

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

التسويق الاجتماعي و تثير أموال المتبرعين في المنظمات غير  
الهادفة للربح

"الجمعيات نموذجا"

دراسة ميدانية لعينة من جمعيات ولايتي البويرة و المسيلة

إشراف الدكتور:

تومي عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

وهابي كلثوم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	ميغاري عبد الرحمان
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر "أ"	تومي عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	كسرى مسعود
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	بوكساني رشيد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أوسير منور
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	عدمان مريزق

## ملخص:

يعتبر التسويق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة لتطور الفهم التسويقي الحديث، فحدوده بدأت تخرج من إطار المنظمات الربحية لتشمل المنظمات غير الهادفة للربح ومنها الجمعيات، فأصبحت هذه المنظمات تنجذب نحو الاهتمام لمفاهيم وتقنيات وأدوات التسويق الحديث، حيث أن هذا الأخير يجبر الجمعيات على التركيز على حاجات الجمهور وحاجاتها الخاصة، وذلك من خلال علاقات طويلة المدى، كما يجبرها على الاهتمام أكثر ببرامجها التسويقية الموجهة للمتبرعين الحاليين والمرتقبين.

كما تسعى كافة المنظمات غير الهادفة للربح إلى تنمية مواردها المالية لتواكب باقي المنظمات في القطاع العام والخاص، عن طريق الاستثمار في الأموال الفائضة عن الأعمال الخيرية، لأن الاستثمار الخيري يتسم بصفة التوجه الاجتماعي، كما أنه يقاوم الركود والانكماش الذي تعاني منه بعض القطاعات الاقتصادية الأخرى، فلا بد على الجمعيات من توظيف مواردها بكيفية احترافية لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

الكلمات المفتاحية: المنظمات غير الهادفة للربح، التسويق الاجتماعي، المتبرع، استثمار أموال المتبرعين، الجمعيات.

## Résumé

*le marketing social est l'un des concepts modernes qui ont émergé suite à l'évolution des concepts résultants du marketing moderne. Son extension commence à sortir du cadre des organismes non profits afin d'inclure les organisations non profits dont les associations. Ces dernières gravitent autour des différents concepts, techniques et outils relatifs au marketing moderne. Celui-ci contraint les associations à se concentrer sur les besoins du public et sur ses besoins particuliers par le biais des relations qu'elles a programmé à long terme et d'accorder plus d'attention à ses programmes de marketing orientée vers les donateurs actuels et potentiels.*

*Ainsi, les différentes organisations non profits aspirent à développer leur ressources financières pour s'accommoder avec le rythme entamé par l'ensemble des organismes liés au secteur public et privé, en investissant dans des fonds excédentaires résultant des activités caritatives, parce que l'investissement caritative est caractérisé par l'orientation sociale, étant donné qu'il résiste à la récession et la déflation subies par certains autres secteurs économiques. Cette situation contraint les associations à employer ses ressources d'une manière plus professionnelle pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé*

**Mots clés :** les organisations non profits, le marketing social, donateur, Les fonds des donateurs d'investissement, les associations

## Abstract :

*Social marketing is one of the newest concepts that emerged as a result of the development of the modern marketing understanding, its boundaries has gone far beyond profitable organization to include as well non- profitable ones (ex. associations). These organizations are attracted now to and looking to understand modern marketing techniques, concepts and tools, as it forces those associations to focus on clients needs even special ones, through a long-term relationship, as well as paying more attention to its marketing campaigns distended to current and potential donors.*

*Furthermore, non-profitable associations aim to increase its financial resources to be on the same league with other organizations from the public and private sectors, through investing the surplus of its donations in other projects, since investing in charity projects has a social significance, and prevents both recession and deflation associated with other economical sectors, so the associations need to put its resources properly in use to achieve its set goals.*

**Key words:** non- profit organizations, social Marketing, donor, Investment donor funds, the associations.

# كلمة شكر

الحمد لله الذي ميز هذه الأمة بالعلم و جعل الحكمة خالة المؤمن أينما وجدها ، فهو أحق بها و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين .

أستهل تقديم شكري إلى الله الذي مكنني من إتمام رسالتي العلمية هته ، عدا القوة و الصبر اللذان منحانا إياهما ومن ثم :

أتقدم بالشكر لأستاذ المشرف الدكتور " تومي عبد الرحمان " عرفانا له بما قدمه لنا من مساعدة و خصنا بتوجيهاته السديدة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى " أعضاء لجنة المناقشة " الذين سألنا شرفه قراءة لهم و تقييمهم لهذا العمل و مناقشته.

و أشكر أيضا كل من الدكتور "أوسرير منور" و " محمدان مريزق " على كل ما قدموه لي من مساعدة و توجيهات و نصائح ، فلمن مني كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " صغيري مولود " من جامعة المسيلة على المساعدة التي قدمها لي و الحمد الذي بذله لإمدادنا بالمعلومات مراد و مراد...

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل

# الإهداء

إلى من تعلمت منهما حب الله و حب الآخرين و الإحسان إليهم .

إلى من علماني كيفية الحفاظ المرء على مبادئه و يناضل من أجل العيش في كنفها في

زمن عبادة المادة.

إلى من علماني حب العلم و الإصرار على التحصيل المعرفي و النضال من أجل إحراز

المراتب العليا .

أمي و أبي أطال الله في عمرهما.

إلى أخوتي الأعزاء...حبا.

إلى كل من علمني حرفا... احتراماً.

إلى كل أصدقائي و زملائي ... تقديراً.

إلى كل من يسعى إلى طلب العلم و المعرفة .

"كلثوم"



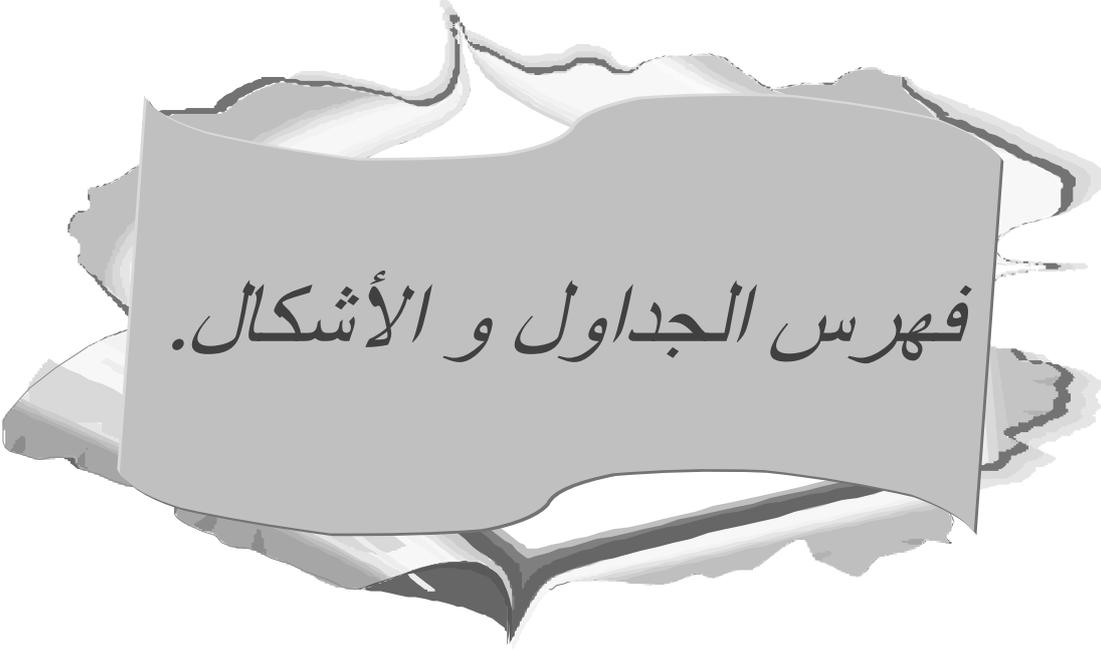
## الفهرس

	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
v	فهرس الجداول
vii	فهرس الأشكال
أ-ك	المقدمة العامة
01	<b>الفصل الأول: تسويق فيه العمل الخيري في ضوء نظرية التسويق الاجتماعي</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الملامح العامة للقطاع الخيري و طبيعته الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفهوم القطاع الخيري و المنظمة غير الهادفة للربح
11	المطلب الثاني: القطاع الخيري بين الأهمية الاقتصادية و الأهمية الاجتماعية
17	المطلب الثالث: مكانة القطاع الخيري العربية و العالمية
23	<b>المبحث الثاني: مدخل للتسويق الاجتماعي</b>
23	المطلب الأول: مفهوم التسويق الاجتماعي
29	المطلب الثاني: أهمية التسويق الاجتماعي و أهدافه
31	المطلب الثالث: من نظريات و نماذج التسويق الاجتماعي
37	<b>المبحث الثالث: تسويق العمل الخيري</b>

37	المطلب الأول: التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح
44	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية في المنظمات غير الهادفة للربح
47	المطلب الثالث: إدارة التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح
53	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و العلاقة التفاعلية بين التسويق و المتبرع</b>
55	تمهيد
56	<b>المبحث الأول: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح</b>
56	المطلب الأول: مفهوم التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و إستراتيجيته
61	المطلب الثاني: مصادر التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح ووسائله
67	المطلب الثالث: مشاكل التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و صعوباته
70	<b>المبحث الثاني: العلاقة التفاعلية بين المنظمة غير الهادفة للربح، المتبرع و البيئة التسويقية</b>
70	المطلب الأول: ماهية المتبرع و جمع التبرعات
81	المطلب الثاني: تأثير عوامل البيئة التسويقية الجزئية على المتبرع
89	المطلب الثالث: تأثير عوامل البيئة التسويقية الكلية على المتبرع
95	<b>المبحث الثالث: المتبرع و قرارات المزيج التسويقي للمنظمة غير الهادفة للربح</b>
95	المطلب الأول: تحديد عناصر المزيج التسويقي
100	المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين المنتج، السعر، التوزيع و المتبرع
110	المطلب الثالث: الترويج، الناس، الدليل المادي، العمليات و تأثيرهم على المتبرع

118	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير المأذفة للربح</b>
120	تمهيد
121	المبحث الأول: مبادئ أساسية للاستثمار الخيري
119	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار
128	المطلب الثاني: الاستثمار الخيري، مجالاته، و معايير اختياره
134	المطلب الثالث: تحقيق فكرة الاستثمار الخيري و أدواته
142	المبحث الثاني: دور الاستثمار الخيري في تنمية العمل الخيري
142	المطلب الأول: الربح في الاستثمار الخيري لتنمية الموارد
147	المطلب الثاني: نموذج تطبيقي لتفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية
150	المطلب الثالث: الاستثمار الخيري بين العوائق و المحاذير
153	المبحث الثالث: خطة عملية لبناء ثقافة الاستثمار في المنظمات غير هادفة للربح
153	المطلب الأول: بناء تنظيم إداري لتنمية الاستثمار في المنظمة غير الهادفة للربح
160	المطلب الثاني: التنظيم المالي الداعم للاستثمار
165	المطلب الثالث: الصورة الذهنية و مدى قدرتها في تكوين قاعدة مالية
168	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولايتي البويرة و المسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تمييز أموال المتبرعين</b>
170	تمهيد

171	المبحث الأول: الواقع الجمعي في الجزائر
171	المطلب الأول: مكانة الجمعيات من التشريع
176	المطلب الثاني: التطور الجمعي من حيث الكم و الكيف
179	المطلب الثالث: دور الجمعيات في التنمية المحلية
185	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
185	المطلب الأول: محددات و نموذج الدراسة
187	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
191	المطلب الثالث: أسلوب جمع البيانات
196	المبحث الثالث: اختبار اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الممارسات التسويقية و الاستثمارية
196	المطلب الأول: إدارات ضمن الهيكل التنظيمي للجمعيات
200	المطلب الثاني: تحليل نتائج برامج تنشيط تبني القيم الخيرية و الممارسات التسويقية
216	المطلب الثالث: تحليل نتائج البرامج الاستثمارية
225	المطلب الرابع: إختبار صحة الفرضيات
237	خلاصة
238	المخاتمة العامة
241	قائمة المراجع
264	قائمة الملاحق

A piece of white paper with a torn, irregular edge, appearing to be a page from a book or document. The paper is slightly curved and has a soft shadow beneath it, giving it a three-dimensional appearance. The text is written in a black, elegant Arabic script.

فهرس الجداول و الأشكال.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
96	إختلاف نظرة المسوق من العميل للمزيج التسويقي	(1-2)
96	اختلاف نظرة المسوق عن العميل للمزيج التسويقي للخدمات	(2-2)
102	أمثلة لتمييز منتجات منظمات غير الهادفة للربح	(3-2)
106	طرق تسعير المنتجات الخيرية	(3-2)
109	تأثير بعض عناصر البيئة التسويقية على قنوات و أماكن التوزيع في المنظمات غير الهادفة للربح	(5-2)
188	حصيلة الجمعيات المحلية البلدية و الولاية المعتمدة إلى غاية 2015/06/30 لولايتي المسيلة و البويرة	(1-4)
190	حالة الاستثمارات بعد عملية التوزيع	(2-4)
197	إدارات ضمن الهيكل التنظيمي بالجمعيات ( عينة الدراسة)	(3-4)
199	مكونات قاعدة البيانات	(4-4)
201	مدى استخدام الجمعية لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية	(5-4)
202	الأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية	(6-4)
203	الإدارة المخططة لتنشيط تبني القيم الخيرية	(7-4)
204	معايير قياس فعالية برامج التنشيط	(8-4)
205	الصعوبات التي تواجه أنشطة تنشيط تبني القيم	(9-4)
206	كيفية تقديم المنتجات و طرق توزيعها و تسعيرها في جمعيات	(10-4)

	الدراسة	
208	مدى استخدام الجمعيات العينة للإعلان	(11-4)
210	مدى استخدام الجمعيات العينة لأنشطة العلاقات العامة	(12-4)
211	القنوات الاتصالية لنشطة العلاقات العامة	(13-4)
212	مدى استخدام الجمعيات العينة للإتصال الشخصي	(14-4)
215	القنوات الاتصالية لبرامج الإتصال الشخصي	(15-4)
216	مصادر إيرادات جمعيات الدراسة	(16-4)
218	العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات لجمعيات العينة	(17-4)
220	أهم المقترحات التي تقدم بها المستجيبون لزيادة تحصيل التبرعات	(18-4)
222	مدى استثمار القائمين في جمعيات العينة للأموال المتبرع بها	(19-4)
224	مبررات القائمين في الجمعيات لعدم استثمار الأموال المتبرع بها	(20-4)
225	نتائج إختبار الفرضية الأولى	(21-4)
226	نتائج إختبار الفرضية الثانية	(22-4)
227	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	(23-4)
229	نتائج إختبار الفرضية الرابعة	(24-4)
231	نتائج إختبار الفرضية الخامسة	(25-4)
232	نتائج إختبار الفرضية السادسة	(26-4)
235	نتائج إختبار الفرضية السابعة	(27-4)

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مفاهيم العمل الخيري	04
(2-1)	أوجه العمل الخيري	05
(3-1)	الميكمل التنظيمي وفقا للمنتج (مشروع، خدمة، سلعة)	49
(4-1)	الميكمل التنظيمي المقترح لإدارة التسويق وفقا للمستهلكين	50
(5-1)	الميكمل التنظيمي المقترح وفقا لإطار عمل التسويق	51
(1-2)	خطوات عملية البحث التسويقي	75
(2-2)	النماذج الخمسة المختلفة لتحديد المتبرعين	78
(3-2)	دور الوسيط في علاقة المنظمة مع المتبرع	88
(4-2)	وضع سياسة التسعير	104
(5-2)	تأثير الترويج على العلاقة التفاعلية في المنظمة و المتبرع	114
(1-3)	العوامل المباشرة و غير المباشرة في عدم اليقين	125
(2-3)	مراحل دراسة جدوى المشروعات	158
(1-4)	أنموذج الفرضي للدراسة	186
(2-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	194
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي	197
(4-4)	جمعيات العينة التي توجد بها قاعدة بيانات	199

203	قياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية	(5-4)
205	المهارات الاتصالية التسويقية للقائم بتنشيط تبني القيم	(6-4)
209	الوسائل المستخدمة للإعلان	(7-4)
213	قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي	(8-4)
214	معايير قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي	(9-4)
223	الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الجمعيات من الأنشطة الاستثمارية	(10-4)
228	منحنى المتوسطات الحسابية لتأثير سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات	(11-4)
231	منحنى المتوسطات الحسابية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي.	(12-4)

المقدمة العامة.

تؤدي الأحداث المتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور العديد من الأفكار و المفاهيم و النظريات التي يحتاج فهمها و تطبيقها إلى تعريفات دقيقة وواضحة لمضامينها و أبعادها، خاصة إذا أردنا البناء عليها و بلورتها و صياغتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق فائدة ملموسة لمنظمات الأعمال و الأفراد و المنظمات غير الهادفة للربح و منها الجمعيات، و بسبب التطورات العلمية و التكنولوجية المتلاحقة كان لابد من تحديد الخطط و الآليات الواقعية و المحققة و المحددة للآثار السلبية و الايجابية لأية تعديلات في الأنماط الفكرية و السلوكية للأفراد و المنظمات سواء بسواء و بسبب توالي المستجدات المؤثرة على حياتنا كأفراد برزت أهمية تحديد اتجاه و مضمون التغيير الاجتماعي الحاصل بسبب هذه التطورات.

و في ظل هذا التطور و الانتشار أصبح التسويق نشاط حيوي و على درجة كبيرة من الأهمية سواء في منظمات الأعمال أو المنظمات العامة أو المنظمات غير الهادفة للربح مثل الجمعيات، و يعتبر التسويق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة لتطور الفهم التسويقي الحديث، و هو من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالظاهرة الاتصالية البشرية بمختلف أبعادها و مستوياتها لارتباطه بحاجات الإنسان و رغباته، كما أنه يسعى الى تحسين الظروف المعيشية للأفراد من خلال ترويج للأفكار و القيم الايجابية في الحياة و لسلوكيات مهمة لإنقاذ المجتمعات من الآفات السائدة.

فحدود التسويق و مفاهيمه بدأت تخرج من إطار المنظمات الربحية لتشمل المنظمات غير الهادفة للربح و منها الجمعيات ، فأصبحت هذه المنظمات تنجذب نحو الاهتمام لمفاهيم و تقنيات و أدوات التسويق الحديث، حيث أن هذا الأخير يجبر الجمعيات على التركيز على حاجات الجمهور و حاجاتها الخاصة، وذلك من خلال علاقات طويلة المدى، كما يجبرها على الاهتمام أكثر ببرامجها التسويقية الموجهة للمتبرعين الحاليين و المرتقبين ، باعتباره يمثل العمود الفقري للعمل الخيري، فالمتبرع هو الداعم الرئيسي لقوتها المالية و البشرية على حد سواء، و بقدر حجم تواصل المتبرع مع المنظمات غير الهادفة للربح بقدر ما يزداد نشاط هذه المنظمات و تقدم خدماتها و تؤدي واجباتها التي ينتظرها المجتمع منها على الوجه الكامل.

تسعى كافة المنظمات غير الهادفة للربح إلى تنمية مواردها المالية و البشرية لتواكب باقي المنظمات في القطاع العام و الخاص و لتتماشى مع عصر العولمة و الانفتاح الاقتصادي و التطور التكنولوجي، فنجاعها مرتبط الى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية مواردها المالية و كذلك استمراريتها و فعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها.

تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح لا تكون إلا عن طريق الاستثمار في الأموال الفائضة عن الأعمال الخيرية، لأن الاستثمار الخيري يتسم بصفة التوجه الاجتماعي، كما أنه يقاوم الركود و الانكماش الذي تعاني منه بعض القطاعات الاقتصادية الأخرى، فلا بد على الجمعيات من توظيف مواردها بكيفية احترافية لتحقيق

الأهداف التي وضعت من أجلها، و من ثم فإن فكرة التنمية و التثمين و الدعم و الإمدادات-و هي رغم ضرورتها- فهي من الأفكار غير المطلقة، و هي من الأمور التي تتطلب العمل عليها و الأخذ بها.

و على ضوء ما تم ذكره فإن الإشكالية الدراسة نقدمها على النحو التالي:

كيف يؤثر التسويق الاجتماعي في زيادة حجم التبرعات المالية بهدف استثمارها لتنمية الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح؟.

يندرج تحت هذه الإشكالية، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدلول التسويق الاجتماعي و ما هي النظريات و النماذج المفسرة له؟
- ماذا نقصد بالتبرع؟ و ما هي طرق جمع التبرعات؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات غير الهادفة للربح للحصول على التمويل؟
- من يقوم التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح؟
- هل هنالك علاقة تفاعلية بين التسويق، المتبرع و المنظمة غير الهادفة للربح؟
- ماذا نقصد بالاستثمار الخيري؟ و ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه في تنمية العمل الخيري؟
- ما هي الاتجاهات السائدة لدى مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الممارسات التسويقية؟
- هل تقوم الجمعيات الجزائرية ( عينة الدراسة) باستثمار أموال متبرعيها؟

### فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية البحث المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، منها ما تعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي وهذا بصيغة العدم ( $H_0$ ) بغرض اختبارها و تحقيق أهداف الدراسة و هي كالتالي:

تمثلت فرضيات الجانب النظري في:

1. يساعد التسويق المنظمات غير الهادفة للربح على جذب الموارد من المتبرعين و تحديد قدراتها و ميزاتها التنافسية.
2. تعتبر مشكلة التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح من المشاكل الصعبة و المعقدة.
3. يساهم الاستثمار الخيري في أموال المنظمات غير الهادفة للربح في صناعة الاستقرار الاجتماعي و حل المشكلات الاجتماعية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فهي كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوجود قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للجمعيات و برامج تنشيط تبني القيم الخيرية".
- **الفرضية الثانية:** تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.
- **الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية في نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي".
- **الفرضية الرابعة:** "لا توجد علاقة تأثير بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجمعية و متغير المؤهل الدراسي".
- **الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي".
- **الفرضية السادسة:** لا توجد علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها والمؤهل الدراسي.
- **الفرضية السابعة:** لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و مصادر إيرادات الجمعية .

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- بيان أهمية التسويق و دوره في الارتقاء بأداء المنظمات غير الهادفة للربح (الجمعيات) في خدمة المجتمع.
- بناء و تصميم إستراتيجية تسويقية متكاملة للمنظمات غير الهادفة للربح.
- التعرف على مصادر التمويل التي تعتمد عليها المنظمات غير الهادفة للربح.
- معرفة الدوافع الكامنة وراء تبرع المتبرع.
- التعرف على الاستراتيجيات و الوسائل التي تتبناها الجمعيات (عينة الدراسة) لجمع التبرعات.
- المساهمة في تحديد المشاكل التسويقية و التمويلية التي تواجه الجمعيات الجزائرية.
- الوقوف على المشكلة الحقيقية للجهات الخيرية، عدم توفر المال، أو عدم القدرة على الوصول للمال، أم عدو وجود أفكار للحصول على المال.
- التعرف على أهمية الاستثمار الخيري في تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الهادفة للربح.

## أهمية الدراسة:

تمكن أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة للتسويق و الاستثمار في مجالات الأعمال المتنوعة، فجميع المنظمات على اختلاف أنواعها من منظمات ربحية (صناعية، تجارية، خدمية) أو منظمات غير الهادفة للربح (حكومية، خيرية...) تحتاج إلى أنشطة تسويقية و استثمارية.

و بالتالي فإن نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه يساهم في تطوير معرفتنا للعلاقة التفاعلية بين التسويق و المتبرع و المنظمة غير الهادفة للربح، بهدف الحصول على التمويل و التبرعات منه، لاعتباره الممول الرئيسي لمثل هذه المنظمات، و من المتوقع أن تساهم هذه التبرعات في المنظمات غير الهادفة للربح و منها عينة دراستنا من خلال استثمارها إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي و الاستقرار المالي لحركة الجمعيات سواء بتغطية مصاريفها الإدارية أو دعم نشاطاتها و ذلك بتبني مشاريع تجارية مدرة للربح، و تحفيز الفئة المستهدفة من عملية التبرع لأن يكونوا أناسا منتجين يشاركون في التنمية الاقتصادية.

أما من الناحية العلمية، فإن معرفة آراء و انطباعات مدراء و مسؤولي الجمعيات الجزائرية ( عينة الدراسة) حول موضوع التسويق الاجتماعي و تمييز أموال المتبرعين، ستساعد في معرفة جوانب القوة و الضعف فيها، فمعرفة نقاط الضعف تساعد المدراء و المسؤولين في الجمعيات ، خاصة مسوقي البرامج التسويقية الخيرية في تحديد الأسباب المحتملة لعزوف الجمهور (المتبرعين) الجزائري عن التبرع و العطاء للجمعيات و بذلك يتسنى لهم معالجتها أو تصحيحها هذا من جهة، و من جهة أخرى تساعدهم في وضع خطط و استراتيجيات لتوفير التمويل في الجمعيات و تبني أفكار جديدة كالاستثمار الناجح لضمان توفير موارد مالية دائمة.

أما جوانب القوة، فستساعد المسوقين في الجمعيات في إعداد برامج و سياسات تسويقية و ترويجية هادفة لزيادة التبرعات و التأثير أكثر في المتبرعين الحاليين و المحتملين من أجل زيادة العطاء، و كذلك ستساعد هذه الجمعيات على زيادة تبني مشاريع تجارية استثمارية مدرة للأرباح و وضع استراتيجيات استثمارية خالية من المخاطر لضمان زيادة حصولها على موارد مالية إضافية لتمويل مشروعاتها الخيرية.

بالإضافة لذلك ، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد على استخلاص العديد من المؤشرات التسويقية و الاستثمارية لمن يهيمه أمر التسويق الاجتماعي، الاستثمار الخيري و المنظمات غير الهادفة للربح ( الجمعيات)، و الدور الذي يمكن أن يلعبه فيها، إلى جانب ذلك يمكن أن يشكل البحث الحالي نقطة انطلاق لمزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية في الجزائر حول القطاع الثالث أو ما يسمى بالقطاع الخيري من الناحية الاقتصادية، مما يساهم في دعم و ترسيخ عملية التسويق و الاستثمار بشكل عام.

## مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- قلة الدراسات و البحوث في موضوع المنظمات غير الهادفة للربح و الممارسات التسويقية و الاستثمارية فيها.
- إدراكنا لأهمية التسويق الاجتماعي و الاستثمار الخيري، وما يضطلع به من دور هام في تحقيق أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.
- قصر النظر إلى التسويق و الاستثمار لدى القائمين في الجمعيات و الجهات الداعمة أو ذات العلاقة، إذ أنها لا تولي هذا الموضوع الاهتمام الذي تطلبه مما يؤثر سلبا على درجة إنجاز الأهداف و تحقيق رسالة هذا النوع من المنظمات الذي ينطوي على دور هام في التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات المعاصرة.
- رغبتنا في محاولة منح أسلوب علمي للجمعيات و إكسابها معرفة خلفية حول مفهوم التسويق ، أهدافه ونظامه و كيفية بناء إدارة تسويقية و توفير الدعم المالي من المتبرعين، و كذلك عن كيفية بناء إدارة مالية تدير الأموال المتحصل عليها من الفئة الداعمة لترقي أداءها الكلي.

## حدود الدراسة: تتمثل حدود البحث في :

- **الحدود الزمنية:** اختصرت الدراسة في الفترة الزمنية في السبعينات من القرن العشرين و هي مرحلة بروز ونشأة التسويق الاجتماعي، هذا في المجال النظري.
- بينما في المجال التطبيقي ، فقد امتدت فترة إجراء الدراسة الميدانية من 05 مارس 2015 إلى غاية 22 نوفمبر 2015.
- **الحدود المكانية:** اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مختلف المكتبات المتواجدة على مستوى جامعات الجزائر، بالإضافة إلى المكتبات المتواجدة خارج الجزائر.
- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت بالإضافة إلى المعلومات السابقة المتحصل عليها من مختلف المكتبات / على معلومات المتحصل عليها من قائمة الاستبيان الموزعة على الجمعيات كنموذج للمنظمات غير الهادفة للربح، المتواجدة على مستوى إقليم ولايتي البويرة و المسيلة .

## منهج الدراسة:

بالاستناد إلى شكل و طبيعة الدراسة الحالية، تم الاعتماد على منهجين الوصفي و التحليلي، بالإضافة إلى ما يعرف بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي من خلال الاطلاع على ما جاءت به أدبيات الموضوع عن طرق القيام بمسح مكتبي للدراسات و الأبحاث الثانوية السابقة حول موضوع الدراسة و ذلك بهدف تكوين الإطار النظري الذي يمكن من خلاله الاسترشاد للتحديد الدقيق لخطوات

الدراسة، و مقارنة ذلك مع النتائج الميدانية لها، أما المنهج الثالث فقد تم الاعتماد عليه من خلال القيام بتصميم وتنفيذ الجانب العملي للدراسة، عن طريق تحديد البيانات المطلوبة و أدوات تجميعها، المجتمع المستهدف من الدراسة، و كذا كل ما يتعلق بالعينة من حجم و نوع ، ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

### أدوات الدراسة:

قصد إنجاز هذا البحث في جزئه النظري و الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات المطلوبة و تحليلها و من أهمها ما يلي:

- المسح المكتبي، و الذي يتمثل في الاطلاع على مختلف المراجع ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة باللغات الثلاث، العربية، الفرنسية، الانجليزية، و استعمالها لخدمة أهداف البحث.
- النصوص و المصادر القانونية.
- الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المتخصصة.
- مداخلات المؤتمرات، الملتقيات و الورشات العلمية.
- المواقع الالكترونية.
- قائمة الاستبيان و ذلك للحصول على البيانات الأولية التي تخدم الموضوع من الميدان.
- كما تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية و التي من أهمها:
  - أساليب الإحصاء الوصفي كالجداول و الأشكال البيانية ، التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
  - اختبار "كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha " ، و ذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في تباين المتغيرات التي شملت عليها الدراسة.
  - اختبار "تحليل التباين ANOVA" للكشف عن وجود فروق بين مفردات العينة .
  - اختبار (T) للتحقق من وجود فروق في ادراكات مدراء و مسؤولي الجمعيات.
  - اختبار "بيرسون Pearson للعلاقة لتحديد نوع العلاقة و الاتجاه.
  - اختبار "مربع كاي Chi-Square" لمعرفة مستوى دلالة إجابات المبحوثين.
  - اختبار "ستودنت Student".

## الدراسات السابقة:

أحتل موضوع التسويق و الاستثمار اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة التسويقية أو الإدارة المالية، و يظهر ذلك جليا من خلال الإسهامات المقدمة في العديد من الندوات و المجلات العلمية والمؤتمرات المنظمة من طرف المؤسسات الجامعية و المراكز المتخصصة، إلا أن موضوع التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح أو موضوع الاستثمار الخيري، يبقى من المواضيع الحديثة و الجديدة بالاهتمام، و سوف نشير فيما يلي الى نتائج بعض الدراسات ذات الصلة بالبحث خاصة منها ما تعلق بالتسويق الاجتماعي أما الدراسات الخاصة بالاستثمار الخيري فلم نجد دراسة تناولت هذا الجانب و كذا علاقته بالتسويق :

■ **الدراسات المحلية:** في هذا الجزء نشير لبعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع و التي تم مناقشتها على مستوى جامعات الجزائر.

### 1. دراسة "ياسين قاسي" بعنوان دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية

الجامعية-دراسة حالة فرانز فانون بليدة" أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية تجارية و علوم التسيير-قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2013، استهدفت هذه الدراسة التعرف على برامج التسويق الاجتماعي في مجال الخدمة الصحية ، و محاولة لفت انتباه الطاقم الطبي في المركز ألاستشفائي الجامعي إلى أهمية الدراسة و مدي مساهمتها في تغيير السلوك السلبي إلى الايجابي مما يلقي الرضى لدى المرضى، و قد أشارت نتائج الدراسة إلى انه هنالك علاقة بين التسويق الاجتماعي و تنمية المركز الاستشفائي الجامعي مما يؤدي إلى جودة الخدمات الصحية، الاهتمام بالحملات الاجتماعية و تفعيلها لحل الأزمات الموجودة و المحتملة لبناء اليقظة المطلوبة لمواجهة التحديات، كالأوبئة و الفيروس، من نتائج هذه الدراسة أيضا أن التسويق الاجتماعي يساهم في تفعيل العمل التطوعي في الجمعيات.

### 2. دراسة "سمير بن سحنون" بعنوان إسهامات التسويق الاجتماعي و البيئي في معالجة الآثار

السلبية للممارسات التسويقية اللاأخلاقية-دراسة ميدانية في الجزائر" أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير قسم علوم تجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2014، استهدفت هذه الدراسة معرفة كيف يمكن استعمال مفاهيم التسويق الاجتماعي والبيئي في الحد أو التقليل من الآثار السلبية للممارسات التسويقية غير الأخلاقية، و التشجيع على تبني مفاهيم التسويق البيئي لأهميته و دوره الكبيرين في الحفاظ على صحة المستهلك وسلامة البيئة و رفاهية المجتمع.

و قد أشارت نتائج الدراسة الى كثرة و تنوع الممارسات اللاأخلاقية في النشاط التسويقي و ذلك في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، و لجوء الكثير من المؤسسات الجزائرية الى الممارسات

التسويقية للأخلاقية، من النتائج الايجابية من جراء تبني النشاط التسويقي البيئي هو إكساب المستهلك ثقافة استهلاكية صحية.

■ **الدراسات العربية:** سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض بعض الدراسات التي أجريت في بعض الدول العربية و نذكر منها:

1. دراسة " حبيب الله محمد رحيم التركستاني" بحث بعنوان تطبيق المفهوم التسويقي في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية المجلد 36، العدد الأول، 1996"، و هذا بهدف التعرف إلى مدى توافر إدارة تسويقية في الجمعيات الخيرية و تطبيق جميع أنشطته المختلفة في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن هنالك العديد من المشاريع التي تمارسها الجمعيات الخيرية و التي تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة حتى يمكن أن تحقق هدف الوصول إلى المتبرعين، و أن المشاريع الاجتماعية تعد من أبرز العمال التي تمارسها الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وأظهرت الدراسة أن معظم الجمعيات الخيرية لا تتوفر لديها إدارة تسويقية و بالتالي فهي تعاني من مشاكل تخطيطية و تنظيمية و تنفيذية، كما دلت النتائج على ان هناك ضعفا في مفهوم إدارة التسويق لدى الجمعيات الخيرية السعودية.

2. دراسة " عبد الله محمد الصيهبي"، بعنوان التسويق في الجمعيات و المؤسسات الأهلية في اليمن، مذكرة ماجستير ، اليمن"، و تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التسويق كأحد العلوم الإدارية الهامة في الارتقاء بالجمعيات بالإضافة إلى رصد و تحليل الواقع الفعلي للتسويق في المؤسسات الأهلية في اليمن، و أظهرت النتائج الميدانية أن التسويق له دور مهم و أساسي في المؤسسات الأهلية و الجمعيات غير أن التطبيق الفعلي له في الواقع كان ضعيف حسب رأي عينة الدراسة، و أظهرت كذلك النتائج أن تطبيق النظام التسويقي في جمعيات اليمن كان ضعيف و هذا ما دل عليه ضعف كل من المدخلات و المخرجات و العمليات للنظام التسويقي في الجمعيات و المؤسسات الأهلية في اليمن.

**الدراسات باللغة الأجنبية:** فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي أجريت في البيئة الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع:

1. دراسة "كوتلر و زالتمان"، بعنوان **Social Marketing an approach to planned**

**social change, Journal of Marketing, USA, vol35, July 1971** يتعرض المؤلفان

للتسويق الاجتماعي لاعتباره وسيلة فعالة لإحداث التغيير الاجتماعي الايجابي في قضايا اجتماعية مثل الاهتمام بالصحة و مكافحة التلوث البيئي، تلك القضايا الاجتماعية تحتاج

لفهمها و معالجة المشاكل التي تعترضها، الى وسيلة تناسبها و تناسب أهداف اجتماعية، والتسويق الاجتماعي يعمل على إحداث و تطوير التغييرات الاجتماعية المنشودة.

مما تقدم، يمكن القول أنّ الأدبيات السابقة ركزت، وعلى نحو واضح ومتكرر، على كيفية تطبيق مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاجتماعي، و قد تباينت الدراسات و الأبحاث التي أجريت في هذا المجال، و استبصارا بالأبحاث السابقة، و امتدادا لها سوف نركز دراستنا الحالية على اختبار مدى تطبيق التسويق الاجتماعي في الجمعيات محل الدراسة ( الجمعيات المتواجدة في ولايتي البويرة و المسيلة) و كيف تؤثر البرامج التسويقية في جلب المتبرعين الحاليين و المحتملين بهدف زيادة العطاء للجمعيات خاصة التبرعات المالية لتمويل نشاطاتها و لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذا من جانب ، و من جانب آخر كيف يمكن لهذه الجمعيات الاستفادة من الفوائد المالية وتنميتها من خلال تبنيتها لمشاريع مدرة للأرباح و استثمارها لضمان الحصول على دخل دائم للجمعيات يجنبها الكثير من المخاطر.

### هيكل الدراسة:

قصد الإلمام ببيثيات و متطلبات البحث، تم الاعتماد على خطة اشتملت على أربعة فصول و ذلك كما يلي:

■ **الفصل الأول:** يتناول تسويق قيم العمل الخيري في ضوء نظرية التسويق الاجتماعي، و هذا من خلال التطرق الى:

✓ الملامح العامة للقطاع الخيري و طبيعته الاقتصادية.

✓ مدخل للتسويق الاجتماعي.

✓ تسويق العمل الخيري.

■ **الفصل الثاني:** التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و العلاقة التفاعلية بين التسويق و المتبرع، و هذا بالتعرض إلى:

✓ التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح.

✓ العلاقة التفاعلية بين المنظمة غير الهادفة للربح، المتبرع و البيئة التسويقية.

✓ المتبرع و قرارات الميزج التسويقي للمنظمة غير الهادفة للربح.

■ **الفصل الثالث:** أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الهادفة للربح، و هذا بتسليط الضوء على:

✓ مبادئ أساسية للاستثمار الخيري.

✓ دور الاستثمار الخيري في تنمية العمل الخيري.

✓ خطة عملية لبناء ثقافة الاستثمار في المنظمات غير هادفة للربح.

▪ **الفصل الرابع:** خصص للدراسة الميدانية لمعرفة اتجاهات و انطباعات مدراء و مسؤولي جمعيات ولايتي

البويرة و المسيلة حول الممارسات التسويقية و الاستثمارية، و هذا بالتطرق إلى:

✓ الواقع الجمعي في الجزائر.

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

✓ اختبار اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الممارسات التسويقية و الاستثمارية.

و اختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت مختلف النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي، إلى جانب تقديم

مجموعة من الاقتراحات و الآفاق المستقبلية للبحث.

# الفصل الأول



تمهيد:

المنظمة غير الهادفة للربح هي تلك المنظمة التي توجد لتحقيق بعض الأهداف الأخرى بخلاف الأهداف العادية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الهادفة للربح، كالربح و الحصة السوقية و العائد على الاستثمار، فهي تسعى إلى إحداث التغيير الاجتماعي من خلال أطر أو نماذج اجتماعية اقتصادية مدروسة ، كما تتطلب تقسيم المجتمع إلى شرائح محددة يمكن التعامل معها بفعالية من خلال حملات تسويقية اجتماعية مناسبة.

لذلك يعتبر التسويق الاجتماعي الترجمة الفعلية لمفهوم التسويق الحديث الذي يركز على أهمية وجود برامج اجتماعية هدفها الأساسي مساعدة مختلف شرائح المستهلكين أو المستخدمين، و تسويق قيم\* العمل الخيري يعد تسويقاً اجتماعياً، بإعتباره موضوعاً اجتماعياً يستخدم مزيجاً من الأدوات و الأساليب التسويقية، و هي تعمل في نموذج واحد بشكل منسجم من حيث المضمون و الأسلوب و الوسيلة ، يضاف إلى ذلك تعدد المنظمات غير الهادفة للربح التي يمكن أن تساهم في تشكيل الوعي بالعمل الخيري، فالألتجاه الآن يزداد نحو تبني مفاهيم و أدوات التسويق من قبل المنظمات غير الهادفة للربح، وهذا راجع لكونها بدأت تواجه أوضاعاً أدت إلى إدراك أهمية و قيمة مفاهيم و أدوات التسويق الحديث.

و على هذا الأساس، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- الملامح العامة للقطاع الخيري و طبيعته الاقتصادية.
- ماهية التسويق الاجتماعي.
- تسويق العمل الخيري.

\* القيم: مفهوم ضمني أو صريح، مميز من مميزات الفرد، او خاصية من خصائص الجماعة ، حول ما هو مرغوب فيه، الذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل و أهداف الفعل.

## المبحث الأول : الملامح العامة للقطاع الخيري و طبيعته الاقتصادية

نستهل هذا المبحث بتحديد جملة من المفاهيم ، والمتعلقة أساسا بمفهوم القطاع الخيري والمنظمة غير الهادفة للربح ، إضافة إلى الوقوف على أهم الميزات ومجالات النشاط الخيري ، وذلك قبل أن نحدد الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح دون أن ننس المعوقات التي تواجهها.

## المطلب الأول: مفهوم القطاع الخيري

نتعرض في هذا المطلب لتعريف القطاع الخيري، ثم نتقل للحديث عن المنظمات غير الهادفة للربح من حيث نشأتها و تعريفها نظرا لما شاب هذا المصطلح من مفاهيم، متضاربة لنقف في الأخير على خصائص هذه المنظمات على اعتبار أنها تنفرد عن غيرها ببعض المميزات.

## أولا: تعريف القطاع الخيري

تطلق على القطاع الخيري أسماء عديدة، و تختلف هذه المسميات حسب المجتمع الذي تعمل فيه، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية تعرف بالقطاع غير الهادف للربح، و في أوروبا المنظمات الاجتماعية، و العالم النامي بالجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية ، بينما في أمريكا اللاتينية ينتشر مفهوم منظمات التنمية غير الحكومية.

كل هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي، و الممارسات العامة و الفردية و المؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي و قطاع الأعمال و الموجهة للصالح و النفع العام.

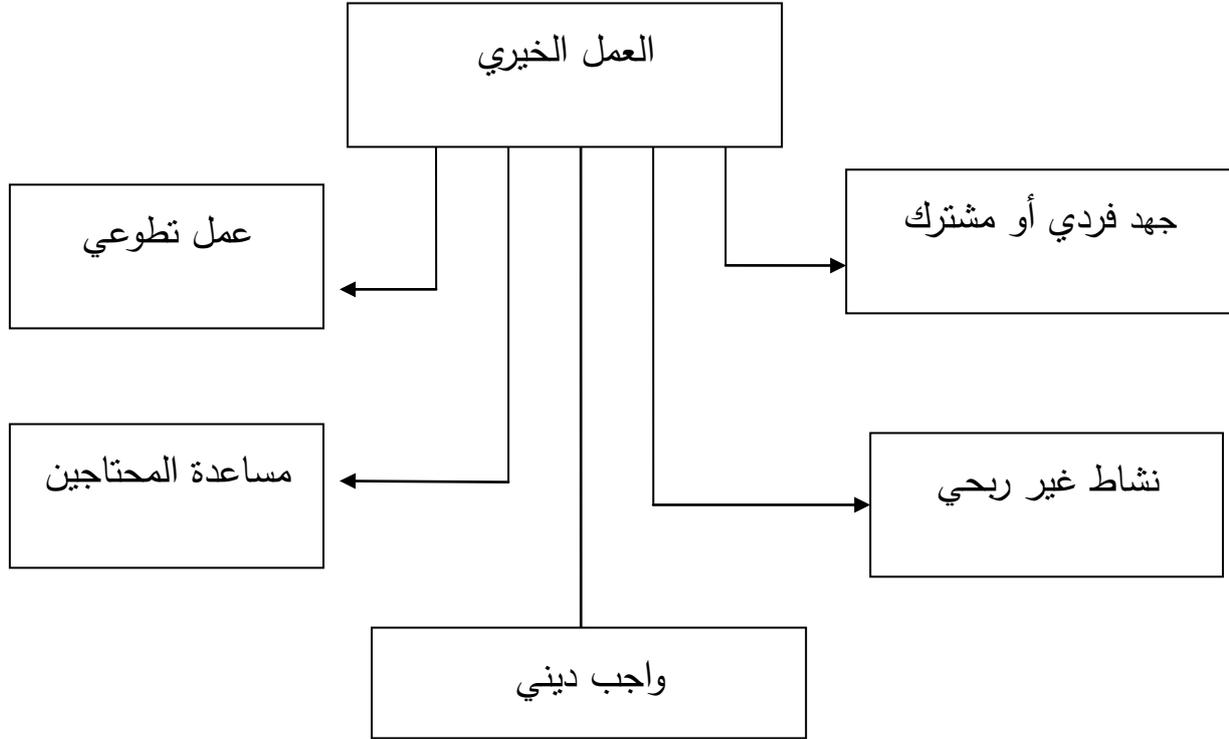
في محاولة لوضع تعريف موحد و توحيد تصنيفه تبنت جامعة ( جونز هوبكنز) بالولايات المتحدة الأمريكية مشروع بحث مقارنة استطاع الوصول إلى تعريف واحد أساسه (بنية المؤسسة و عملياتها) و وضع تصنيفا لمنظمات هذا القطاع وأسماء التصنيف الدولي للمنظمات غير الهادف للربح ، حيث عرف القطاع الخيري غير الربحي بأنه : "مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية، والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحا والحاكمة لنفسها والتي تقوم على التطوع"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف العمل الخيري بأنه "مساهمة الأفراد في أنشطة الرعاية والتنمية الاجتماعية، يقوم على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض في سبيل تلبية احتياجات مجتمعهم، الأمر الذي يدفعهم لتقديم التبرع بجهودهم وأوقاتهم وأموالهم لخدمة هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق الخير والمنفعة".

<sup>1</sup> كمال منصور، المنظمات غير الحكومية و دورها في عولمة النشاط الخيري و التطوعي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة الكترونية شهرية تعنى بالعلوم الإنسانية، العدد 30، سبتمبر 2006، متوفرة على الموقع: (آخر تصفح 2009/11/03) [http : www.Ulum.nl/b185.hTm](http://www.Ulum.nl/b185.hTm).

ففي الإسلام قد يكون العمل الخيري أمراً واجباً كما هو الحال في الزكاة المفروضة على المال، وقد يكون أمراً تطوعياً كالصدقات المستحبة و الأوقاف والمساعدات الأخرى. كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مفاهيم العمل الخيري.

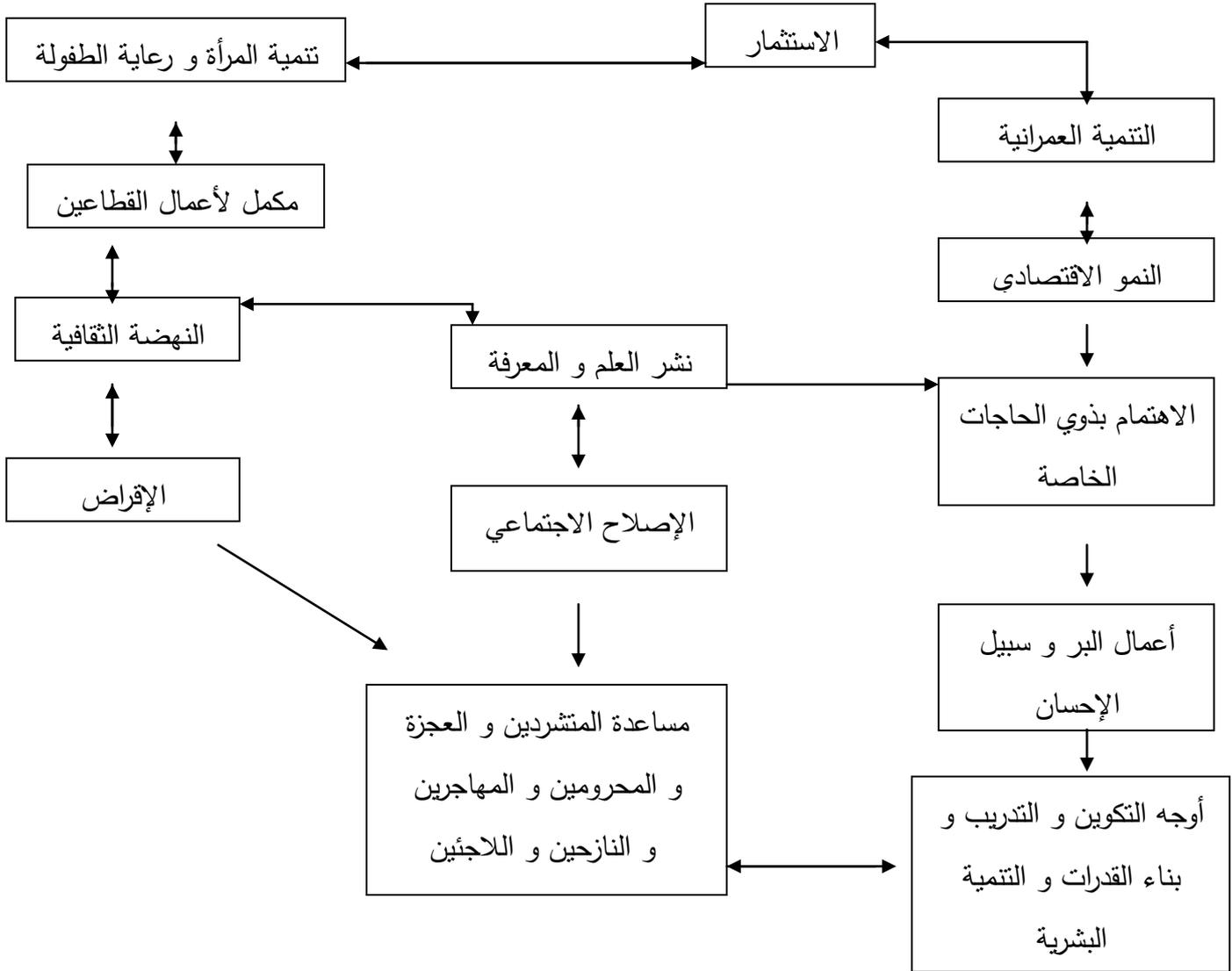


المصدر: محمد أحمد علي عثمان ، العمل الخيري في السودان، الرؤية و التطبيق و المستقبل، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008 من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء، ولاية تيارت، الجزائر، ص2 .

و إنطلاقاً من هذا الشكل فإن للعمل الخيري العديد من المفاهيم ، فهناك من يعتبر العمل الخيري هو واجب ديني ، و كذلك هو عمل تطوعي من أجل مساعدة المحتاجين في مجتمع معين هذا بالإضافة الى أنه جهد فردي أو مشترك يقوم به أفراد معينون من أجل تلبية رغبة أو حاجة معينة، كما أن العمل الخيري هو نشاط غير ربحي و لا يسعى إلى تحقيق الأرباح.

و تكمن أوجه العمل الخيري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أوجه العمل الخيري



المصدر: محمد أحمد علي عثمان ، مرجع سبق ذكره، ص 3.

للقطاع الخيري دور ريادي و متعاظم داخل الدولة الواحدة و بين الدول المختلفة ليعنى بقضايا مكمل لأعمال القطاعين العام و الخاص سيما و له فعاليته المؤثرة في كافة مناحي التنمية الاقتصادية ، و الاجتماعية ، و الثقافية ، و العمرانية، مما يستدعي مهمة منحه الاهتمام المناسب و الرعاية الموجهة ليتمكن من تحقيق أهدافه الخيرية و مقاصده، لإنقاذ المجتمع و تحريكه في أعمال البر و سبيل الإحسان، و من ثم تنشيط الجمعيات ، و ازداد نشاط العمل الخيري ليغطي أوجه الإقراض والاستثمار والتكوين والتدريب وبناء قدرات والتنمية البشرية بغية اكتساب المهارات وأعمال التأهيل والتشغيل ونشر العلم و المعرفة، و التنشئة و الاهتمام بالثقافة و تنمية المرأة و رعاية الطفولة، و الاهتمام بذوي الحاجات الخاصة و المسنين والأيتام و المتشردين و العجزة و المحرومين و المهاجرين و النازحين و اللاجئين.

## ثانيا: مفهوم المنظمات غير الهادفة للربح

إن أغلب الناس على معرفة تامة بالقطاع الحكومي و الدور الرئيسي التي تلعبه الدولة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تطور ورفاهية المجتمع بشكل عام، و كذلك الدور الذي يلعبه القطاع الخاص من الشركات و المؤسسات التجارية و الصناعية في دفع عملية التطوير الاقتصادي و الصناعي<sup>1</sup> ، في خلق فرص العمل في المجتمع و الفروقات بين هذين القطاعين المهمين و أهمية كل منهما لتطور و نمو المجتمع، و هنالك قطاع آخر له نفس الأهمية و ربما الحجم و المستوى ألا و هو قطاع المنظمات غير الهادفة للربح ، و هو قطاع نادرا ما تعرف أهميته و حجمه في كثير من المجتمعات حتى أنه يسمى القطاع غير منظور.

الحقيقة أن مفهوم المنظمات غير الهادفة للربح لم يستقر على تعريف موحد، فتعددت و تنوعت بحسب الجهة أو الهيئة التي عرفته.

حيث عرفها البنك الدولي بأنها " إتحاد أو جمعية أو مؤسسة ( شركة ) أو صندوق خيري لا يسعى للربح، أو أي شخص اعتباري آخر بموجب النظام القانوني المعني، وليس جزءا من القطاع الحكومي " <sup>2</sup>.

عرف تقرير التنمية البشرية الصادر عن معهد التخطيط القومي بالقاهرة المنظمات غير الهادفة للربح بأنها "منظمات أهلية تطوعية العضوية و النشاط، تعبر عن رغبة الأفراد على الأخذ بالمبادرة و البدء في القيام بأنشطة اجتماعية متنوعة لخدمة أغراض ائتمانية و إنسانية محلية و دولية بالاعتماد على الجهود و التمويل الذاتي في المقام الأول عن طريق حث الأفراد و المنظمات المختلفة و كذلك الحكومات على تخصيص تمويل أكبر لأداء أنشطتها المختلفة " <sup>3</sup>.

في حين عرفتها الأمم المتحدة " مجموعة تطوعية لا تهدف للربح و تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة ( تبرعات، هبات، منح، إعانات )، و يتمحور عملها حول قضية معينة<sup>4</sup>، و يقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، و هي تؤدي مجموعة من الخدمات و الوظائف الإنسانية فتطلع الحكومات على انشغالات المواطنين و ترصد السياسات على المستوى المجتمعي، و هي توفر التحليلات و الخبرات، فضلا عن مساعدتها من رصد و تنفيذ الاتفاقيات الدولية " .

<sup>1</sup> إبراهيم بن علي الملحم، إدارة المنظمات غير الربحية، الأسس النظرية و تطبيقاتها، إدارة النشر العلمي و المطابع، الرياض، 2004، ص 6.

<sup>2</sup> صالح، جميل، المنظمات غير الحكومية و حقوق الإنسان، مجلة الحقيقة، مجلة دورية محكمة تصدر عن جامعة أدرار، العدد السابع، ديسمبر 2005، ص 373.

<sup>3</sup> مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور المنظمات غير الحكومية في حماية المستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دورية متخصصة محكمة، يصدرها مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف، العدد الرابع، جوان 2006، ص 186.

<sup>4</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 7.

كما عرفها المنتدى الأوروبي - متوسطي من خلال ما تتميز به من خصائص على أنها " الحركات التي تعمل بصورة مستقلة عن السلطات الرسمية، و استنادها على القيم العالمية لحقوق الإنسان و القيم الديمقراطية و احترام القانون الدولي دون أن تهدف إلى تحقيق الربح <sup>1</sup> .

من التعريفات السابقة للمنظمات غير الهادفة للربح يمكن أن نقول : أن المنظمات غير الهادفة للربح هي تنظيم منفصل عن الدولة، تخدم غرضاً عاماً، و ليس لها هدف تحصيل ربح مادي هذا ما يجعل غايتها عمل الخير و مساعدة الناس و تعليمهم و تثقيفهم أو إنشاء المستشفيات لهم و غيرها من الأهداف. و نستخلص مما سبق :

1. المنظمات غير الهادفة للربح تتكون بالإرادة الحرة لأفرادها.
2. منظمات غير الهادفة للربح تتكون من مجموعة من المنظمات المدنية.
3. منظمات غير الهادفة للربح قائمة أساساً على التطوع و مشاركة المواطنين.
4. تسهم في إشباع حاجات و حل مشكلات المجتمع و الأعضاء المنتمين إليه.
5. تمارس نوعاً من الرقابة على الدولة من خلال جملة من الضوابط تعمل على تقليص التعسف في استعمال السلطة.

### ثالثاً: خصائص و مميزات المنظمات غير الهادفة للربح

ما يمكن ملاحظته من خلال التعاريف السابقة، أن المنظمات غير الهادفة للربح، و إن كانت تتباين في توجهاتها و طبيعة أنشطتها و درجة فعاليتها و لعل من أهم معايير هذه الفعالية هي درجة مؤسسياتها و يتحدد هذا العنصر من خلال المعايير التالية <sup>2</sup> :

1. **المؤسسية:** أن المنظمات غير الهادفة للربح هي مؤسسة أو تنظيم هيكلي بمعنى أنها تشكل بناءً مؤسسياً و جهاز إدارياً و بشرياً قائماً على أسس و قواعد لا تجعله يختلف عن باقي المنظمات و الهيئات الدولية، تتوزع أعماله و مهامه بين مختلف أعضائه بشكل منظم، له مقره و فروع في كثير من الدول، انطلاقاً من هذا البناء المؤسسي أصبح لكثير من المنظمات غير الهادفة للربح القوة و النفوذ ما جعل منها تفرض وجودها في كثير من دول العالم، خصوصاً في الدول الكبرى.
2. **التطوعية:** فالمنظمات غير الهادفة للربح، لا تستهدف في عملها تحقيق الربح، فهي تقوم على مبدأ اللابحجية، و هي الفلسفة التي تقوم عليها هذه المنظمات، و التي سماها البعض بحركات اجتماعية على

<sup>1</sup> صالح جليل، مرجع سبق ذكره، ص 374.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 375.

أساس أنها قامت في أول الأمر على دعائم العمل الجماعي التطوعي الناشئ أصلا من الرغبة في التعاون و المساعدة و التضامن.

3. **الاستقلالية:** و يحدث ذلك في حالة عدم تبعية أي منظمة لأي جهة أو حزب أو فرد أو جماعة و هذا يوفر لها جو لممارسة دورها الحيوي، و يسمح لها بتحقيق أهدافها و عدم خضوعها لغيرها، و يدخل ضمن هذا الاستقلال، السياسي، الإداري، المالي، بالإضافة إلى الخصائص الأخرى<sup>1</sup>.

4. **التعقيد:** إن عنصر التعقيد يقصد به تعدد المستويات التنظيمية داخل المنظمة و كذا انتشارها الجغرافي داخل المجتمع ككل، فكلما زاد عددها زاد حجم عضويتها و بالتالي ضمان أوسع نطاق من الولاءات.

5. **التجانس:** و يتوج ذلك بعدم وجود نزاعات داخل المنظمة حيث أنها تؤثر على مستوى أدائها، فكلما كانت جل هذه النزاعات سليمة كلما أدى ذلك إلى الوفاق داخل المنظمة، و منه إحداث التجانس و الاستقرار داخل نسق الفرع ( المنظمة ).

6. **القدرة على التكيف:** و يقصد بها قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات الدولية والمحلية، فكلما استطاعت المنظمة التكيف مع الوضع كلما أدى ذلك إلى تحقيق الفعالية لأن جمودها و عدم تكيفها يؤدي إلى القضاء عليها و ربما نقص فعاليتها و هذا التكيف عادة ما يأخذ ثلاثة أنواع :

- **التكيف الزمني:** و يقصد به استمرارية المنظمة مدة طويلة.
- **التكيف الجيلي:** و يقصد به استمرارية المنظمة وفقا لتعاقب الأجيال خاصة على مستوى القيادة و ظهور نخب متجددة و متنوعة.
- **التكيف الوظيفي:** و يقصد به قدرة المنظمة على إحداث تعديلات على مستوى أنشطتها و ذلك قصد التكيف مع الظروف الجديدة.

فالمنظمات غير الهادفة للربح لها دور ملموس و فاعل في إنتاج و تقديم خدمات و منتجات معينة يمكن أن تقدمه أو تنتجه منظمات القطاع الخاص الربحية، و لسبب أو لآخر لا تستطيع الأجهزة الحكومية تقديم هذه الخدمات و المنتجات، فهي تعمل في بيئة عمل تتناسب مع متطلبات الظروف أو الشروط الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية و البيئية لطبيعة و نوعية المنتجات و الخدمات التي تنتجها.

<sup>1</sup> ليندة زينب، المجتمع المدني واقع و تحديات، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر 2006، الجزائر، ص 181.

#### رابعاً: أهداف المنظمات غير الهادفة للربح

تنشأ المنظمات غير الهادفة للربح لمواجهة حاجة ضرورية أو تكميلية داخل المجتمع أو خارجه وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

1. تكملة دور الحكومات و التنظيمات الرسمية في تقديم برامج الرعاية و التنمية.
2. حث الحكومة على تبني توجهات و سياسات معينة لخدمة المواطنين.
3. السعي لحل مشكلات قائمة في المجتمع و القيام بمبادرات للنهوض به و رعاية أفراده.
4. محاولة تجريب الجديد الذي قد تحجم عنه الحكومات لخوفها من الفشل، و تقديم أساليب و نماذج يمكن أن تتبناها الحكومات بعد إثبات نجاحها.
5. إمكانية الانفتاح على الخارج و الاستفادة من التجارب الناجحة التي قد تتلاءم مع احتياجات المجتمع.
6. الاستفادة من الخبرات المتاحة و من القدرات الذاتية و استثمارها لخدمة المجتمع.
7. تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و توظيف الخبرات التطوعية بشكل جيد.
8. تنظيم الجهود التطوعية في عمل جيد مفيد و منظم، و تحقيق مبدأ الاعتماد على الذات و التسيير و التمويل الذاتي كلما أمكن ذلك، و تحقيق رؤية مستنيرة و معبرة نحو المستقبل.

#### العوامل التي تساعد المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيق أهدافها

العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمات غير الهادفة للربح في تحقيق أهدافها تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ضرورة وضوح الأهداف التي تسعى المنظمات غير الهادفة للربح إلى تحقيقها سواء لأعضائها أو لأفراد المجتمع المحيط بها وكذلك للجمعيات الأخرى.
- يجب أن توضع الأهداف بناء على احتياجات أفراد المجتمع فكلما كانت نابعة من المجتمع كلما كانت أكثر تحقيقاً لطموحاته.
- ضرورة تنوع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك المنظمات حيث يلاحظ تنوع احتياجات المواطنين كما أن بقاء المنظمات غير الهادفة للربح في تحقيق أهدافها مرهونة بتحقيق التكامل في الخدمات و إشباع الاحتياجات الخاصة بأفراد المجتمع.

<sup>1</sup> محي الدين خير الله العوير، تقنيات و استراتيجيات أساسية في أصول إدارة الجمعيات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008 من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء، ولاية تيارت، الجزائر.

<sup>2</sup> أحمد عبد اللطيف رشاد، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 230، ص 231.

- أن تكون هنالك جهاز للتنسيق بين المنظمات غير الهادفة للربح و لا يجب أن يكون جهاز فوقي.
- هنالك ثلاث شروط لازمة لعمل المنظمات غير الهادفة للربح و تفاعلها مع بعضها و تحقيق الأهداف المرغوبة و هي :
  - ✓ توفر أهداف مشتركة.
  - ✓ تنمية وسائل فعالة التبادل المنظم و التحكم فيه لتسير في الاتجاه المرسوم له.
- لكي تنجح المنظمات غير الهادفة للربح لابد من أن تكون هناك:
  - ✓ تبادل الخبرات و المعلومات.
  - ✓ تبادل الإمكانيات.
  - ✓ تبادل الموارد و الاستفادة منها.
- عدم الدخول في صراعات مع القيادات السياسية أو غير ذلك من قيادات المجتمع.
- الاهتمام بعمليات جمع المال لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك :
  - ✓ حث المتبرعين باستمرار على دعم أعمال الجمعية و أن يعرف المتبرع المصادر التي سوف تذهب إليها الأموال التي يتبرع بها.
  - ✓ تنظيم حملات جمع المال بأن يكون هناك قوائم خاصة بالمتبرعين و خطط محددة لعملية جمع المال.
  - ✓ الاهتمام بالدراسات المستقبلية و ما تحتاجه المنظمة ( الجمعية ) من أموال في المستقبل.
  - ✓ عدم التركيز على الأثرياء فقط بل الاهتمام بالمؤسسات الأخرى التي يمكن أن تدعم المنظمة (الجمعية ) بالمال و الخبرة.
  - ✓ عدم تجاهل المتبرعين القدامى.
  - ✓ عدم إنفاق مبالغ كبيرة على المطبوعات و الكتيبات و لكن العمل على انتقاء الوسيلة المناسبة ذات التكلفة المحدودة.

## المطلب الثاني: القطاع الخيري بين الأهمية الاقتصادية و الأهمية الاجتماعية

القطاع الخيري يتعلق بمجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح و السلوك القائم بين الدولة و عالم منظمات الأعمال و العائلة في المجتمع، و تشمل هذه مجموعة من الجمعيات و المنظمات التطوعية، و الخيرية، و المنظمات غير الهادفة للربح بمختلف أنواعها و أشكالها و توجهاتها، و الحركات السياسية و الاجتماعية و كل أنواع المشاركات و القيم الاجتماعية و الثقافية و السلوكيات المرافقة معها، و التي تهدف إلى تقديم أنواع من الخدمات و النشاطات و البرامج الاجتماعية و الاقتصادية و الصحية و الثقافية و غيرها، التي قد لا يقدمها أيا من القطاعين ( القطاع العام أو القطاع الخاص ) لأسباب تتعلق بالظروف المحيطة بكل منهما.

و من هنا تبرز أهمية الدور الاجتماعي و الاقتصادي للمنظمات غير الهادفة للربح بمختلف أنواعها و أشكالها الاجتماعية و الاقتصادية لتشكيل الضلع الثالث من أضلاع المثلث الذي يركز عليه تطوير و تنمية أي مجتمع.

## أولاً: الأهمية الاقتصادية للمنظمات غير الهادفة للربح

يحتل القطاع الخيري حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، و يقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية و المنظمات غير الهادفة للربح، أصبح يشكل رقماً هاماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، و هو القطاع الثالث شريك لقطاعين الآخرين في عملية التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات و مراكز بحثية و مستشفيات و مؤسسات استثمارية.

فالمنظمات غير الهادفة للربح تنتج خدمات مكملة و في أحيان أخرى بديلة لمنتجات القطاع العام أو تحتل محله في تقديم بعض السلع و الخدمات، و هي في هذه الحالة تلعب دوراً مهماً في تقديم هذه الخدمات، حيث عامل العائد الشخصي للقائمين على هذه المنظمات معدوم، بالإضافة إلى أن تنميتها و رسالتها و قيمها التنظيمية كلها تهدف إلى تقديم هذه الخدمات إلى فئة من الناس من أجل مساعدتهم و الرفع من معاناتهم<sup>1</sup>، مقارنة في المنظمات الربحية.

و تتجلى أهمية المنظمات غير الهادفة للربح من الناحية الاقتصادية من خلال الأبعاد التالية :

1. المساهمة في مكافحة الفقر: سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو عن طريق تقديم الخدمات للفقراء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تنمية مهارات الفقراء عن طريق التعليم و التثقيف و التأهيل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>2</sup> خالد القصبي، المؤسسات الخيرية و الأهلية و دورها في التنمية الاجتماعية، جريدة الجزيرة السعودية الإلكترونية، العدد 12595، 24 آذار 2007، السعودية، متوفرة على الموقع، ( 2009/5/7 ) <http://search. Al-jazirah.com.sa/2007/Jaz/mar./24/in.35.htm>

2. الكفاءة في تقديم الخدمات بمستويات جيدة: إن المنظمات غير الهادفة للربح تستطيع أن تقدم خدمات بمستوى جودة أعلى و بتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت به الحكومة، وخاصة في الدول النامية و التي تعاني حكومتها عادة من مظاهر البيروقراطية و ارتفاع تكاليف في تنفيذ المشاريع، إذ أن المنظمات غير الهادفة للربح تسعى للتنافس من أجل الحصول على الدعم و التمويل، و بالتالي فإنها تحاول إثبات قدرتها على تقديم خدمات متميزة لاحتياجات الفقراء، و هذا بدوره يشجع على وحدة الصف و ينشر التلاحم و التآزر بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

إن الاعتماد الكبير على المنظمات غير الهادفة للربح من طرف الدول و المنظمات الدولية في تنفيذ مساعداتها و برامجها زاد من قوتها و نفوذها في تلك الدول، و الحكمة في الاعتماد عليها يعود إلى أن هذه المنظمات من ناحية أكثر كفاءة و أقل بيروقراطية من الأجهزة الحكومية و فروعها، و من ناحية أخرى أقل تكلفة في تنفيذ تلك المشاريع و البرامج و أسرع بما تملكه من وسائل و إمكانيات تصل إلى أدنى مستويات الفئات الاجتماعية و الاقتصادية المتلقية و المستحقة لدعم.

فالمنظمات غير الهادفة للربح تخلق في المجتمع فرص فريدة من نوعها في إنشاء مؤسسات و منظمات اجتماعية ليس الهدف من إنشائها الكسب السياسي أو تحقيق المصلحة الشخصية و لكن هدفها تطبيق سياسات و استراتيجيات جديدة في المجال الاجتماعي للتصدي للمشاكل و الاحتياجات الاجتماعية الجديدة و التصدي لها بالسرعة المطلوبة<sup>2</sup>.

3. المساهمة في إعادة توزيع الدخل و الثروة بين فئات المجتمع: فكثير من أصناف العمل الخيري التي تؤدي إلى تقديم إعانات مباشرة أو غير مباشرة للفقراء كالزكاة و الصدقات مثلا، هي بمثابة عملية لإعادة توزيع الدخل و الثروة بين أفراد المجتمع، و هذا بدوره يعمل على تقليص الفجوة بين طبقات المجتمع، و تمويل الجزء من الأموال من الفئات الأكثر ادخارا إلى الفئات الأكثر استهلاكاً و هذا يجد ذاته يدعم النمو الاقتصادي من خلال مضاعف الاستهلاك<sup>3</sup>.

4. استحداث فرص جديدة : تعتبر كثير من أصناف العمل الخيري كالزكاة مثلا، بمثابة حافز مباشر يدفع الأغنياء لاستثمار أموالهم و عدم تركها دون عائد، كما أن تشغيل هذه الأموال يعني زيادة حجم

<sup>1</sup> sefeir- younis Alfredo : " the rôle of civil society in foreign Policy : a new conceptuel. Frame work ", seton, hall journal of diplomacy and international relations, summer/fall, 2004, p 16, p 17

<sup>2</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

\* مضاعف الاستهلاك: يعني به التغيير في الإنفاق الاستهلاكي سيؤدي إلى تغيير مضاعف في الناتج المحلي و الدخل التوازني لأي إقتصاد، بمعنى أنه إذا تغير الإنفاق الاستهلاكي بدينار واحد سيغير الدخل التوازني بأكثر من دينار، أي أنه سيتضاعف.

<sup>3</sup> خالد الوزني، اقتصاديات الزكاة و الصدقة، جريدة الرأي الأردنية ( الشؤون الاقتصادية) العدد 13519، 7 أكتوبر 2007، الأردن، متوفرة على

الاستثمار داخل الاقتصاد، مما يدفع عجلة النمو الاقتصادي للإمام و يعمل على استحداث فرص عمل جديدة.

5. **زيادة الرفاه الاجتماعي** : إن إعادة توزيع الدخل من الأغنياء إلى الفقراء يزيد من الرفاه الاجتماعي ككل حيث أن المنفعة الحدية للدينار المتبرع من قبل الشخص الغني و الذي يتم إنفاقه من قبل شخص آخر فقير، تزيد من المنفعة الحدية للدينار فيما لو انفق من قبل غني.

6. **زيادة الطلب على السلع و الخدمات** : إن المصروفات السنوية لهذه المنظمات لها أثر مباشر على الاقتصاد و ذلك من خلال زيادة الطلب على السلع و الخدمات التي تنتجها المصانع، و أثر غير مباشر من خلال زيادة طلب هذه المصانع على إنتاج مؤسسات أخرى ترتبط معها من حيث كونها مكلفة و مغذية لها، و هنالك أيضا الأثر المستحث الناتج عن استهلاك أو طلب العاملين في منظمات غير الهادفة للربح على السلع و الخدمات في السوق و بذلك فإن إجمالي الأثر على الطلب على السلع و الخدمات يتمثل في مجموع هذه الآثار الثلاثة.

7. **الاستثمار لوقت الفراغ** : إن الانخراط في العمل الخيري يعتبر بمثابة استثمار لوقت الفراغ لجميع المتطوعين بشكل عام و لفئة الشباب العاطلين عن العمل أو الطلبة خلال العطل الصيفية بشكل خاص.

8. **الارتباط الوثيق بين حجم العمل الخيري و الدخل القومي** : تؤكد الدراسات على وجود علاقة طردية موجبة و ارتباط وثيق بين حجم العمل الخيري داخل اقتصاد ما، و بين حجم الدخل القومي في ذلك الاقتصاد، حيث تشير الدراسات إلى أن معدل ساعات العمل الخيري المبذول في الولايات المتحدة الأمريكية يوازي عمل 9 ملايين موظف، و يقدر مجموع الوقت و الذي تم التطوع به في إحدى السنوات ما قيمته 176 مليار دولار<sup>1</sup>.

9. **زيادة فرص العمل** : يساهم قطاع العمل الخيري في زيادة فرص العمل في الاقتصاد، حيث تشير الإحصائيات بأن نسبة مساهمة القوة العاملة في المنظمات غير الهادفة للربح إلى إجمالي السكان الفاعلين اقتصاديا تشكل حوالي 4.4% على مستوى العالم، منها 2.7% مدفوعة الأجر و 1.6% تطوع و ترتفع هذه النسب في الدول المتقدمة كثيرا عنها في الدول النامية الانتقالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام زايد، دور منظمات المجتمع المدني في تفعيل العمل الخيري و تحقيق التنمية المجتمعية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة الواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008 من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية تيارت، الجزائر، ص 9

<sup>2</sup> هيام الفتوح، العمل التطوعي استثمار أممي و اقتصادي، جريدة الرياض السعودية، يومية تصدرها عن مؤسسة اليمامة الصحفية، السعودية، العدد 14166، 7 أبريل 2007، السعودية، متوفرة على الموقع ( آخر تصفح 2009/5/7 ) [www.Alriadh.com/2007/04/07/artic1239616](http://www.Alriadh.com/2007/04/07/artic1239616)

## ثانياً: الأهمية الاجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح

إن تنامي المنظمات غير الهادفة للربح و انتشارها الكبير في الوقت الحاضر يشكل أهم التحديات التي سوف تواجه دول العالم الثالث النامية و الدول الأخرى سواء في أوروبا أو آسيا<sup>1</sup>.

في القرن الواحد و العشرين، نتيجة اهتماماتها الأساسية الإنسانية و الخيرية التي تتعلق بمساعدة الفقراء و اللاجئين و توزيع الإعانات و مناصرة الأقليات المضطهدة و قضايا المرأة و الطفولة و حماية البيئة، إضافة إلى حقوق الإنسان و نشر الديمقراطية و تتجلى أهمية المنظمات غير الهادفة للربح من الناحية الاجتماعية من خلال الأبعاد التالية:

1. **حرية التجمع** : فالقانون حينما يسمح بإنشاء مثل هذه المنظمات، يحول حرية المجتمع إلى واقع حقيقي له معنى مما يتيح حرية التعبير، يمكن من خلالها تحقيق مطالب الأفراد تحت ضغط كبير و بصوت مسموع، باعتبار أن الشخص منفرداً لا يمثل صوته أهمية أو قوة في مواجهة سلطة قوية<sup>2</sup>.
2. **التعددية و التسامح** : يساعد وجود منظمات غير الهادفة للربح، الأفراد على ممارسة حقوقهم بطريقة قانونية و مشروعة و يتيح لهم التجمع وفقاً لاهتماماتهم و ميولهم بصرف النظر عن الفوارق القائمة بينهم، و هذا بدوره يدعم التسامح و يساند التعددية سواء داخل نفس المجتمع أو بين المجتمعات في حالة المنظمات الدولية.
3. **الاستقرار الاجتماعي و سيادة القانون**: إن وجود منظمات غير الهادفة للربح عديدة و متنوعة، و يعتبر من خصائص المجتمعات المسالمة و المستقرة التي يسود فيها الاحترام الراسخ لسيادة القانون<sup>3</sup>، فقيام المؤسسات الدينية مثلاً بدورها من حيث إعطاء الوعظ و الإرشاد للأفراد يساعد على صقل النفوس و تهذيبها، مما يلعب دوراً هاماً في تخفيض معدلات الجريمة.
4. **تنفيذ برامج متكاملة في كافة مجالات الرعاية و التنمية الاجتماعية**: مثل برامج التعليم و التكوين و التأهيل و محو الأمية، و برامج مساعدة المرضى، و تقديم قروض و منح للراغبين بالزواج و مساعدة أسر السجناء و المعوقين و إقامة المراكز الاجتماعية للشباب و تأمين وجبات الطعام للفقراء.
5. **التواصل بين مختلف طبقات المجتمع**: إن تقديم الدعم المالي و التبرعات المادية للمنظمات غير الهادفة للربح من قبل الأغنياء يعني زيادة التواصل بين مختلف طبقات المجتمع، و تفهمها و إشاراً من قبل الأغنياء.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس ، كلثوم وهابي ، المنظمات غير الهادفة للربح و دورها في التكافل الاجتماعي و الاقتصادي، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلة علمية أكاديمية محكمة متخصصة سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس ، العدد4، 2014، ص6.

<sup>2</sup> فيصل الصوفي، المنظمات غير الحكومية في اليمن، صحيفة المؤتمر نت اليمنية الإلكترونية، بدون عدد، ص5، ص 11، متوفرة على الموقع ( آخر تصفح 25 /5/2009)

[http : www.almotamar.net/news/](http://www.almotamar.net/news/)

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه المنظمات غير الهادفة للربح

أبرزت الدراسات التي أجريت و منها 15 مقالة نظرية و 32 دراسة ميدانية أن هنالك عدة معوقات تحول دون تحقيق فاعلية المنظمات غير الهادفة للربح و هذه المعوقات تنحصر في<sup>1</sup>:

### 1. معوقات تتعلق بالبنية التنظيمية: و تتمثل في:

- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام و سيطرة بعض الأفراد على الأنشطة و التمويل.
- ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية و أهداف المنظمة.
- المقررات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.
- عدم وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية و النائية.
- عدم وضوح المهام و الصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
- المركزية و ضعف مبدأ التفويض.

### 2. معوقات في القيادة و الإدارة: و نجد:

- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.
- ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.
- التدخلات الخارجية في قرارات و أعمال المنظمة.
- ضعف الرقابة و التقويم المستمر لأعمال المنظمة.
- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة و أهداف المنظمة.
- ضعف البرامج المتخصصة و المتنوعة.
- القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- ضعف الأرشفة و التوثيق و الإحصاء و عدم توفر قاعدة بيانات.
- ضعف التقنية و ضعف استخدام الحاسب الآلي و برامجه في أعمال المنظمة.
- انعدام التنسيق مع منظمات أخرى.

### 3. معوقات في الموارد البشرية: و منها:

- عدم توفر الإطار المؤهل و المتخصص.
- نقص الخبراء و الفنيين.
- قلة الدورات و البرامج التدريبية.
- ضعف نظام الأجور و المكافآت.
- عدم اعتماد المكافآت و الترقيات على كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> محمد ناجي بن عطية، المنظمات الخيرية: الواقع و آفاق التطوير. مقال متوفر على الموقع:

- قلة المتطوعين في العمل الخيري، و ضعف الاهتمام بهذا القطاع.
- 4. معوقات في الموارد المالية: تتمثل في:
  - محدودية الموارد المالية.
  - عدم استثمار المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.
  - اعتماد الموارد المالية أساسا على التبرعات و الهبات، و عدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم و غير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
  - عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
  - ضعف الرقابة المالية.
  - ضعف إتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.
- 5. معوقات في برامج التسويق و الترويج لأنشطة المنظمة: وهي
  - ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
  - ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.
  - عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.
  - الظهور الموسمي و الركود بقية العام.
- 6. معوقات في الأنظمة و اللوائح و أساليب العمل: و منها
  - عدم تطور الأساليب و اللوائح الداخلية.
  - عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.
- 7. معوقات في الإستراتيجية و الرؤية و الرسالة:
  - غموض قيم و أهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.
  - تبنى أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.
  - ضعف التخطيط لأنشطة و موارد المنظمة.
- 8. المعوقات الموضوعية التي تعيق المنظمات عن ممارسة أنشطتها: و هي
  - ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية و الترويج لها.
  - ضعف الدعم و التمويل الحكومي.
  - تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.
  - ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
  - ضعف تأييد المجتمع للبرامج و الخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
  - ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، و ليس بأهداف المنظمة و حاجة المجتمع.
  - ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.

- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمات الخيرية في التنمية.
- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.

### المطلب الثالث: مكانة القطاع الخيري العربي و العالمية

فرضت بعض المنظمات غير الهادفة للربح وجودها على الساحة الدولية و المحلية حتى أصبحت الكثير من الحكومات و المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة تعتمد عليها بشكل رئيسي في تقديم بعض الخدمات و البرامج في مناطق مختلفة من العالم ، و هذا من خلال التعرف على منظومة العمل الخيري و التطوعي في الوطن العربي و بعدها سنتطرق إلى نمو المنظمات غير الهادفة للربح و توسيع نشاطاتها عالميا.

#### أولاً: منظومة العمل الخيري و التطوعي في الوطن العربي

بدأ النشاط الخيري و التطوعي في البلاد العربية مع بداية العشرينات من القرن العشرين يتخذ شكل تنظيمات و جمعيات خيرية بدافع الخير و الإحسان ، و الاستجابة للظروف المحلية و الإقليمية، حيث ساهمت هذه المنظمات في تقديم مساعدات اجتماعية صحية و إنسانية.

و في الستينيات من القرن العشرين بدأت المنظمات غير الهادفة للربح تلعب دورا بارزا في الحياة الاجتماعية و الثقافية و الإنسانية، و تطورت من حيث الخدمات، غير أن ظهور الدولة الوطنية في هذه الفترة و نزعتها نحو السيطرة على الفعاليات الاجتماعية، أدى إلى سيطرة الحكومة المركزية على فعاليات النشاط الخيري في المجتمع، من خلال دمجها في الجهاز الحكومي<sup>1</sup>.

غير أنه في نهاية القرن العشرين و نتيجة للتغيرات السياسية و الاقتصادية التي مست المنطقة العربية و الإسلامية، عرف العمل الخيري في البلدان العربية توسعا كبيرا و ازدهارا، و ساهم بتحمل جزء من أعباء الدولة و مسؤولياتها الاجتماعية في مجالات عديدة كالتأهيل و التدريب و مكافحة الفقر، و رعاية الأسرة و الطفولة، و رعاية المسنين و المتشردين، إضافة إلى تنمية المجتمعات المحلية و تحسين البنية التحتية و الإغاثة، و لقد شكلت المنظمات الموقفية نواة العمل الخيري العربي و الإسلامي<sup>2</sup>.

و على الرغم من التطور الذي عرفه العمل التطوعي العربي و المنظمات غير الهادفة للربح في الوطن العربي خلال العقدين الماضيين من القرن العشرين، إلا أن هذا القطاع مازال يواجه معوقات تحول دون قيامه بدوره كأحد الفاعلين في عملية التنمية، و لا يزال هذا الدور بشكل عام دون مستوى الطموح، و ذلك لأن العبء الأكبر لضمان شبكة الأمان الاجتماعي لا يزال يقع على كاهل الدولة، و ترجع محدودية دور المنظمات غير الهادفة للربح في التنمية إلى عدة أسباب رئيسية أهمها :

<sup>1</sup> كمال منصوري، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> علي يوسف شكري، المنظمات الدولية المتخصصة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 288.

1. ابتعاد المنظمات غير الهادفة للربح عن المرجعيات الإسلامية في الأدبيات و الخطابات ( التكافل، التضامن، الإحسان، عمل الخير، الإنفاق في سبيل الله...) و الاعتماد في نفس الوقت على الخطاب العربي ( الديمقراطية، المواطنة، الحزبية...) و خاصة في المجتمعات الإسلامية<sup>1</sup>.
2. صعوبة الحصول على التمويل المقدم لهذا القطاع و ذلك على مستوى العالم، بينما تبلغ هذه النسبة حوالي 37.5% في الدول المتقدمة و 16.7% في الدول النامية الانتقالية.
3. إن اختيار بعض الشخصيات الإدارية غير المؤهلة للقيادة تلك المنظمات يضعف أدائها حيث لا تعي تلك الشخصيات أهمية عقد الاجتماعيات الإدارية بانتظام و إعداد تقارير والمشروعات و الموازنات، بهدف توفير البيانات الدقيقة للجهات المقدمة للتمويل، و عدم التواصل و التنسيق مع المنظمات ذات العلاقة<sup>2</sup>.
4. ضعف مساهمة المرأة في العمل الخيري خاصة في الدول النامية، و ربما يعود ذلك إلى تأثير القيم الاجتماعية التي تحد من المشاركة الفاعلة للمرأة، و خاصة في تولي المناصب القيادية أسوة بالرجل.
5. الافتقار إلى برامج عمل و رؤى واضحة، حيث تفتقر منظمات العمل الخيري بشكل عام إلى خطط تنموية شاملة و برامج محددة ضمن جداول زمنية تعكس مدى النشاط و الأهداف التي يمكن تحقيقها أو تحقيق تطوير نوعي في نشاطها<sup>3</sup>.
6. تركز برامج المنظمات غير الهادفة للربح حول العمل الخيري الأقرب إلى مفهوم الإحسان في حين أن عمل مثل هذه المنظمات في المجتمعات المتقدمة بات أقرب إلى المفهوم التنموي بحيث يوازي المنظمات الحكومية<sup>4</sup>.
7. العائق الحزبي، و هو أن العديد من المنظمات غير الهادفة للربح عادة ما تتبع أحزاب أو حركات أو تكون واجهة للعائلة أو العشائر أو رجال الأعمال أو أصحاب النفوذ و بالتالي تفقد مساحة واسعة من استقلالية القرار الإداري المالي ، وتبقى أسيرة في رسالتها لرؤية الحزب أو عائلة أو عشيرة أو رجال الأعمال<sup>5</sup>.
8. ضعف ثقافة التطوع و انتشار ظاهرة العزوف عن العمل الخيري من قبل أفراد المجتمع في المجتمعات النامية، و عدم تعزيزها من خلال وسائل الإعلام و المناهج المدرسة و المنظمات الدينية في الوقت الذي يتعاضم فيه دور المنظمات الخيرية في الجمعيات الغربية على الصعيدين الداخلي و الدولي.

<sup>1</sup> عمر حمزي، العمل الجمعي، الواقع و الأفاق، متوفرة على الموقع:

www.Sudanese online. Com/ar/article-13433, shtml

( آخر تصفح 2009/11/25 ) .

<sup>2</sup> عبد السلام زايد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> Abdel Samed Ziad : " **civil society in the Arab region : its necessary role and the obstacles to fulfillment** ". The international journal of non – for- profit Law, the standard center for non for profit. Law, volume 9, issua, april 2007, p 24.

<sup>4</sup> عبد السلام زايد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>5</sup> Abdel Samed Ziad. Op-cit, p 26.

9. معظم الأنظمة و القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الهادفة للربح في البلدان العربية قديمة، غير واضحة يسودها الغموض، و لا تعكس مدى فهم لأهمية هذه المنظمات كشريك استراتيجي في التنمية حيث أن هذه القوانين لا تعكس سوى رغبة الحكومات بالسيطرة على قطاع المنظمات غير الهادفة للربح و ليس مجرد مراقبته.

10. تعتبر المساعدات المالية و التقنية المقدمة من طرف منظمات غير الهادفة للربح في الغرب إلى القطاع الخيري في الوطن العربي هي العامل المسيطر الذي يحدد العلاقة بينهما و هذا لما تملكه من إمكانيات يجعلها ذات تأثير بالغ في توجيه النشاط الخيري العربي وفق تطوراتها و أهدافها<sup>1</sup>.

لهذا فإنه أصبح من الضروري العمل على بناء قطاع خيري مستقل يشجع المنظمات غير الهادفة للربح و الخيرية على القيام بدورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى هذا يجب العمل على إعادة بعث منظمتي الزكاة و الأوقاف، ذلك لأنهما يمثلان أحد ركائز العمل الخيري التنموي فالزكاة سوف تعمل على قيام نظام تكافلي اجتماعي أثبت كفاءة عالية في مكافحة الفقر و تخفيف نسب البطالة و الأوقاف التي بإمكانها أن تقيم و تسير شبكة واسعة من المؤسسات الخدمية و المنافع العامة في مجالات و أغراض متنوعة، و هذا ما سوف يؤدي إلى استغناء مجتمعاتنا عن مساعدة المنظمات غير الهادفة للربح الدولية التي سوف لن تكون خدماتها مجانية.

و تجدر الإشارة إلى أن عدد المساجد التي أنشأتها بعض المنظمات الخيرية الإسلامية في دول الخليج، و خارج الحدود في إفريقيا و آسيا و أوروبا بلغ ما يزيد على 127423 مسجداً و بتكلفة 126 مليون دولار أمريكي و أقامت هذه المنظمات 3360 مشروعا تعليميا بتكلفة 133 مليون دولار، و أعطت 122489 منحة تعليمية و أقامت 7869 بئرا و مشروعا لمياه الشرب و كفلت 102686 يتيما، و إذا أضفنا لكل هذا ما تقوم به المنظمات الخيرية الإسلامية من بناء مدارس تحفيظ القرآن الكريم و أعمال الإغاثة و المخيمات الطبية و توزيع لحوم الأضاحي و مراكز النشاط الخدمي الاجتماعي.

### ثانيا: نمو و انتشار المنظمات غير الهادفة للربح عالميا

شهد العالم في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي سلسلة من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية، و التي كان من أبرزها تطور قطاع الأعمال الخيرية و التطوعية بمؤسساته و منظماته غير الهادفة للربح، حيث نشأت فكرة الجمعيات الخيرية<sup>2</sup>، في دول الغرب الرأسمالي، و ذلك في إطار مفهوم الخير و الإحسان و في ضوء القيم الدينية و ارتبطت معظم هذه الجمعيات بالكنيسة غير أن هذا المضمون تطور و اتسع استجابة لتغير الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية في هذه الدول، حيث أصبح لهذه المنظمات مضمون جديد و دور أكثر فعالية في مجتمعاتها.

<sup>1</sup> كمال منصور، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسات في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين و الشراكة و المساءلة و القيادة والتطوع و التشبيكو الجودة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 79.

حيث حلت محل الحكومة المركزية في تقديم الكثير من الخدمات و المنافع العامة و اتسع نشاط عدد كبير منها عبر الحدود، ليشمل العالم أجمع من خلال برامج و مشاريع ذات مضامين ليبرالية و قيم رأسمالية، هي ذات القيم التي تجري تسويقها عبر العالم في إطار عملية العولمة.

لقد نمت المنظمات غير الهادفة للربح في العقد المنصرم، و زاد عدد أعضائها و تنوعت فئاتها و مستويات عملها، و ازدادت تشابكا و اتصالا عبر الحدود الدولية ابتداء من منظمات شعبية محدودة الإمكانيات و الموارد إلى منظمات دولية ضخمة ذات نفوذ كبير، منظمة العفو الدولية مثلا لديها أكثر من مليون عضو و لها مكاتب أو تعاون مع منظمات مماثلة في أكثر من 90 بلدا حول العالم، و لديها موظفين و باحثين يبحثون و ينسقون و يضغطون بحضورهم المؤثر في العديد من المؤتمرات و المؤسسات الدولية و الإقليمية<sup>1</sup>. و كذلك السلام الأخضر التي تقدر ميزانيتها السنوية بحوالي 400 مليون دولار<sup>2</sup>.

فخلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين تضاعف عدد المنظمات غير الهادفة للربح أربع مرات حيث بلغ عدد المنظمات غير الهادفة للربح في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>3</sup> إلى 1.5 مليون منظمة، ثلثها منظمات خيرية 48 % منها قائمة على أساس ديني و لديها 90 مليون متطوع في جميع الأعمال الدينية و الإغاثة و الإنسانية، بواقع 5 ساعات أسبوعيا تطوع في جميع التخصصات حيث بلغ حجم التبرعات في عام 2002 ما يعادل 212 مليار دولار أمريكي، 83 % لأغراض دينية و هذا غير ميزانيات مجلس الكنائس العالمي.

و في روسيا هنالك ما يقارب من 65000 منظمة و في الهند هنالك أكثر من مليون منظمة تطوعية مسجلة و أكثر من 200000 منظمة غير حكومية في السويد، و أكثر من 210000 منظمة في البرازيل، أما في إفريقيا و آسيا و أمريكا اللاتينية فهناك أكثر من 50000 منظمة، و في كينيا مثلا ينشأ كل سنة ما لا يقل عن 240 منظمة غير هادفة للربح<sup>4</sup>.

أما فيما يخص إنشاء منظمات غير هادفة للربح في معظم دول الجنوب ، فيتم بالتعاون مع المنظمات العالمية و الهيئات الدولية.

<sup>1</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> نجوى سمك و السيد صدي عابدين، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة، الخريتان المصرية و اليابانية، مركز الدراسات الآسيوية، القاهرة، 2002، ص 75

<sup>3</sup> عيسى القدومي، نظرة ضيقة إلى العمل الخيري.....أسباب و حلول؟ متوفر على الموقع:

[http:// www.al-forqan Net](http://www.al-forqan Net).

( آخر تصفح 2013/11/25 )

<sup>4</sup> أحمد مرسي أحمد ابراهيم، التسويق في عصر الاضطراب ،رؤى و تحديات ،دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 49.

إضافة إلى ذلك فإن المنظمات العالمية الدولية، و شركات متعددة الجنسيات فهي تقوم بتمويل المنظمات غير الهادفة للربح، و تشكل تجمعا قويا لهذه المنظمة تحت مظلة عالمية من المنظمات الدولية و الشركات العابرة للقارات، حيث استغلت شبكة انترنت في إيجاد تنسيق فيما بينها و تبادل المعلومات و الخبرات و تكوين بنوك المعلومات، و تخطط بعض هذه المنظمات ضمن إستراتيجية متطورة للتأثير على شبكة الانترنت و شبكات التلفزيون و الصحف و المجالات من أجل التأثير على الرأي العام حيث استطاعت بعضها أن تغير في سياسة بعض الشركات المتعددة الجنسيات مثل شركة NIKE عن طريق جعلها تهتم بحقوق العاملين لديها، و كذلك مراقبة المنتجات المعدلة جينيا لشركة MANSANTO و أيضا شركة ROYA DUTCH SHELL حول قضايا البيئة<sup>1</sup>.

حيث أن الكثير من الحكومات الغربية، تجد الثقة في المنظمات غير الهادفة للربح لتمويل برامجها، في حين أنها تشكك في مصداقية الحكومات و كفاءة استثمارها للأموال المقدمة لها في تحقيق برامجها<sup>2</sup>.

أما في أفريقيا فقد تحولت الدول الغربية مساعدتها إلى المنظمات غير الهادفة للربح فالمساعدات الأمريكية البالغة 711 مليار دولار سنة 1999 تذهب بشكل متزايد إلى المنظمات غير الهادفة للربح من خلال منظمة (USA AID)<sup>3</sup>.

و استجابة لزيادة الطلب على خدمات هذه المنظمات و توسع أنشطتها و تنوع اهتماماتها و أهدافها، فقد رصد بها أموال ضخمة، حيث قدمت هذه المنظمات عشر ملايين دولار من أصل 60 مليار دولار مساعدات عبر البحار، و أصبحت هذه المنظمات تؤمن على المبالغ الكبيرة يتم توزيعها في العالم.

إن هذا الانتشار و التوسع في إنشاء منظمات غير الهادفة للربح و الاهتمام المتزايد بها و دعمها ولد توسعا في اهتماماتها و أنشطتها، حيث ظهرت أنواع جديدة من منظمات غير الهادفة للربح تركز على الممارسات الديمقراطية، و حقوق الإنسان و الرأي العام و شؤون المرأة و حقوق الاقتراع و مراقبة الانتخابات و التغيير السياسي بل وصل الأمر إلى المطالبة بالتدخل الأجنبي<sup>4</sup>.

### ثالثا: أهم الإنجازات التي قادتها المنظمات غير الهادفة للربح عالميا

المنظمات غير الهادفة للربح لها قوة ملموسة في اتخاذ القرارات الدولية تحسب لمصالحها، ففي السنوات القليلة شجعوا اتفاقية البيئة الجديدة، و بمساندتهم ازدادت المرأة اكتسابا لحقوقها، و كسبوا إقرار اتفاقيات للحد من

<sup>1</sup> كمال منصور، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> غسان منير حمزة، العولمة و الدولة، الوطن و المجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 196.

<sup>3</sup> أحمد مرسي أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> غسان منير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

التسلح و نزع السلاح، و ساهموا في إقرار اتفاقيات حماية حقوق الأطفال و المعاقين و الفقراء، و المواطنين الأصليين و الأقليات في بعض الدول<sup>1</sup>.

و من خلال ضغوط مارستها هذه المنظمات، دفعت البنك الدولي عام 1994 إلى إعادة النظر في أهدافه و طرق عمله، حيث أصبح البنك الدولي يضم منظمات غير هادفة للربح مثل " Oxfam " الدولية التي عملت على مناقشة الأمور المتعلقة بجدولة الديون و أصبح الحوار مع هذه المنظمات جزءاً أساسياً من عمل البنك الدولي و في أحيان كثيرة تؤثر المنظمات غير الهادفة للربح على سياسته<sup>2</sup>.

لقد قاد عمل المنظمات غير الهادفة للربح في موانع البيئة إلى تبني بروتوكول مونتريال عن المواد المؤثرة على طبقة الأوزون في عام 1987 م، و الحملة الدولية لمنع استخدام الألبان الأرضية، و تحالف المنظمات غير الهادفة للربح كان المحرك الرئيسي لاتفاقية منع استخدام الألبان الأرضية في عام 1997، و التحالف لمحكمة الجنايات الدولية كان أساسياً لتبني معاهدة روما لعام 1998 م، و من الأشياء الأخرى التي حركتها المنظمات غير الهادفة للربح إجبار الحكومات للإقلاع عن مفاوضات اتفاقيات الاستثمار السرية المتعددة الأطراف في عام 1989 م، و في آخر التسعينات ظهرت منظمات غير الهادفة للربح في مجلس الأمن كمحاور مهم في أقوى أهم جهاز في الأمم المتحدة<sup>3</sup>.

كذلك انعقاد مؤتمر الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل حدد سرعة و قوة مشاركة المنظمات غير الهادفة للربح في المؤتمرات الدولية، حيث شارك أكثر من 17000 ممثل منها في المؤتمر و 14000 ممثل و عضو مشترك في اجتماعات المفاوضات المختلفة بين الدول بشأن المواضيع المطروحة في المؤتمر، لقد ساعدت المنظمات غير الهادفة للربح بنجاح المؤتمر و حققت موقعا مهما في البيان الختامي للمؤتمر، و لعبت دوراً رئيسياً في تطوير المنظمات و المؤسسات الجديدة التي أنشئت بعد المؤتمر.

بينما في يوبل حملة عام 2000 م ، غيرت من التفكير و السياسة في عملية ديون الدول الفقيرة، و في نفس الوقت زاد تأثير حملة المنظمات غير الهادفة للربح في طلب تطبيق سياسة اقتصادية عادلة من منظمة التجارة العالمية و البنك الدولي و صندوق النقد الدولي، كما حشدت أكثر من 250 منظمة من منظمات غير الهادفة للربح حول العالم في يوم واحد ملايين الأشخاص الذين ساروا في مظاهرات في عواصمهم ليعبروا عن مشاعرهم احتجاجاً و مناهضة للحرب التي تشنها الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا على العراق.

<sup>1</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 36، ص 37.

<sup>2</sup> غسان منير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>3</sup> إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 37، ص 38، ص 40.

كذلك المظاهرات التي نظمتها الجمعيات المدافعة عن البيئة و دعاة العولمة البديلة في شوارع العاصمة الدنمركية في ديسمبر 2009 م و في مقدمتها السلام الأخضر إثر انعقاد قمة كوبنهاغن حيث اعتبرت هذه المنظمات أن طموحات قادة الدول الكبرى في مجال محاربة التغير المناخي محدودة جدا مؤكدة أن الإنفاق ليس عادلا و ملزما و بعيدا عن أية طموح لأنه لا يتماشى مع التحديات التي تم تسطيرها لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: مدخل إلى التسويق الاجتماعي

يعتبر التسويق الاجتماعي أحد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص في إطار التسويق بصفة عامة ، فالتسويق لم يعد يعنى بالسلع فقط وإنما أمتد ليشمل " الخدمات ، الأفكار ، القيم الاجتماعية " حيث أنه أصبح من المعتاد أن نجد مصطلح التسويق الاجتماعي ، والذي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق وكذلك كل أساليب الإبداع الإعلامي لترويج أفكار أو قيم اجتماعية أو سلوكيات مفيدة للمجتمع .

## المطلب الأول: مفهوم التسويق الاجتماعي

يعد التسويق الاجتماعي مفهوما خاصا بالمسئولية الاجتماعية\* يقوم من خلاله القائم بالتسويق بنشر فكرة أو قيمة أو نمط سلوكي مستهدفا إحداث تأثير معين في الإطار المعرفي أو في سلوك الأفراد .

قبل تعريف التسويق الاجتماعي نوضح تطور مفهومه ، و بدايات انتقال هذا المفهوم خارج الإطار التجاري.

### أولا: تطور مفهوم التسويق

عمليا مر المفهوم التسويقي منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية بمراحل مختلفة من ناحية الخصائص و المواصفات و المتطلبات المرتبطة بكل مرحلة، عموما يمكن إجمال التوجهات المختلفة التي سادت المفهوم التسويقي على الشكل الآتي:

**1. التوجه الإنتاجي:** ساد هذا التوجه أثناء و بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة<sup>2</sup> ، ويقوم هذا التوجه على إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة من قبل المستهلكين، و قد كان لهذا التوجه مبرراته المنطقية اذ ما يتم إنتاجه كان مطلوبا و بشكل متوازن من قبل المستهلكين في السوق، كما أن الاعتقاد السائد هو أن المستهلكين سوف يشترون كل ما ينتج<sup>3</sup> ، و هذا لعدم وجود مشاكل في التوزيع ، لأن

<sup>1</sup> المنظمات غير الحكومية و قمة كوبنهاغن ( آخر تصفح 2010/1/10 )

<http://www.arabic-euronews.net/2009/12/19/dashed-hopes-for-many-in-Copenhagen>

\* **المسئولية الاجتماعية:** هي فلسفة تسويقية يعبر عنها بسياسات و إجراءات و أفعال و التي تحقق بمحملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي.

<sup>2</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 43.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي و الاجتماعي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 182

- المطلوب غالباً ما يكون أكبر من المعروض من جهة أو أية ضرورات عملية لتخطيط حملات ترويجية فعلية من جهة أخرى ، كما أن الإدارة كانت تعطي أهمية كبرى لرجال الإنتاج و الهندسة .
2. **التوجه البيعي** : يرتكز هذا التوجه على بيع ما تم إنتاجه و بناء على قرار الإدارة المركزية، في ظل هذا التوجه تم التركيز على عنصري التوزيع عن طريق التوسع في شبكات و منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، مع الترويج المكثف عن طريق تخصيص مبالغ أكبر لإنفاقها على مختلف وسائل الترويج و باستخدام مختلف الوسائل المتاحة<sup>1</sup>.
3. **التوجه نحو المستهلك**: يرتكز هذا التوجه على التسويق الهادف لإشباع الرغبات حسب أذواق و إمكانيات المستهلكين المستهدفين و ليس على بيع ما تم إنتاجه ، و إنما على إنتاج ما يمكن تسويقه، و يقوم هذا التوجه على فرضية مفادها: أنه لا بد من تحديد الحاجات و الرغبات للمستهلكين المستهدفين أولاً ، ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق و المنسجم مع تلك الحاجات و الرغبات و التوقعات التي يتم تقديرها بناء على دراسات و بحوث التسويق و بصورة منتظمة و دورية لمختلف المستجندات البيئية<sup>2</sup>. و بناء على هذا التوجه برزت لأول مرة فلسفة إدارية سميت بالمفهوم التسويقي والدور الهام لمدير التسويق في المنظمات المعاصرة و في قضايا التخطيط و التنظيم و المتابعة لمختلف الأنشطة الهادفة إلى إنتاج الماركات السلعية و الخدمة المرغوبة و المقبولة من فئات المستهلكين المستهدفين<sup>3</sup>.
4. **التوجه الاجتماعي للتسويق و التسويق الاجتماعي**: هما مصطلحان مختلفان ، فمفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يبرز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق حيث أن سعي المنظمات إلى تلبية ما يرغب به المستهلك أدى إلى ظهور سلع وخدمات و أفكار تضر بالمجتمع و البيئة، و تتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية ، الاقتصادية ، التقاليد ، العادات و الأنماط الاستهلاكية المتزنة مما دفع ببعض الحكومات و المنظمات إلى الدعوة نحو تحقيق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ، البيئة و ما بين تلبية حاجات و رغبات المستهلكين<sup>4</sup>.

#### ثانياً: مفهوم التسويق الاجتماعي

يعرف التسويق على أنه: "نظام متكامل من الأنشطة المنظمة التي تختص بالتخطيط و التسعير و الترويج و توزيع المنتجات التي تهدف إلى إشباع حاجات مستهلكين حاليين و محتملين"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 56 بالتصرف.

<sup>2</sup> أحمد جبر ، إدارة التسويق، المفاهيم، الإستراتيجيات، التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 1، بالتصرف.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>4</sup> ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 64.

<sup>5</sup> William J.Stanton ;Fundamentals of Marketing , N.y.McGraw-Hill book Inc ,1989,p10,p11.

و يعتبر التسويق الاجتماعي من المفاهيم المعقدة جدا غير أنه أقل فعالية و تأثير لكونه يستهدف تغيير الأفكار و السلوك، و أن هذا التغيير ليس من السهل القيام به و إنما يتطلب العديد من الإجراءات و الوقت الكافي لإحداثه ، إضافة لذلك فإن نواتج التسويق الاجتماعي الملموسة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد كونها تتطلب خلق مفهوم اجتماعي للمنتجات و الأفكار، إضافة لذلك فإن هنالك صعوبة في تحديد الأدوات الفعالة و المنتجات و الأنشطة التي تجعل الأفراد يدركون أهمية اتخاذ القرار.

كما أن حداثة هذا المفهوم و تشابكه مع مجالات إنسانية أخرى قد يجعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد و دقيق يمكن أن يفي بكل المتطلبات، و يوجد هنالك تسميات مرادفة منها<sup>1</sup>: تسويق الفكرة الاجتماعية، تسويق القضايا العامة، التسويق المجتمعي، التسويق غير الهادف للربح.

و على هذا الأساس فإن التسويق الاجتماعي هو:

1. " تصميم و تنفيذ و مراقبة البرامج الهادفة إلى زيادة مستوى تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة من قبل

مجموعة محددة من الناس، و هي محاولة يمكن تنفيذها بواسطة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح و الهيئات و المنظمات العامة أو تلك التي لا تبحث عن الربح، وهو أيضا محاولة تشجيع الناس بصورة عامة لأداء عمل ما يكون نافعا لهم و للآخرين . و باختصار فإن التسويق الاجتماعي ما هو إلا تسويق للسلوكيات الاجتماعية من قبل أية هيئة أو منظمة و لدى أية مجموعة مستهدفة من الناس<sup>2</sup>.

2. يعرفه " kotler و levy " 1970 على أنه: "تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج المعدة لزيادة قبول الفكرة

الاجتماعية و ممارستها داخل الجماعة المستهدفة، و الذي يستخدم نفس المفاهيم التسويقية المرتبطة بالفكرة كمنتج من حيث التخطيط له، و الترويج، و بحوث الجماهير و الاتصال، و ذلك بهدف زيادة معدلات استجابة الجماهير المستهدفة"<sup>3</sup>.

3. كما عرفه " Thomas " عام 1988 بأنه: "هو التصميم و التنفيذ و مراقبة البرامج التي تخطط للتأثير

على مدى تقبل الناس للأفكار الاجتماعية، و التي تتضمن تطبيق الأساليب التسويقية ، أي بحوث التسويق، و تخطيط المنتج و التسعير و إدارة التوزيع و إدارة الاتصالات في تلك البرامج"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ياسين قاسي، دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية، دراسة حالة فرانز فانون البلدية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة البلدية ، الجزائر، 2013/2014، ص 69.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ص 39، ص 40.

<sup>3</sup> Weiens Ronald M, **Marketing Research**, new jersey: Practice Hall, Inc, 1984 ,p56.

<sup>4</sup> M.j Thomas ,**social marketing ,social cause marketing and the pitfalls beyond**, Heineman Professional publishing, London, 1988,p35.

4. هو اتصال إقناعي بالحجج و المضامين المناسبة للجمهور، يتطلب التنظيم ، و التقييم، و التطوير المستمر للرسائل الموجهة إليهم ، لضمان قبولهم للسلوك المرغوب<sup>1</sup>.  
و من خلال هذه التعارف يمكن القول أن التسويق الاجتماعي هو التسويق الذي تترجم أهدافه و عملياته و خططه لاعتناق مبدأ أو لتبني فكرة ما ، فالهدف دائما من التسويق الاجتماعي هو نشر المبادئ الايجابية و القيم في المجتمع.

أما بالنسبة لخصائص التسويق فيمكن توضيحها كما يلي:

1. احتياجات المستهلك و رغباته: يوضح "fine" أن التسويق الاجتماعي يتطلب تأكيد لشعور المستهلك برغباته، و هو محاولة لإقناع المستهلكين بأن هنالك معتقدات معينة و سلوكيات في مصلحتهم، فالتسويق الاجتماعي ليس تجاوبا مع احتياجات و رغبات المستهلكين المعلنة التي غالبا ما تسعى لمصلحتها الشخصية، و الأفكار و الأهداف التي يروجها المسوقون الاجتماعيون غالبا ما تكون محل جدال، أو تحتاج لبعض التوضيح من جانب المستهلك مثل عدم إلقاء الفضلات، الصدقة ... هذه الأفكار غالبا ما تكون في مصلحة المستهلك إلا أنها لا تكون عادة تأكيد رغبات المستهلك المعلنة<sup>2</sup>.
2. الكفاءة العالية و النموجية: بسبب حكم الأفراد عليه، لا سيما من خلال قوة موافقهم المستندة على المنافع التي يتحصل عليها الأفراد و المجتمع<sup>3</sup>.
3. تغيير السلوك لتجنب الخطر الشخصي: إن تغييرا لسلوك أهم الأسس المبدئية لتصميم و تقييم التدخلات الخاصة بالبرامج التسويقية<sup>4</sup>.
4. التسويق الاجتماعي يمثل تفاعلا و كفاحا: لإيجاد الظروف المناسبة للبناء الاجتماعي من اجل تسجيل عملية التوزيع و تغير سلوك<sup>5</sup>، إذ أن الإدراك الجيد للحاجات من طرف المستهلكين يكون مشجعا مفعما بالأمل مع إدخال ممثلي الأفراد في المجموعة.
5. الربحية: يمكن اعتباره من أهم الفروقات الجوهرية بين التسويق الاجتماعي و التسويق التجاري إذ اختلاف الدوافع للقائم بالتسويق للسلع و الخدمات التي غالبا ما تكون للمصلحة الشخصية عن دوافع مسوق الفكر الاجتماعي ما تكون غالبا للمصلحة العامة للمجتمع<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ياسر بن علي الشهري ، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية، دراسة تحليلية تقويمية، المركز الدولي لأبحاث و الدراسات ، مداد، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى، 2011، ص102.

<sup>2</sup> S.fine , the marketing of ideas and issues, Praeger Publisher, New York, 1981, p35.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي و الاجتماعي، ص 188.

<sup>4</sup> فؤادة عبد المنعم ابراهيم، التسويق الاجتماعي و تخطيط الحملات الاعلامية، عالم الكتب ، القاهرة، 2007، ص 21.

<sup>5</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي و الاجتماعي ، ص 188.

<sup>6</sup> ياسين قاسي، مرجع سبق ذكره، ص73.

6. آلية السعر: بينما أن هناك قدر من المنافسة غير المحدودة بين الأفكار ووجهات النظر إلا أنه ليس هناك آلية للتسعير يمكن تحديد قيمة الأفكار و تضعها في مكانها الصحيح، و هذا لا يعني أنه ليس هناك سعر للأفكار و إنما هناك الثمن الاجتماعي لتبني المستهلك للأفكار<sup>1</sup>، فهو يلاحظ دائما السعر الظاهر للمستهلك في شكل الوقت و المجهود الذي يبذله المستهلك و تغيير أسلوب الحياة و المتطلبات السيكولوجية.
7. قيود السوق مقابل قيود المجتمع: يؤكد كل من " Peter و Nord " أن نماذج أساليب تعديل السلوك تعمل بصورة أفضل في المصانع المغلقة أكثر من السوق<sup>2</sup>، بينما يرون ' Gaidie و Rothshild ' أن أساليب التعديل تعلم بصورة أكثر فعالية عندما يتحكم في السوق فريق واحد ( وكلاء التغيير) و هذا ضمنا عدم وجود منافسة أي نظام مغلق ، و يؤكدون أنه كلما كثرت المنافسة في البيئة المحيطة كلما كانت أساليب التغيير الاجتماعي أقل فعالية و كلما تطلب ذلك تدعيم مستمر<sup>3</sup>.
8. استخدام إستراتيجية تأثيرية تعتمد على التأثير المتبادل و التحفيزي: حيث يقوم التسويق الاجتماعي على عدد من القواعد أهمها<sup>4</sup>:
- معرفة طبيعة المشكلة المعنية.
  - معرفة الرسالة الإعلامية المطلوبة مجال المشكلة.
  - معرفة الأنشطة التسويقية.
  - وضع الأولوية و اختيار الأنشطة التي يمكن تمويلها.
  - وضع جدول للأنشطة الأخرى<sup>5</sup>.
9. تقييم الجمهور: و نعني بذلك تقييم الجمهور تقييما واعيا للتأكد من استخدام المصادر<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص73.

<sup>2</sup> W.Nord and J.Peter, A Behavior Modification Perspective on Marketing, journal of marketing , vol 44, spring 1980 ;p 36-47.

<sup>3</sup> ياسين قاسي، مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>4</sup> فؤادة عبد المنعم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص21، ص22.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص

## ثالثاً: بدايات انتقال مفهوم التسويق خارج الإطار التجاري

إن مصطلح التسويق الاجتماعي ظهر في بداية السبعينات من القرن العشرين، ليعبر عن استخدام مبادئ و أساليب التسويق لتقديم قضية اجتماعية، أو فكرة أو سلوك<sup>1</sup>.

و تعتبر سنة 1969 حداً فاصلاً في طريقة تفكير علماء و ممارسي التسويق في حقل التسويق و علاقته بالمنظمات غير الهادفة للربح و منها الجمعيات، فقبل عام 1969 رأى العلماء أن التسويق هو نشاط اقتصادي تتنافس ضمنه مشروعات الأعمال الحرة لتقديم السلع و الخدمات للمستهلكين بهدف تعظيم عائد المشاريع أو الاستثمارات، و قد يضمن هذا النشاط بالضرورة على القطاعات غير الهادفة للربح كقطاع الدولة (القطاع العام) و لكن كمسهل و ميسر لعملها أو ناظمة له.

أما في عام 1969 فقد قدم "Philip Kotler Et Sidney Levy" مفاجأة لعلماء التسويق أثار ضجة في مقالة كلاسيكية بعنوان "توسيع مفهوم التسويق"<sup>2</sup> جاء فيه "التسويق نشاط مجتمعي إقناعي يذهب إلى حد بعيد عن بيع معجون الأسنان أو الصابون و الحديد.... إذ تؤدي المنظمات-من غير شركات الأعمال- قدراً متناهياً من عمل المجتمع... و تمارس كل منظمة نشاطات شبيهة بالنشاطات التسويقية سواء اعترفت بذلك أم لا".

هذه النظرة الموسعة للتسويق لم تحظ بقبول كبير من قبل المنظمات في ذلك الوقت فقد ناقشوا بأن هذا التوسيع للتسويق يتجاوز كثيراً حدود المجال المناسب لتطبيقه، فقد إحتج "David Luck" على سبيل المثال بأن التسويق يتضمن بشكل واضح الأسواق مما يعني وجود عمليات البيع و الشراء، كما أن توسيع مجال تطبيق علم التسويق من شأنه تحويل الانتباه عن قضايا هامة و التعدي على فروع معرفة أخرى<sup>3</sup>، و قد أجاب "levy و kotler" على ذلك بأن التسويق معني بالتعاملات (أي الصفقات و أشكال التبادل) عموماً و ليس التعاملات التجارية فقط ضمن السوق، و موقف "luck" و أمثاله لم ينتشر فقد أخذ مبدأ التوسيع يكتسب انتشاراً و قبولاً في دائرة التسويق الأكاديمية.

ففي أوائل السبعينات قام "Nickels" باستبيان رأي 74 بروفييسور تسويق و وجد أن 95 % منهم اعتقدوا أن نظرة المجال يجب أن تتسع بحسب اقتراح "levy و kotler"<sup>4</sup>.

لكن حركة التوسيع للمجال أدت إلي بعض النقاشات حول ماهية التسويق، و حاول البعض إعادة تعريف المجال: فقد قدم "kotler" على مر الأعوام مجموعة من المقترحات لتسميات مختلفة بديلة عن مصطلح التسويق.

<sup>1</sup> Kotler philip ;Roberto eduardo L, **Social Marketing; strategies for changing,Public Behavior** , the free Press a division of macmillan Inc, New York; collier macmillan publishers, London, 1989,p 24.

<sup>2</sup> kotler Philip end Sidney levy, **Broadning the concept of marketing**, journal of marketing vol 33,January 1969, P10-15 متوفرة علي الموقع WWW.jstor.org/stable/1248740.Pdf (آخر تصفح 2014/01/05)

<sup>3</sup> Luck David, **Broadning the concept of marketing-too far**, journal of marketing vol 33, July 1969, P53-55. متوفر على الموقع: WWW.jstor.org/stable/1248428 (آخر تصفح 2014/01/05).

<sup>4</sup> Nickels, william G, **Conceptual conflicts in marketing**, journal of economic and business, vol 27, winter 1974, p140-143. متوفرة علي الموقع www.jstor.org/ (آخر تصفح 2014/01/05).

ففي عام 1969 اقترح "levy و kotler" اسم "التقديم" وذلك لأن التسويق تقديم للسوق و المصطلح الجديد تقديم لمكان ما<sup>1</sup>.

وفي عام 1971 اقترح "kotler و gerald zaltman" أن المجال يمكن أن يسمى بالتسويق الاجتماعي<sup>2</sup>، كما صرح "bartels" عام 1974 بأن الجدل القائم يوحي بمرور هذا الميدان بأزمة هوية و أنه بحاجة الى تحديد ما إذا كان يعرف حسب ما يعتمده من طرق فنية(موقف kotler و levy) أم من خلال أصناف السلوكيات التي يستهدفها موقف 'luck'<sup>3</sup>.

و مع الوقت اتضح أن الأكاديميين التسويقيين سعدوا بتوسيع و لكن ليس إلى الحد بأن يغيروا تعريف أنفسهم، فكافة المصطلحات البديلة لم تقبل أبدا و بقي استخدام مصطلح التسويق لتعريف المجال وفي السنوات التالية أصبحت فكرة التوسيع لمصطلح التسويق في المجال الاجتماعي أو غير الهادف للربح مقبولة و تناقش و تبحث و يفكر بها بشكل واسع، و أصبحت تدرس تطبيقات التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح بشكل دائم في الجامعات الغربية.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الاجتماعي و أهدافه

حتى تنجح الحملات الخاصة بالتسويق الاجتماعي، في تغيير سلوك المستهلك المستهدف، يجب التكلم عن أهمية التسويق الاجتماعي ثم نتطرق إلى أهدافه.

أولا: أهمية التسويق الاجتماعي: للتسويق الاجتماعي أهمية تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

1. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
2. تعزيز الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
3. تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
4. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة و مختلف الفئات ذات المصلحة.
5. تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التشقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمات، و هذا سيساهم في الاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> kotler Philip and Sidney levy, op, cit , P15.

<sup>2</sup> kotler Philip and gerald zaltman, **social marketing: an Approach to lpanned social change**, Journal Of Marketing, , vol 35, july 1971, P3-12

متوفرة علي الموقع [www.jstor/stable/1249783.Pdf](http://www.jstor/stable/1249783.Pdf) (آخر تصفح 2014/01/05)

<sup>3</sup> Andreasen A.R, **inter-Sector transfor of marketing knowledge,geogetown university**, retrieved in (july2006 P2. الموقع [www.socialmarketing.org/papers/intersectransfer](http://www.socialmarketing.org/papers/intersectransfer) متوفر على الموقع.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010، ص53.

6. كون المسؤولية الاجتماعية أحد أركان التسويق الحديث ، و كونها مرتبطة بمفاهيم أساسية لتقليل السرية بالعمل و الشفافية و الصدق في التعامل، فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي و ازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

ثانيا: أهداف التسويق الاجتماعي: يمكن حصر أهداف التسويق الاجتماعي في<sup>1</sup>:

1. يهدف التسويق الاجتماعي إلى وضع الخطط العملية و الواقعية لإحداث التغيير أو التعديل الاجتماعي المطلوب، مع الملاحظة أنه ليس كل الخطط الواقعية ستجح في إحداث التغيير أو التعديل المرغوب فيه دائما، لأن النجاح في تحقيق أهداف الحملات التسويقية الاجتماعية يعتمد على سهولة أو صعوبة ما يراد تغييره اجتماعيا و سلوكيا.

لذا فإن سن تخطيط و تنظيم وتنفيذ الأهداف الاجتماعية هو الذي يضمن تحقيق أعلى نسبة من التغيير الاجتماعي المرغوب اجتماعيا.

2. يهدف التسويق الاجتماعي إلى تذليل الصعاب خاصة فيما يتعلق في إحداث التغيير أو التعديل السلوكي و المرغوب في الحالات التي يكون الأفراد و المجموعات اهتمامات عميقة مع الأشياء أو الظواهر المراد تعديلها من قبل المجموعة المستهدفة و بطريقة مستمرة.

كما يلاحظ أن هناك سهولة أمام رجال التسويق الاجتماعي لترتيب كافة العوامل التي تجعل عملية التغيير تحدث مرة واحدة و في وقت واحد ( مثال التسجيل للتصويت، التبرع للمساكين).

3. تزويد الجماهير المستهدفة بالمعلومات و البيانات المتوفرة حول الموضوعات و القضايا ذات الصلة بحياتهم و المطلوب إحداث التعديلات المطلوبة فيها.

4. إقناع الجماهير المستهدفة بإحداث تعديلات تدريجية في مواقفهم اتجاه أهداف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية و حول القضايا العامة كقضايا البيئة و التسول و البطالة... الخ.

5. تعديل الأنماط السلوكية للجماهير المستهدفة بما يحقق وفرة مادية أو بما يقلل من حجم الخسائر في أنماط سلوكية شرائية و استهلاكية محددة و خاصة في أوقات الأزمات و الكساد الاقتصادي، و خاصة في مجال ترشيد استخدام الماء و الطاقة و غيرها.

6. الوضوح و الشفافية في حملات التسويق الاجتماعي، و يجب أن تكون مقنعة للجماهير المستهدفة بالإضافة الى توفر التوازن عند محاولة تنفيذها و بعد تنفيذها، هذا من جهة و ضرورة توفر القدرة لدى المطالبين بتعديل أنماط السلوك و الاستخدام لهذه السلعة أو الخدمة أو الفكرة.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن، 2004، ص36، ص37.

ثالثاً: شروط نجاح التسويق الاجتماعي: لا يكفي أن يطبق رجال التسويق الاجتماعي مفاهيمه من أجل التعديل أو التغيير الاجتماعي للسلوك المستهدف بل البحث عن اعتبارات أساسية قد نراها مسببة لنجاح التسويق الاجتماعي في تحقيق أهدافه المنشودة. و من بين أهم الشروط لنجاحه نجد:

1. الاتصال المباشر مع معظم أفراد المجتمع المستهدف من قبل الحملات التسويقية ، يعتبر أحد الركائز الأساسية لإنجاح حملات التسويق الاجتماعي الموجهة لإقناع الأفراد و الأسر و الجماعات بضرورة تبني فكرة أو مفهوم له علاقة مباشرة بحياتهم و أنماط السلوك لديهم<sup>1</sup>.
2. تجزئة المجتمع أو الأسواق الكلية المستهدفة إلى أسواق أو جماعات فرعية يكون لكل منها خصائص نفسية وديموغرافية متشابهة نسبياً و ذلك بهدف توجيه نشرات مطبوعة أو غير مطبوعة أو استخدام لغة متنوعة.
3. اختيار قادة الرأي المناسبين لنقل الرسالة التسويقية الاجتماعية ، و قد يتضمن هذا الأمر اختيار نجوم المجتمع الذين تتوفر فيهم المصداقية و التقدير و الاحترام من قبل الأفراد المستهدفين ببرامج التسويق الاجتماعي.
4. الانتقال إلى الأفراد و الأسر و الجماعات بدلا من دعوتها للقدوم لأنه من الضروري أن يكون الاتصال بالجهات المستهدفة بطريقة مباشرة، كالذهاب إلى العيادات أو المستشفيات لأخبار المستهدفين بالأفكار و المفاهيم المراد نشرها و محاولة إقناعهم لتبنيها أو الابتعاد عنها حسب ما هو مطلوب في كل حالة. كما يجب أن يكون تركيز المسوقين الاجتماعيين ، أن تكون تكاليف الجهود التسويقية مساوية للمنافع و الفوائد المتوقعة. لذا فقد يكون من المرغوب به العمل على تخفيض التكاليف الفعلية لهذه الحملة أو تلك.

### المطلب الثالث: من نظريات و نماذج التسويق الاجتماعي

هنالك الكثير من النظريات و النماذج السلوكية التي طبقت في التسويق و لاقت نجاحا كبيرا في حل الكثير من المشاكل التسويقية إلا أن هذه النماذج لم يتم تطبيقها في مجال التسويق الاجتماعي إلا في وقت قريب جدا نتيجة للاهتمام الذي بدا حديثا للتسويق الاجتماعي و أهميته في المجتمعات المعاصرة.

و على الرغم من وجود العديد من النظريات و النماذج إلا أن العاملين في مجال التسويق الاجتماعي ركزوا بشكل أساسي على عدد منها:

1. نموذج الاعتقاد الصحي: يهدف إلى التعرف على العوامل التي تدفع الأفراد إلى عدم المشاركة في المشاريع و البرامج الصحية لكي يحقق العاملون بهذا النموذج فهما أفضل للأسباب و وضع الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص33.

و لقد حضى هذا النموذج و عناصره بطريقة للتطبيق في مشاريع التسويق الاجتماعي و ذلك من خلال اعتماده من قبل المختصين في مجال التسويق الاجتماعي لكي يمكنهم من التنبؤ بأنواع السلوك، الاختلافات في السلوك، فهم طبيعة الاختلاف.

تركز هذه النظرية على العلاقات بين السلوك الصحي و التصورات الفردية، حيث أن فهم الخطر الفردي يؤثر على إمكانية أخذ إجراءات وقائية، عند ميل الأفراد لاتخاذ الإجراء يتأثر بمستوى إدراكهم للخطر الشخصي<sup>1</sup>.

إن هذا النموذج ملائم بالأخص في الحملات الصحية الوقائية و ذلك لإقناع الأفراد لعدم تطوير العادات و السلوك الذي يسئ لصحتهم و يعرضهم للضرر<sup>2</sup>.

إن كل هذا سوف يساعد هؤلاء المختصين في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالتسويق الصحي\*، و كذلك تحديد الأهداف اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

2. **نظرية الفعل المعقول:** تستند هذه النظرية على تكوين المعتقدات، المواقف، النية و السلوك، و يحاول المختصون بدراسة السلوك و التنبؤ به و ذلك من خلال إعطاء أهمية للدور الذي يلعبه القصد و النية في تكوين السلوك، و دور المواقف و كذلك دور السلوك النهائي و النتائج التي يحصل عليها الأفراد و ردود الأفعال جراء هذه النتائج<sup>3</sup>، إن العمل وفق هذه النظرية يتطلب فهم هذه السلوك و ذلك من خلال تحديد دور ذلك الموقف و مدى تأثيره فيه أم أن هنالك معيارا اجتماعيا أثر على هذا السلوك.

3. **نظرية الإدراك الاجتماعي:** وفقا لهذه النظرية فان سلوك الأفراد يفسر من خلال ثلاثة أبعاد و هي:

#### ■ البعد الأول يشمل:

✓ السلوك : من خلال دراسة الأفراد عند قيامهم بتبادل شيء ذي قيمة بالسلعة او الخدمة التي تشبع حاجاتهم<sup>4</sup>.

✓ الإدراك : و هو العملية التي يقوم بها الفرد بإختيار و تنظيم و تفسير ما يحصل عليه من المعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Meyer and Martele , **A theory is an explanation of how two or more variables work together to program outcomes, 2001.**

متوفر على الموقع: [www.toosamftoostart.samsba.gov](http://www.toosamftoostart.samsba.gov) آخر تصفح 20/10/2013

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، **التسويق الصحي و الاجتماعي**، المرجع سبق ذكره ، ص 209.

\* **التسويق الصحي:** عرفه فيليب كوتلر على أنه التحليل و التخطيط و التنفيذ و الرقابة على البرامج المعدة بدقة نحو تحقيق غاية تبادلية إختيارية في الأسواق المستهدفة بغرض بلوغ ما تسعى اليه المنظمات الصحية من أهداف، معتمدة في ذلك على ملاقات حاجات تلك الأسواق و رغبتها من خلال الاستخدام الفعال للإتصالات و التوزيع من أجل إيجاد الدافع لدى الأفراد و خدمتهم.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، جاسم محمود الصمدي، **الأساليب الكمية في التسويق**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص 210.

<sup>4</sup> عناني بن عيسى ، **سلوك المستهلك**، عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003، ص 16.

<sup>5</sup> عناني بن عيسى ، **سلوك المستهلك**، عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 85.

- ✓ العوامل الشخصية الأخرى: و تشمل في التعليم ، الدوافع الاتجاهات...الخ.
- البعد الثاني و يشمل الأحداث البيئية أي مختلف العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الفرد، مثل<sup>1</sup> : الثقافة، الطبقة الاجتماعية، الجماعات المرجعية ، العائلة ،...الخ.
  - البعد الثالث و يشمل مستوى التفاعل و التأثير و التأثير الذي يجعل الأفراد مرتبطين بعضهم ببعض و التوجه نحو السلوك المستهلك.
- أي أن تغيير في الأبعاد الثلاث سوف يقود إلى إجراء تغيير في العوامل الأخرى<sup>2</sup>.
4. نماذج التحول النظري لتغيير السلوك الصحي: إن هذا النموذج نشر و عرف من خلال مراحل التغيير التي يمر بها المجتمع، و لقد أصبح من النماذج الأكثر استخداما في التسويق الاجتماعي و قد أخذ مساحة واسعة في التطبيق كنموذج نظري لتفسير التسويق الاجتماعي.
- إن هذه النماذج ظهرت من خلال النظريات القياسية في العلاج و التحليل النفسي للتغيرات الحاصلة في السلوك الإنساني ، و تقترح القيام ببعض التدخلات التي ستكون ملائمة جدا للناس المؤثرين خلال مراحل التغيير ، إن بعض هذه التدخلات تتضمن زيادة الوعي ، إعادة تقييم الذات ، تحقيق التحرر الاجتماعي ، العلاقات المساندة.
- إن المسوقين الاجتماعيين يحققون أهدافهم من خلال فسح المجال و إعطاء الوقت الكافي للجمهور .إلا أنهم اكتشفوا بأن هنالك جانبا مهما و ناقصا لم يتم تناوله أو أخذه بعين الاعتبار بشكل عميق إلا و هو(العوامل غير الشخصية) حيث إن هذه النظرية تؤكد فقط على الخصائص الشخصية كمعيار أساسي.
- بما أن هذه النظرية تعطي جانبا كبيرا و أساسيا إلى الجانب النظري فقط مما جعلها عاجزة عن تشخيص الأسباب بشكل دقيق و كذلك المساهمة في تغيير و تصحيح السلوك لعدم أخذها بعين الاعتبار العوامل الأخرى.
5. نظرية الإبداع : هنالك العديد من التعاريف الخاصة بالإبداع حيث يعرف على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت الإنتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في إحدى ميادين الحياة الإنسانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نصيب رجم ، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004 ، ص59،ص62.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ، التسويق الصحي و الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره ، ص213.

<sup>3</sup> عمر عزوي ، محمد عجيلة ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات المقام في الفترة 9/8 مارس 2005 من تنظيم كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم تسيير، جامعة ورقلة، ص478.

و يعرف كذلك على أنه: عملية تتضمن النظر في الظواهر و المشكلات بمنظور جديد غير مألوف، يتفاعل فيه الفرد و العمل و بيئة المؤسسة و البيئة العامة، يقود الفرد أو الجماعة للبحث و التطوير و الربط بين الأشياء و منه نتج إنتاج أو أداة أو عملية بالضرورة تكون جديدة مثل أفكار جديدة في القيادة و الإشراف و الاستراتيجيات<sup>1</sup>.

الإبداع وفقا لهذه النظرية فإن هنالك أنواعا مختلفة من متبني الإبداع في الجمهور المستهدف و المتمثل بنسبة محددة و له حوافز فريدة لتبني السلوك الجديد. إن هذا التغيير في سلوك الأفراد من خلال تبني فكرة أو استخدام الأفكار الجديدة التي تجعله قادرا على التصور و الابتكار و تبني سلوك جديد.

إن استخدام الأفكار الجديدة و تبني سلوك من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العاملون في مجال التسويق الاجتماعي و ذلك من خلال التركيز على حملات التسويق الاجتماعي لإكساب الأفراد الأفكار الجديدة و زيادة قدرتهم على التصور و تبني سلوك صحي جديد.

6. الكفاءة(القدرة) الثقافية و الاتصال ما بين الثقافات المتباينة : تمثل الثقافة مجموعة من القيم و الأفكار و المواقف لمجموعة متجانسة من الأفراد و تنتقل من جيل إلى جيل آخر، كما أنها تتأثر بعوامل البيئة المحيط و بالتطور الحاصل في المجتمع المحلي و العالمي و لكن هذا التأثير يتطلب الوقت و الجهد من اجل تحقيق تغير أو تصحيح في مواقف و سلوك الأفراد أو الجماع و ذلك لإرتباطها بعوامل قوية<sup>2</sup>.

بما أن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر فإن العاملين في مجال التسويق الاجتماعي يسعون للتأثير على سلوك الأفراد من خلال دراسة و تحليل الأنماط السلوكية للأفراد و الجماعات لأنهم يدركون أهمية الدور الذي تلعبه ( المعتقدات ، الديانة ، التقاليد ، القوانين و الأعراف...) على سلوك الأفراد و الجماعات ، كما أن عدم الوعي يزيد من المشكلة تعقيدا لذلك المختصين في مجال التسويق الاجتماعي و عندما يواجهون حملات إعلامية حول مخاطر موضوع المستهدف فعليه أن يركزوا أولا على المواضيع التي تمس مباشرة القيم و التقاليد و الدين.

7. النموذج متعدد الوسائل: هذا النموذج يعتمد على الاتصال الذي يتضمن تحريك و تعبئة المنظمات الاجتماعية و نشر الحملات الإعلامية للجمهور و الاعتماد على الرسائل و الملصقات و غيرها من وسائل الاتصال الجماهيرية.

إن تحليل و دراسة السكان يعتبر العنصر الأساسي لنجاح وسائل الاتصال و ذلك من خلال تحديد الخصائص المتميزة للمجتمع المستهدف و من ثم إعداد الحملات المناسبة و اختيار الوسيلة الفعالة التي تحقق أهداف العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> Rod olphe durand ,Guide du management stratégique, éditions rd Dunod, Paris ,2003,p73.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ، جاسم الصمدي محمود، مرجع سبق ذكره،ص219.

إن نجاح هذه الحملات يعتمد في أحد أسسه على مسألة تكرار الاتصال بهدف إدامة الصلة و تحقيق الأهداف من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية (التلفاز ، المذياع ، الصحف ، المجلات ، الملصقات...).

8. **نظرية المرونة** : تتعلق هذه النظرية بالقدرة على تطوير و تقوية و تعزيز بعض المميزات في الأفراد من خلال التأثيرات الايجابية في بيئتهم، فان ذلك سوف يكون له دور فعال و هام في تحقيق الأهداف الاجتماعية.

إن تطوير مهارة الاتصال لدى الأفراد سوف يجعلهم قادرين على نقل المعلومات للمجموعة و التأثير عليها، و في نفس الوقت سوف يتأثر الفرد بالمجموعة من خلال هذا الاتصال. أي تنمية قدرته الاجتماعية و كذلك تمكن الفرد من حل المشاكل التي تواجهها و تهيئة الظروف المناسبة للتفكير و الإبداع. إن كل هذا له دور مهم في معالجة مشاكل المجتمع لذلك فإن العاملين في إطار هذه النظرية يجدون بأن يجعلوا الأفراد قادرين على إصدار الأحكام من خلال الوعي المعرفي و تحديد مكانتهم في المجتمع و تحقيق طموحاتهم و سوف يدفع الأفراد للمساهمة بشكل فعال في القضايا الاجتماعية.

9. **عملية الاتصالات الصحية** : يقدم هذا النموذج أربع خطوات للاتصالات الصحية من خلال تحديد عملية التأثير بين هذه المراحل على شكل دائري حيث ان الخطوة الأخيرة ترجع الى الخطوة الأولى و ذلك للتأكيد على أهمية العمل بشكل مستمر من تخطيط و تطبيق و تحسين و هنا من المهم جدا التعرف على حاجات و تصورات المستهدفين بهذا النموذج من خلال الاستماع و أخذ آرائهم لأن هذه الحاجات و التصورات قد تتغير أثناء التطبيق و كذلك أثناء استمرار و تقديم المشروع و لذلك يجب أن يكون العاملون على هذا النموذج مستعدين لإجراء التعديلات المناسبة على برنامج العمل لكي يتمكنوا من إجراء التحسينات المناسبة و التي تنسجم و طبيعة التغيرات الحاصلة عند الجمهور المستهدف ، و فيما يلي المراحل الأربعة<sup>1</sup>:

- **تطوير إستراتيجية التخطيط** : ضمن هذه المرحلة يتم وضع الخطط اللازمة التي ستزود المشروع بالبرنامج و ذلك بهدف استخدام الاتصالات الفعالة ، تمييز الجمهور المستهدف ، صياغة إستراتيجية الاتصال ، صياغة خطط اتصال و الأنشطة المستخدمة ، تحديد طرق تقييم النتائج.
- **تطوير و اختبار المفاهيم ، الوسائل ، المواد** : ضمن هذه المرحلة يتم تطوير مفهوم الرسائل و تحديد المستهدفين فيها من خلال استخدام طرق البحث و تحديد المستلزمات و ذلك بعد تحديد الرسائل و المواد اللازمة سوف تختبر من خلال التطبيق و الاتصال بالجمهور المستهدف.
- **تطبيق البرامج** : و هنا يتم عرض البرنامج إلى الجمهور المستهدف و يتم برجة تطبيق ذلك و من ثم متابعة ردود أفعال الجمهور المستهدف بهذا البرنامج و القيام بتنظيم هذا البرنامج و إجراء التعديل المطلوب عليه.

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي و الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص223.

■ تقييم التأثير و إجراء التصفية : في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج من خلال استخدام طرق التقييم المحدد لهذا البرنامج في المرحلة الأولى و من ثم إعادة صياغة إستراتيجية و خطط الاتصال و النشاطات.

10. نموذج التسويق الاجتماعي : قدم هذا النموذج "كوتلر" ، حيث يؤكد فيه على تحديد حاجات الجماهير المستهدفة و ذلك من خلال تقسيمها أو تصنيفها استنادا إلى عوامل مختارة (مثل العوامل الجغرافية، الجنس، العمر، القيم و العادات و الأنماط الاستهلاكية).

إن هذا التقسيم يسهل مهمة اختيار الجماهير المستهدفة و اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال و كذلك محتوى الحملات الإعلامية ، إن مفهوم التسويق الاجتماعي يمثل توجهها مضاد لما سبقه من أنشطة لأنها ساهمت في إيجاد عادات و أنماط استهلاكية غير صحية و غير اجتماعية مضادا و كذلك ساهمت في تقديم منتجات أدت لتوليد و زيادة الأضرار البيئية<sup>1</sup>، آخذين بعين الاعتبار فقط تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و دفعهم لاتخاذ قرار الشراء و كذلك الصمود بوجه المنافسة.

بشكل عام تسعى المنظمات المختلفة لتقديم منتجات عديدة و متنوعة إضافة إلى تكتيف الرسائل الإعلامية و استخدام جميع وسائل الاتصال المتاحة من قبل هذه المنظمات مما ساهم في إضعاف الوعي الاجتماعي لدى الأفراد و الجماعات لذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد مفاهيم و تبني نظريات و إنشاء جمعيات و منظمات و وضع قوانين و أنظمة تنظم الحياة الاجتماعية للأفراد و تلبية حاجاتهم و لكن من خلال توعيتهم من خلال تجزئة السوق إلى مجاميع متجانسة و توجيه حملات التوعية بما ينسجم و طبيعة المستوى الثقافي لهذه الجماهير و اختيار قنوات التوزيع المناسبة ووسائل الاتصال التي تحقق الاتصال الفعال لتحقيق الأهداف الاجتماعية<sup>2</sup>.

لقد تطور هذا المفهوم و أخذ يركز على أهمية حماية المستهلك و ذلك من خلال إنشاء العديد من الجمعيات و المنظمات التي تعمل على توعية المستهلكين بالأضرار الاجتماعية و البيئية التي قد يتعرضون لها من جراء بعض المنتجات من جهة و من جهة أخرى تسعى هذه المنظمات إلى إصدار قوائم بالمنتجات التي تولد هذا الضرر و في نفس الوقت أخذت هذه المجتمعات و المنظمات على عاتقها مسؤولية الحث على إصدار التعليمات و القوانين و وضع التشريعات بالتنسيق مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية .

<sup>1</sup> فؤادة عبد المنعم بكري ، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ،التسويق الصحي الاجتماعي،مرجع سبق ذكره ، ص.222.

## المبحث الثالث: تسويق العمل الخيري

تسعى المنظمات غير الهادفة للربح شأنها شأن بقية منظمات الهادفة للربح في اعتمادها الأسس العلمية و الموضوعية في تسويق منتجاتها و التي تغلب عليها صفة الخدمية سواء كانت أفكار أو أهداف أو حتى إذا ما كانت منتجات، و لكن تبقى الأهداف لعمل هذه المنظمات هي أبعد من أن تكون محصورة في الجانب الربحي، بل إلى تحقيق أهداف اجتماعية و أخلاقية و تربوية... الخ و التي تتوافق مع الأسباب التي وجدت من أجلها أو صممت لأن تعمل على وفق هذا النمط و الاتجاه لبلوغ ما تسعى إليه.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح من حيث تحديد مفهومه و أهميته و أهدافه ، بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تتعرض لها مثل هذه المنظمات عند تطبيق التسويق. هذا فضلا عن إستراتيجية التسويق و إدارته في المنظمات غير الهادفة للربح.

## المطلب الأول: التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

سيتم التطرق إلى مفهوم التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح و خصائصه وأهميته، بالإضافة إلى التعرف على الأهداف التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح ، و أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها هذه المنظمات.

## أولاً: مفهوم التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

إن دخول التسويق إلى المنظمات غير الهادفة للربح ، و تفعيل دوره. كان متأخرا جدا، يرجع ذلك إلى الفهم الخاطئ من قبل هذه المنظمات لمعنى التسويق بحيث اعتبرته وسيلة للبيع و التأثير و الاقتناع فقط، و أنها لا تحتاج لذلك التسويق كونها في سوق البائعين و الطلب على خدماتها أكبر من العرض المقدم.

والحقيقة أن التسويق لا يعني البيع و التأثير و الاقتناع فحسب، فالتسويق هو "تلك الوظيفة التي تمكن المنظمة من تصميم المنتجات و الخدمات و تسليمها و الاحتفاظ بالاتصال المستمر مع العملاء و التعرف علي احتياجاتهم، و تطوير منتجات لتلبية تلك الاحتياجات و بناء برامج اتصالات لتعبر المنظمة عن أهدافها<sup>1</sup>."

و علي الرغم من تباين المنظمات غير الهادفة للربح بشكل كبير من حيث الحجم و الغرض الذي تنشأ من أجله، و البيئات المختلفة التي تعمل فيها، إلا أننا نجد معظمها يؤدي الأنشطة التسويقية التالية<sup>2</sup>:

1. تحديد المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم أو جذبهم ( هذه المنظمات عادة ما تستخدم مرادفات أخرى لكلمة المستهلكين مثل: العملاء، المرضى، الأعضاء، الرعاة).
2. التحديد الصريح أو الضمني للأهداف التي تنشأ لتحقيقها.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبرة، تسويق الخدمات المتخصصة ، منهج تطبيقي. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان- الأردن، 2005، ص 53 .

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المقدم، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ص 135، ص 136 .

3. تطوير و إدارة واستعداد البرامج و الخدمات التي تسهل من تسويق عروضها.
4. تحديد السعر الذي تحصل عليه في مقابل خدماتها( على الرغم من أنها تستخدم بعض الاصطلاحات الأخرى مثل المصروفات، التبرعات، النسب، الرعاية، التعريفية و الجواز النقدي).
5. جدولة الأحداث أو البرامج و تحديد المكان الذي سوف تقدم فيه الخدمات.
6. استخدام الاتصالات اللازمة لتحديد ما هو متاح لديها من خلال النشرات، الإعلانات و أنباء الخدمات العامة التي تقدمها.

بالاستناد إلى ما سبق نستطيع إيجاد مزيج لمفهوم التسويق باعتباره الأنشطة المختلفة للأفراد و المنظمات التي تهدف إلى تسهيل أو تعجيل إشباع الحاجات و الرغبات للجمهور المستهدف من خلال عملية التبادل ضمن نطاق بيئة متغيرة و ذلك بتقديم السلع و الخدمات و الأفكار و الترويج لها و توزيعها و تسعيرها.

و التسويق في الجمعيات ينطبق عليه هذا المفهوم حيث يتم تقديم السلع و الخدمات و الأفكار، و تقوم الجمعيات بتسويق سلع سواء في إطار جمع التبرعات بغرض إيجاد دخل للجمعية أو إطار نشاطاتها التجارية التي تمارسها بغرض جلب الربح لتمويل أنشطتها و برامجها (و ليس لأعضائها) أو بيع ناتج بعض أنشطتها مثل تدريب الأيتام علي حرفة التجارة. أما تسويق الخدمات فيمارس في الجمعيات، من خلال القطاعات الصحية و التعليمية و التدريبية و بعض الأنشطة الدينية و الأنشطة التمويلية، كتمويل المشروعات الصغيرة و غيرها.

أما تسويق الأفكار فيعرف بأنه " نشاطات التسويق التي تهدف لكسب حصة سوقية لمفهوم أو فلسفة أو اعتقاد أو قضية باستخدام عناصر من المزيج التسويق لإيجاد أو إحداث تغيير في سلوكيات و توجهات السوق المستهدف"<sup>1</sup>. كما يأتي في هذه النقطة مفهوم التسويق الاجتماعي و الذي نشأ بشكل منظم في السبعينات حيث أدرك كل من " كوتلر و جيرالد زاولتان " أن نفس المبادئ التسويقية المستخدمة لبيع منتج يمكن أن تستخدم لبيع الأفكار و التوجهات و السلوكيات، و بالتالي توسع المفهوم التسويقي الحديث ليتعدى تسويق المنتجات إلى تسويق الأفراد و تسويق المكان، تسويق الأفكار و تسويق المنظمة... .

**ثانيا: خصائص التسويق الخيري:** التسويق الخيري هو نوع من أنواع التسويق الخدمي-على الأقل يوجد في غالبه- خصائص الخدمات، لكنه له خصائص تميزه عن التسويق الخدمي و تعطيه خصوصيته منها:

1. أنه لا يستهدف الربح، فهو لا يحصل في الغالب على مقابل للخدمات التي يقدمها، و إن أخذ مقابلا فهي رسوم رمزية لمجرد تنظيم الاستفادة من منتجاتها، بل هي السعي في الغالب الأحيان لإعانات من المتبرعين و المساهمين لمشاريعها، فالمال في نظرها وسيلة لغاية غير اقتصادية، و غالبا ما تنظر إلى المال أنه شر لا بد منه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الصهبي، التسويق في الجمعيات و المؤسسات الأهلة في اليمن، رسالة ماجستير منشورة على الموقع:

آخر تصفح : 2009/06/14 (http://www.geocities.com/Tsweeq/index.index.htm)

<sup>2</sup> مايكل هامر و ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، أفق الإبداع، الطبعة الأولى، 1421 هجري.

2. إن كثيرا منها متخصصة لفئة معينة من المجتمع أو لمجتمع آخر بينما المسؤولية عن تمويلها تقع على عاتق غيرهم أحيانا مما يشكل فجوة بين المستفيد والمساهم<sup>1</sup>.
3. كثرة تأثيرات المجتمع على هذه المنظمات نظرا لشعور المجتمع بأنها ملكه وله و ليست لغيره و هو الذي ساهم فيها و أنشأها، و لذا فهي معرضة للنقد و التساؤلات أكثر من غيرها من المنظمات، و هي مضطرة الى مراعاة ذلك و التصرف بمقتضاه حتى تخسر تعاطف الجمهور معها، فتعاطف الجمهور هو أكبر رأس مال تملكه أي منظمة خيرية، مما يشكل تداخلا بين عوامل كثيرة تضغط على تسويق المشاريع الخيرية.
4. كثرة المتطوعين الذين يعملون بلا راتب و بلا أجر في العمل الخيري عموما و في تسويق الأعمال الخيرية خصوصا<sup>2</sup>.
5. التقلبات السريعة في سوق تبرعات العمل الخيري نظرا لكثرة الطوارئ و الأزمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الإعلامية و غيرها، مما يجعل المؤسسات الخيرية أقل قدرة على التخطيط طويل الأجل في جميع أمورها و في التسويق بصفة عامة.
6. غياب أو ضعف المنظمة التي تضبط العمل الخيري في حكومات الدول العربية بصفة عامة، ففي كثير منها تنقل عن المجتمعات الغربية مع اختلاف تركيبة أسباب التبرعات اختلافا كليا و جذريا عن وضع تلك الدول.
7. تقوم المنظمات غير الهادفة للربح بتسويق خدماتها إلى قطاعات متعددة مما يعقد اتخاذ القرار حيال السوق المستهدف، فمثلا يمكن للجامعة أن توجه برنامجها التسويقي باتجاه الطلبة المحتملين، الطلبة الحاليين، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين، منظمات الأعمال و كذا السلطات الحكومية المختلفة<sup>3</sup>.
8. إن المستهلك أو مستخدم الخدمة لديه سيطرة أقل على مستقبل منظمات غير هادفة للربح بينما نجده قد يتحكم في المنظمة الهادفة للربح.
9. افتقار المنظمات إلى هيكل تنظيمي واضح، فالمنظمات غير الهادفة للربح لديها هياكل تنظيمية متعددة، فالمستشفى مثلا قد لا يكون له هيكل خاص بالإدارة و آخر للمهنيين " الطاقم الطبي "، هؤلاء الأفراد قد تتعارض خططهم في كيفية التعامل مع إستراتيجية تسويق المستشفى.

### ثالثا: أهمية التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

- يدخل التسويق في أكثر من نطاق عمل في نشاط الجمعيات ، الأمر الذي يعكس أهميته كمفهوم و نشاط و برامج تمارس في كل نطاق ، و للتأكيد على هذه الأهمية نستعرض نطاق عمل التسويق موضحين أهمية دوره فيها .
1. جمع التبرعات: تعد التقنيات التسويقية ممتازة لبناء مجموعة كبيرة من المتبرعين، و تمزج عملية جمع التبرعات بين تسويق السلع و الخدمات و الأفكار لجذب و إقناع المتبرعين بالعطاء، ففي تسويق السلع في جمع

<sup>1</sup> محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص 591.

<sup>2</sup> سليمان بن علي العلي ، تنمية الموارد المالية و البشرية في المنظمات الخيرية، طبعة الأولى، 1416 هجري، ص 75.

<sup>3</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، تسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 36.

التبرعات يتم استخدام وسائل مثل الأسواق الخيرية و المزاد الخيري و بيع بطاقات التهنئة للحصول على التبرع من الجمهور و الذي قد يدفع أكثر من القيمة بهدف دعم نشاط الجمعية أو المنظمات غير الهادفة للربح.

كما قد تسوق الجمعية بعض الخدمات لغرض الحصول على التبرعات مثل تأجير شعار الجمعية أو تقديم خدمات التدريب للمتطوعين.

كما يعد تسويق الأفكار أساس في عملية جمع التبرعات حيث أن أغلب ما تقدمه على سبيل المثال الأنشطة الدينية هو فكرة الحصول على الأجر الأخرى مقابل العطاء لنشاط الجمعية، والنشاطات الحقوقية تقدم فكرة: مجتمع الأمن و السعادة و ضمان الحقوق مقابل العطاء لنشاط الجمعية. ولأهمية دور التسويق في نطاق جمع التبرعات نجد أن البعض يحرص ممارسة التسويق في الجمعيات ، في هذا النطاق فقط، و الحقيقة أنه واحد فقط من أطر عملية التسويق في الجمعيات .

**2. لجان الاستثمار في الجمعيات:** أي الأنشطة التجارية التي تمارسها الجمعيات لتمويل أنشطتها، حيث يحتاج العمل الخيري للمشاريع التجارية، فالأموال تنمو بالعمل الاستثماري الناجح و العمل الخيري واسع و مجالاته كبيرة و هو يجنب الجمعية الاعتماد على مورد واحد معين قد يزول، و مع أن الجمعيات قد تجد صعوبة في هذا المجال كونها- عادة- حساسة لكلمة ربحي إلا أن هذه النشاطات التجارية مهمة للجمعية من حيث أنها تعطي الجمعية استقلالية و حرية في اتخاذ القرارات دون ارتباط بالجهات الممولة كما أنها تكسبها استقرار في حالة تذبذب التمويل، كما أثبتت البحوث في أمريكا أن الناس يفضلون الشراء من أماكن يعلمون أنها تستخدم جزء من القيمة لأغراض إنسانية مما يعني إمكانية تحقيق الربح إذا تم إدارة هذا النشاط بشكل صحيح<sup>1</sup> .

وفي هذا الإطار الاستثماري يظهر جليا أهمية دور التسويق و المزيج التسويقي و الاستراتيجيات التسويقية و البحوث التسويقية وغيرها من المفاهيم لنجاح استثمارات الجمعيات الخيرية.

**3. الإطار التنفيذي لأنشطة الجمعيات:** إنزال النشاط التطوعي للمجتمع المستهدف يحتاج إلى البرامج

التسويقية سواء كان برنامج تسويق اجتماعي يهدف إلى زيادة مستوى تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة في إطار تنفيذ الأنشطة العلمية أو الحقوقية أو الثقافية أو الاجتماعية وغيرها، أو في برامج تسويق الخدمات في إطار تنفيذ الأنشطة الصحية و التعليمية و التدريسية و الخدمات التمويلية التي تقدمها بعض الجمعيات كمشاريع تنمية المشروعات الصغيرة و التمويل الأصغر و القرض الحسن وغيرها<sup>2</sup>.

وكذلك برامج تسويق السلع مثلا في إطار تسويق ناتج أنشطة التدريب للحرف و الخياطة و التطريز مما يساعد على توفير تكاليف التشغيل و توفير مورد للمتدربين.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الصهبي ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

وتبرز هذه الأهمية التسويقية في العمل الخيري من خلال الكشف عن الفرص التسويقية التي تساهم في استمرارية وجود الجهات الخيرية بالإضافة إلى إعطاءها القدرة على التنسيق مع مثيلاتها من الجهات الأخرى في تسويق الأعمال الخيرية.

كما أثبتت الدراسات أن قيام المنظمات الكبيرة بالمساهمة في الأعمال الخيرية يساهم في زيادة المتعاملين مع المنظمة حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن 58% من المشاركين في الاستقصاء أجابوا أن قرارهم للشراء من المنظمات يعتمد في الغالب على أساس مدى تعامل تلك المنظمات و مساهمتها في الأعمال الخيرية، و كدليل فعالية نشاط التسويق في زيادة إيرادات الجمعية المالية<sup>1</sup>.

و من أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة التسويق اليوم هو تقييم الأسواق و تحديد الفرص التسويقية للمتبرعون لا يفرقون بين الجهات الكبيرة و الصغيرة عند القيام بالتبرع و إنما يعتمدون على مقدرة الجمعية في الوصول إلى المتبرع و اقتناعه يتبني أحد المشاريع المميزة لذا يأتي أهمية نشاط التسويق في استحواذ على هؤلاء المتبرعين عن طريق التميز بالإعداد المسبق لهم و تطبيق أنشطة التسويق المختلفة. و مما سبق نستنتج للتسويق الخيري أهمية تتمثل في :

- التسويق يشجع على الابتكار و النمو بل و يساعد على دفع حركة التنمية للعمل الخيري كله.
- إن التسويق هو التنمية الحقيقية للمنظمات الخيرية من خلال جمع الموارد المالية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.
- إدراك المؤسسات أنه رغم وجود خصوصيات لتسويق المشاريع الخيرية إلا أن جزء كبيراً من مشاكلها التسويقية يتشابه مع المنظمات الربحية .
- انخفاض معدلات المساهمات المالية مع الانخفاض الاقتصادي العام في الدول الإسلامية.
- كثرة المشاريع الخيرية و كثرة المنافسة يجعل من لا يقوم بأنشطة تسويقية جيدة يتعرض للاضمحلال و الزوال أو الضعف و التأخر.
- زيادة حاجة المنظمات الخيرية في المجتمعات و زيادة مشاركة المنظمات في برامج التنمية في العالم الإسلامي.
- ارتباط نجاح كثير من المشاريع بقدرته التسويقية، و ارتباط فشله بفشله التسويقي.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و للطاقات الموجودة.
- توجيه المبالغ توجيهها مناسباً بما يحقق أهداف المنظمة، و يزيد من كفاءة دخلها.
- التعريف بالمؤسسة و بمشاريعها من أجل جلب الأنصار الذين يتفوقون مع المنظمة في أهدافها و حشد الجهود و الأموال و الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة.
- إشاعة العمل الخيري و تذكير الناس به و تسهيله لهم و حثهم عليه و تعريفهم به.

<sup>1</sup> حبيب الله ترستاني، تسويق العمل الخيري، مجلة الدعوة، تصدرها مؤسسة الدعوة الإسلامية، العدد 2092، 23 ربيع الآخر 1428 هجري،

#### رابعاً: الأهداف التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح

يكمن الهدف الأساسي للمنظمات غير الهادفة للربح في تحقيقها لاستجابة مرغوبة من قبل السوق المستهدف، و التي قد تكون على شكل تغيير في القيم السائدة في ذلك السوق، أو في الحصول على إسهامات مالية تعزز من مسار عملها، أو في تقديم المزيد من الخدمات التسويقية للتعبير عن الأنواع المختلفة من التبادلات التي تقوم بها مع الأطراف المتعددة من المجتمع ، حيث تحدد من خلال طبيعة الأعمال التبادلية التي تقوم بها المنظمة او من خلال الأهداف الإستراتيجية المستندة من رسالة المنظمة التي تبين السبب الحقيقي و العقلاني لوجودها.و يمكن تحديد الأهداف التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح بالآتي<sup>1</sup>:

1. تطوير ثقافة الأفراد و ادراكاتهم لحقيقة الخدمات التي هم بحاجة إليها و ما يقدم لهم من قبل تلك المنظمات .
2. العمل على إيجاد قاعدة عريضة من الإسناد الاجتماعي للأفكار التي تطرحها هذه المنظمات و التي تصب أصلاً في أهداف المجتمع و خدمته .
3. نشر معلومات و الممارسات الجديدة و بما يفيد المجتمع عند اعتمادها للتطبيق أو حتى في معرفتها من قبل الأفراد ، كما هو مثلاً في التوعية من خلال برامج التغذية ببعض الأخطار الكامنة وراء تناول العديد من المشروعات أو المأكولات و التي قد ينجم عنها الإصابة بأمراض القلب، أو ارتفاع ضغط الدم الشرياني، و الإصابة بارتفاع الكوليسترول في الدم... الخ و التي تأتي جميعها أو بعضها من الإفراط غير المعقول أو المدرك في تناول بعض الأطعمة المسببة لذلك.
4. العمل على تغيير السلوك الفردي باتجاه منفعة الفرد ذاته و المجتمع بذات الوقت. كما هو مثلاً في قيام المنظمات ببرامج تثقيفية و توعوية للإقلاع عن التدخين .

و بناء عليه، فإنه يمكن استنتاج عدة مؤشرات يستطيع التسويق تقديمها للمنظمات غير الهادفة للربح، و بشكل محدد يمكن ملاحظة الفوائد التالية<sup>2</sup>:

- يستطيع التسويق من تحسين و رفع مستوى رضا المتحقق من قبل الزبائن.
- يستطيع التسويق المساعدة في جذب الموارد للمنظمات غير الهادفة للربح، فالعديد منها بحاجة إلى جمع التبرعات لتنفيذ مشاريعها، فالأدوات و الأساليب التسويقية تمكن جامعي التبرعات من تحقيق منافع كبيرة و فرصاً عديدة لإنجاز رسالة المنظمة.

<sup>1</sup>ثامر بكري، التسويق، أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص294، ص295.

<sup>2</sup>نظام موسى سويدان، عبد الحميد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص32، ص33.

- كما أن تبني مدخلا تسويقيا محترفا يساعد المنظمة في تحديد قدراتها و ميزاتها التنافسية، أي ما الذي تستطيع المنظمة تقديمه للمجتمع و لا تستطيع منظمات أخرى تقديمه. و هذا يمكن إثباته و إظهاره في قدرة المنظمة على العمل لقطاعات معينة من المجتمع أو يمكن إظهاره من خلال طريقة تنفيذ العمل. و أيا كانت الحالة، فإذا استطاعت المنظمة من تحديد تلك المجالات التي تضيف قيمة أعلى مما يستطيع المنافسون تقديمه، فإنها بلا شك تستطيع إضافة تحسينات على الميزات التنافسية و استخدامها لتعزيز جمع التبرعات و تقديم الخدمة نتيجة لذلك.
- إن المدخل الاحترافي للتسويق يقدم ايضا للمنظمات إطارا للعمل. فالمدخل المنظم لإجراء مسوحات بحثية عبر الحاجات، وضع الأهداف، و التخطيط لمقابلة تلك الأهداف ، و التأكيد على الأنشطة الرقابية الرسمية لضمان تنفيذ الأنشطة كما خطط لها، كل هذه العناصر ستقلل من إضافة الموارد التسويقية القيمة.

#### خامسا: الصعوبات التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح

بسبب خصوصية و خصائص الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح فإنها تواجه صعوبات عديدة عند تطبيقها لتقنيات التسويق و بما يتوافق مع الأبعاد الفكرية و الفلسفية للتسويق بمفهومه الحديث و المعاصر . ومن أبرز هذه الصعوبات هي<sup>1</sup>:

1. **سيطرة أقل على موارد التسويق** : تتمثل الموارد التسويقية بكافة الأدوات و الوسائل المادية و الإمكانيات البشرية لتحقيق الأداء التسويقي كما هو واضح مثلا في ضعف السيطرة على توقيتات بث الإعلانات العامة عبر وسائل الاتصال المختلفة و بما يتفق مع رغبة المنظمة و ما ترمي إليه من أهداف. كما أنها لا تستطيع السيطرة على الوسطاء كالأطباء أو العيادات الخاصة أو المراكز الاجتماعية التي تكون وسيطة للمنظمات الصحية العامة في إيصال ما ترغبه من خدمات و رسائل إلى الجمهور وفق الصورة التي ترغبها أو تهدف إليها.
2. **الصعوبة في تجزئة السوق**: يتأثر ذلك أساسا في كون عمل المنظمات غير الهادفة للربح واسع و كبير ، وبالتالي فإن سوقها يصعب الاعتماد نفس الأسس المعتمدة في تجزئة السوق للمنظمات غير الهادفة للربح . نظرا للتداخل الحاصل ما بين أجزاء السوق للمنظمات غير الهادفة للربح و صعوبة الفصل فيما بين المتغيرات الممكن اعتمادها كأساس للتجزئة، كما هو مثلا في تحديد الأخطار الصحية الناجمة عن استخدام بعض المواد المستخدمة في البناء ، و التي قد تمتد آثاره إلى صناعات أخرى و إلى أصناف أخرى من العمل والعمال و بالتالي يصعب تحديد الجزء المستهدف من السوق.

<sup>1</sup> نامر بكري ، مرجع سبق ذكره، ص295،ص296.

3. صعوبة التأثير في المجموعات المستهدفة: تجد هذه المنظمات نفسها في بعض الحالات أمام تحدي كبير عندما تجد هنالك صعوبة أو حتى إخفاق في خلق التأثير المطلوب على المجموعات المستهدفة من الأفراد نتيجة للمعارضة الشديدة و الخاطئة أصلا و التي يبديها هؤلاء تجاه برامجها الموجهة لصالحهم.
4. صعوبة تقييم فاعلية التسويق: تجد المنظمات غير الهادفة للربح صعوبة في قياس فعالية نشاطاتها نظرا لعدم الملموسية في أغلب الأحيان للخدمات التي تقدمها و التأثيرات المتحققة من جراء تلك الخدمة .
5. ضعف التوجه التسويقي لدى هذه المنظمات : نظرا لكثرة المشكلات التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح عند اعتماد تقنيات التسويق في التطبيق و التي قد لا تحقق الأهداف المرجوة منها فإنها ابتعدت نسبيا عن الولوج بشكل فاعل للتوجه التسويقي في مسار عملها و لعل ذلك يعود إلى جملة من الأسباب منها:
  - مدراء المنظمات يسعون جاهدين لتقديم خدمات مناسبة للجمهور، إلا أن هؤلاء المدراء لا يولون اهتمام كافي لحاجات و رغبات المستهلكين عن طريق اعتماد بحوث التسويق لاستقصاء آرائهم و توجهاتهم.
  - اعتماد العديد من المنظمات غير الهادفة للربح مصادر محددة في التمويل مما ينعكس سلبا على قدراتها التنافسية من جهة و تنفيذها للبرامج الطموحة و الهادفة للأبعاد المستقبلية من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح

مثما يحدث في منظمات الأعمال، يقوم المديرون في المنظمات غير هادفة للربح بتنمية وتطوير الإستراتيجيات التسويقية التي تمكن تلك المنظمات من إجراء مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة التي تتعامل معها.

#### أولا: الأهداف والأسواق المستهدفة

تتمثل الأهداف و الأسواق المستهدفة في المنظمات غير الهادفة للربح في:

1. الهدف السوقي: من المهم الإشارة إلى أن الهدف السوقي الواجب تحديده في المنظمات غير الهادفة للربح يمتاز بجوانب قد تختلف على نحو واضح من تلك التي في المنظمات الهادفة للربح، ذلك أن الهدف التسويقي في المنظمات الهادفة للربح يمكن حصره وتوقعه وفق مؤشرات، بيانات تستمد من واقع الحال ومن الدراسات أو مما متاح من حقائق وإحصاءات المتاحة<sup>1</sup>. إلا أن المنظمات غير الهادفة للربح قد تجد صعوبة في تحديد ذلك بسبب أن الهدف السوقي يخضع لجانب التوقعات ومن هنا يكون من المتوقع أن تقوم معظم هذه المنظمات بتقديم خدمات عادلة، وكفاء وفعالة بالشكل الذي يمكن من خلاله الاستجابة لحاجات وتفصيلات مختلف فئات الأفراد

<sup>1</sup> أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث للإدارات التسويقية، دار حامد للنشر والتوزيع، الجبيلة، الأردن، 2000، ص 441.

المتعاملين معها<sup>1</sup>. وتنطوي تلك الفئات على المستخدمين، ودافعي الأموال والمتبرعين والسياسيين، ووسائل الإعلام والجمهير العامة، ولا تستطيع تلك المنظمات قياس نجاحها أو فشلها من خلال استخدام الأدوات والمقاييس المالية التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات الهادفة للربح.

ويمكن القول بأن النقص في المقاييس المالية التي تستطيع تلك المنظمات استخدامها لتقييم نتائج أعمالها، والتنوع في الأهداف التي يمكن أن تسعى إليها، واتصاف الخدمات التي تقدمها بأنها غير ملموسة، وغموض وتعارض الأهداف التي تسعى لتحقيقها من شأنه أن يعمل على صعوبة قيام المديرين فيها بوضع أولويات للأهداف، كما يساهم أيضا في صعوبة اتخاذ القرارات اللازمة، وتقييم الأداء الخاص بها، وغالبا ما يفرض ذلك على هؤلاء استخدام مداخل مختلفة عن تلك التي يتم الاعتماد عليها بصفة عامة في المنظمات الهادفة للربح.

**2. الأسواق المستهدفة:** يلاحظ أن هناك ثلاثة قضايا تجعل من خطوة التعامل مع الأسواق المستهدفة للمنظمات غير الهادفة للربح خطوة مختلفة ومتفردة، وتتمثل تلك القضايا في الآتي<sup>2</sup>:

- **استهداف الفئات التي قد لا تشعر بالمنظمة، والمعارضة لخدماتها:** تقوم المنظمات غير الهادفة للربح غالبا باستهداف هؤلاء الأفراد الذين قد لا يشعرون بها أو المعارضين بقوة لخدماتها مثل، خدمات التطعيم أو القضاء على الإدمان من المخدرات أو المشروبات الكحولية، أو محاربة التدخين، أو الإرشاد والتوجيهات المتعلقة بالأمراض النفسية.
- **تبني استراتيجيات غير متميزة مع القطاعات السوقية المستهدفة:** غالبا ما تتبنى المنظمات غير الهادفة للربح استراتيجيات غير متميزة، حيث تفشل عادة في إدراك مزايا التعامل مع كل قطاع بطريقة مختلفة، وتركز فقط على ما يمكن أن تحصده من مزايا اقتصاديات الحجم وانخفاض التكاليف المصاحبة لإتباعها الإستراتيجيات غير المتميزة في التعامل مع الأسواق المستهدفة.
- **المركز الذهني المكمل:** يتمثل الدور الرئيسي للعديد من المنظمات غير الهادفة للربح في تقديم الخدمات لهؤلاء الأفراد الذين لا يتم خدمتهم بشكل مناسب بواسطة منظمات القطاع الخاص، وكنتيجة لذلك، يكون على المنظمات غير الهادفة للربح أن تقوم بتكميل الجهود التي يقوم بها الآخرون وليس منافستها. ومن هنا نلاحظ أن مهمة بناء المركز الذهني لها تتمثل في تحديد القطاعات السوقية غير المخدومة من قبل منظمات القطاع الخاص، ثم القيام بعد ذلك بتطوير البرامج التسويقية التي من شأنها تحقيق الإشباع لحاجتها، ومن ثم لن تستهدف هذه البرامج القطاعات السوقية الصغيرة التي غالبا ما تكون قطاعات مربحة.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص136، ص137 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص137، ص138.

## ثانيا: إستراتيجية الإحلال

تتضمن إستراتيجية إحلال لأي برنامج تسويقي التركيز على عدد من المزايا التنافسية، للسلعة أو الخدمة، قد تتضمن إستراتيجية الإحلال الاجتماعي عدد من المزايا التنافسية منها مثلا تأصيل فكرة أو المفهوم المراد تسويقه في المنظمات غير الهادفة للربح، أو خفض تكلفة المنتج المراد تسويقه للجهات المستهدفة من برنامج التسويق غير الهادف للربح يؤدي إلى إمكانية نشر ما يطلب تقديمه من أفكار أو قيم اجتماعية غير مرغوبة أو دخيلة على منظومات القيمة للأفراد<sup>1</sup>.

يتبين مما تقدم أن إستراتيجية الإحلال المرتبطة بعملية التسويق غير الهادف للربح قد تأخذ باعتباريات من المزايا المشار إليها سابقا و تجدر الإشارة أن ميزة برنامج تسويقي اجتماعي معين يمكن أن تكون في إحالة فكرة المراد تسويقها اجتماعيا، مع الملاحظة أن إستراتيجية الإحلال التسويقي التي قد تكون نابعة من مضمون و طبيعة ما سيتم تسويقه اجتماعيا، بالإضافة إلى أن المزايا أو الميزة التسويقية في برنامج تسويقي اجتماعي تختلف من موقف إلى آخر و من بيئة إلى أخرى و من بلد لآخر و من فريق من المسوقين الاجتماعيين دون الآخر.

## ثالثا: إستراتيجية التسويق العام

و التي بمقتضاها يتم توجيه نفس الإستراتيجية التسويقية لكافة الأفراد و عناصر المجتمع باعتبار أن مضمون الإستراتيجية من ناحية المفاهيم و الأفكار و القضايا التي تطرحها تمم كل أفراد و عناصر المجتمع، و حيث يكون المطلوب هو إحداث درجة من التأثير على مواقف أو اتجاهات و آراء كافة الأفراد نحو القضية موضوع الاهتمام في وقت واحد، من خلال استخدام وسائل الاتصال العامة و التي تبث رسالة واحدة شعارات و إيجازات متشابهة لكافة المشاهدين أو المستفيدين<sup>2</sup>.

كما يمتاز هذا النوع من الاستراتيجيات بسهولة التصميم و التطبيق حيث يتم إرسال أو بث نفس الرسالة لكافة المشاهدين أو المستهدفين و التوقيتات و تكرارات محددة تتفق و عادات الوسيلة الإعلانية لكافة عناصر المجتمع المستهدف، إلا أن ما يعاب على هذه الإستراتيجية، أنها قد تكلف الجهات المعنية بتعديل السلوك الاجتماعي مبالغ مالية كبيرة، و ذلك بسبب الحالة الكبيرة لإيصال الرسالة الاجتماعية لكافة الشرائح الاجتماعية و الاقتصادية، كما أن هناك إمكانية كبيرة حول عدم وصول الرسالة التسويقية الاجتماعية لكافة الشرائح في التوقعات المحددة و المرغوبة من قبلهم.

## رابعا: إستراتيجية الإنش

تعتمد هذه الإستراتيجية على توجيه رسالة تسويقية اجتماعية محددة المعالم و الخصائص لجزء محدد من المجتمع بهدف التأثير على مواقفها و اتجاهاتها و أنماط السلوكية بالنسبة لقضية محددة و خلال فترة زمنية

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر و البيئي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2004، ص70.

<sup>2</sup> محمد أبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر و البيئي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2011، ص97.

محددة يقاس بعدها مدى التغير أو التعديل الذي حصل في السلوك الاجتماعي للأفراد الذين يعيشون في هذا الجزء المحدد أو المنطقة الجغرافية الصغيرة، يتم إتباع هذه الإستراتيجية على الإنش أو جزء محدد من السوق الكلي (المجتمع)، تكون خصائصه و مواصفاته و قيم الأفراد و الأسر فيه معروفة تماما للجهة المعنية بعملية التعديل المقصودة في السلوك الاجتماعي<sup>1</sup>. و تجدر الإشارة هنا إلى أن إتباع هذه الإستراتيجية في إحداث عملية التعديل الاجتماعي المطلوب قد تكون مطلوبة كخطوة أولية إلا أنه يمكن تطبيق إستراتيجية اجتماعية تسويقية أخرى تغطي شرائح المجتمع المستهدف.

### المطلب الثالث: إدارة التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

يعد التسويق فلسفة متكاملة تتبعها إدارة الجمعية في إدارة عملياتها و بيعتها، ومع هذا إلا أنها تحتاج لإدارة متخصصة تضطلع بمهمة تخطيط و تنظيم و توجيه و متابعة تدفق و انسياب المهام التسويقية في الجمعية، و تعد هذه الإدارة المحرك الفعلي في عمليات الجمعية التي تعمل على تحقيقها لأهدافها الأساسية، فهي التي تستطيع تحقيق الأهداف التسويقية من حيث الإشباع الأفضل لحاجات و رغبات المستهلكين بأنواعهم في الجمعيات من متبرعين و مستفيدين و مشتريين.

ونستعرض فيما يلي المهام المنوطة بإدارة التسويق و بعض المقترحات حول الهيكل التنظيمي الملائم لعملها في الجمعية.

### أولاً: مهام إدارة التسويق في الجمعيات:

مهام إدارة التسويق و جوانب العمل التسويقي سواء كان ذلك في عملية جمع التبرعات أو في إطار التنفيذي لنشاط الجمعية أو في النشاط الاستثماري في الجمعية<sup>2</sup>، تبدأ بدراسة المستهلكين (المستفيدين، المتبرعين و المشترين) الحاليين أو المرتقبين وذلك للتعرف على احتياجاتهم و رغباتهم في عملية جمع التبرعات و الإطار التنفيذي لنشاط الجمعية -تجدر بنا الإشارة- أن الانطلاقة الأساسية المتوافقة مع مبادئ هذه الجمعيات الإنسانية هي البدء بدراسة رغبات و حاجات المستفيدين من المشاريع الخيرية ثم دراسة بيئات المتبرعين الراغبة بهذه المشاريع وأما في النشاط الاستثماري فتركز إدارة التسويق في الجمعية على دراسة المستهلكين في السوق وذلك بحسب النشاط الاستثماري الذي تمارسه.

وهكذا نجد أن أمام إدارة التسويق دراسة ثلاث بيئات: المستفيدين، المتبرعين والمشترين و نقوم بذلك من خلال بناء الهيكل التنظيمي بما يحقق التنسيق و التتابع في دراسة هذه البيئات و تنفيذ المهام المنوطة بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 72.

<sup>2</sup> عدمان مريزق، التسويق الناجح لبرامج و نشاطات الجمعيات، عرض مقدم ضمن المتلقى التدريبي الأول للجمعيات و المنظمات الشبانية، المقام 14/13/12 ماي 2009، مركز الإبداع الإعلامي، الجزائر.

ثم بناء على المعلومات المتجمعة من بحوث التسويق تنطلق إدارة التسويق في بناء المزيج التسويقي<sup>1</sup> فتقوم بتصميم مزيج المنتجات الذي يلبي الحاجات و الرغبات بالسعر المناسب للمستهلكين و استخدام المزيج الترويجي المناسب من خلال الإعلانات، العلاقات العامة، الاتصال الشخصي و عملية تنشيط التبرعات أو التبادل أو المبيعات، ثم القيام بتوزيعها من خلال قنوات التوزيع المعتمدة ثم تعود العملية من جديد بالرقابة والتطوير من خلال بحوث التسويق و دراسة سلوك المستهلك للتعرف على رغبات المستهلكين و احتياجاتهم المالية.

ثانيا: أسس البناء التنظيمي لإدارة التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.

الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق جزء متكامل مع الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الهادفة للربح و هو نابع من التطور الإستراتيجي المنبثق من الإستراتيجية العامة لهذه المنظمات وهو الأمر الواجب أخذه في الاعتبار عند الاختيار من المقترحات التي سنعرضها والتي حرصنا على أن تكون قابلة للتطوير و التغيير وأن تكون مرنة تتماشى مع بقية الهيكل المعمول به في الجمعية، ونؤكد ابتداء على أن مسؤولية إدارة التسويق و التحديات الماثلة أمامها كبيرة باعتبارها الإدارة المسؤولة بالكامل عن المستهلكين وما يحدث لهم وفيهم من تغيرات<sup>2</sup>، ومن هنا تتحدد الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق والتي يمكن التعرف عليها من خلال الآتي :

النموذج الأول: وفقا للمنتج (المشروع، الخدمة، السلعة)

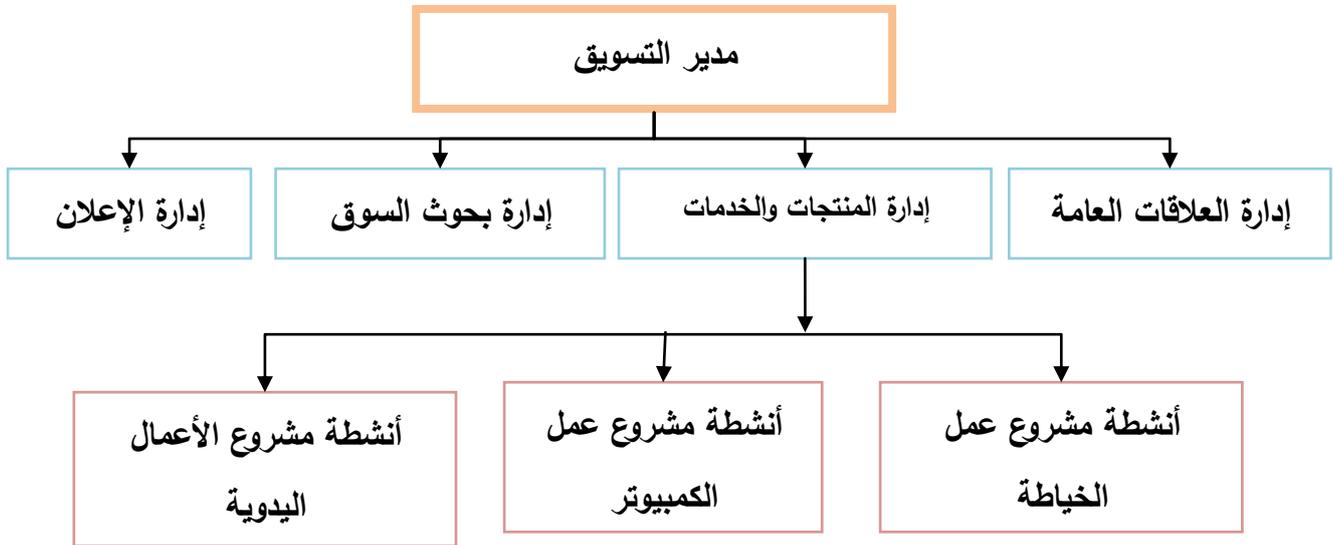
هو نموذج بسيط، يقوم على النظر إلى طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح (الجمعية)<sup>3</sup>، وهو يأخذ الشكل التنظيمي الموضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان الأردن، 2005، ص48، بالتصرف.

<sup>2</sup> محمد عبد الله الصهبي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم ( 1-3 ) : الهيكل التنظيمي وفقا للمنتج ( المشروع، الخدمة، السلعة).



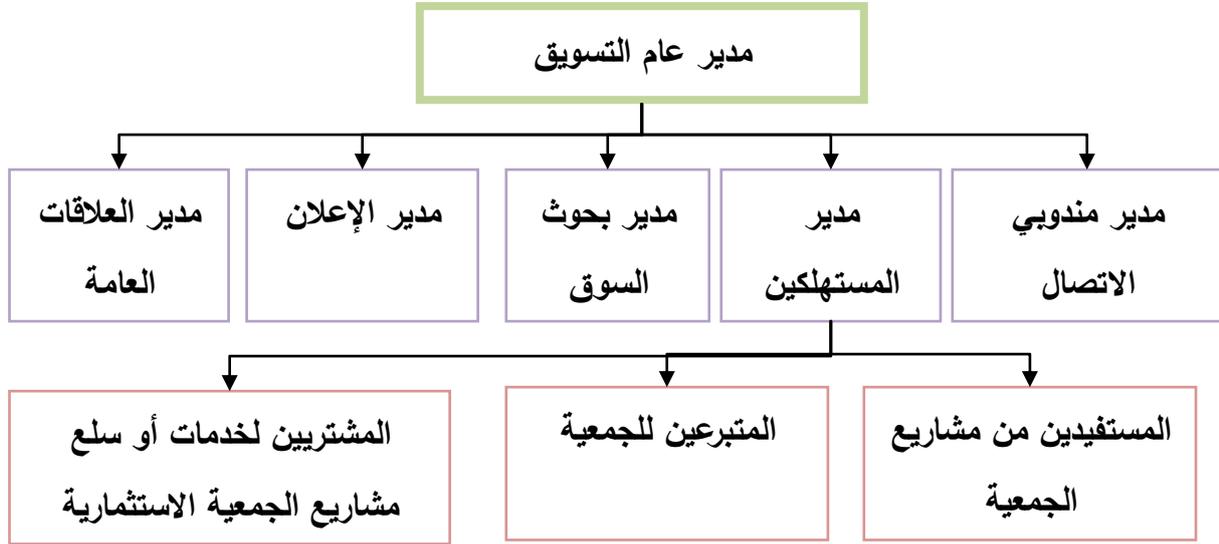
المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن مدير عام التسويق هو من يمارس السياسة التسويقية و أنه يشرف على أربعة إدارات متخصصة هي إدارة العلاقات العامة و إدارة المنتجات و الخدمات و إدارة بحوث السوق و إدارة الإعلان، و يقوم مدير المنتجات و الخدمات بالإشراف على أنشطة تسويق مشروع مشغل الخياطة و أنشطة مشروع معمل الكمبيوتر و أنشطة مشروع الأعمال اليدوية، و تقوم الإدارة الأخرى بخدمة المشاريع و الأنشطة المختلفة في تخصصها من علاقات عامة وإعلان و بحوث تسويق بحسب طلبهم.

النموذج الثاني: وفقا للمستهلكين (المستفيدين، المتبرعين، المشترين).

وهو نموذج بسيط أيضا وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-4) : الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة التسويق وفقا للمستهلكين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

هذا النموذج محور اهتمامه هو المستهلك، حيث نجد أن مدير عام التسويق هو واضح ورأسم السياسة التسويقية<sup>1</sup>، ويعاونه في تنفيذ هذه السياسة مديرون هم، مدير مندوبي الاتصال الشخصي، مدير المستهلكين ( مركز الاهتمام ) ، مدير بحوث السوق، مدير الإعلان، مدير العلاقات العامة، ويقوم مدير المستهلكين بالإشراف على تنفيذ سياسة الجمعية نحو المستهلكين الذين يقسمهم إلى ثلاث أقسام هي:

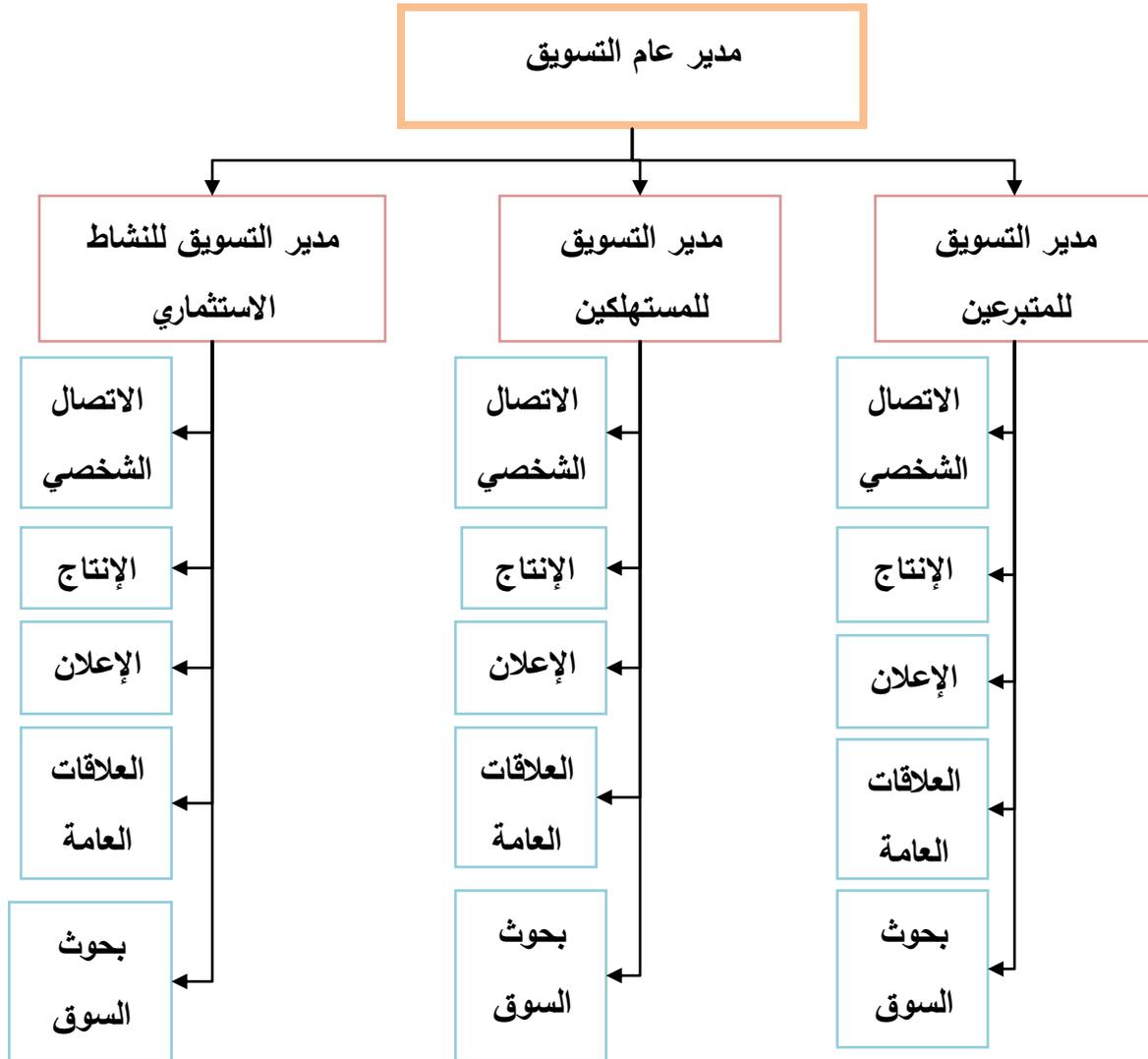
1. المستفيدين من مشاريع الجمعية
2. المتبرعين للجمعية.
3. المشترين ( المستهلكين ) لخدمات أو سلع مشاريع الجمعية الاستثمارية.

<sup>1</sup> محمد عبد الله الصهبي، مرجع سبق ذكره.

النموذج الثالث: وفقا لإطار عمل التسويق.

يأخذ الهيكل التنظيمي وفقا لهذا النموذج الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-5): الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة التسويق وفقا لإطار عمل التسويق.



المصدر: من إعداد الباحثة

وهو تنظيم أكثر تعقيدا، حيث يتناسب مع الجمعيات ذات النشاط الواسع<sup>1</sup>، حيث تعمل تحت إدارة مدير عام التسويق، مدير التسويق للمتبرعين ومدير التسويق للمستهلكين ومدير التسويق للاستهتماري و يعمل تحت كل واحد منهم قسم للاتصال الشخصي وقسم للمنتج و قسم للإعلان و قسم للعلاقات العامة و قسم لبحوث السوق.

<sup>1</sup> مريزق عدمان ، مرجع سبق ذكره

وبالإمكان تنفيذ المقترح الأخير بصورة مصغرة في الجمعيات الصغيرة والمتوسطة و ذلك بأن يكون هناك مدير للتسويق و يعمل تحته مختص للتسويق لجمع التبرعات و مختص للتسويق للإطار التنفيذي و مختص للتسويق للمشاريع الاستثمارية ويمارس هؤلاء وظائف التسويق المختلفة كل في مجال تخصصه.

و بالإمكان أن ترى إدارة الجمعية فصل قطاع الاستثمار تماما بإدارة عامة مستقلة و في هذه الحالة بإمكان تطبيق المقترحات السابقة مع حذف الاهتمام بالجانب الاستثماري والذي يخصص له تحت إدارة مدير الاستثمار العام إدارة تسويق مستقلة.

و يجب أن تضع المنظمة غير الهادفة للربح في الاعتبار من أن تنظيم إدارة التسويق يتطلب جهدا كبيرا حتى تحقق الفعالية اللازمة من التنظيم ذاته في ظل قدر مقبول من التكلفة الناتجة عن ذلك، وهذا يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل ذات العلاقة بالتكلفة والفعالية عند بناء التنظيم اللازم لإدارة عمليات التسويق في أي منظمة من المنظمات، وأيا كان الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق فإن تحقيق أهداف الجمعية هو الأصل في بناء هيكلها عموما وهيكل التسويق خصوصا ويجب أن ينطلق من فهم عميق لهذه الجمعيات .

## خلاصة الفصل:

إن دخول التسويق إلى المنظمات غير الهادفة للربح و تفعيل دوره كان متأخرا جدا كما ذكرنا سابقا و يرجع ذلك إلى الفهم الخاطئ من قبل هذه المنظمات لمعنى التسويق بحيث اعتبرته وسيلة للبيع و التأثير والإقناع فقط، وأنها لا تحتاج لذلك التسويق كونها في سوق البائعين و الطلب على خدماتها أكبر من العرض المقدم.

كما أن المجالات غير الربحية تشمل آلاف المنظمات و التي تتباين بين تعليمية و حضارية ،دينية، خيرية، اجتماعية... الخ، و هي تتعامل مع مجموعتين رئيسيتين هما مجموعة المتبرعين الذين يقدمون الدعم للمنظمة للقيام بالنشاطات التي وجدت لأجلها، و المجموعة الثانية هم المستفيدين من أموال هذه المنظمات أو الخدمات. و هذا ما يفرض على هذه المنظمات تطوير برنامجين منفصلين للتسويق و تطوير الميزج التسويقي المكون من (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) و توجيهه لخدمة السوق.

و على الرغم من الأهمية التي يوليها التسويق في الجهات الخيرية إلا أنه يواجه مجموعة من الصعوبات يمكن أن تعيق دون تحقيق الأهداف المراد تجسيدها في المنظمات غير الهادفة للربح.

# الفصل الثاني

التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و  
العلاقة التفاعلية بين التسويق و المتبرع

### تمهيد

في ظل التنافس على الموارد المالية المتناقصة، كان من البديهي أن تشتد المنافسة بين المنظمات غير الهادفة للربح، وهو الأمر الذي تسبب بدوره في اعتماد هذه المنظمات لأساليب جديدة تدعم قدراتها في جمع التبرعات وخدمة الشرائح التي تستهدفها بشكل أفضل . وفي هذا السياق، لا بد من الذكر أن القدرة على جمع التبرعات تعتمد أساسا على عملية مستمرة من التواصل مع المتبرعين واقتناعهم على العطاء، ووظائف أخرى تسبق الطلب الفعلي للتبرعات .  
وفعليا، فإن النجاح في جمع التبرعات مرتبط بشكل كبير بمستوى رضا الشرائح التي تستهدفها المنظمات غير الهادفة للربح عن الخدمات التي تقدمها لهم.  
و سيتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح.
- العلاقة التفاعلية بين المنظمة غير الهادفة للربح، المتبرع و البيئة التسويقية.
- المتبرع و قرارات الميزج التسويقي للمنظمة غير الهادفة للربح.

### المبحث الأول: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح

يعتبر التمويل عصب الحياة للمنظمات غير الهادفة للربح، فكلما تمكنت من التغلب على مشكلة شح الموارد المالية و توفيرها من مصادرها المختلفة، كلما استطاعت هذه المنظمات تحقيق الدور المنوط بها، و تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل هذه المنظمات، نظراً لكبر حجم نفقات المنظمات الخيرية على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى، و لقد أثبتت كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت على المنظمات الخيرية أن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و إستراتيجيته

إن تمويل العمل الخيري يعتبر عنصراً فعالاً لزيادة النشاطات و توفير الخدمات، و سيتناول هذا المطلب تعريف التمويل و أهميته بالإضافة إلى التعرف على استراتيجيات تدير الأموال في المنظمات غير الهادفة للربح.

#### أولاً: مفهوم التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح

المقصود بالتمويل هو "توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤس الأموال الجديدة و استخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج سلع و خدمات، أو هو عبارة عن البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال و إختيار و تقييم تلك الطرائق و الحصول على الميزج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية و نوعية احتياجات و التزامات المنشأة المالية"<sup>1</sup>.

و يعرف كذلك على أنه "توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن إعتبار التمويل الحصول على الأموال بغرض استخدامها للتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر من خلال دراسة التكلفة و العائد"<sup>2</sup>.

و بالتالي فإن التمويل هو تدير المال اللازم للإنفاق على جميع العمليات الإدارية و على مختلف الأنشطة و البرامج التي تقوم بها المنظمة.

<sup>1</sup> رابع حوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص95.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص24.

و من ثم يمكن وصف تمويل المنظمات غير الهادفة للربح أنه " ذلك المال الذي تحصل عليه هذه المنظمات من مصادره الخاصة و العامة، طبقاً للوائح و القوانين المنظمة ليكون مورداً ثابتاً و مستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة و عملياتها الإدارية و برامجها و أنشطتها و تكوين أصولها الثابتة و المتداولة"<sup>1</sup>.

و يقصد به كذلك "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية"<sup>2</sup>.

وحيث أن القطاع الخيري لا يملك وسائل سيادية تمكنه من تحصيل الإيرادات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع فإن مهمة التمويل في هذه المنظمات قد تبدو أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة، حيث إن الجزء الأكبر من مصادر تمويلها يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المنظمات المانحة والمتبرعين الآخرين، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك المنظمات ويؤدي إلى درجة من عدم الاستقرار نظراً لأن مستوى النشاط مرتبط بمستوى التمويل الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية ويخضع لاعتبارات كثيرة أهمها ما يلي:

1. حجم الموازنات المرصودة من قبل المنظمات المانحة للمنظمات غير الهادفة للربح.
2. مستوى الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات غير الهادفة للربح لدى المانحين.
3. توافق برامج ومشاريع المنظمات غير الهادفة للربح مع أهداف وفلسفات وأجندة المنظمات المانحة.

### ثانياً، أهمية التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح

تتجلى أهمية التمويل، أنه يتوقف عليه كل من حجم النشاط، و نوعه، و مستواه و أثره على البيئة و المساعدة على وضع السياسات العامة للمنظمة و الحفاظ على ثباتها و استمراريتها، و زيادة الخدمات المقدمة، أو تطويرها و تحسين مستوى جودتها، أو زيادة عدد المستفيدين من خدماتها، و تقديم وسائل فعالة لتسويق رسالة المنظمة و أهدافها في مجال أوسع، و أخيراً تحقيق الاكتفاء الذاتي و الاستقلالية، و تبرز أهميته للأسباب التالية<sup>3</sup>:

1. المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل المنظمات غير الهادفة للربح، فبدون المال لا تستطيع المنظمة تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.
2. إن أهمية تدبير التمويل تتمثل ببقاء واستمرار عمل المنظمة، حيث أن وجود تمويل لدى المنظمة يعني قدرة المنظمة على دفع تكاليف المشاريع، وتنمية وتطوير برامج للمستقبل، وأيضاً قدرة المنظمة على دفع

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الاقتصادي، مصر، مايو، 2007، ص 4.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإزربية، بدون سنة النشر، الإسكندرية، مصر، ص 265.

<sup>3</sup> على ماهر أبو المعاطي. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مكتبة زهراء الشرق، الطبعة الثالثة، بدون بلد النشر، 2004، ص 309.

أجور العاملين للحفاظ على عطائهم وقدراتها على الحفاظ على ما لديها من أصول والعمل على زيادتها.

3. التوسع والتطوير في العمل، حيث أن مواجهة تحديات المستقبل تعني الحاجة لعمل تطورات وتوسعات في العمل، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة والتوسع في مناطق جديدة للعمل، وإجراء مزيد من البحوث والاستقصاءات وتنفيذ حملات للدعوة وحشد التأييد.

4. بناء قاعدة شعبية مساندة، حيث أن زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط المنظمة غير الهادفة للربح، يعني زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى، وكذلك زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية وزيادة فرص الحصول على مؤيدين جدد من خلالهم. وأخيراً تعتبر مؤشر جيد على مدى قدرة المنظمة على جذب مؤيدين.

5. استقرار واستمرارية المنظمة، حيث أن الفكرة ليست في تدبير التمويل من سنة لأخرى وتغطية الاحتياجات المقدرة بالتخطيط فقط، ولكن أيضاً هي كيفية خلق منظمات قوية لها القدرة على الاستمرارية من خلال اعتمادها على ذاتها وليس على منظمات تعتاد تحقيق عجز بصفة مستمرة، واستمرارية المنظمة تتحقق في بناء قاعدة مستمرة وأنشطة من الجهات التمويلية وبناء علاقات قوية مع المهتمين بمجال عمل المنظمة، وأخيراً بناء رأسمال للمنظمة متمثل في أصول ثابتة تسهم في تخفيض تكاليف التشغيل من جهة وفي توليد دخل من جهة أخرى<sup>1</sup>.

6. يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها، وتطوير الخدمات القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.

7. تستخدم الأموال في أغراض وأمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور للعاملين وشراء الخامات اللازمة لتوفير الخدمات وتحقيق أهداف المنظمة.

و تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة زيادة الموارد المالية للمنظمات غير الهادفة للربح، و ذلك من أجل تفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به في إحداث التنمية و تحسين جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها<sup>2</sup>، إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن زيادة التمويل ليست المعيار الأساسي لتقييم أداء المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرارية، فهناك من المنظمات من يعمل بموارد مالية قليلة و لكن إنجازاتها كثيرة و يرجع ذلك إلى كفاءة ومهارة القائمين على إدارتها، و من هنا يجب التأكيد على ضرورة حرص المنظمة على بناء قاعدة من المؤيدين و المؤمنين برسالتها مما يعود عليها بموارد مالية ضخمة، و ذلك بدلا من التركيز على طلب الأموال فقط و القيام بحملات إعلانية سنوية لجمعها.

<sup>1</sup> صالح محمد حامد، تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة الموارد، بدون دار نشر، بدون بلد، 2012، ص11، ص12.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

### ثالثاً: إستراتيجية تدبير التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح

تعرف إستراتيجيات تدبير التمويل بأنها خطة تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة، أو هي مجموعة من الأهداف التي تعمل من أجل تسيير أعمالها وتنفيذ أهدافها، وينبغي للإستراتيجية أن تعمل على تخصيص الإجراءات العملية، وتحديد الموارد والجدول الزمنية التي سيتم تنفيذها؛ للتأكد من القدرة على تمويل الاحتياجات للأنشطة التي ينبغي إنجازها وتعتبر إستراتيجية تدبير التمويل أداة أساسية ناجحة لأنها تعمل على تركيز وتحديد الأولويات، وكذلك تنوع أنشطة جمع الأموال، هذا وبالنهاية يساعد على تحديد الأهداف، فالإستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد، وهناك عدد من الأسباب التي توضح أهمية إستراتيجية التمويل وهي<sup>1</sup>:

1. قد تساعد مجلس الإدارة للنظر في المخاطر المرتبطة بأي أعمال متعلقة بتدبير التمويل.
2. تفيد في دعم متطلبات بيان السلوك المطلوب كأهم المتطلبات.
3. قد تتم الحاجة لها أيضاً في طلب المنح، وسيمكن الممولين المحتملين من تحديد قدرة المنظمة وما إن كانت أموالهم ستساعد في تحقيق الهدف المطلوب.

وليس هناك متطلبات محددة لكتابة إستراتيجية لتدبير التمويل، وعلى الرغم من أن المحتويات الأكثر استخداماً هي كما يلي<sup>2</sup>:

- **الرسالة:** هذا القسم من الإستراتيجية يقدم موجزاً للمنظمة، كما أنه يوضح أهداف المنظمة، وما تقدمه للمجتمع، طبيعة الخدمات التي تلبّيها كسداد احتياجات أفراد المجتمع، وأخيراً توضح القيم الأساسية وماهيتها.
- **الوضع الحالي للمنظمة:** يشرح بشكل كامل ويصف المنظمة من حيث النقطة التي هي عليها في الوقت الراهن، وذلك فيما يتعلق بالهدف العام، وهي تتضمن أيضاً مصفوفة تحليل SWOT وذلك لإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية تحليلهما، جنباً إلى جنب مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- **التخطيط المؤسسي:** إن إستراتيجية تدبير التمويل بحاجة إلى أنواع متعددة ومختلفة من مراحل التخطيط والتي تشمل:
  - ✓ **التخطيط الاستراتيجي** وهذا يساعد الممولين المحتملين ويوفر لهم نظرة عامة عن المنظمة.

<sup>1</sup> محروس عبد الشافي الشوبكي، محمد عبد الحق أبو شمالة، مدى فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني المحلية العامة في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص27.

- ✓ **تخطيط الأعمال:** وهذا النوع من التخطيط يساعد في توفير معلومات إضافية حول أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تحديد كيف سيتم تنفيذها.
- ✓ **التخطيط المتعلق بتنفيذ الأهداف:** المنصوص عليها في الخطة، ويعتبر من أكثر أنواع التخطيط تفضيلاً، حيث تقدم وصفاً أكثر تفصيلاً لكيفية تحقيق كل هدف، وآليات التنفيذ وتحديد المهام لجميع الأقسام والعمل على تقييم التقدم الذي تم إحرازه، وتسجيل النجاحات والإخفاقات والاستفادة منها.
- ✓ **الدخل الحالي للمنظمة:** ويتم من خلاله تحديد الخطوط العريضة لمصادر التمويل السابقة والحالية والمستقبلية، بحيث يتم تحديد كل مصادر التمويل والمبلغ الذي حصلت عليه المنظمة، أو ما تعهد به الممولين، وتحديد درجة الاحتمال، وأخيراً تحديد إجمالي قيمة التمويل.
- ✓ **جمع الأموال:** يصف كيف سيتم جمع الأموال لتغطية تكاليف المشروع المحددة في التخطيط التنظيمي، أي يجب أن توضع تفاصيل مخططة بالضبط لكل مصروف محتمل وكيفية تمويله ويحدد في الإطار، قائمة الممولين كما يجب تحديد المدة التي سيتم الحصول على التمويل من خلالها.
- ✓ **سياسة تخفيض التكاليف:** وتعتبر هذه الوسيلة من وسائل التخطيط للطوارئ في حال لم تتم الاستجابة لأهداف تدبير التمويل من قبل الممولين، وهذا التخطيط يساعد في تقييم المخاطر، ويثبت أن المنظمة لديها استعداد للأسوأ وتخطط جيداً لما سيحدث في المستقبل.
- ✓ **مراجعة ومراقبة التمويل:** إن عملية تدبير التمويل يجب أن ترافقها إستراتيجية لمراجعة ومراقبة منتظمة؛ حتى يمكن تعديل أي تغيرات قد تحدث، وقد يكون هذا على مستوى أنشطة التمويل المحتملة أو فيما يتعلق بالأنشطة الحالية للمنظمة، وينبغي رصد جميع الأنشطة لتدبير التمويل في مرحلة.
- ✓ **استراتيجيات الخروج:** تعتبر هذه الإستراتيجية من أنواع التخطيط المبكر، وهذا الجزء من الإستراتيجية سوف يبرهن ويعبر عن قدرة الخطط التي وضعتها المنظمة من إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في حال انتهاء التمويل، إن التخطيط لإستراتيجية الخروج يجب أن يكون مبكراً ويعتمد ذلك على طبيعة الأنشطة والمشاريع المنفذة.
- ✓ **الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل:** هذه الإستراتيجية تسمح للممولين الاطلاع على خطط المنظمة التي توضح كيفية استدامة أنشطتها على المدى البعيد.

### المطلب الثاني: مصادر التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح ووسائله

يتميز قطاع المنظمات غير الهادفة للربح بخصائص ومميزات تختلف عن خصائص ومواصفات القطاعين الخاص والعام، و اختلاف الخصائص يؤدي إلى اختلاف مصادر تمويل القطاع الخيري عن القطاعين الآخرين، إن تحليل البيانات المالية للمنظمات غير الهادفة للربح يكشف أن هناك تنوعاً في مصادر تمويلها و مكونات دخلها و للتعرف على مصادر تمويل هذه المنظمات و مكونات دخلها، أجريت دراسة حول اتجاهات الخير في بريطانيا حيث تناولت الدراسة تحليلاً لإيرادات و مصروفات أكثر من 500 جمعيات خيرية و منظمة وفاقية<sup>1</sup>، و اتضح أن مكونات الدخل تتمثل في :

- الدخل التطوعي.
- التبركات.
- العطاء المخطط من خلال عقود الهبة.
- النداءات المذاعة في الإذاعة المحلية.
- المتاجر الخيرية.
- الدخل غير التطوعي ناتج عن التجارة و بيع البضائع و الخدمات.
- بيع السلع و الخدمات.
- الرسوم و المنح التي تقدمها الحكومة و إدارتها المحلية.
- الاستثمارات.
- المتبرعون.

و يتم تمويل المنظمات غير الهادفة للربح بواسطة المصادر التالية:

- التمويل العام أو التمويل الحكومي.
- التمويل الذاتي عن طريق مساهمات و اشتراكات الأعضاء، الهبات و التبرعات، ممارسة الأنشطة المولدة للدخل.
- التمويل الخارجي و يكون على شكل معونات نقدية أو عينية تقدمها دول أو منظمات، تمويل البنك الدولي لمنظمات المجتمع المدني.

و تأتي أهمية التطرق للمصادر المختلفة لتمويل المنظمات غير الهادفة للربح، لأن التمويل الذاتي و الحكومي محدود جداً في أغلب الدول و خاصة منها النامية و الفقيرة، و مع توسع أنشطة المنظمات غير الهادفة للربح و تنامي دورها أصبحت أغلب هذه المنظمات تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي، و بصورة عامة يتم تمويل المنظمات من مصادر أساسية تتمثل في:

<sup>1</sup> بدر ناصر المطيري، من سيمات التجربة البريطانية في العمل الخيري و التطوعي، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، 1994، ص 110.

1. التمويل الذاتي: هو مجموع إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح، وفيه تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل وتنبع أهمية التمويل الذاتي للمنظمات غير الهادفة للربح، كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويلها، وأهم مصادر التمويل الذاتي:

- إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية، حيث أن بعض المنظمات غير الهادفة للربح تلجأ إلى إقامة مرافق ومشاريع إنتاجية مدرة للدخل بحيث تستغل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات.
- إيرادات الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن الكثير من المنظمات غير الهادفة للربح تدير مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم مخفضة كإدارة رياض الأطفال والمدارس الخاصة والعيادات الصحية ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة والمراكز الثقافية. وتستخدم تلك المنظمات إيرادات تلك الأنشطة في تغطية جزء من نفقاتها، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءاً من إيرادات المنظمات غير الهادفة للربح، نظراً لكثرة عدد المتبردين على تلك الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.
- الرسوم والاشتراكات من الأعضاء والذي تنص عليه النظم واللوائح الداخلية للمنظمات غير الهادفة للربح، وهي نوع من التبرعات لا يحتاج الحصول عليها إلى ترخيص مسبق من الجهة الإدارية وإنما تقبل بقرار من المجلس الإداري للمنظمة وكذلك الوصايا والهبات التي يوصي بها أو يهبها شخص ما للمنظمة<sup>1</sup>.

أهمية التمويل الذاتي: إن التبرعات على الرغم من أهميتها وضرورتها لدعم أنشطة وبرامج المنظمات غير الهادفة للربح، إلا أنه لا ينبغي على هذه المنظمات، الاعتماد عليها كمصدر وحيد لتمويل أنشطتها وبرامجها، بل ينبغي أن تعمل تلك المنظمات على زيادة مواردها المالية الذاتية، وذلك لأسباب التالية:

- عدم ثبات واستقرار التبرعات وخاصة الخارجية وخضوعها للاعتبارات أخرى والتي لا يمكن التحكم في العديد منها لكونها تخضع لظروف خارجة عن نطاق سيطرة المنظمات غير الهادفة للربح، ومن ثم فعليها العمل في الاستثمارات وتوليد الدخل من أجل المستقبل<sup>2</sup>.
- يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات يمكن للمنظمات غير الهادفة للربح، من تغطية نفقاتها الإدارية وبعض المصاريف الجارية التي ترفض المؤسسات المانحة إدراجها ضمن البرامج و المشاريع التي تدعمها.

<sup>1</sup> محروس عبد الشافي الشويكي، محمد عبد الحق أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> سكستون ريتشارد. البنك الدولي. العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية شراكة وتعاون - وقائع جلسات المؤتمر الدولي - بإشراف مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي، 2000.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

- يساعد التمويل الذاتي المنظمات غير الهادفة للربح من رفض التمويل المشروط بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة العمل الخيري ، إذ أن الاعتماد الكامل على التبرعات يجبر إلى حد كبير هذه المنظمات تحت ضغط الحاجة إلى التنازل عن بعض الثوابت والقبول باشتراطات الممولين التي قد لا تتناسب ومصحتها.
- يمكن التمويل الذاتي المنظمات غير الهادفة للربح من المساهمة بنسب معينة في تنفيذ البرامج والمشاريع حسب اشتراطات المؤسسات المانحة التي تتعامل بهذا النظام.

وتكمن أهم وسائل التمويل الذاتي في الأتي:

- ✓ يجب التركيز على توفير مرافق ومقرات عامة مملوكة للمنظمات غير الهادفة للربح، حيث أن ذلك يفيد في أمرين ، أولها توفر نفقات الإيجارات التي تشكل جزءا لا يستهان به من نفقات المنظمات غير الهادفة للربح، و ثانيا يمكن تأجير جزء من تلك الممتلكات واستخدام عوائد التأجير في تمويل النفقات الإدارية وبعض نفقات الأنشطة.
- ✓ إقامة المشاريع المدرة للدخل التي تحقق أهداف الجمعية ، إضافة لكونها تحقق عوائد تزيد من الموارد المالية للمنظمة غير الهادفة للربح ، وهذه المشاريع مهمة وحيوية جدا لهذه المنظمات ومن أمثلة ذلك : المشاريع الصحية ، ومشاريع رعاية التأهيل المجتمعي ، ومشاريع إقراض المشاريع الصغيرة ، حيث أن مثل هذه المشاريع يحجم عنها القطاع الخاص نظرا لعدم جدواها الاقتصادية بالنسبة للمنظمات الربحية ولأنها تحتاج إلى رأس مال مرتفع ، إضافة إلى إحصام القطاع الحكومي عن العمل عليها لأنها تزيد من أعباءه ومسؤولياته بصورة تفوق إمكانياته.

2. الإعانات الحكومية والإعفاءات الجمركية: معظم الحكومات في العالم ولا سيما في السنوات الأخيرة بدأت تراعي في أنظمتها دعم وتشجيع المنظمات غير الهادفة للربح ، لذلك من المهم جدا للمنظمات غير الهادفة للربح ، أن تنظر للحكومات كأكثر العملاء أهمية ، إذ أنها ليس فقط مصدر تشريع أو رقابة وإنما هي أيضا جهة هامة للتمويل السخي حيث تصل التبرعات الحكومية اليومية في مختلف أنحاء العالم 386 مليون دولار<sup>1</sup>.

3. القطاع الخاص: فالمؤسسات الفردية لها نصيب كبير في المساهمات الخيرية ويعتبرون أهم الروافد المالية للعمل الخيري، و يعد المانحون بشكل فردي مصادر مهمة لتمويل كثير من المنظمات غير الهادفة للربح ، و قد برز ذلك في حالة الصومال و روندا . كما أسهمت التبرعات الشخصية في زيادة مصادر التنمية، مثل مبادرة القروض الصغيرة.

<sup>1</sup> فريد قرشي، تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية ، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية. القاهرة، ماي 1997، ص2.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

و قد زادت نسبة التبرع من قبل الأفراد ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية زادت النسبة من 1% إلى 2% من الناتج القومي الإجمالي في مستهل الألفية الجديدة، مقارنة بعقد الستينيات من القرن الماضي<sup>1</sup> ، و تتفاوت تبرعات الأفراد من منظمة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال تتلقى المنظمة النرويجية لمساعدة الشعوب 1% من تمويلها من التبرعات الخاصة ، فيما تحصل منظمة أطباء بلا حدود على 86% من تمويلها من هذا المصدر أيضاً<sup>2</sup>.

أما الشركات المساهمة فيعتبر دورها ضعيف جداً في دعم العمل الخيري مع العلم بأن رأس مال تلك الشركات يعتبر كبيراً جداً بالمقارنة مع المؤسسات الفردية، وأن ما يميز الغرب هو الإعتماد على الشركات المساهمة الكبيرة في دعم النشاط الخيري، لذلك يجب تكثيف الجهود على تلك المؤسسات وشركات المساهمة لإقناعها وإقناع مجلس إدارتها والمساهمين فيها بضرورة القيام بدورهم المجتمعي بشكل أكبر ليتماشى مع الدور الإقتصادي والمالي، فبذلك نكون قد ضمنا موارد مالية كبيرة تدعم العمل الخيري بشكل كبير ولأمد طويل.

إن هذه المسألة الحيوية حول أهمية النظر إلى القطاع الخاص كمصدر واعد لتمويل مشاريع الخير يتطلب التفكير في وضع نظم تحفيزية لجذب هذا القطاع وتفعيل مشاركته المجتمعية لتمكين المنظمات غير الهادفة للربح على الاستمرار كمكان أصيل في القطاع الخيري .

إن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع الخيري بتنظيماته وآليات عمله لكسب ثقة القطاع الخاص ويمكنه في ذلك إتباع الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- اعتماد سياسة الشفافية والمسائلة من قبل المنظمات غير الهادفة للربح ، وإقناع المتبرعين في القطاع الخاص بحيوية المشاريع والبرامج التي تنفذها.
- إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص لتوفير التمويل ودعم تلك المشاريع ولو على مراحل وبشكل تدريجي.
- إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع، الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة.
- إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية وبشكل موثق وشفاف بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهم في تمويلها.

<sup>1</sup> Marc lindenberg and Coralie brayant; **Going Global transforming relief and development NGOs**, kumarian press, 2001, p11.

<sup>2</sup> خالد حامد شنيكات، المنظمات غير الحكومية و السياسة العالمية، دراسة في الأبعاد التمويلية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، دولة الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة النشر ، ص 19.

<sup>3</sup> أحمد السيد الكردي، قياس الأداء المالي المتوازن بالمنظمات الخيرية، مقال متوفر على الموقع: آخر تصفح(3.4.2014)

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

- دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص التي تتبرع وتقوم بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال خفض ضرائبها أو إلغائها.
- دعوة القائمين على مؤسسات القطاع الخاص لتحمل مسؤولياتهم نحو المجتمع من خلال المساهمة في مشاريع التنمية والبرامج الإنسانية.

4. **المصادر الدولية:** تعتبر المصادر الدولية من مصادر تمويل المنظمات غير الهادفة للربح الهامة ، ولا شك أن هذا المصدر يقع تحت تأثير المتغيرات الدولية والسياسية، ولا يخفى على القائمين على العمل الخيري صعوبات التقديم وطول الإجراءات وتعقيدها للحصول على المنح من الصناديق الدولية المانحة<sup>1</sup>، حيث تدعم المؤسسات الدولية و أهمها البنك الدولي الحوار و الشراكة بين المنظمات غير الهادفة للربح و الحكومات عن طريق تقديم برامج التدريب و المساندة الفنية و توفير الموارد، كما تنسق المؤسسات الدولية مع المنظمات غير الهادفة للربح في العديد من القضايا المتعلقة بمختلف المشاريع الممولة في كل المجالات، و لوحظ بأن عدد كبير من المشاريع المقدمة خلال الفترة 1985-1997 من البنك الدولي و التي وجهت إلى 7 دول نامية بقيمة 900 مليون دولار، و قدم البنك سنة 2003 حوالي 157 مليون دولار تهدف لدعم نشاطات المجتمع المدني في مجالات مختلفة<sup>2</sup>. وكذلك الصندوق الائتماني لإستراتيجية الحد من الفقر الذي يديره البنك مع الأمم المتحدة قدم مساعدات لعدة منظمات غير هادفة للربح خلال 2001-2005 بمبلغ قدر ب 20 مليون دولار.

و على سبيل المثال يقدم دعم موزنيق مثالا جيدا على مساهمة الدول في تطوير منظمات غير الهادفة للربح، فقد انخرطت الولايات المتحدة الأمريكية في تقديم مساعدات التنمية و الإعانات الطارئة ، عند بداية الجفاف في منتصف الثمانينيات في القرن العشرين في موزنيق، من خلال دعم المنظمات غير الهادفة للربح، و قد لعبت السويد دورا مميذا ، و جاءت بقية المساعدات من دول شمال أوروبا و هولندا و كندا<sup>3</sup>. و من بين أكثر المنظمات الإقليمية تمويليا، مؤسسة آسيا و مؤسسة تنمية إفريقيا و مؤسسة أمريكا، حيث بلغت ميزانيات الدعم 100 مليون دولار أمريكي، ذهب معظمها للمنظمات غير الهادفة للربح، كذلك المؤسسات السياسية الألمانية ، أنفقت أكثر من 49 مليون دولار أمريكي من قبل أكبر خمس مؤسسات لدعم الأعمال التي تقوم بها المنظمات غير الهادفة للربح في مجال حقوق الإنسان و تنمية الديمقراطية ، و استمر الدعم حتى منتصف العقد الأول من الألفية الجديدة.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مسعود كسرى، عثمان علام، دور المنظمات غير الحكومية في التنمية و اشكالية تمويلها، مجلة المعارف، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة أكلي محمد ولحاج البويرة، العدد 14، جوان 2013، ص 193، ص 194.

<sup>3</sup> Carrie Manning and Monica Malbough, **bilateral donors and aid conditionality in post-conflict peacebuilding :The case of Mozambique**, journal of modern African studies vol 48,2010, p151-155.

و قد شهدت سنة 2012 اهتمام الصين بالجانب الصحي في إفريقيا ، حيث أجريت عمليات جراحية مجانية بالسودان، و يخطط صندوق الصداقة الصينية مع المنظمات غير الهادفة للربح لتنفيذ مشروع بناء 500 وحدة غاز حيوي في أرياف مدغشقر<sup>1</sup>.

5. المتطوعين: تعتبر مشاركة المتطوعين في المنظمات غير الهادفة للربح من مصادر التمويل الهامة لتلك المنظمات وذلك لأن الرواتب والأجور تستنزف جزءا كبيرا من نفقات ومصاريف المنظمات غير الهادفة للربح، حيث أن المشاريع والبرامج التي تنفذها غالبا ما تحتاج إلى مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة تحتاج إلى ميزات كبيرة ، وتوفر ظاهرة المتطوعين للعمل الخيري مصدرا رخيصا ( شبة مجاني ) للموارد البشرية اللازمة لإدارة وتنفيذ برامج ومشاريع المؤسسات الأهلية ، وتتركز الأعمال التطوعية في:

- الأعمال الإدارية التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة ، حيث يشرف مجلس الإدارة ويتابع سير العمل والإنجازات ويرسم السياسات ويضع الخطط والأهداف ويحدد النظم واللوائح الإدارية والتنظيمية اللازمة لضمان حسن سير العمل داخل المنظمة كما هو مخطط له.
  - الأعمال الفنية والمساعدة وهي الأعمال المتعلقة بالعمل التنفيذي في تنفيذ القرارات الإدارية وتنفيذ البرامج و المشاريع ، وفيها يتم إشراك المتطوعين لمساعدة موظفي المنظمة بما يساعد على تقليص حجم نفقات الرواتب والأجور إلى أدنى حد ممكن . وفي هذه المجال لا يمكن الاعتماد بشكل كلي على المتطوعين نظرا لعدم استمرارية عمل المتطوعين لفترات طويلة إضافة إلى قلة خبرة هؤلاء المتطوعين وتركهم للمنظمة فور توفر فرص عمل لهم في منظمات أخرى.
- أما دوافع وغايات المتطوعين في العمل الخيري فهي كثيرة ومتنوعة ، وتختلف تلك الدوافع من شخص لآخر ، فليس دائما حب الخير والعطاء هو الدافع الوحيد وراء تطوع الأفراد للعمل في المنظمات غير الهادفة للربح، حيث تبين اختلاف تلك الدوافع فكان منها ما هو من أجل حب الآخرين، ومنها لتكوين العلاقات الاجتماعية واستثمارها لأموال شخصية كالحصول على مصلحة أو مهنة، وهناك التطوع من أجل اكتساب مهارات أو خبرات جديدة لا تتوفر إلا من خلال التطوع<sup>2</sup>.

وبغض النظر عن دوافع وغايات المتطوعين ، فإن ما يهم المنظمات غير الهادفة للربح هو توفر الظاهرة التي تحقق المزايا السابق ذكرها ، إلا أنه في المقابل يجب الحذر من أولئك المتطوعين الذين يهدفون لتحقيق مصالح شخصية ، بحيث لا يكون ذلك على حساب ومصصلحة المنظمة.

<sup>1</sup> مسعود كسرى، عثمان غلام، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>2</sup> هالة بخشن، التطوع والجمعيات الخيرية، مجلة قضايا وحوارات، مجلة الكترونية متوفرة على الموقع : [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com)

6. القروض: لقد كانت المنظمات غير الهادفة للربح في السابق تعتمد على المنح والهبات والمصادر الأخرى السابق ذكرها ، إلا أنه وفي الآونة الأخيرة بدأت تستخدم القروض كأحد مصادر التمويل ، وجاء ذلك نتيجة لتحول بعض المؤسسات المانحة من سياسة التبرع إلى سياسة الإقراض. ومن هنا ظهر ما أصبح يعرف بقروض المشاريع الصغيرة ، بحيث أصبحت بعض المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في هذا المجال تلجأ للاقتراض من منظمات أجنبية بفوائد وشروط ميسرة وتقوم بدورها بإقراض مبالغ صغيرة لإنشاء وإقامة مشاريع صغيرة مدرة للدخل وبضمانات لإلزام التسديد، كما أن عمليات الإقراض تحتاج إلى مؤسسات متخصصة وإجراءات قانونية تضمن إمكانية تحصيل تلك القروض وفوائدها من المقترضين حتى تستطيع المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في هذا المجال من الوفاء بالتزاماتها اتجاه المنظمات المقرضة لها ، وافتقارها إلى الخبرة والتخصص الكافي في هذا المجال يضعف من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة منها<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث: مشاكل التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و صعوباته

هنالك العديد من المشاكل التي يمكن أن تعترض غاية و رسالة العديد من المنظمات الخيرية، غير أن هذه المنظمات قد تواجهها العديد من المخاطر خاصة من منها تتعلق بالتمويل الأجنبي.

#### أولاً: مشاكل التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح و صعوباته

تعاني الكثير من المنظمات غير الهادفة للربح من صعوبات في ممارستها للنشاط التمويلي، وتلك الصعوبات تؤثر على قدرة تلك المنظمات على الاستمرار في عملها ، إذ أن العديد من هذه المنظمات لم تستطع معالجة تلك الصعوبات وبالتالي وجدت نفسها غير قادرة على الاستمرار في العمل ، ومما يزيد من مشاكل التمويل، ضعف الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية الموارد المالية، حيث انعكس ذلك على صعوبة التنوع في مصادر التمويل، مما حدا بهذه الجهات الاعتماد على المصادر التقليدية للتمويل التي لها سلبيات من حيث عدم ثباتها، إضافة إلى أن أكثر المصروفات للجمعيات استهلاكية؛ مما يدعو إلى أهمية توجيه المصروفات نحو الاستثمار، إذ أن ربح الاستثمارات يمكن أن يغطي تكاليفها الأخرى . وهناك العديد من الصعوبات التمويلية للمنظمات غير الهادفة للربح أهمها<sup>2</sup> :

1. صعوبة التنوع في مصادر التمويل.
2. عدم توفر كوادر متخصصة لتنمية الموارد المالية.
3. عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية مصروفات المنظمات غير الهادفة للربح.
4. ضعف انتظام تسديد رسوم الاشتراك.

<sup>1</sup> عبد الهادي عزت، " رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية"، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، 2004 بدون بلد النشر، ص12، ص13.

<sup>2</sup> وفا المبيرك ، النشاط التمويلي وأهمية الموارد المالية، مجلة قضايا وحوارات، مجلة الكترونية متوفرة على الموقع: [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com)

5. عدم جدية دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.

6. عدم إعادة التعامل مع المانحين.

وللتغلب على تلك الصعوبات هناك عدة توصيات أهمها:

- دعم وتعزيز البرامج والأنشطة القائمة حالياً في المنظمات غير الهادفة للربح وإعادة تقييمها.
- تنمية وتطوير المهارات الإدارية المساعدة والدعامة للنجاح بين المنظمات.
- أهمية تشجيع الاستثمارات في المنظمات غير الهادفة للربح.
- توظيف الأساليب الحديثة في تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح.
- تشجيع تبادل الخبرات الناجمة في المنظمات غير الهادفة للربح.
- تبني فكرة وجود لجان متخصصة في إدارة الاستثمارات في المنظمات الخيرية مختصة بتنمية الموارد المالية.

### ثانياً: مخاطر و سلبيات التمويل الأجنبي

وعلى الرغم من أهمية التبرعات ودورها الفعال في أنشطة وخدمات المنظمات غير الهادفة للربح إلا أن للتبرعات مخاطر وسلبيات كثيرة تستوجب درجة من الوعي والحرص الشديد من هذا المصدر وخاصة التبرعات الأجنبية حيث أنه في العديد من الحالات لا يكون العمل الخيري هو هدف المنظمات المانحة ، وبالتالي يكون دعمها موجهاً لمشاريع وبرامج محددة وفقاً لفلسفة وأهداف منظمات الدعم و وفقاً لاشتراطات ومعايير لا تتفق مع أهداف وغايات العمل الخيري ، و في الواقع نجد بأن التمويل الأجنبي للمنظمات غير الهادفة للربح تأثر كثيراً بالأحداث التي شهدتها العالم حيث أصبحت الدول الكبرى تمارس ضغوطات على الأنشطة التي تتعارض مع سياستها بحجة مكافحة الإرهاب و هنا بدأ الخلط بين كل ما هو سياسي و ما هو تطوعي حقوقي، و بهذا ظهر مفهوم التوظيف السياسي للتمويل من قبل المانحين حيث أصبحت الدول الكبرى تمارس ضغوطات على مؤسسات التمويل غير الحكومية لوقف دعمها لبعض المنظمات و الأنشطة المناهضة لسياستها في العديد من الدول خاصة النامية التي أصبحت تتحفظ على كل مصدر خارجي أجنبي لتمويل المنظمات غير الهادفة للربح، ومسألة التمويل الأجنبي مهمة وحساسة، ولها تبعاتها على المنظمات غير الهادفة للربح وعلى المجتمع ككل فهي تعزز وجود نفوذ شريحة وكلاء محليين للجهات الخارجية الداعمة، وتؤثر على استدامة المنظمات غير الهادفة للربح وتجعلها مرتبطة لمواقف ورغبات الجهات الممولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن لداودة وآخرون، علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والتمويل، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، ماس، 2001، بدون بلد النشر، ص103.

وأخيراً فإنه بلا منازع أو مجادل إن الدعم المالي للمنظمات غير الهادفة للربح هو أمر محفوف بالمخاطر وذلك راجع إلى عدة أسباب أهمها:

1. إن الدعم المالي عادة ما يوجه نحو قضايا ومجالات تستهدفها الجهات المانحة وتفرضها على المنظمات بشكل غير مباشر وفي بعض الأحيان دون حاجة المجتمع إليه.
2. إن الدعم المالي لهذه المنظمات لا يضمن في بعض الأحيان استمرارية المشروعات بعد انتهاء المنحة نظراً لاعتماد المنظمات على هذه المنح دون الاستفادة من خبرة تنفيذها في مشاريع أخرى، والمثال على ذلك أن هناك الكثير من المنظمات انتهت تماماً وتم حلها بعد انتهاء منح التمويل.
3. ما أفرزته التغيرات الاقتصادية العالمية و بروز الأزمة التي تعيشها الدول المانحة والتي يتوقع معها أن تعيد هذه الدول حساباتها نحو الدعم المقدم إلى الدول النامية ومنظماتها الخيرية، فمن المتوقع أن يتم استثمار هذه المنح وتوجيهها نحو قضايا ومشكلات تلك الدول والتي طرحتها الأزمة الاقتصادية التي تعيشها، مما يؤدي إلى استثمار هذه المبالغ التي تتضمنها المنح داخلها دون النظر إلى الدول النامية، وبالتالي سوف نعود إلى نقطة الصفر مرة أخرى.

وبناءً عليه يمكن القول أن التمويل الموجه لمنظمات غير الهادفة للربح، يجب التعامل معه بحذر، كما يجب استثماره جيداً والاستفادة منه ، وذلك لن يتأتى إلا من خلال وعي هذه المنظمات بمخاطر التمويل الأجنبي السابق ذكرها، وعلى صعيد آخر إن قضايا ومشكلات التمويل التي تعاني منها تلك المنظمات لن تحل بالمنح الخارجية فقط، وخاصة أن هنالك تجارب لمنظمات غير الهادفة للربح محلية لا تعتمد على التمويل الخارجي وتمتلك قدرات وطاقات هائلة وتقدم مشروعات وخدمات عالية وتدار بميزانيات ضخمة، ليس سوى أنها تمتلك القدرات المؤسسية والمالية التي تساعد على ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود هلاي ، قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، 2004 ، ص17، ص18.

### المبحث الثاني: العلاقات التفاعلية بين المنظمة غير الهادفة للربح، المتبرع و البيئة التسويقية

تعتبر التبرعات من أهم مصادر تمويل المنظمات غير الهادفة للربح، نظرا لكبر حجم النفقات على خدماتها وبرامجها ، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى ، وتعتبر التبرعات من أهم وأكبر مصادر التمويل للمنظمات غير الهادفة للربح في العالم ، ولهذا أصبحت عملية جمع التبرعات تأخذ أشكالا متعددة وأصبح لها فنون وأصول وقواعد ونظريات متعددة ، وتدل الإحصائيات إلى أن مجموع تبرعات العمل الخيري لعام 1994م في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ 130 بليون دولار و يبلغ دخل منظمة الصليب الأحمر سنويا بليون و 455 مليون دولار.

### المطلب الأول: ماهية المتبرع و جمع التبرعات

يعتبر المتبرع العمود الفقري للعمل الخيري لأنه الداعم الرئيسي لقوتها المالية و البشرية، و بقدر التواصل مع المتبرعين بقدر ما يزداد نشاط المنظمات غير الهادفة للربح بتقديم خدمات للمجتمع المستهدف على أكمل وجه.

**أولا: المتبرع :** هو المستخدم النهائي للمنتج و هو الممول للمنظمة غير الهادفة للربح<sup>1</sup>، وفي حالة حصولها على التبرع من منظمة أو جمعية أخرى، فالمستهلك النهائي هو المتبرع لهذه المنظمة أو الجمعية الوسيطة والتي تقوم بدور المشتري الصناعي للمستهلك في التسويق التجاري.

و يمكن تعريف سلوك المتبرع بأنه " مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يقدم عليها المتبرع أثناء إرادته بالتبرع بهدف إشباع حاجاته و رغباته للتبرع، و أثناء تقييمه للنشاط المتبرع له، و ما يصاحب ذلك من قرارات التبرع"<sup>2</sup>.

فهم و تحليل المتبرع هو أول المدخلات في العملية التسويقية لجمع التبرعات لأنه المستهدف منها، فيجب دراسة وتحليل احتياجاته ورغباته وأسباب قيامه بالتبرع والعوامل المؤثرة على هذا السلوك.

ونشير إلى بعض هذه العناصر المؤثرة على سلوك المتبرع من خلال مراحل عملية التبادل وهي المراحل التي يمر بها المستهلك(المتبرع) لاتخاذ قرار التبرع ونوضحها كالاتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مريزق عدمان ، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> أحمد على سليمان ، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق مع التركيز عى السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، 2000، ص 22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.ص.22.

### 1. المرحلة الأولى: إدراك الحاجة... لماذا يتبرع الناس؟

فيحتاج المسوق أن يعرف ابتداء الأسباب التي يدرك بها المتبرع حاجته للتبرع وتأتي من دراسة ومعرفة الأسباب التي يتبرع من أجلها، وقد أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على مسلمين وغير مسلمين للإجابة عن هذا السؤال ( لماذا يتبرع الناس؟) فجاءت النتيجة محصورة في الدوافع الآتية:

- **الدافع الديني:** على سبيل المثال، الأجر والثواب من الله عز وجل.
- **الدافع النفسي:** ويشمل الشعور بالذنب و تأنيب الضمير لعدم قدرتهم على مساعدة المحتاجين من نساء وأطفال عند حدوث النكبات والحوادث، حب التقدير من الآخرين مقابل التبرع، وأن ينظر إليه المجتمع على أنه عضو نافع فيه، حب تخليد ذكراه بعد موته مقابل التبرع.
- **الدافع المادي:** الاستفادة من إعفائه من بعض ضرائبه المستحقة للدولة.
- **الدافع الاجتماعي:** يتبرع الشخص نتيجة الضغوط التي يتعرض لها من قبل الأهل والأصدقاء والأقارب من المجتمع.

### 2. المرحلة الثانية: البحث: كيف يقوم المتبرعون بالبحث عن مجالات التبرع؟

بإدراك المتبرع الحاجة أو الرغبة ( دينية، نفسية، مادية، اجتماعية، أو غيرها) يبدأ بعملية البحث عن وسائل الإشباع، وهي المرحلة الثانية من عملية التبرع وفي هذه المرحلة يحاول المتبرع التعرف بطريقة مبدئية على بدائل الإشباع لدوافع وحاجات التبرع لديه: أنه يبحث عن معلومات عن الجمعيات ومدى الثقة والمصداقية فيها، ومعلومات عن الأنشطة الأكثر تلبية لرغباته، ومعلومات عن المناطق والأفراد الأكثر احتياجا وغيرها، وكل هذا لتعظيم المردود ( المادي أو المعنوي أو الاثنين معا) الذي سيتلقاه مقابل تبرعه.

وفي هذه المرحلة قد يكون البحث بسيطا وسريعا، فعلى سبيل المثال الإطلاع على نشرة تعريفية أو إعلان، وقد يكون أكثر تعقيدا مثل قيام المتبرع- أو الجمعية الوسيطة- التي تنوبه- بالسفر والتنقل و زيارة الجمعيات والمنظمات المختلفة وإجراء المقارنة بينها وبين المناطق المختلفة ومن المهم لمخططي عملية التسويق لجمع التبرعات بعد تحديدهم للمتبرعين المستهدفين معرفة طرق البحث لديهم وذلك لتلبية حاجاتهم للمعلومات المختلفة من خلال عدة وسائل اتصال.

### 3. المرحلة الثالثة: تقييم البدائل: يحاول المتبرع بعد أن يقوم بتحديد الحاجة و الدافع لديه - إلا أن من أقوى الدوافع نحو التبرع هو الرغبة في المساهمة في إحداث التغيير نحو الأفضل ، و سواء أكان التبرع قليلا أم كثيرا<sup>1</sup> - و

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، محمد علي العقيل، تمويل الجمعيات الخيرية المتخصصة في الأردن: دراسة ميدانية لآراء العاملين و المتطوعين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2، العدد 4، 2006، ص 534.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

البحث عن المعلومات ، أن يتحرك إلى مرحلة التقييم في موقف التبرع، وقد يكون محكمة أو تتم بسرعة و بأقل تفكير ممكن، وتختلف مقاييس المتبرعين للمقارنة و التفضيل بين لمن ولماذا أتبرع ؟

ويعتمد الأمر على حجم التبرع فكلما زاد حجم التبرع زاد تعقيد المقاييس فشخص يتبرع بمبلغ صغير يعقد مقارنة سريعة وبسيطة، أما آخر يريد بناء مستشفى لا شك أنه سيكون لديه قياس للجمعية وإمكاناتها والمناطق والمستفيدين.

4. المرحلة الرابعة: التبرع: التبرع هو المرحلة التالية من عملية اتخاذ المتبرعين للقرارات وأهمية هذه المرحلة في الكيفية التي يتبرع بها الناس، ويعتمد هذا على ما هو ممارس من وسائل جمع التبرعات، فالمتبرعون يمكن أن:

- يضعوا مالا في صندوق جمع تبرعات.
- يشتروا منتجا تبعية الجمعية.
- يقوموا بتحويل بنكي من حسابهم إلى حساب الجمعية.

5. المرحلة الخامسة: تقييم قرار التبرع ( مرحلة ما بعد التبادل):وهي مرحلة مهمة، فالعلاقة مع المتبرعين لا تنتهي

بالتبرع بل بالعكس هي البداية وأساس الانطلاق الصحيح في بناءها هو بإطلاع المتبرعين على الأنشطة التي تبرعوا لها، فمثلا متبرع بمبنى مستشفى يصل له تقرير مصور للانتهاء من البناء أو يشارك في حفل الافتتاح لا شك أنه سيساهم في المراحل التالية في التشغيل أو يزداد ثقة في هذه الجمعية فيدعم مشاريعها الأخرى. و تكمن أهمية دراسة سلوك المتبرع لاعتبار أن المنظمة تتحرك على ضوئه في برامجها التسويقية، و تبرز أهميته هذه الدراسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- اكتشاف الفرص التسويقية: فقد تكون هنالك قضايا في سلوك المتبرع تجعل أزمنا أو أماكن أو أشخاصا أو غير ذلك يولدون فرصا تسويقية لم تكن في خطة المنظمة .
- تجزئة السوق و الاستهداف: و هذا ينبغي على المسوق أن يكون على معرفة عميقة بسلوك المتبرع حتى يقسم المتبرعون إلى فئات متناسقة، فيمكن بعد ذلك البدء باستهداف كل فئة بما يناسبها من برامج و أنشطة تسويقية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة لطلبات سوق التبرعات : بحيث لا تفاجأ بأنها تعمل في جهة و طلبات المتبرعين في جهة آخر ، بل يمكنها التخطيط لتتواكب مع تطورات السوق الحالية و المستقبلية.
- تطوير و تحسين الخدمات التي تقدم للمتبرعين : ففي ظل التنافس الكبير على المتبرعين من المنظمات غير المأهولة للربح أصبح المتبرع يتبرع لمن يشبع حاجاته و رغباته بشكل أكبر ، فرمما كانت بعض الخدمات

<sup>1</sup> عبد الله سالم باهمام، المتبرع و المنظمة الخيرية، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص155، ص156.

ترى المنظمة أهميتها البالغة بينما هي لا تعني شيئاً للمتبرع والعكس صحيح ، و لا يتم إلا بدراسة مستفيضة لسلوك المتبرع.

- **التأثير في اتجاهات المتبرعين :** فإذا كانت دراسة المنظمة لسلوك المتبرعين دراسة منظمة و عميقة فيمكنها التأثير في سلوكهم ، و قيادة السوق و التعديل في منتجاتها بما يلائم مع توجهات المتبرعين.
- **وضع المنظمة الخيرية في الموضع تنافسي المناسب:** لأن الصورة الذهنية للمنظمة عند المتبرعين و سمعة المنظمة تتشكل من عوامل متشابكة ، لا يمكن التعرف عليها و تكوينها إلا بدراسة لسلوك المتبرعين.
- **تفهم أثر العلاقات الشخصية على قرار التبرع:** فهناك متبرعين ابتكاريين يهتمون بأن ينشئوا مشاريع جديدة و يمولوها ، بينما هنالك من يجب مشاريع ناجحة لدعمها و تفهم سلوك الطرفين المتبرعين يساعد على تسويق جميع مشاريع المنظمة.
- **التعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على قرار التبرع:** و لذا كان الإحراج أو وجود بعض الشخصيات العامة في الموقف من الأمور المؤثرة على قرار التبرع بشكل كبير.
- **مراعاة قيم و دوافع التبرع:** في معرفة ما يريد و كيف يصل إليه، و كيف يمكن أن يحسن من قراره في التبرع، و متى و أين يمكن أن يكون أفضل له أن يتبرع ، و ما هي العوامل المؤثرة عليه.

### ثانياً: مفهوم جمع التبرعات

التبرعات جمع تبرع وأصل الكلمة : تبرع.

تقول العرب تبرع بالعتاء، أي أعطى من غير سؤال أو تفضل بما لا يجب عليه<sup>1</sup>.

أما مفهوم جمع التبرعات فيشمل إحضار المال و الناس ( المتطوعين) و المعدات و التدريب و ذلك يجعل المتبرع محور الاهتمام من خلال الأنشطة المختلفة التي تقنعه بالعتاء<sup>2</sup>، و تعتبر عملية جمع التبرعات نشاط استراتيجي منظم يعني بتوفير الأموال التي تحتاجها المنظمات غير المأهولة للربح في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

و جمع التبرعات أو الأموال شيء حيوي و ضروري لحياة المنظمات غير المأهولة للربح، فهذه المنظمات تنشأ و تمارس أعمالها و تستمر من خلال المنح و التبرعات التي تتلقاها من الأفراد و المؤسسات و الشركات التي تتعاطف معها و تؤيدها.

<sup>1</sup>ابن منظور، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، لبنان، 1417 هجري، ص380.

<sup>2</sup>عبد الله محمد الصهبي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>Mutz, John . Murray, Katherine، Fundraising for Dummies. IDG BOOKS، 2000p 11.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

و لقد وضع " فيشر هاو" في كتابه 'جمع الأموال و عضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية' خمسة مبادئ هامة في هذا الشأن هي كالتالي<sup>1</sup>:

1. إن مجلس الإدارة هو المسئول الأول و الأخير عن تدبير التمويل اللازم لسير أعمال المنظمة وبرامجها.
2. إن السعي نحو الحصول على التمويل هو من الأمور الطبيعية، و يجب عدم النظر إليها على أنها مسائل ينبغي تجنبها.
3. يجب أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة في إعداد بيان الحالة الذي يمثل الأساس المنطقي لدعم المنظمة، كما يجب أن يكونوا قادرين على شرح الحالة للممولين المحتملين.
4. كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يقوم بدور حاسم و فعال في عملية جمع الأموال ، و ذلك بأن يوظف ما لديه من مهارات و اهتمامات.
5. إن دافعية و حماس أعضاء مجلس الإدارة هي من أهم المهام و أصعبها في أن واحد.

وأشارت الإحصائيات إلى أن حركة التبرعات اليومية في العالم تصنف كما يلي<sup>2</sup>:

- 31 مليون دولار حجم تبرعات المؤسسات الخيرية في العالم يوميا.
- 20 مليون دولار حجم تبرعات الشركات التجارية في العالم يوميا.
- 386 مليون دولار حجم تبرعات الحكومات المختلفة في العالم يوميا.
- 200 مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات دينية في العالم يوميا.
- 200 مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات غير دينية في العالم يوميا.

وبذلك فإن مجموع التبرعات اليومية 837 مليون دولار.

أي نسبة ما يصرف على الجهود التسويقية سنويا ما بين 21 و 46 مليار دولار، أي ما يبلغ متوسطه أكثر من 68 مليار دولار.

و يتبرع أفراد المجتمع الأمريكي ب 100 مليار دولار و يضاف إليها 22 مليار دولار تبرعات من المؤسسات، و يضاف إليها قيمة التطوع الذي بلغ 176 مليار دولار.

و تنقسم التبرعات إلى:

1. **تبرعات محلية** : وهي التي يتم الحصول عليها من المانحين والمتبرعين داخل الوطن سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2. التبرعات خارجية: وهي التبرعات التي تحصل عليها المنظمات غير الهادفة للربح من مصادر متنوعة خارج نطاق الوطن أو من مؤسسات أجنبية لها فروع داخل الوطن.

### ثالثاً: بحوث التسويق في جمع التبرعات

البحث التسويقي عبارة عن عملية منتظمة لجمع وتقييم المعلومات، ويتم إدارتها من خلال نظام المعلومات التسويقي والذي يركز على استخدام عنصر الوقت بفاعلية وعلى وقت المعلومات وحداثة هذه المعلومات من أجل صنع قرار فعال و ذلك في خطوات متتابة كما يوضحه الشكل أدناه:

### الشكل رقم (2-1) خطوات عملية البحث التسويقي



المصدر: عبد العزيز أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002،

ص125.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

أما بالنسبة لبحوث التسويق في عملية جمع التبرعات فتعد الطريقة المثلى لمساعدة المنظمات غير الهادفة للربح في التعرف على حاجات ورغبات العملاء و المانحين و الكشف عن كيفية تلبية هذه الحاجات والرغبات، وتعتبر هذه الأبحاث ضرورية جدا لإنجاح البرنامج التسويقي لهذه المنظمات سواء وجه للعملاء أو المانحين، فعن طريقه يمكن تحديد وسيلة الاتصال الملائمة لقياس الحاجات والرغبات ولإيصال الخدمات للسوق المستهدف، ويمكن استخدام البحوث التسويقية لقياس مدى إشباع حاجات ورغبات العملاء وأراء و اتجاهات المانحين، مما يساعد المنظمة في تحسين مستوى خدماتها<sup>1</sup>.

وتتولى بحوث التسويق تجميع البيانات في شكلها الخام ليتم تحليلها و تحويلها إلى معلومات تسويقية يمكن الاستفادة منها و من المهم تحديد احتياجات المسؤولين في الجمعية للنوعيات المختلفة من المعلومات، والشكل المطلوب للمعلومات وتوقيت الحاجة إلى المعلومات وذلك قبل تحديد البيانات الخام المطلوب جمعها وطريقة تحليلها واستخلاص المعلومات منها<sup>2</sup>.

كما أنه من الضروري تخزين المعلومات التي سبق أن جمعت و حللت، ويتم ذلك إما عن طريق الحاسب الإلكتروني أو بالأرشفة اليدوية أو الاثنين معاً، مكونين بذلك نظاماً للمعلومات في الجمعية يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة في أقل وقت وجهد، كما بالإمكان تقديم ملخصات دورية للمعنيين عن أهم المعلومات الواردة للنظام عن طريق بحوث التسويق.

### رابعا: تقسيم المتبرعين إلى قطاعات:

من خلال هذه الإستراتيجية تقوم الجمعية بتقسيم المتبرعين إلى قطاعات و مجموعات تتشابه من حيث احتياجاتهم و رغباتهم وأذواقهم، ثم تركز الجمعية جهودها لتلبية احتياج و رغبة قطاع أو أكثر من قطاعات المتبرعين بحسب إمكانياتها، والمعايير التي يمكن أن يقسم المتبرعون حسبها كثيرة منها<sup>3</sup>:

1- حسب مستوى تبرعهم.

2- حسب السلوك و الميول والرغبات.

3- حسب الجنس والعمر.

4- حسب الثقافة والمنهج الفكري.

5- حسب القبائل والشعوب.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص.60

<sup>2</sup> عبد الله محمد الصهبي مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> مريزق عدمان، كريم قاسم، التسويق كمدخل لتحسين أداء الجمعيات و فعاليتها- جمعية الحياة نموذجاً- ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المقام في الفترة 11/10 نوفمبر 2009، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية: قسم علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 08.

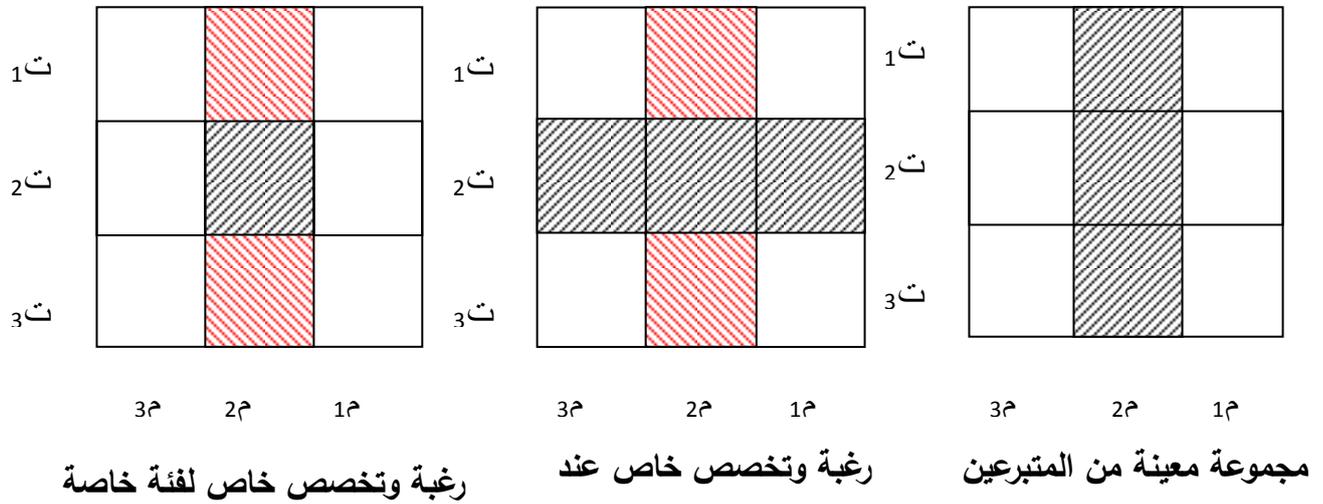
### 6- حسب مناطق تواجدهم.

ويمكن للجمعية أن تختار واحداً من الأساليب الخمسة التالية في عملية الاستهداف:

- التركيز على قطاع واحد: حيث تقرر الجمعية خدمة قطاع واحد فقط مثل أن تخصص في التجار من ذوي جنسية محدودة و ذو الاتجاه للمشاريع الصحية.
- التخصص في رغبة معينة للمتبرعين: حيث تقرر الجمعية أن تخصص في مجموعة من المتبرعين ذوو رغبات معينة مثل أن تخصص في المتبرعين في الجانب الصحي.
- التخصص في مجموعة معينة من المتبرعين: مثل التخصص في التعامل مع المتبرعين ذوي جنسية محددة فقط.
- أن تستهدف قطاعات غير مترابطة: لا يجمعها أي علاقة سوى أنها تشكل فرص مختلفة، مثل التجار من جنسية محددة ذوو التوجه الصحي والمتبرعون من جنسية أخرى ذوو التوجه الاجتماعي.
- تغطية السوق كله: حيث تقرر المنظمة تغطية جميع المجتمع وجمع التوجهات الفكرية والثقافية والتخصصية، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل الموضح أدناه:

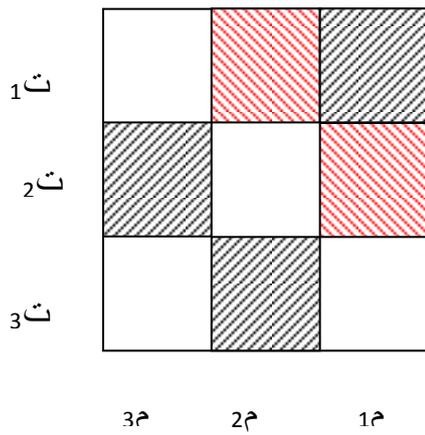
شكل (2-2) : النماذج الخمسة المختلفة لتحديد المتبرعين.

(الرغبة = م ، التخصص = ت)

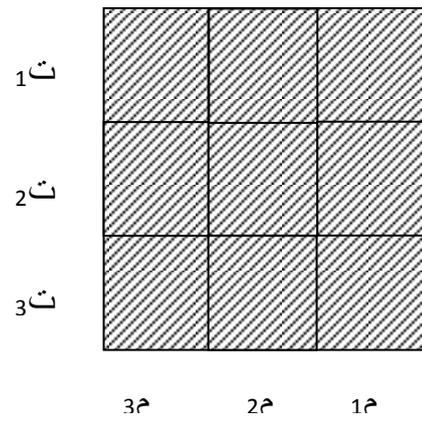


من المتبرعين

جميع المتبرعين



قطاعات غير مترابطة



تغطية السوق كله

المصدر: عبد الله محمد الصهبي، مرجع سبق ذكره.

### خامسا: طرق جمع التبرعات

نظرا لأن الأفراد هم الفئة الأكثر أهمية في مسألة التبرعات، لذا فإن الوصول لهم يحتاج إلى وسائل عدة أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

1. الاتصالات الشخصية المباشرة: وهي التي تحدث وجها لوجه، وهي الأكثر فعالية، حيث هناك العديد من الأسئلة التي قد يطرحها المانح، والتي تجد لها إجابة في اللقاء مع المستفيد.
2. حملات طرق الباب: حيث يتم ومن خلال المتطوعين طرق أبواب المواطنين ودعوتهم للمشاركة في التبرع لغايات وأهداف معينة.
3. الحملات في الشوارع والأسواق: حيث يقومون بالوقوف عند إشارات السيارات ومفترق الطرق ويجمعون بحصالتهم ما يجدون به المتبرعون.
4. الخطابات الشخصية: التي تأخذ الصفة الشخصية البحتة التي يجب إعدادها بدقة متناهية، وتجب عن جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المانح.
5. الاتصالات التليفونية: التي تنقل رسالة المؤسسة ببساطة و يسر و تأخذ صفة غير رسمية مع الجهة سواء أكان فردا أم أسرة، و يتم فيها طلب الدعم و المساندة منهم.
6. المناسبات الخاصة: كالأعياد أو في رمضان، أو المناسبات التي أصبحت متعارفا عليها أو عيد الأم، حيث يتم إعداد ترتيب للاتصال بالمانحين.
7. الإعلان: الدعوة للتبرع بواسطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة، و يتطلب ذلك اعتماد وسائل ذكية لافتة للانتباه في الإعلان بالإضافة إلى البساطة.
8. الدعوة للإسهام في تغطية نفقات الخدمة: كما هو الحال في الدعوة لكفالة اليتيم، أو تغطية تكاليف علاج مريض أو تغطية نفقات تعليم طالب جامعي، أو تكاليف رعاية طالب معاق.
9. الحفلات السنوية: التي تقيمها المنظمات غير الهادفة للربح التي يدعى إليها الميسرون و المقعدون و المهتمون بعمل الخير، و تقام في العادة في إحدى القاعات الكبرى، حيث يجتمع الجميع و يقدمون تبرعا للمنظمات غير الهادفة للربح بالإضافة إلى رسوم المشاركة، و هنالك حفلات أخرى، بالإضافة الى الحفلات السنوية كأن يكون ذلك حفل إفطار تقشيفا، و قد تأتي الحفلة السنوية ضمن مفهوم موائد الخير يتم فيه تبرع الأغنياء لإقامة موائد إفطار في رمضان للفقراء و المحتاجين.
10. مقترحات المشاريع خاصة: عندما تقوم المنظمة غير الهادفة للربح بتقديم المقترحات المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته، أو تشغيل مشروع طبي أو تعليمي أو إجتماعي، و قد أصبح

<sup>1</sup> كيف نجمع التبرعات، منشورات مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، بالأردن، مقال متوفر على الموقع: بتاريخ 2015/02/22 www.soaid.net

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والتبرع

- إعداد المشاريع و صياغتها من أهم الوسائل المعتمدة خاصة من المنظمات المانحة لتقديم الدعم أو مواصلته و المتعلقة بتنفيذ المشاريع الخيرية.
11. الاشتراكات و رسوم العضوية: التي تعد ضمن الدخول التي تعتمد عليها المنظمة غير الهادفة للربح في تأمين دخل لإدامة أعمالها، و زيادة الاشتراكات ضرورة ماسة، حيث أن قاعدة العضوية المتسعة تسهم من خلال هذه العضوية في الوصول إلى العديد من المانحين و الراغبين في الإسهام في دعم أعمال الخير.
12. الأسواق الخيرية و البازارات: التي تقيّمها المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تسويق منتجاتها كإحدى الوسائل المتاحة لجمع التبرعات.
13. المعارض الفنية: و هي لا تختلف عن الأسواق الخيرية و البازارات، و يسهم في العادة الفنانون برسوماتهم و أعمالهم الفنية بحيث يخصص العائد لأعمال المنظمة غير الهادفة للربح.
14. بطاقات المناسبات: حيث يلجأ المنظمة غير الهادفة للربح الى طباعة بطاقات للمناسبات كالأعياد و المناسبات الوطنية و تقوم ببيعها بحيث تعود واردات هذا البيع على أعمال المنظمة.
15. دكاكين و أسواق الخير: التي تلجأ إليها المنظمات غير الهادفة للربح خاصة في المناسبات التي من أهمها شهر رمضان المبارك، فتقوم المنظمة بتسويق منتجاتها أو الاستفادة من الذين يشاركون في عرض بضائعهم في هذه الأسواق، و تكون الفوائد التي تحقّقها هذه الأسواق في الغالب كبيرة.
16. الاستقطاعات الشهرية: حيث يتم دعوة الراغبين في دعم المنظمة إلى تخصيص مبالغ معينة من رواتبهم يتم اقتطاعها شهريا من الرواتب مباشرة و تحويلها إلى المنظمة غير الهادفة للربح.
17. الحملات البريدية: التي يتم بواسطتها توجيه رسائل المنظمة .قسيمة يتم تعبئتها، بما الدعم الذي يقدمه الفرد في حالة رغبته في تقديم الدعم أو التبرع.
18. الحملات الإعلامية: للدعوة إلى دعم المنظمة غير الهادفة للربح، و ذلك عبر وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المقروءة.
19. المزايدات الخيرية: حيث يتم في أثناء الحفل السنوي أو أي مناسبة تقوم بها المنظمة غير الهادفة للربح، ببيع بعض المجوهرات أو الملابس الوطنية أو الشعبية.
20. حصالة الخير: و توضع في الأسواق و المدارس ، و تستهدف جمع التبرعات من الراغبين في ذلك.
21. ترويج الاسم: و يتم ذلك بالإتفاق مع المؤسسات التجارية أو الصناعية بحيث يتم الإشارة إلى المنظمة التطوعية، أو جزءا من مبيعات هذه المنظمة سوف يخصص للعمل الخيري.
22. طابع الخير و الكوبونات: التي تقوم بطباعتها المنظمة غير الهادفة للربح و تعمل على تسويقها لصالحها.
23. المسيرات و المسابقات الرياضية: على جميع المستويات أو أي نشاطات أخرى مشابهة.
- إن هذه الوسائل ليست هي كل الوسائل المتاحة لجمع التبرعات، بل تلجأ المنظمات غير الهادفة للربح إلى الإبداع في تنظيم حملات و بأساليب مبتكرة.

### المطلب الثاني: تأثير عوامل البيئة التسويقية الجزئية على المتبرع

تعرف البيئة التسويقية على أنها : القوى الفاعلة داخل المنظمة و خارجها التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين<sup>1</sup> ، و يجب على إدارة التسويق التكيف مع القوى و الظروف البيئية المحيطة، من أجل نجاح أدائها التسويقي، وضمان التصميم الفعال لمزيجها التسويقي.

إذا قسمت البيئة حسب التصاقها بالمنظمة و حسب تأثيرها و تأثيرها فإنه يمكن القول أن البيئة التسويقية للأعمال الخيرية نوعان : البيئة الجزئية ، البيئة الكلية.

و تظهر تأثيرات البيئة التسويقية الجزئية على المتبرع في المنظمة غير الهادفة للربح من خلال :

**أولاً: تأثيرات طبيعة المنظمات غير الهادفة للربح:** المقصود ببيئة المنظمة هي العناصر و الأنظمة و الأفراد التي توجد في داخل المنظمة بالإضافة للأنظمة و السياسات التي تعتمد عليها المنظمة في استخدام مواردها المتاحة. وهي قلب نظام التسويق في أي منظمة، و أن كل البيئات الأخرى تؤثر عليها لتؤثر هي بدورها على عملية التسويق، كما أن عملية التسويق في أي منظمة يرتبط بكفاءة بيئة المنظمة الداخلية و كفاءتها في التعامل مع البيئة الخارجية، و تظهر التأثيرات من خلال:

1. **رؤية المؤسسة ورسالتها و أهدافها:** يجب أن تتضمن رسالة المؤسسة، الأهداف التي تسعى لتحقيقها و الطرق التي تستخدمها و الفئة الأساسية التي تخدمها في المجتمع، كما يجب أن تتضمن الخصائص التي تجعل منها كياناً متميزاً، و الأسباب التي تدعو الأفراد و المؤسسات إلى دعمها مادياً<sup>2</sup>.

و تأثير رسالة المؤسسة و رؤيتها و أهدافها على العلاقة التفاعلية بين المتبرع و المنظمة غير الهادفة للربح في تسويق المشاريع الخيرية واضح و كبير في عدة مجالات تسويقية مهمة جداً بل في جميع المجالات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

■ **تأثيره على العاملين في تسويق و غيرهم:** فالعاملون في التسويق بحاجة إلى شعور بأن المنظمة غير الهادفة للربح التي يعملون فيها تعمل من أجل شيء مهم، فهم يميلون إلى الاعتقاد بأن عملهم

<sup>1</sup> محمود جاسم الصيدي، استراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي ، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 52.

<sup>2</sup> دوجلاس سي ايدي، ما وراء التخطيط الاستراتيجي، كيف يمكن إشراك مجالس الإدارة غير الربحية في التنمية و التغيير، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، مصر، بدون سنة النشر، ص 12.

لساعات طويلة في الأسبوع له أهميته<sup>1</sup>، و هذا ما ينعكس في تواضعهم ، صبرهم ، تعاطفهم وشجاعتهم<sup>2</sup>.

- **مجالات العمل:** فبناء على الرسالة أو الرؤية التي من أجلها أنشئت المنظمة يتحدد المجال الذي ستعمل فيه، و هذا يعني إمكانية تحديد السوق الذي تستهدفه في تسويق المشاريع الخيرية، حيث أنه لكل مجال من مجالات الأعمال الخيرية سوقه الخاص، و إن كان هناك سوق مشتركة أحيانا، و بهذا تبعد المنظمة غير الهادفة للربح عن التخبط العشوائي كل يوم في مجال ما أو مكان معين.
- **التماسك و التناسق:** فلا تتماسك و لا تتناسق المنظمة بدون وضوح في الرؤية ، بل ربما أصبحت لها أهداف متضاربة و متعاكسة ، و ربما تشققت المنظمة غير الهادفة للربح إلى منظمات صغيرة بدون ترتيب أو دراسة ، و لذا فإن الإدارة بالأهداف الواضحة تحقق الترابط بين مستويات الأداء الثلاث ( الفرد أو الجماعة، مستوى التقسيم التنظيمي، مستوى المنظمة)<sup>3</sup>.
- **استراتيجيات و أنظمة و إدارة المنظمة بصفة عامة:** لأن الرؤية تعكس مجلس الإدارة الذي بدوره يعكس جميع النظم و الأساليب الإدارية التي تقوم بها المنظمة، و لذا ينبغي أن تكون خطة جمع الأموال خطة فرعية من خطة طويلة المدى أو الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

و يعتبر تحديد رسالة المنظمة غير الهادفة للربح المرحلة الأولى من إستراتيجية التسويق، بل و المرحلة الأولى في جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمات و الأعمال و الأفراد ، فنحن بحاجة أكبر إلى رؤيا و هدف و بوصلة ، لذا فإن توفير قدر كبير من الوضوح لدي العاملين في المنظمة لا قيادتها فقط حول الأمور التي نريد الوصول إليها ، و كيفية الوصول الممكنة مهمة إستراتيجية لأي منظمة ترغب في البقاء و الاستمرار<sup>4</sup>.

**2. ثقافة المنظمة و قيمتها:** تأثر ثقافة المنظمة على تفاعلات أفرادها اليومية مع الأحداث و الأفكار و البرامج ، كما أن لها تأثيرا على التسويق لدى المنظمة الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، و إن كان تأثير ذلك في المنظمات غير الهادفة للربح أكبر إذ يبقى أنها منظمة تقوم في جانب كبير منها أيا كان مجالها على قضية ثقافية تجمع المؤسسين و تدفعهم إلى إنشاء هذه المنظمة الخيرية. و بالنظر في ثقافات المنظمات غير الهادفة للربح نجد أنها تتشكل غالبا من :

<sup>1</sup> ريتشارد إنجرام، المسؤوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، مصر، بدون سنة النشر، ص5.

<sup>2</sup> بيرت ليكي، جورج ليكي و غيرهم، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2000، ص 53.

<sup>3</sup> على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب ، 1999، ص 87.

<sup>4</sup> عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 67.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

- ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه، فثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش و توجد فيها المنظمات.
- الأنظمة و اللوائح و الإجراءات و القوانين التي تطبق في المنظمة، تشكل ثقافة المنظمة كما أنها هي أيضا تتشكل بثقافة المنظمة و من لوائحها: اللائحة الإدارية، المالية، شؤون الموظفين، لائحة المشتريات و لائحة المستودعات.
- التوجه الفكري الذي على ضوئه يتم اختيار العاملين و ترقيةهم و تقوم المنظمة على أساسه.
- الشعارات التي تعبر عن التوجه الفكري و تعتبر شعارا للمنظمة، و تبنيها يعتبر تبني للمنظمة، بغض النظر عن كونها مكتوبة أم غير مكتوبة، و غالبا تظهر في الأحاديث اليومية و في الاجتماعات.
- المشايخ و الوجهاء و الرموز الذين يعتبرون مراجع و قادة غير رسميين للمنظمة و اهتماماتهم<sup>1</sup>، و يشككون المصادر التي ينتقي منها الشخص بعض أنماط سلوكه من خلال قبولها أو رفضها لأنماط الأعضاء.

و تأثر ثقافة على المنظمات غير الهادفة للربح و على التفاعل بينها وبين المتبرع في تسويق المشاريع من خلال:

- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة هي أحد نتائج رسالة و رؤية المنظمة، كما أنها أنعم شيء يحيط بجميع العاملين و هي أصلب شيء يحيط بهم و هي من أهم ممارسات المنظمات المتميزة.
- ✓ تأثيرها على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم في المنظمة.
- ✓ تأثيرها على الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة، و هو أحد التنظيمات المهمة جدا في جميع المنظمات و في العمل الخيري الخاصة.
- ✓ تأثيرها على طبيعة التعامل مع الأنظمة و القوانين و الأوامر.
- ✓ تأثيرها على تضحية العاملين، الذين هم أكبر رأس مال للمنظمات الخيرية و قيامها و بقاؤها و استمرارها.
- ✓ تأثيرها على مستوى العمليات، جودتها، دقتها و سرعتها في المنظمة، فارتباط الأداء التنظيمي بالثقافة التنظيمية قوي للغاية.

3. هيكلية الإدارات الموجودة و طرق اتصالها: تشكيل الإدارات و هيكلها في أي منظمة يؤثر على سير عملياتها، و على سلاسة الاتصال فيها، بل و على سلوك الأفراد العاملين و أدائهم الوظيفي سواء كانوا أفرادا أو جماعات.

و ما يلاحظ في هياكل المنظمات الخيرية من الجانب التسويقي ما يلي:

<sup>1</sup> أندرو دي و آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، بدون بلد النشر، 1412 هجري، ص 460.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

- بعض المنظمات تضع تسويق المشاريع الخيرية من مهام إدارة منفصلة و مستقلة ، و بعضها توزع هذه المهمة على الأقسام ، و هو الغالب في المنظمات غير الهادفة للربح .
  - لا يوجد في بعض المنظمات غير الهادفة للربح ما يدل على الجهات أو الأفراد المسؤولين عن التسويق.
  - هنالك تداخل في الجهات التي فيها هياكل واضحة على الأقل بالنسبة لتسويق المشاريع، و هذا لا بد منه بين الإدارة التنفيذية أو المدير التنفيذي و مجلس إدارة المنظمة الرئيسي أو مجلس الأمناء.
  - نادرا ما يستوعب المسوقين الحاجة إلى تقدير نقاط الضعف التنظيمية الداخلية و يعتمد الكثير منهم أن المصادر دائما متوفرة للتغلب على أي مشكلة<sup>1</sup>.
4. **حجم المنظمة:** هو مجموعة العناصر المعبرة عن مكوناتها و نشاطاتها الرئيسية، عدد العاملين، حجم العمل و كثافته، حجم الموجودات، الهيكل التنظيمي، و يلعب حجم المنظمة دورا رئيسيا في التأثير على فعالية المنظمة إيجابيا و سلبيا.

و تظهر آثار حجم المنظمة في المنظمات غير الهادفة للربح بوضوح أكثر من غيرها لسببين:

- سرعة نمو المنظمات غير الهادفة للربح لكونها يكثر فيها المتطوعون و تعتمد في عملها على جزء كبير منهم، و هم يتحملون التعقيدات الإدارية و لا يلتزمون إلا بما يقتنعون به.
  - قلة المتخصصين في مجال الإداري بالنسبة للمديرين التنفيذيين للمنظمات غير الهادفة للربح مما يعني عدم شعورهم بالمشكلة أو تفهمها ، و ذلك في ظل غياب أو ضعف مجالس الإدارة فيها.
5. **سمعة المنظمة و قوة اسمها:** المنظمة غير الهادفة للربح ذات السمعة الحسنة تختلف عن المنظمة التي ليست معروفة بما يمكن أن نطلق عليها القيمة المضافة ، و نعي به الصفات المميزة غير الملموسة التي يعتمد المتبرعون أنها مضافة لتبرعهم<sup>2</sup>.

و تمتاز المنظمات غير الهادفة للربح في الاهتمام ببناء اسم لها في سوق التبرعات ، فمن المنظمات ما يهتما هو التبرع بغض النظر عن الاسم الى المنظمات تضع خطة لبناء اسمها على المدى الطويل ، و تنفق على بناء اسمها و سمعتها لأنها توقن أن عائد الإنفاق في التسويق أكبر ، و تعرف ما هي المشكلات التي ستواجهها إن هي لم تعرف بنفسها.

إن فن التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح هو بالقدر الكبير فن بناء اسم المنظمة في مجتمع المتبرعين و في أذهانهم، فلا يعطي المتبرع أولوياته بالنسبة لما سيتبرع له لسعره ، و لا يعلم عن مستوى الأداء، بل أحيانا لا يعرف

<sup>1</sup> لان شاستون ، التميز التسويقي ، بيت الأفكار الدولية ، مؤسسة مؤتمن للتوزيع، بدون بلد النشر، 1999، ص 59.

<sup>2</sup> كوتلر فيليب، التسويق، كيف تنشئ الأسواق و تعززها و تسيطر عليها، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2000، ص 36.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتمتع

كيف سينفق و في ماذا، و لكن الذي يعنيه بالدرجة الأولى هي الثقة فيمن أعطاه، و في الجهة التي أعطاهم هذه الثقة هي الى حد ما يشبه العلامة التجارية و كلما استطاعت المنظمة زيادة هذه الثقة و بناء سمعتها و اسمها أكثر كلما زادت كفاءتها في التسويق.

لذا كان على المنظمات أن تستخدم اسمها كأنما هو علامة تجارية ، و هذا يحقق عدة أمور للمنظمة منها تهيئة صورة ذهنية للمنظمة تميزها عن المنظمات الأخرى، تعطي خصائص مميزة لمشاريعها، تساعد على كفاءة الإعلان و تحفظ سمعة المنظمة من المنافسة غير الشريفة.

و للاسم المعروف و السمعة الحسنة أو السيئة أثار على تسويق المشاريع الخيرية كثيرة، لأن المنظمة دائما تكون تحت رقابة المجتمع فهي تستمد قوتها منه، و هذه ميزة في المنظمات غير الهادفة للربح تجعلها أكثر تحسبا و أكثر تعبيرا عن قيم المجتمع و أفكاره ، و لكن أيضا أكثر محاسبة و مراقبة من المجتمع بصفة عامة و من مجتمع المنظمة بصفة خاصة .

ثانيا: تأثير العاملين في المنظمة: العمل الخيري يحتاج إلى جميع أفراد المجتمع ، حتى ينمو و يكبر و يشمر مشروعات مختلفة تفيد المجتمع و تسد حاجاتهم<sup>1</sup> ، و العاملين في العمل الخيري سواء كانوا موظفين أو متطوعين هم بالتعبير الاقتصادي رأس مال بشري، وهم الذين يصنعون كل عملياتها التسويقية ، و هم فئات مختلفة يمكن تمييز أهم فئتين اللتان يقوم عليهما العمل في أي منظمة خيرية و هما:

1- فئة الموظفين بالأجر: و هم كل شخص يشغل وظيفة معتمدة في الهيكل الوظيفي للمنظمة، بموجب درجة أو مرتبة أو عقد وظيفي، و يتقاضى مقابل ذلك راتب معيناً<sup>2</sup>، و هم الأساس الذي تقوم عليه المنظمة و قوتهم قوتها و ضعفهم ضعفها، فما الهياكل و لا الأنظمة و لا الرسالة إلا ما يقتنعون به و يؤدونه.

2- فئة المتطوعين: و هم الأفراد الذين يبذلون مجتمعتهم أي جهد بدون مقابل بدافع ذاتي للإسهام في تحمل مسؤولية المنظمة التي تعمل على تقديم البرنامج الخيري<sup>3</sup>، كما أنهم يشكلون رقما لا يستهان به. و يختلف التعامل مع المتطوع من مجتمع لآخر حسب الأعراف السائدة، و مستوى الدخل، الجنس و البيئة بشكل عام، و تنفق هذه المجتمعات في أن المنظمة التي لا يوجد فيها إدارة لجذب المتطوعين و تشغيلهم و المحافظة عليهم لن يأتي إليها المتطوعون، فالطريقة الوحيدة للحصول على المتطوعين هي أن تطلب من الناس أن يتطوعوا، لأن لهم تأثير كبير على تسويق المشاريع في المنظمات الخيرية و على العملية التسويقية.

<sup>1</sup> سليمان بن علي العلي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 46.

3. العاملون في التسويق: سواء كانوا موظفين بأجر أو متطوعين لهم تأثير خاص على العملية التسويقية

لأنهم هم الذين يباشرونها، و يتم اختيار المسوقين بأحد الطرق التالية:

- أن يكون مسوقا ناجحا في منظمة أخرى.
- أن يكون تاجرا أو ابن تاجر أو له علاقة مباشرة بالتجار.
- أن يثبت براعته من خلال التطوع في أمر آخر ، فيعرض عليه أن يتخصص في التسويق.
- أن يكون ناجحا في عمل آخر فينقل للتسويق لعله أن يكون ناجحا فيه أيضا.

كما يتم تدريب المسوقين وفق برامج تدريبية، و غالبا ما يتم تعلمه عن طريق<sup>1</sup>:

- ✓ التجربة و الخطأ.
- ✓ التدريب أثناء العمل و الذي تنقصه الإمكانيات المادية و البشرية، كما ينقصه الاهتمام به و إعطاء أهمية ووقت كافيين.
- ✓ الدورات التي تعطي له بواسطة أناس أكثر منه تجربة لكنهم غير متخصصين أو مدربين جيدا.
- ✓ التعلم بمجهوداته الشخصية.

ثالثا : تأثير الجمهور: يمثل الجمهور مجموعة من الناس لديها اهتمام حالي أو مستقبلي أو تأثير حالي أو مستقبلي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، و هم الذين يسيطون بالمنظمة في جميع مجالاتها و لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها، فإذا كانت المنظمة تتعامل مع مؤسسات مالية فهي ستتأثر بجمهور المؤسسات المالية و إذا كانت تتعامل مع مؤسسات إعلامية فهي ستتأثر بجمهور المؤسسات الإعلامية و هكذا.

1. جماهير المؤسسات الدينية: إذ أن المتبرع في عالمنا الإسلامي مرتبط غالبا بقضايا الدين أكثر من ارتباطه بمؤسسات الضرائب و ما شابهها من مؤسسات، و ليس كما في العالم الغربي الذي تحسب فيه التبرعات التاجر ثم تخفض من الضرائب التي تفرض عليه كما تحسب أيضا ساعات التطوع و ثم تخصص أيضا من الضرائب عليه و هكذا...

2. جماهير المؤسسات المالية: فعندما نتكلم عن التسويق مشاريع خيرية فإننا نتكلم بالدرجة الأولى عن جمع التبرعات المالية، مما يعني الحديث عن المال و جمهوره، فالممول لمشروع يحتاج لتحريك ماله من عنده إلى المنظمة التي ستقيم المشروع، مما يعني اتصالا وثيقا بالمؤسسات المالية و جمهورها.

3. جماهير المؤسسات الإعلامية: فارتباط التسويق بالإعلام ارتباط وثيق، إذ أن من أكثر ما يصوغ عقول الناس و تصرفاتهم وسائل إعلام مختلفة، و تحتاج المنظمة الخيرية إلى الإعلام حتى تستطيع أن توجه

<sup>1</sup> عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

اهتمامات الناس الى المشاريع التي تريدها عن طريق البرامج التعريفية و الدعاية و الإعلان ، و غيرها من الأدوات الإعلامية.

4. **جماعات الضغط المختلفة:** فمنها ما هو من الجماهير السابقة، و منها ما هو ناشئ من مؤسسات أخرى في المجتمع تمثل مراكز القوى المختلفة فيه، مثل جمهور محاكم و القضاء و جمهور الرياضة و جمهور الثقافة و العلم و غيرها.

و تقوم الجماهير بالتأثير على المنظمة و التأثير على سلوك أفرادها و التأثير على هيكلها ، أقسامها ، مهامها و رسالتها و أدواتها.

**رابعا: تأثير الوسطاء:** ارتبط الحديث عن الوسطاء كثيرا بالحديث عن التوزيع في بحوث التسويق بصفة عامة، و تبدو أهمية الوسيط لدى المنظمات إذا كان ليس لدى المنظمة التي لديها سلعة أو خدمة المعرفة و الدراية بتسويق منتجاتها أو خدماتها للمستفيد النهائي، و من تم تستعين بالوسيط في عملية التوزيع للمنتج أو الخدمة.

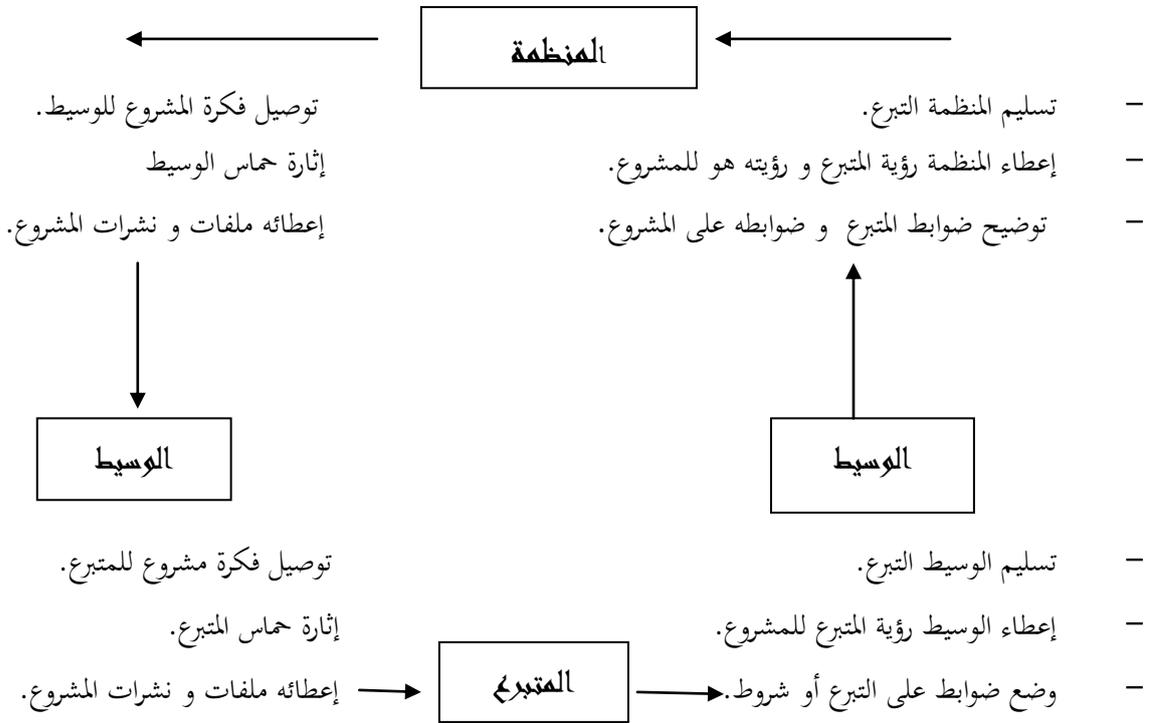
**مفهوم الوسطاء في العمل الخيري:** من الممكن النظر إلى المنظمات غير الهادفة للربح بمجملة منظمات وسيطة بين المتبرع و المستفيد، و بهذا المفهوم فإن المنظمة لا تقدم منتجات و لا خدمات و إنها توصل سلعة المتبرع (المال) أو خدمة المتطوع (الجهد) إلى المستفيد النهائي.

و المنظمات التي تنظر إلى عملها هذه النظرة تتحول رؤيتها لنفسها من منتج إلى وسيط، مما يعني تغيرا في نظرتها للمال الذي تملكه، و للمتطوعين الذين يخدمون عندها، و للمتبعين الذين يتبرعون لها، إلى غير ذلك.

و عموما حتى مع هذه النظرة تبقى العملية التسويقية التي تقوم بها المنظمة تعتمد على المزيج التسويقي بما فيه عملية التوزيع و استخدام الوسطاء، باعتبار أنهم يقومون بتوزيع فكرة المشروع و أدواته، باعتبار أن الوسطاء يقومون بإيصال الفكرة و أدواتها للمتبرع و يقومون بدور استلام التبرع و إيصاله للمنظمة.

و يمكن تصور العلاقة بين المتبرع للمنظمة و المنظمة و دور الوسيط فيها، بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): دور الوسيط في علاقة المنظمة مع المتبرع



المصدر: عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 107

و لذا تقوم المنظمات التي تريد أن تنشط عمليات التسويق لديها ببرامج تنشيط لكل من المتبرعين، الوسطاء و القوة البيعية للمنظمة كالمقابلات و الاجتماعات و المواد التدريبية<sup>1</sup>.

و في محاولة المنظمة غير الهادفة للربح الوصول إلى أكبر عدد من المتبرعين لتنفيذ أكبر عدد من المشاريع، تحتاج لعدد كبير من المتطوعين أو الموظفين الذين يعملون وسطاء بينها وبين المتبرعين، مما يجعل إدارة هؤلاء الوسطاء و تأثير المنظمة بهم كبيرا.

و تتنافس المنظمات غير الهادفة للربح على استقطاب الوسطاء كما تتنافس على استقطاب المتبرعين، إذا هم بوابة المتبرع و مفتاحه وواجهة المنظمة لديه، مما يعطيهم ثقلا لدى المنظمات و يزيد من أهميتهم لديها.

خامسا: تأثير المنافسين: من الصعب وضع تعريف محدد لمصطلح المنافسة، نظرا لتنوع تخصصات الباحثين و تباين اتجاهات و اهتمامات كل مجموعة منهم، و لكن يمكن تعريف التنافس و التنافسية " الاستخدام الهادف

<sup>1</sup> الشركة العربية للاعلام العلمي، شعاع الدليل العلمي للتسويق، إعداد و تنفيذ و مراجعة استراتيجيات و خططك التسويقية خطوة خطوة، طبعة الأولى، 1413، ص 166.

للموارد و وفقا لدرجة عالية من التفكير في السبب و التأثير المنتظم في نظام بيئة العمل الطبيعية"، و كذلك هي " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

و تتأثر المنظمات غير الهادفة للربح بالتنافس تأثر قويا، خاصة في ظل كثرة العرض و قلة الطلب و هشاشة العمل المؤسسي لدى هذه المنظمات بصفة عامة، و تقلبات و تحكيمات المتبرعين، و يمكن أن ندرس هذه التأثيرات من خلال دراستنا للخطط و الاتجاهات التسويقية في المنظمات غير الهادفة، و من خلال دراسة الميزات التنافسية التي تقدمها هذه المنظمات في تسويقها لمشاريعها.

**سادسا: تأثير المستفيدين:** إن جميع ما ذكر و ما لم يذكر عن المنظمات غير الهادفة للربح يصبح عديم الجدوى ما لم يستفد منه المستفيد النهائي الذي أقيمت المشاريع من أجله، كما أن تحديد المستفيدين من المشروع خطوة من خطوات البدء و عملية مستمرة طوال المشروع، إذ أن بعضهم لا يظهرون إلا عند التنفيذ و بعضهم في نهاية المشروع، ثم ينبغي تحديد الأهمية النسبية لمختلف المستفيدين، و مقدار تأثيرهم على المشروع، وهذا ما يحتم على المنظمة غير الهادفة للربح دراسة حاجات المستفيدين من أجل تحقيق عدة أمور تسويقية:

1. السمعة الحسنة في المجتمع، مما يؤدي إلى القدرة العالية على التسويق في المجتمع.

2. الدعاية المجانية لبرامجها من خلال المستفيدين و الحفز القوي للعاملين و للوسطاء و تقوية و ترميم شبكات العلاقات مع المجتمع بصفة عامة و المتبرع بصفة خاصة.

### المطلب الثالث: تأثير عوامل البيئة التسويقية الكلية على المتبرع

البيئة الكلية هي البيئة المباشرة للمجتمع كله، و يجب على المنظمة أن تستجيب و تتكيف معها، أما التأثير فيها فلا يتم إلا بعد أن تكون المنظمة من القوة بمكان، و هي تتفاعل مع البيئة الجزئية في تكوين إطار البيئة العامة للمنظمة، كما أنها تحيط بالمنظمة و بيئتها الجزئية و يمكن دراسة تأثيراتها من خلال دراسة عواملها و قوتها.

1. **تأثير الدولة و القوى السياسية:** المنظمة ضيف على سياسات و نظم الحكومة و تتأثر كثيرا بالمضيف، فطبيعة العمليات التسويقية يتداخل مع تلك القوانين و التشريعات و التعليمات التي تبرزها الجهات الرسمية ذات العلاقة، فلكل دولة من الدول مرجع ترجع إليه المنظمات الخيرية.

و هذا ما ينعكس على قدرة المنظمة على تسويق مشاريعها في بيئة يمكن أن توجد أنظمة تقيدها، و أشد من التقييد أن يكون في بيئة تخشى في لحظة من قرار تعسفي بالإغلاق أو تغيير مجلس الإدارة أو أي قرار تخشى منه المنظمة.

<sup>1</sup> فريد نجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقاربات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 11.

2. التأثيرات الاجتماعية: إذ غالبا ما يؤكد الحكومات أهمية المصلحة القومية للبلاد عند اتخاذ أي قرار خاص بالتسويق من منطلق المسؤولية الاجتماعية، لذلك ظهر نظام التسويق الاجتماعي الذي يتطلب تحقيق أهداف اجتماعية للتسويق<sup>1</sup>، و التعامل المناسب مع التركيبة الاجتماعية للمجتمع مهم، حيث أن اتجاهات المستهلكين ( المتبرعين- المستفيدين) و أسلوب حياتهم من أكبر العوامل المؤثرة في التسويق<sup>2</sup>، ومن القضايا الجديرة بالدراسة في هذا الجانب ما يلي:

- العادات و التقاليد و الأعراف الاجتماعية، فكثير من العادات الاجتماعية لها تأثير مباشر على التسويق مثل: تكوين الأسرة و عدد أفرادها، عادات الشراء الاجتماعية، عمل المرأة و خروجها من البيت، طريقة التعامل مع الأطفال، عادات الزواج، الخدم و السائقين و طريقة التعامل معهم.
- الطبقات الاجتماعية، و نشير بها إلى مكانة رب الأسرة و أفرادها في السلم الاجتماعي الطبقي للمجتمع<sup>3</sup>، و لهذا تأثير مباشر في مجموعة من قضايا التسويق مثل: أصناف البضائع و تنوعها، أماكن الطبقات و توزيعها الجغرافي، نسب الطبقات في المجتمع، العادات المختلفة لكل طبقة، الرغبات المختلفة لكل طبقة.

3. التأثيرات الدينية: و هو من أكثر التأثيرات البيئية الكلية على المنظمات غير الهادفة للربح، و يمكن دراسة تأثيره من خلال دراسة:

- تأثير الاختيار الفقهي و العقدي للمنظمة: و يمكن ملاحظة ذلك بدقة عند وجود مذاهب قهفية أو عقائدية مختلفة و مقدار السلم أو الحرب بين أفرادها، و اختلاف توجهات كل مذهب، و يلاحظ ذلك مثلا في : هل السلعة موجهة لأصحاب مذهب معين؟ هل تتفق المذاهب على ذلك؟ هل يخشى من تحول المنتج إلى معركة بين المذاهب؟ هل هنالك سيطرة لمذهب معين؟ كيف يمكن كسب ولاء أصحاب المذاهب الأخرى؟
- قوة الدين و تأثير الجماهير بذلك: ارتباط المنتج بالدين يقوي أو يخفض تسويق أي منتج و هو من العوامل المؤثرة بقوة في تسويق المنتجات الخيرية، و يلاحظ ذلك في المنتجات المرتبطة بالشعائر التعبدية، المنتجات المرتبطة بحروب تحركها الدوافع الدينية، أماكن الصراعات و فتراته.
- قوة المؤسسات الدينية في المجتمع: سواء كانت محلية أو إسلامية عالمية، و تفاعل المجتمع معها و يظهر ذلك جليا في المجتمعات التي تكون مؤسساتها الدينية مدعومة من السلطة، المجتمعات التي مؤسساتها الدينية مترابطة و ملتزمة و فاعلة في المجتمع، المجتمعات التي مؤسساتها الدينية تواجه ما تراه معاكسا لتوجهاتها و مدعومة من الشعب و السلطة.

<sup>1</sup> فريد نجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 1998 بدون بلد النشر، ص412.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للتسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص62.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2001، ص344.

4. التأثيرات الاقتصادية: فوجود المنظمات غير الهادفة للربح يعتمد على وجود السوق الذي بدوره يعتمد على المتبرعين و المتطوعين و قوة التبرع و التطوع لديهم و لا بد للعاملين في التسويق من أن يدرسوا و يجللوا المتغيرات الاقتصادية المختلفة<sup>1</sup> مثل:

■ تأثير الأوضاع الاقتصادية التي تعيش فيها المنظمة من فقر أو غنى وما شابه ذلك ، و نعي به الدخل الحقيقي، وهذا ما يستدعي مراعاة عدة اعتبارات و ملاحظتها مثل التضخم، توزيع دخل الأسرة على المنتجات .

■ تأثيرات التقلبات الاقتصادية الديناميكية التي يمر بها المجتمع مثل التغيرات الحقيقية في دخل الدولة و المجتمع و أفراده، فأى مجتمع يمر بدورات و مراحل تجارية مثل الرواج و الكساد، تأثر المستهلكين بالإمساك في الإنفاق أو الإكثار منه.

■ تأثيرات التغيرات الاقتصادية الطارئة التي يمر بها المجتمع مثل تغير الدخل أو الإنفاق للمجتمع من زمن لآخر خلال السنة.

5. التأثيرات الديمغرافية و الطبيعية: و نعي بالديمغرافية مجموعة المتغيرات السكانية التي تؤثر بشكل واضح على استراتيجية التسويق<sup>2</sup>، و نعي بالطبيعة الأمور التي تحدث في المجتمع الذي يتم فيه التسويق ، و يؤثر على عملية التسويق مثل الفيضانات و الكوارث.

6. التأثيرات التقنية: لاشك أن التقدم التكنولوجي و التقني له بالغ الأثر على تسريع الأعمال و تحسين أدائها، و لهذه التقنية آثار على المنظمات الخيرية، فيتوقع أن تؤثر في عدة مجالات:

■ أن تصبح هناك منظمات خيرية إلكترونية على غرار البنوك الإلكترونية و غيرها.

■ أن يتحول جزء كبير من التبرعات المباشرة الى تبرعات إلكترونية سواء أكان ذلك عن طريق الشبكة العالمية أم عن طريق منافذ البيع و أجهزة الصراف المختلفة.

■ ان يقل تأثير العاملين التنفيذيين في المنظمات الخيرية، إذ ستحل التقنية محلهم

7. التأثيرات الثقافية: سنركز هنا على الثقافة العامة للمجتمع التي هي جزء من البيئة الكلية، لا على ثقافة المنظمة الداخلية التي هي جزء من المنظمة و طبيعتها.

فالثقافة ذلك النسيج المعقد من المبادئ و الأفكار و النظم و الآداب و الأخلاق و العادات و التقاليد و ما يشكل خلفية تاريخية لكل ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، منى راشد الغيظ، إدارة التسويق، مدخل استراتيجي، دار الفلاح، الكويت، 1415 هجري ص 132.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 375.

فالذي يتأمل في خلفيات الثقافة و العوامل غير المرئية التي تشكل البنية العميقة لتصوراتها و سلوكنا، سيجد أن هناك تشابهاً ضخماً بين عدد لا يحصى من المعطيات المكانية و الزمانية<sup>1</sup>، و تتميز الثقافة في أي مجتمع بخصائص رئيسية:

- يكتسب الأفراد الثقافة من خلال تعلمها<sup>2</sup>.
- تتوارث الأجيال المتعاقبة الثقافة من خلال عدد من المؤسسات الاجتماعية.
- تتميز الثقافة بالثبات و الاستمرار، و لكنها تتغير في الأجيال الطويل.
- تحظى قواعد السلوك بالقبول العام في المجتمع.
- و تلي الثقافة حاجات الأفراد داخل المجتمع الذي يعيشون فيه، و ذلك أنها تعمل على تشكيل المضامين و أشكال مواقف الأفراد نحو الأشياء، أو السلع و الخدمات<sup>3</sup>، و بالتالي يلعب التسويق دوراً كبيراً في التعبير عن قيم المجتمع تعبيراً أميناً، و يتضح تأثير الثقافة في النواحي التسويقية من خلال<sup>4</sup>:

✓ تحديد هيكل التبرع و فلسفة المجتمع في التبرع.

✓ نوعية المنتجات الخيرية المسموح بتسويقها في المجتمع.

✓ تحديد الأسباب التي من أجلها يتبرع المتبرعون.

✓ التأثير في قرار التبرع.

✓ صياغة أساليب الاتصال بين أفراد المجتمع.

تسويقياً يتحتم على المنظمات غير الهادفة للربح تقديم برامج و خدمات مقبولة تتفق و رغبات أفراد المجتمع وفق مضمون ثقافي الذي يعيش فيه، كما يتحتم على رجال التسويق مراقبة و متابعة و تحليل قيم و العادات و الثقافات الأكثر تأثيراً في التبرع الخيري، و تفيد هذه القضايا مدير التسويق في تفهم جوانب مهمة من سلوك المتبرع، و بالتالي يستطيع أن يحدد المزيج التسويقي المناسب حسب قيم المجتمع الحضارية.

### 8. تأثيرات العولمة: لا شك أن العالم اليوم أصبح يتجه نحو زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات

الإنسانية من خلال انتقال السلع و رؤوس الأموال، و تقنيات الإنتاج و الأشخاص و المعلومات<sup>5</sup>، فقد عزز إلغاء القيود التنظيمية و التفاعل مع التغيرات التقنية المتسارعة التحرك نحو سوق عالمية متكاملة، هذه

<sup>1</sup> عبد الكريم بكار، عصرنا و العيش في زمان الصعب، دار القلم، الطبعة الأولى، دمشق، 2000، ص 12.

<sup>2</sup> سليمان أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق، معهد الإدارة، الرياض، 2000، ص 160.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>4</sup> سليمان أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>5</sup> عبد الكريم بكار، العولمة، طبيعتها و تحدياتها، دار الإعلام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1421 هجري، ص 11.

الأمر ستكون لها آثارها على المنظمات الخيرية ، كما ستؤثر على جميع مؤسسات المجتمع ، و يمكن دراسة هذه الآثار عن طريق تأمل أثر الأمور التالية:

- المنظمات الدولية الاقتصادية و تأثيرها على المنظمات غير الهادفة للربح.
- المنظمات الدولية السياسية و تأثيرها على المنظمات غير الهادفة للربح.
- المنظمات الدولية الإنسانية و الاجتماعية و تأثيرها على المنظمات غير الهادفة للربح.
- التقدم الذي يتم في تقنيات الاتصال العالمي و تأثير ذلك على المنظمات غير الهادفة للربح.
- الانفتاح و آثاره على العمل الخيري.

و هذا يعني أن المنظمات غير الهادفة للربح ستعمل عن بعد، ومن أي مكان من العالم في أي مكان تريد ، كما أن تمويل هذه المنظمات سيقع على عاتق المنظمات الاقتصادية الكبرى، كصندوق النقد الدولي و بقرار من التنظيمات السياسية الكبرى، و تسهيلات الدعم من المنظمات الدولية الإنسانية و الاجتماعية، و بآليات و تقنيات اتصال متقدمة تصل إلى أي مكان يراد الوصول إليه، و إجبار الدول على الرضوخ لهذا الضغط و لو بالقوة، و كل ذلك يتم تحت رقابة لافطة الانفتاح و الحرية.

9. **التأثيرات القانونية:** تستمد المنظمات غير الهادفة للربح نظامها و ترخيصها من البلد الذي توجد أو تعمل فيه، و لذا تتأثر قوانينها بالنظام السياسي و الاجتماعي، كما تتأثر بالجهة التي تشرف عليها و تشرع لها قوانينها التي تضبط عملها، و المتتبع لقوانين المنظمات غير الهادفة للربح يجد أنها كثيرا ما تنظم علاقاتها بالدولة مع تنظيمها علاقة المنظمة غير هادفة للربح بالمجتمع ، كما أن الدولة عادة ما ترخص على ما تزيد من الجرعات الرقابية خاصة على الأموال و مصادرها من أجل التأكد من عدم غسيل الأموال بسبب الضغوط التي تمارس على هذه الدول من الخارج و المنظمات العالمية. و لأنظمة و قوانين الدول تأثيرات كثيرة على المنظمات غير الهادفة للربح و ميزانياتها و تبرعاتها و غير ذلك فمن ذلك:

- تؤثر طريقة حل المنظمة و شروطه على كثير من قرارات المنظمات غير الهادفة للربح و صلاحياتها، خاصة إذا ما تعارض مع قضايا الأمن الداخلي أو قضايا السياسة الكبرى.
- طريقة ارتباط المنظمات غير الهادفة للربح بمؤسسات المجتمع المدني الأخرى، فنوع العلاقة و طبيعة الارتباط فرع من النظام السائد.
- الجهات المشرفة على المنظمات غير الهادفة للربح، فرما كانت جهة واحدة ، أو أحيانا أكثر من جهة مما يعطي حرية لمنظمة غير موجودة لدى منظمة أخرى ، و يجعل اتصال المنظمات ببعضها البعض أصعب و أقل مرونة.

- أحيانا تتدخل الحكومات في وضع أعضاء إدارة المنظمات غير الهادفة للربح، ولا تكون هناك ديمقراطية في اختيار المنظمة لأعضائها<sup>1</sup>، ومثل هذا القرار و إن كان يعطي ضمانا للدولة أن المنظمة ستسير في سياساتها، لكنه يفقد رجل شارع الثقة في المنظمة، فالمتبرعون يميلون للمنظمات الأهلية أكثر من الحكومية أو شبه الحكومية.
- تحرص الحكومات على سن القوانين و التنظيمات التي توجه المنظمات و الجمعيات الخيرية بأن تتوجه للمجالات التي تريدها الحكومة، و ربما كانت لا تعبر عن نبض الشارع الذي تستشعره المنظمات الخيرية.

و من هنا نؤكد أن كثيرا من تصرفات القائمين على المنظمات غير الهادفة للربح بل و كثيرا من تصرفات المتبرعين تبنى على نظرهم للقوانين التي توضع للمنظمات غير الهادفة للربح، و هذا يلقي مسؤولية كبيرة على الجهات المشرفة على هذه المنظمات ، لأن التشديدات تحول مبالغ التبرعات من المتبرع للمنظمات غير الهادفة للربح التي تحت الرقابة إلى التبرع الذي يصل إلى المستفيد مباشرة أو للمنظمات نفسها و لكن بطريقة غير مكشوفة.

<sup>1</sup> أسمى خضر، الأطر القانونية و الأنظمة الداخلية المتعلقة بنشاط الجمعيات الأهلية في الأردن، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، الأردن، 2002.

### المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين المتبرع و قرارات المزيج التسويقي للمنظمة غير الهادفة للربح

يعتمد نجاح الأداء التسويقي بدرجة كبيرة على تصميم المزيج التسويقي الفعال الذي ينطوي في الواقع على المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها من جانب إدارة التسويق، و لتحقيق ذلك تقوم المنظمات غير الهادفة للربح بدراسة علاقة المتبرع بإعتباره الأساس في هذه العملية مع كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

#### المطلب الأول: تحديد عناصر المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو العمليات و الأنشطة التي تؤديها المنظمة للتأثير على العميل الذي هو في بحثنا المتبرع، إلا أن نظرة العميل ( المتبرع) لعناصر المزيج التسويقي تختلف عن نظرة المسوق نفسه، و هذا أحد أكبر الانتقادات التي وجهت للمزيج التسويقي مما جعل بعض يقترحون four Cs التي تعبر عن نظرة العميل ( المتبرع) عوضا عن four Ps التي تعبر عن نظرة المسوق .

مما يعني أن المنظمات غير الهادفة للربح التي يغلب عليها الشبه بالمنظمات الخدمية لا المنظمات الصناعية يحتاج أن يكون هناك إضافة لعناصر المزيج التسويقي الأربع، ثلاث نقاط و هي الناس، الأثر المادي، العملية، و إذا كانت المنظمة غير محلية فتضاف نقطتان ( السياسة و الرأي العام) خاصة في المنظمات غير الهادفة للربح العالمية ، و تحديدا في مثل هذا الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات غير الهادفة للربح غير حكومية هي التي ترسم سياسة العالم مثل منظمة الأمم المتحدة و الصليب الأحمر و اليونيسيف و اليونيسكو و غيرها. و بهذا يصبح المزيج التسويقي للمنظمات الخيرية هو:

- المنتج (الخدمة)،
- السعر،
- التوزيع (المكان)،
- الترويج،
- الجمهور (الناس)،
- البيئة المادية (الدليل المادي)،
- العملية (عملية تقديم الخدمة)،
- و يمكن أن يضاف إلى ذلك السياسة و الرأي العام إذا كانت المنظمة غير الهادفة للربح تعمل بشكل دولي.

جدول رقم (2-1): اختلاف نظرة المسوق عن العميل للمزيج التسويقي

ال four cs (نظرة العميل)		ال four ps (نظرة المسوق)	
Customer value	القيمة للعميل	Product	المنتج
Cost to the customer	التكلفة بالنسبة للعميل	Price	السعر
Onvenience	الراحة	Place	المكان
Unication	الاتصال	Promotion	الترويج

المصدر: فيليب كوتلر، التسويق، كيف ننشئ الأسواق و تعززها و تسيطر عليها، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2000، ص 114.

و يمكننا على غرارها أن نكمل عناصر المزيج التسويقي للخدمات كالتالي:

الجدول رقم (2-2): اختلاف نظرة المسوق عن العميل للمزيج التسويقي للخدمات

ال four cs (نظرة العميل)		ال four ps (نظرة المسوق)	
Consonance	الانسجام	People	الناس
Circumflex	علامة و دليل الخدمة	Physical vidence	البيئة المادية
Compering	تقديم الخدمة	Process	العمليات

المصدر: المرجع نفسه.

فالمتبرع له ألية في النظر إلى جهد الذي يؤدي من قبل المنظمات للتأثير عليه، و ليس المهم هو عنده أن المنظمة أدت الخدمة بقدر أهمية أن تكون قد أدتها على وجه الذي يرضي المتبرع.

فجودة خدمة العميل (التبرع) لها بعدان أساسيان هما: البعد الإجرائي و البعد الشخصي و كلاهما مهم في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، و يتكون الجانب الإجرائي من النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الإنساني للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

و هذا يعني أن كل جهد تسويقي تقوم به المنظمة يكون علاقة تفاعلية مع المتبرع، كما يوضح أن نظرة المسوق قد تختلف عن نظرة العميل ( المتبرع ) و النشاط و العمل إنما تم من أجل المتبرع و نظرتة مقدمة على نظرة المسوق فهي إنما قدمت له، و العملاء دائما على حق.

كما أن العملية الأكثر تحكما من المنظمة فيها و تؤثر في سلوك العميل ( المتبرع ) هي عناصر المزيج التسويقي ، فلو اعتمدنا على فرضية أن التفاعل بين المتبرع و المنظمة غير المأهولة للربح يتم بجهد من المنظمة ( عناصر المزيج التسويقي) و سلوكيات من المتبرع و في بيئة تسويقية معينة<sup>1</sup>.

إن أكثر العوامل الثلاثة قدرة على التحكم فيه هو و لا شك الجهد التسويقي الذي تقوم به المنظمة الذي نسميه عناصر المزيج التسويقي، و هو يقيم بنظرة المتبرع لا بنظرة المسوق له، و عليه يعتمد نجاح العملية التسويقية أو فشلها، حيث أنه هو الذي يتكيف مع البيئة لتكون مناسبة له و مستغلة لفرصه و مبتعدة عن مخاطره، و هي التي توضح لتكون مناسبة لسلوك المتبرع و تناسب رغباته و تطلعاته و آماله، إذا فهي التي تستغل العناصر الأخرى المكونة للتفاعل ، و هي أكثر أجزاء التفاعل تحكما من قبل المسوق في المنظمة غير المأهولة للربح، لذا ينبغي أن تعطي حقه الكامل من التحميص و التأكد من مناسباته مع العناصر الأخرى المكونة للتفاعل.

كما يجب التأكد من أنه يتعامل مع نظرة المتبرع لهذا الجهد ال Cs ولا مع نظرة المسوق ال Ps ، فمركز الربح الوحيد هو العميل، و بالتالي وظيفتك أن تخدم شخصا هو العميل<sup>2</sup>.

و فيما يلي تعريف عناصر المزيج التسويقي:

1. المنتج: هو أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، إذا تعتمد إستراتيجية التسعير والترويج والتوزيع اعتمادا كبيرا على ماهية السلع والخدمات والأفكار المراد تسويقها وماهية خصائصها ووظائفها أو منافعها.

ويمكن تعريف المنتج حسب كوتلر: "هو كل ما يمكن عرضه في السوق ويشبع حاجة ويلي رغبة وقد يكون المنتج : سلع مادية، خدمات، أفراد، مناطق، منظمات، أفكار"<sup>3</sup>.

تعرف السلعة على أنها: "هي ذلك المزيج من المكونات المادية و الغير المادية و التي يشتريها المستهلك جميعا و في آن واحد و ذلك بهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة و تلبية متطلباته"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص114.

<sup>3</sup> kotler philipe, Bernard Dubois , **Marketing Management**, Pearson edition France, paris,2003 \_P 424.

<sup>4</sup> محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره ص 143.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمبيعات

كما تعرف الخدمة: "هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون"<sup>1</sup>.

من المهم الإشارة هنا إلى أن المنظمات غير الهادفة للربح كهدف أساسي لها تتعامل مع الأفكار والخدمات وعليه فإن التعامل مع هاتين الناحيتين تبدو أكثر صعوبة من التعامل مع السلعة المادية الملموسة، إذ أن الأمر يتطلب تحديدا دقيقا لطبيعة الفكرة المراد تقديمها أو تحقيقها<sup>2</sup>، حيث نجد أن المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في الغالب على تسويق سلوكيات وأفكار معقدة.

وبالتالي بذل الجهود على مختلف صورها وأشكالها لتحقيق الهدف أو مجموعة من الأهداف التي تأخذ الجوانب الاجتماعية أو الصحية والوقائية..

فالذي يلاحظ ومن الظواهر في المجتمع الواحد أن استخدامات ضرورية و معينة قد تقود إلى نتائج و مسببات لا تحمد عواقبها، فتنظيم المرور و الحد من حوادث المرور و التقليل من الإصابات ... بات هدف و فكرة تأخذ بها العديد من المنظمات الخيرية التي تأخذ هذه الفكرة و الهدف كأساس في أنشطتها.

**2. السعر:** قد يبدو من الوهلة الأولى أن المنظمات غير الهادفة للربح لا تهتم بالتسعير لخدماتها أو سلعتها و لكن الحقيقة أن العديد منها يتعامل بشكل مباشر ببيع السلع و الخدمات و لهذا فهي تعتمد على تسعير فاعل لمساعدتها في جهود الحصول و زيادة أموالها.

و السعر يمثل القوة الشرائية التي يظهرها المستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المرغوبة و المطلوبة من قبله. مقابل الاستفادة من المزايا و الفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه<sup>3</sup>.

**3. التوزيع:** تعتبر قدرة المنظمة غير الهادفة للربح على توزيع عروض الخدمة الخاصة بها و الأفكار و السلع إلى مجموعات العملاء المحتملين وقتما و أينما رغبوا في الحصول عليه هي المتغير الأساسي في تحديد مدى نجاح تلك العروض التي تقدمها.

و التوزيع "هو عملية إيصال المنتوجات إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منفذ توزيعي في الزمان و المكان المناسبين و سواء كان المنتج ملموسا أو غير ملموس"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، ص 20.

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 442.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم، الأسس الوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 204.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمبيعات

المنظمات غير الهادفة للربح غالبية منتجاتها في الأفكار و الخدمات، و عليه فان قرارات ترتبط في مفهوم كيف يمكن لهذه الأفكار و الخدمات أن توفر للزبائن؟ .

**4. الترويج:** يعرف الترويج على أنه: " كل صور الاتصال المتاحة لدي مقدم المنتج و الموجهة نحو السوق و التي يتمثل دورها في الإقناع، فهو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجه إلى المستهلكين الحاليين و المرتقبين ، كما قد يكون موجهها إلى جمعيات أخرى لإيجاد مناخ ملائم لتنمية و تدعيم مركز المنظمة<sup>1</sup> ، يستخدم الترويج على نحو واسع في التعريف بالأفكار التي تحملها المنظمات غير الهادفة للربح و خاصة الإعلان و النشر للاتصال بالأفراد المعنيين بالأفكار هذه.

**5. العملية:** عندما يورد المسوقون العملية، فهم يقصدون الإجراءات و الممارسات التي يقوم بها الزبون معين في الكيفية التي يشتري بها الخدمة المقدمة و يستمتع بها، فكل اتصال يتم بين مقدم الخدمة و المستفيد يكون له دلالة و أهمية معينة.

**6. الجمهور:** وهو العنصر السادس من عناصر المزيج التسويقي للمنظمات الخدمية، بل و يعتبره البعض أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي، و "الناس" هم "المنظمة" ، و سواء تقاضوا أجرا على عملهم أم كانوا متطوعين، و هنا يجب التأكد على أن الموظفين مطلوب منهم تقديم خدمة ذات مستوى عال يمثل القضية الأساسية و المحورية في المنظمات الخيرية.

**7. الدليل المادي:** وهو العنصر الأخير من عناصر المزيج التسويقي ، فلما كانت خصائص الخدمة غير ملموسة في معظمها، فمن الضروري و الحالة هذه أن يتم التركيز على التجهيزات المادية لتعكس جودة الخدمة في نظر المستهلكين الذين يشترونها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 216.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 115، ص 116.

### المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين المنتج، السعر، التوزيع و المتبرع

لدراسة علاقة المزيج التسويقي الخيري مع المتبرع ، يجب تحديد العلاقة التفاعلية بين كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الخيري و المتبرع.

**أولاً: العلاقة التفاعلية بين المتبرع و المنتج:** كل منتج له جوهر و جوانب ملموسة منه و خدمات إضافية، و يؤثر محيط جوهر المنتج بنسبة 70% من قيمة المنتج لدى العميل و لا يكلف إلا 20% فقط من قيمة المنتج.

مستويات مفهوم المنتج نفسها موجودة أيضا في المنظمات غير الهادفة للربح إلا أن شأنه شأن الخدمات، فهناك صعوبة في تحديد ماهية المنتج:

■ **مستوى جوهر المنتج (الخدمة أساسية):** و هو الخدمة التي تقدمها المنظمة غير الهادفة للربح، و هي تعني للمتبرع منفعة معونته في تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته من تلك المعونة، و هذا يعني أهمية معرفة الدوافع الحقيقية وراء تبرع المتبرع للمنظمة من أجل إشباع هذه الحاجة، فالمتبرع لم يتبرع من أجل كفالة يتيم مثلا، و إنما من أجل اكتساب الأجر بكافلة الأيتام أو إرضاء ضميره أو تزكية ماله أو غير ذلك.

■ **الخدمات المساعدة و الإضافية:** مثل الملف الذي يقدم للمتبرع و إيصالات الاستلام و اسم المنظمة الخيرية و مبناها و صور أنشطتها و برامجها الخيرية و تصميم الأوراق و غير ذلك.

■ **الخدمات التسهيلية:** مثل تقسيط الدفع، طبعة التقارير و الضمانات المقدمة و ما شابه ذلك.

و للأسف تعجز كثير المنظمات غير الهادفة للربح في تحديد ما هي المنافع التي تقدمها للمتبرع، أو بتعبير آخر ما هو منتجها الذي تقدمه، و ذلك يرجع لعدة أسباب منها:

✓ التباين الكبير في دوافع المتبرعين ، فمن يتبرع لخدمة تجد أن الدوافع مختلفة اختلافا كبيرا بين متبرع و آخر، بل حتى المتبرع الواحد تمر به أحوال و أحوال تختلف فيها الدوافع التي تدفعه للتبرع، ففي دراسة أجريت على المسلمين و غير المسلمين وجد أن الدوافع تتنوع من دوافع دينية إلى دوافع نفسية و اجتماعية بل و المادية أيضا<sup>1</sup>.

✓ رغبة العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح في كسب الجميع ، و عدم التفريط في أي متبرع بدون دراسة لعواقب ذلك على العمل، و هذا السبب يجعل العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح يخافون عملية تحديد المنتج بشكل جيد لأنهم يخافون من البروز في جانب واحد، و بالتالي يضيقون قاعدة الجذب

<sup>1</sup> سليمان بن علي العلي، مرجع سبق ذكره، ص151.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

، إلا أن الأمور لا تسير على هذا النحو، و ذلك لسبب مهم هو أن الناس يربطون بين الأشياء و بعضها<sup>1</sup>.

✓ ضعف الرؤية في كثير من المنظمات غير الهادفة للربح في عالمنا العربي، و الانشغال بالأعمال اليومية عن التخطيط و تحديد الأهداف ، ففي دراسة على منظمات مشاهمة، و هي منظمات الرعاية الاجتماعية في دولة الإمارات أشارت الدراسة الى أنه لا توجد أهداف واضحة و محددة لدى كثير من الهيئات الاجتماعية بنسبة 73.35% و أن 76.2% من المنظمات تحدد الأهداف بطريقة ارتجالية<sup>2</sup>.

✓ الضعف الإداري و التسويقي لدى كثير من هذه المنظمات ، فتشكيل الإدارات يفترض أنه يبين الهدف الذي من أجله أنشئت المنظمة، كما أنه يعكس سياساتها و توجهاتها و يعبر عن طموحاتها و طريقتها في العمل كما يوضح توزيع السلطة و المسؤولية بين أفرادها، و في دراسة في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية و جد أن 76% من المنظمات ليس لديها إدارة تسويق<sup>3</sup>، و نادرا ما يستوعب المسوقين الحاجة إلى تقدير نقاط الضعف التنظيمية الداخلية، و يعتقد كثير منهم أن المصادر دائما متوفرة للتغلب على أي مشكلة.

فمثلا منظمة لكفالة الأيتام، ما هو منتجها الذي تقدمه للمتبرع؟ أو بصياغة أخرى، ما هي المنافع التي يجنيها المتبرع بالتبرع للمنظمة؟ و لماذا يتبرع الأيتام؟ و لماذا لا يعطي الأيتام مباشرة؟ من الممكن أن تكون الإجابة أكثر ايجابية و يفرض أن توضحها المنظمة:

- تعطي للمتبرع منفعة الإنابة عنه في تعليم الأيتام و رعايتهم.
- تعطي للمتبرع منفعة الإنابة عنه في البحث عن الأيتام و التأكد منهم.
- تعطي للمتبرع منفعة الأجر الأكبر من الله بتحقيق نتائج أكبر بنفس المال.
- تعطي للمتبرع منفعة الوجاهة الاجتماعية.
- تعطي للمتبرع منفعة التعريف الإعلامي بالمتبرع.

إن تحديد جوهر التركيز قضية أساسية، و لا يمنع ذلك من كون بعض النقاط الأخرى منافع تكميلية، و لكن عليك بايجاد جانب واحد فريد يمكن أن يعطيك ميزة تنافسية، و المنظمات التي تريد أن توسع قاعدة العملاء يجب أن تقوم بتضييق نطاق الخدمة، و أن تضحي من أجل إرضاء احتياجات جميع العملاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هاري بيكويت، البيع اللامرئي، دليل ميداني للتسويق الحديث ، مكتبة جرير، طبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2001، ص 135.

<sup>2</sup> رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي، ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دراسة لنموذج مجتمع الامارات، دار القلم، دبي، الطبعة الاولى، بدون سنة النشر، ص290.

<sup>3</sup> حبيب الله محمد رحيم الترستاني، تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، دورية الادارة العامة، معهد الإدارة، المجلد السادس و الثلاثون، العدد الأول، 1417 هجري، ص 167.

<sup>4</sup> هاري بيكويت، مرجع سبق ذكره، ص 129، ص130.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتمتع

عموما يفهم مسوقو المنتج أن التحدي الذي يواجههم هو إظهار تميز للمنتج حتى يكون ملائما و مميزا<sup>1</sup>، و المنظمة غير المأهولة للربح لكي تسوق برامجها جيدا يجب أن تميز منتجاتها عن منتجات المنظمات الأخرى ، مثل:

- **السهولة:** وجود مندوبين يأتون للشخص إلى غاية موقعه، و إمكانية التبرع عن طريق الهاتف أو الانترنت، أو الصراف الآلي، و سهولة توصيل التبرع إلى المحتاج " نحن نذهب للفقير و لا يأتينا".
- **اختلاف الخدمة:** إعطاء الخدمة معاني إضافية القيمة المضافة للخدمة، منظمة كفالة الأيتام يمكن أن تجعل الكفالة طعاما و شرابا، بينما الأخرى تضع مع الطعام و الشراب و التعليم، و أخرى تضيف لكل ذلك التربية، و ثلاثة تضيف لكل ذلك التأهيل، كما يمكن أن تضع قيمة مضافة على الخدمة مثل تقارير جيدة، تسهيلات جيدة ، تسهيلات في تقسيط الدفع و غير ذلك.
- **الاختلاف في السعر:** و لا يعني ذلك أن يكون أغلى أو أرخص ، و لكن هذا يميز السلعة و يبقى البراعة التسويقية في جعل السعر أعلى أو أرخص ميزة تنافسية، و سيأتي معنا في عنصر السعر.
- **الاختلاف في الصورة الذهنية:** مثل الجودة و المنهج و الرموز و الأحداث ووسائل الإعلام و غير ذلك.
- **الاختلاف في منظمة العمل:** مثل إفريقيا أو أوروبا أو أمريكا أو ما شابه ذلك، و لكل منطقة عناصر قوة تسويقية يجب أن تستخدم عن تسويق المنظمات الخيرية لبرامجها.

### الجدول رقم (2-3): أمثلة لتمييز منتجات المنظمات غير المأهولة للربح

المشروع	السهولة	الصورة الذهنية	السعر	منظمة العمل	إختلاف الخدمة
كفالة اليتيم	اتصل يأتيك مندرنا	اليتيم ابنك و ابننا	فقط 100 وحدة نقدية تكفل يتيما	القارة السوداء الفقيرة	نعلم و نربي اليتيم و نؤهله
بناء مسجد	ادفع مبلغ كذا و ابن لأبيك بيتا في الجنة	جودة البناء و قوته	لتكلفته العالية لا يوجد من يبنيه	خيركم خيركم لأهله	بناء معنوي مع البناء الحسي
كفالة حلقة تحفيظ القرآن	تحويل شهري من الحساب مباشرة	التزام بمنهج فكري أو ثقافي أو عقائدي معين	بوجبة عشاء تكفل حلقة لمدة شهر	الناس هنا لا يحفظو الفاتحة	تقرير دوري و برنامج تربوي

المصدر: عبدالله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

إن كان التمييز الحقيقي يجب أن يكون مع الشعارات و النصوص و ممارسات تظهر في منتج المنظمة غير الهادفة للربح و سعره و مكانه و ترويجه و في الناس و في الدليل المادي و في تعاملنا مع الجمهور و الثقافة التي نشيعها له، و لا يكفي بحال من الأحوال أن يتحول الموضوع في الأخير لشعارات فارغة يشعر المتبرع بأنها ليس لها قيمة ، و إنما لذر الرماد في العيون، ينبغي التركيز على فهم المضمون و إدراك لب القيم ، و ليس على صياغة بيان مثالي لينقش على الحجر.

و لكثير من منتجات المنظمات غير الهادفة للربح مواسم، فمثلا في العالم الإسلامي يعتبر شهر رمضان من أكثر الشهور تواملا بين هذه المنظمات و المتبرعين ، و لذا تعد له المنظمات غير الهادفة للربح و تتجهز له و قبله بكافة برامجها التسويقية ، كما توجد مشاريع لها مواسم محددة مثل مشروع إفطار صائم أو مشروع كسوة العيد أو مشروع الأضحية، و يترتب على تقديم بعضها أو تأخيرها وضع غير مناسب للمتبرع مثلا تقديم أو تأخير الأضحية مما يعطي على الأقل لبعض منتجات المنظمات غير الهادفة للربح خاصية دورة الحياة السريعة، كما أن هناك دورة حياة لتسويق المنظمة معروفة عند كثير من المنظمات غير الهادفة للربح التي تقوم بدراسة الوضع المتغير لتسويق برامجها عبر شهور السنة.

مما يعني أن على المنظمة دراسة دورات منتجاتها و التأكد من أن برامجها التسويقية تتلاءم مع دورة منتجاتها بالشكل المناسب ، كما يجب عليها أن تتأكد من قدرتها على التنفيذ في الأوقات المحددة حتى تستطيع أن تسوق برامجها و تفي بالتزاماتها اتجاه المتبرع.

القدرة على إدارة التسويق طوال السنة من أجل الاستمرار في التفاعل مع التبرع بمنتجات مناسبة طوال السنة، و النظر في دورة تسويق كل منتج و استغلال ميزات و أعمال كل مرحلة من دورة حياة المنتج ( مرحلة التقديم، النمو، النضوج و مرحلة الزوال) حتى تتشابه دورات حياة المنتجات ، و تتداخل كل منها في الأخرى، و لا تتأثر حركة التفاعل بين المتبرع و المنظمة، و بالتالي تتجنب المنظمة أي هزة ناشئة عن التوقف التعامل مع إحدى خدماتها و تزداد تبرعاتها نموا.

و عموما يبقى تحديد المنتج و القيمة المضافة له و تمييزه الذي يعطي المتبرع منافع أكثر هو أحد العوامل الأساسية في التفاعل بين المتبرع و المستفيد.

**ثانيا: العلاقة التفاعلية بين المتبرع و السعر:** يختلف السعر عن عناصر الميزج التسويقي الأخرى، في أنه ينتج عنه عائد بينما تنتج عن ميزج العناصر الأخرى تكاليف، و لذا تعمل المنظمات من أجل رفع السعر إلى أعلى حد يسمح به مستوى التمييز<sup>1</sup>. و يبقى السعر من العوامل الهامة جدا في التفاعل بين المنظمة غير الهادفة للربح و المتبرع.

تتم عملية الشراء من جانب العميل أو عملية التبرع من جانب المتبرع إذا وجد أن قيمة البضاعة أو قيمة الخدمة أو قيمة المشروع أكبر أو تساوي السعر الذي سيدفعه، فالسعر يرتبط بالقيمة و المنفعة في ذهن العميل أو المتبرع، كما

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

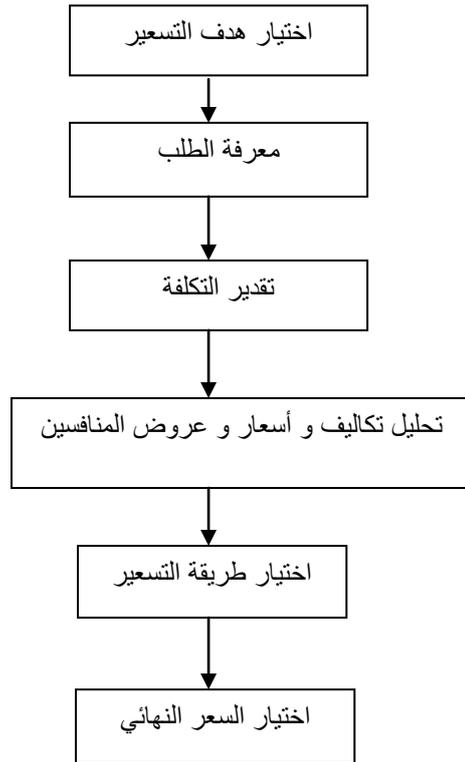
## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير المأهولة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والتمويل

يرتبط بقدرته الشرائية بشكل مباشر، و كلما استطاعت أي منظمة وضع قيمة أكبر لمنتجاتها مقابل السعر كلما زادت عملية الشراء أو التبرع، و بالتالي أرباح أو إنجازات المنظمة، و كلما زادت أسعار المنتجات كلما زادت أرباح المنظمة.

إن المتبرعين كالمستهلكين لا يفتشون عن أرخص كلفة، بل يفتشون عن أعلى قيمة، أي المنتجات التي توصل قيمة أكبر، فالسعر قد يوحي بالجودة التي يتوقعها المتبرعون، إن سعر الخدمة يؤثر على ما يتوقعه العميل و ما يفهمه و ما يحسه، السعر يساعد على وضع تلك العدسات الملونة التي يرى الناس من خلالها الخدمة، إننا قد نقدر السعر المنخفض، فهو قد يعني كل ما نستطيع دفعه، و لكن بينما قد نرحب بالادخار و التوفير و نقدر " القيمة الجيدة" للخدمة، فإننا لا نقدر جودتها، إننا نفترض أنه يمكننا الحصول على ما هو أفضل، و عندما نستطيع ذلك فإننا نفعل<sup>1</sup>.

ولدراسة آلية التسعير في العمل الخيري نطلق من خطوات التسعير الست التي حددها " kotler " و الموضحة في الشكل التالي و تقوم بتطبيقها على التسعير في الجمعيات كالاتي<sup>2</sup>:

الشكل رقم: (2-4): وضع سياسة التسعير



**Source:** kotler Philip, **marketing management**, eleventh edition, new jersey, prentice, hell, 2003.P473

<sup>1</sup> هاري بيكونت، اللمسات الخفية، أربع أسس للتسويق الحديث، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2003، ص 107.

<sup>2</sup> Kotler Philip, **Marketing management**, eleventh edition, new jersey, prentice, hell, 2003, p 473.

و هنالك عدة طرق ووسائل للتسعير منها:

1. **التسعير على أساس التكلفة:** بحيث تحسب التكلفة ثم يوضع هامش للربح في المنظمات الربحية ، أما في المنظمات غير الهادفة للربح فهناك أساليب، فبعضها تضع هامش ربح- لتغطية المصاريف الادارية و غيرها- و بعضها تضع هامش احتياط و بعضها تضع التكلفة فقط.
2. **التسعير على أساس الطلب:** و يتم فيه تحديد السعر بناء على حجم المطلوب و المعروض من المنتج في السوق، و استخدام هذه الطريقة في المنظمات غير الهادفة للربح نادرا، لأن هذه المنظمات تحتاج إلى بيانات كثيرة من عوامل لا يمكن السيطرة عليها، أن المنظمات غير الهادفة للربح لا تستهدف تعظيم الربح بقدر ما تستهدف تعظيم تسويق منتجها الخيري.
3. **التسعير على أساس المنافسة:** و ذلك بتحديد سعر يساوي أو أعلى من أو أقل من أسعار المنافسين، من أجل زيادة نصيب المنظمة في السوق أو المحافظة على عملائها ، و هذا الأسلوب يستخدم كثيرا في المنظمات غير الهادفة للربح خاصة من المنظمات الصغيرة التابعة، فهناك منظمات تقود السوق و أخرى تابعة لها ، مما يجعل بعض المنظمات تتحمل أسعارا قد لا تكون هي الأسعار التي ترضيها مما يشكل عبء على مشاريعها.
4. **التسعير على أساس المستهلك:** و هو تحديد سعر يعكس قيمة المنتج من وجهة نظر العميل أو المتبرع، فيحدد قيمة المشروع الخيري بناء على ما يتوقع المتبرع أنه قيمة المشروع، و إذا استخدم هذه الطريقة في المشروع فإنها تستخدم بطريقة ارتجالية، لأنه ليس هناك دراسة عن توقعات المتبرعين للقيمة، كما أنه يصعب تحديد القيمة أحيانا أخرى.

و يمكن تمثيل ذلك و أهدافه و مزاياه و عيوبه و خصوصيات المنظمات غير الهادفة للربح ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): طرق تسعير المنتجات الخيرية

التسعير	على أساس التكلفة	على أساس الطلب	على أساس المنافسة	على أساس المستهلك
المقارنة				
أساس الطريقة	إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد إلى التكلفة	تحديد السعر بناء على حجم المطلوب و المعروض من المنتج	تحديد سعر تساوي أو أعلى من أو أقل من أسعار المنافسين	تحديد سعر يعكس قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك
أهداف الطريقة	الوصول إلى إجمالي ربح معين	تعظيم الربح	الحفاظة على الحالة الراهنة أو زيادة نصيب المنظمة من السوق	تعظيم الربح
مزايا الطريقة	طريقة محددة وواضحة لتحديد السعر و تضمن تحقيق الربح المستهدف	تحقق أعلى عائد ممكن	أخذ ظروف السوق في الاعتبار و تهتم بالمركز التنافسي للمنتج في الاعتبار	واقعية و تأخذ قدرة العميل على الدفع في الاعتبار
عيوب الطريقة	أحيانا يصعب تحديد التكاليف و لا تأخذ في اعتبار قدرة المستهلك على الدفع	صعبة التطبيق و تحتاج لبيانات كثيرة من عوامل لا تخضع لسيطرة المنظمة	قد لا تحقق الربح المستهدف و تفتح الباب لمعركة الأسعار و قد لا تكون أسعار المنافسين محددة بدقة	تختلف قيمة منفعة المنتج الواحد من المستهلك لأخر
المنظمات الخيرية	الربح يكون لتغطية أخطاء حساب التكلفة أو لتغطية النفقات الادارية	نادر الاستخدام لأن المقصود بيع المنتج لا تعظيم الربح	يستخدم بكثرة في المنظمات الصغيرة و يولد عجزا ماليا في التنفيذ	يصعب تحديد القيمة لدي المتبرع و تتم بطريقة ارتجالية و يفرض من المتبرع

المصدر: عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص200.

و يؤثر المتبرع في السعر تأثيرا بالغا من خلال قوتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

1. إدراك السعر: و يتعلق بالأسلوب الذي من خلاله يرى المستهلك و يفسر السعر، و يتم ذلك من خلال:
  - الوعي أو المعرفة بالسعر: فوعي المتبرعين بالأسعار الخيرية و معرفتهم بها منخفض، بخلاف الوسطاء فهم أعرف بالأسعار و لذا يفاوضون فيها بشكل أكبر.
  - توقعات السعر: فيضع المتبرع مستوى السعر العادي للمنتج المعين و مدى تقبل فيه تغير أسعار المنتج، و يرفض ما إذا كان أقل أو أكثر من مدى السعر الذي وضعه لاعتقاده أن الأقل يعني أقل جودة أو غير ممكن التنفيذ و أن الأكثر يعني المبالغة في السعر.
  - العلاقة بين السعر و الجودة: فكثير من المتبرعين ينظر إلى السعر كمؤشر على مستوى الجودة، فكلما خفض السعر شعر أن الجودة انخفضت، و تبقى براعة إدارة التسويق في قدرتها على خفض أسعارها لكسب متبرعين جدد، و إشعار متبرعيها بأن هذا تم بدون تخفيض في الجودة.

2. استجابات المستهلك للسعر: و لذا يجب على إدارة التسويق معرفة:

- علاقة طلب المتبرع بالتسويق: كيف تؤثر تكلفة المشروع في الطلب؟ فعند ذلك فيجب على إدارة المنظمة أن تختار بين كفالة أكبر عدد من الأيتام، و بين دخل أكبر من التبرعات، في المنظمات الربحية عادة ما تهتم الإدارات بتعظيم الربح، أما في المنظمات غير المأهولة للربح فيبقى قرار مثل ذلك يحتاج أن يتخذ فيه حسب ثقافة المنظمة و رؤيتها.
- المرونة السعرية للطلب: و عادة ما تقاس بالمعادلة التالية:

### التغير النسبي في الكمية/ التغير النسبي في السعر

فعندما يكون التغير النسبي في الكمية أقل من التغير النسبي في السعر فإن المتبرعين يعتبرون غير حساسين نسبيا للسعر، أما إذا كان التغير النسبي في الكمية أكبر من التغير النسبي في السعر فإن المتبرعين يصبحون حساسين في السعر و يكون الطلب مرنا (أكبر من الواحد صحيح)، فإذا كان مرنا فإن على إدارة التسويق أن تقوم بتخفيض أسعارها من أجل أن تزيد نسبة تبرعاتها للمشروع المعين، و من الممكن تطبيق ذلك على مثال كفالة الأيتام السابق، لكن قد يختلف هذا أحيانا حسب رؤية المنظمة لحاجتها لتبرعات أكثر أو منتجات أكثر كما تقدم، أما في التبرعات العامة فهو ينطبق مباشرة.

و تبقى أهم قضية بالنسبة للسعر لدى المتبرع، و المتمثلة في ما هي القيمة التي سيأخذها، فلا الأرخص هو الأهم و لا الأعلى هو الأهم و لكن القيمة الأعلى و المنفعة من المنتج، فالمستهلكون و المتبرعون لا يبحثون عن صرف

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس و منى راشد الغيوض، مرجع سبق ذكره، ص 544.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

أقل ما يمكن من المال، بل يفتشون عن أداء أفضل مقابل ما لهم، إنهم يشترطون السلعة ذات الفوائد الأكثر إغراء، و هو ما يجب أن نبرره.

ثالثاً: العلاقة التفاعلية بين المتبرع و التوزيع (المكان): يعتبر التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية حيث أن هذه الوظيفة تسعى إلى توفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق في المكان و الوقت المناسبين، و يمكن لنا أن نتصور أهمية هذه الوظيفة من خلال حقيقة أن تكاليف التوزيع أحيانا تصل ما بين 15-25% من إيرادات المبيعات في الواقع العملي، كما تبدو أهمية وظيفة التوزيع في الحالات التي لا تعرف الشركة فيها التوزيع فتستعين بوسطاء التوزيع<sup>1</sup>.

و في العلاقة مع المتبرع نحن ننظر في التوزيع لأماكن جمع التبرعات بصفة خاصة و طريقة و قنوات وصول التبرع للمنظمة الخيرية من المتبرع.

و تتنافس المنظمات غير الهادفة للربح في تسهيل التبرع على المتبرعين و جعله في متناول يده مثلها مثل الشركات التجارية التي تنافس في جعل تقريب منتجاتها للمشتري و لتحقيق ذلك تسعى المنظمات غير الهادفة للربح لتكثير و توسيع قنوات و أماكن التبرعات الخيرية للمنظمة، و إن كان ذلك يحتاج لفرق منتشرة متكاملة لمتابعة هذه الأماكن و ضبطها ماليا و إداريا، و لذا تزهد فيها بعض المنظمات لعدم قدرتها على إدارتها بشكل جيد أو لعدم قدرتها على ضبطها.

و يؤثر على قدرة المنظمة في فتح فروع و توسيع القنوات و كثرة الأماكن كل مؤثرات البيئة التسويقية، سواء أكانت مؤثرات البيئة الجزئية أو البيئة الكلية.

و لتوضيح ذلك يمكن تسهيل ذلك بذكر عناصر البيئة و أثرها على قنوات و أماكن التوزيع في المنظمات غير الهادفة للربح، بالجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص575.

الجدول رقم (2-5): تأثير بعض عناصر البيئة التسويقية على قنوات و أماكن التوزيع في المنظمات غير الهادفة للربح.

عناصر البيئة	الأثر
عناصر المزيح التسويقي	المنتج: بعض المنتجات أنسب في التوزيع مثل إفطار صائم السعر: كلما كان السعر أقل أمكن توزيعه بشكل أكبر ووضع قنوات التوزيع له الترويج: كلما كان الترويج أكبر كلما كان أثر التوزيع أكبر
المصادر المالية	كلما كانت المنظمة أحرص على التبرعات العامة القليلة من أفراد أكثر كلما احتاجت الى نقاط توزيع أكثر انتشاراً، و كلما كانت أكثر تركيزاً على المتبرعين أكثر كلما كانت أقل حاجة
قوتها الإدارية	كلما كانت المنظمة أقوى إدارياً كلما كانت أقدر على وضع نقاط توزيع أكثر و قنوات أوسع
القوى السياسية	تؤثر في السماح بقنوات معينة أو عدم السماح
القوى الاجتماعية	تؤثر في قبول بعض القنوات أو عدم قبولها اجتماعياً
القوى الاقتصادية	قدرة طبقات المجتمع المختلفة على التبرع
التركيبية الديمقراطية	في اختيار أماكن نقاط التوزيع و المكاتب و الفروع
العوامل الثقافية	فتوضع قنوات التوزيع في المكان المناسب
البيئة التقنية	وجود إمكانية قنوات تقنية، كما تؤثر في قدرة المنظمة على إدارة فروعها بكفاءة
العمولة	إمكانية وضع فروع أو مكاتب أو صناديق أو مندوبين في دول أخرى

المصدر: عبد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكره، ص 204.

و يمكن توضيح أثر ذلك على علاقة المنظمة بالمتبرع في ما يلي:

1. تحسين نظرة المتبرع للمنظمة.
2. سهولة التبرع للمتبرع.
3. تتعرف المنظمة على المتبرعين جدد لم تكن تعرفهم.
4. شعور المتبرع باهتمام المنظمة به.
5. قوة العلاقة بين المتبرع و المنظمة غير الهادفة للربح.
6. بعض قنوات التبرع تزيد العلاقة الإنسانية مع المتبرع (مثل المندوبين) و بعضها تذهب العلاقة الإنسانية مع المتبرع (مثل التبرع بالصراف الآلي).

و يجب أن يلاحظ أنه على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحصدها المنظمة من فتح قنوات التوزيع كبيرة و متعددة مع المتبرع إلا أن ذلك يمكن أن يدخل المنظمة فيها يسميه بعضهم مثلث برمودا خاصة إذا كانت المنظمة تعمل في كل الأعمال الخيرية بدون تخصص، إذ أن كثرة قنوات التوزيع و منافذ التوزيع و كثرة الخدمات و الأنشطة، و إن كان يغري كثيرا إلا أن مشاكله التسويقية و الإدارية كبيرة جدا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الترويج، الناس، الدليل المادي، العمليات وتأثيرهم على المتبرع

سيتم دراسة العلاقة التفاعلية بين بقية العناصر الأخرى للمزيج التسويقي و منها الترويج، الناس، الدليل المادي، العمليات و المتبرع.

**أولا: العلاقة التفاعلية بين الترويج و المتبرع:** يعتبر الترويج من الوظائف الحيوية التسويقية التي تحقق الاتصال بين المنظمة و نشاطها و منتجاتها و بين السوق المستهدف، فهذا فضلا عن دور الترويج في التعريف بالمنتج و إثارة الطلب عليه، و الترغيب و الإقناع، و يهدف الترويج في المنظمات غير الهادفة للربح الى:

- تعريف المتبرع الحالي و المرتقب بالمعلومات عن النشاط الخيري.
- إثارة اهتمام المتبرع بالمنتج الخيري و المنظمة غير الهادفة للربح.
- التأثير على المتبرع باتخاذ قراره.

و تشمل كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف و تشمل الأنواع التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

1. الدعاية/ الإعلان: هو وسيلة غير شخصية لتقدم و ترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات من قبل جهة معلومة مقابل أجر مدفوع<sup>1</sup>.

يساعد الإعلان المنظمات غير الهادفة للربح في تعريف الجمهور المستهدف بنفسها و أهدافها و غالبا ما يتم ذلك بهدف الحصول على تبرعات متفرقة من عدد هائل من المتبرعين.

و للوصول إلى شرائح مختلفة من الجمهور و لتحقيق الهدف من الإعلان بفاعلية و نجاح تستخدم الصيغة الإعلانية و الوسيلة الملائمة<sup>2</sup>.

و للحصول على إعلان فعال يجب مراعاة العديد من العوامل النفسية و المؤثرات على المستهدفين من الإعلان و من ذلك:

- **الدوافع** : وراء كل سلوك دافع و على المعلن البحث عن الدوافع للتبرع لدى الجمهور المستهدف و العمل على إثارتها.
- **الحواس و الانتباه** : يجب أن يتضمن الإعلان من العناصر المثيرة لانتباهنا و حواسنا ما يوجهها نحو الإعلان.
- **مكانة التكرار و العوامل الأخرى في الحفظ و التذكر**: جاذبية الإعلان تقوم في جانب منها على مقدار تأثير الإعلان في خفضها و تذكره.

و حين يتم إعداد الإعلان على أساس من الابتكار و الإبداع يدفع به إلى وسيلة النقل التي تكون قد أعد ليحمل فيها و قد تكون هذه الوسيلة في الصحف و المجلات و الأفلام و اللوحات المعلقة خارج الأبنية و المراسلات البريدية و لافتات المحلات و الراديو و التلفزيون، البطاقات، النشرات، و الأدلة و غيرها<sup>3</sup>، و مهما تكون الوسيلة المستخدمة في التسويق، يجب على الرسائل الإعلانية أن تقدم للمتبرع المحتمل السبب الذي يدعو إلى التبرع أي أنها تقدم له خدماتها مع أمواله، كما يجب عليها محاولة زيادة و بناء التقارب بين الجمعية الخيرية من جهة و المانحين من جهة أخرى<sup>4</sup>.

و الإعلان يمكن أن يكون الإعلانات المطبوعة، إعلانات التلفزيون، المطويات و الكتيبات، لوحات الإعلانات، الوسائل السمعية البصرية، شرائط الفيديو.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 426 .

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> عبد الله محمد الصهبي، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> عبد العزيز أبو نيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص 63

2. **ترويج التبرعات:** و هو ما يسمي بوظيفة تنشيط المبيعات في الإطار التجاري و الذي يعرف بأنه نشاط بيعي للتأثير المباشر في عمليات التبرع عن طريق تقديم أو عرض قيمة أو حافز إضافي للمتبرع<sup>1</sup>، و من الأدوات التحفيزية الممكن استخدامها في تنشيط التبرعات لإثارة الانتباه و خلق الاهتمام<sup>2</sup>:

- **إثارة الاهتمام:** التعريف المتكرر للمشروع أو المنظمة من خلال تواجد اسمها و شعارها في الهدايا الترويجية التي تحمل اسمها و تقدم للمتبرعين الحاليين أو المحتملين.
- **التسهيل:** تقريب و تسهيل عملية التبرع للمتبرع هي إحدى وسائل تنشيط التبرعات في المزيج الترويجي. و لترويج التبرعات تستخدم المنظمة غير المأهولة للربح عدة وسائل منها: الأسواق الخيرية، المعارض العامة الخيرية، الهدايا التذكارية، التقسيط.

3. **العلاقات العامة:** تعرف العلاقات العامة بأنها الجهود المخططة و المعضدة لإقامة و استمرار و التفاهم بين

- المنظمة و جمهورها. و تمارس إدارة العلاقات العامة خمس وظائف رئيسية هي:
- **العلاقات الإعلامية:** تقديم الأخبار والمعلومات عن المنظمة بصورة مشرفة و إيجابية.
- **النشر عن المنتجات:** رعاية الجهود المعرفة بمنتجات معينة.
- **الاتصالات المشتركة:** ترويج الفهم للمنظمة من خلال الاتصالات الداخلية و الخارجية.
- **التأثير على صنع القرار:** التعامل مع المشرعين وواضعي القوانين و أعضاء الحكومة للترويج أو منع بعض القوانين و القرارات المؤثرة على نشاط المنظمة.
- **الاستشارات:** النصح للإدارة بخصوص القضايا العامة ووضع المنظمة وصورتها في الظروف الجيدة ووقت الأزمات.

و من أهم الأدوات الرئيسية في العلاقات العامة التسويقية:

✓ **النشر:** تعتمد الجمعيات كثيرا على مواد النشر للحصول على المستهدفين و يشمل هذا على التقارير الدورية و المطويات و المقالات و نشرة الجمعية و المواد الصوتية و المرئية.

✓ **الفعاليات:** تجذب الجمعيات الانتباه للمنتجات الجديدة أو إلى نشاطاتها و ذلك بتنسيق الفعاليات.

✓ **الأخبار:** من أهم أدوات مختصي العلاقات هو البحث و صناعة الأخبار الجيدة عن المنظمة و منتجاتها من مشاريع و خدمات و غيرها و عن أعضائها و جعل الإعلام يقبل نشر هذه الأخبار و حضور المؤتمرات الإعلامية.

✓ **التسويق المباشر:** يعتبر من أكثر المجالات التي ازدادت أهميتها للعديد من المنظمات و يمكن أن يأخذ عدة صيغ منها: رسائل بريدية، تسويق هاتفية، تبرعات الكترونية، البريد الإلكتروني، الاستثمارات، الكوبونات الخيرية.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الصهبي، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> عبد العظيم أبو النجا، التسويق المقدم، مرجع سبق ذكره، ص 142.

4. البيع الشخصي: يعد البيع الشخصي من وسائل الاتصال الفعالة مع المتبرعين و يستخدم البيع الشخصي بهدف الحصول على تبرعات ضخمة من قبل عدد قليل من المتبرعين المحتملين و المعروفين باستخدام رسالة إعلانية معتمدة موجهة و مفصلة لكل مانح.

و تؤدي عملية البيع غرضين أساسيين<sup>1</sup>:

▪ جذب البائع و مدراء المبيعات المتطوعين: فهذا الجذب يكون في الغالب مزيج من الإعلان و البيع الشخصي، حيث توجه الجهود للأفراد الذي سبق لهم العمل في هذا المجال من قبل.

▪ جمع الأموال: و هذا النشاط يحد ذاته هو عملية من مرحلتين:

المرحلة الأولى: الحصول على التبرعات الأولية من المتبرعين مع محاولة جعلهم يرفعون مقدار مساهمتهم بالاتصال بهم بصورة دورية عن طريق البريد المباشر أو البيع الشخصي.

المرحلة الثانية: يمكن اعتبار البيع الشخصي وسيلة لجذب العملاء، و هذه الطريقة مفيدة عندما يبدي العميل المحتمل الاهتمام بالمنظمة و نشاطها و لكن يكون غير متأكد من العمل المطلوب منه.

و تتأثر الاستراتيجيات الترويجية بعدة مؤثرات تتشكل من طبيعة المنظمة و سلوك المتبرع و العلاقات التفاعلية بينهما<sup>2</sup>:

✓ **حجم الميزانية:** فتتأثر الإستراتيجية بحجم الأموال المتوفرة و المخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فكلما زادت الميزانية المخصصة زادت الأنشطة الترويجية، و كلما قلت الميزانية المحددة للأنشطة الترويجية قلت الأنشطة الترويجية و اتجهت للأنشطة المنخفضة التكلفة كالبيع الشخصي و غيره، و هذا يحد من التوسع الأفقي الكبير الذي يساعد عليه وسائل الترويج الجماهيرية كالإعلان.

✓ **نوع المنتجات الخيرية التي تقدمها المنظمة:** فكلما كانت المنتجات أكثر عاطفية أصبح عائد الترويج كبيرا كترويج بناء مسجد و كفالة الأيتام، و كلما كان المنتج متخصصا و لفئة محددة كلما قلت الحاجة للأنشطة الترويجية العامة منها و الخاصة.

✓ **قوة منافذ التوزيع:** فكلما كان للمنظمة منافذ التوزيع أكثر كان عائد برامج الترويج الجماعية أكبر، و كلما ضعفت منافذ التوزيع أصبح من الأفضل استخدام برامج محددة كالبيع الشخصي مثلا.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص63، ص64.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

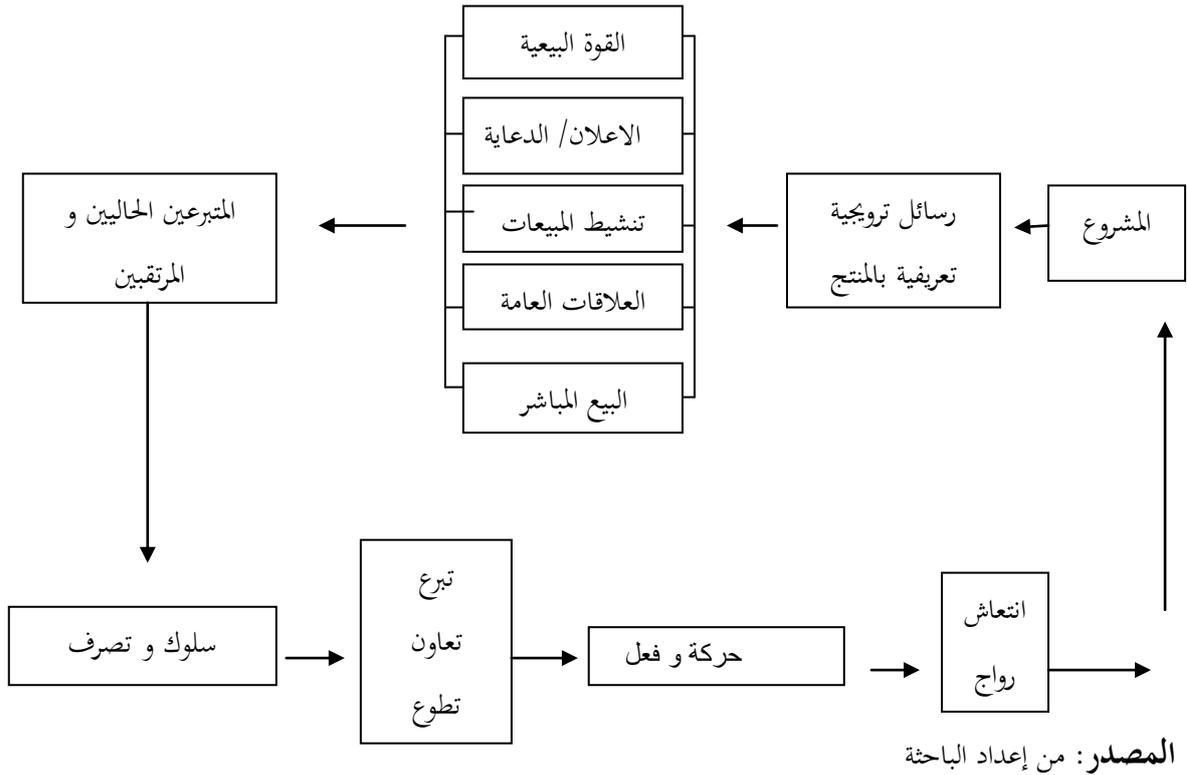
## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

✓ طبيعة السوق الخيري: التي تحدد معايير الاتصال الترويجي، ففي بعض الأماكن و الأزمنة يصبح الإعلان الخيري إهدار للأموال الخيرية في نظر كثير من المتبرعين، كما يؤثر في ذلك أنظمة الإعلان الخيري المعلنة و غير المعلنة.

✓ فلسفة إدارة المنظمة: فبعض الإدارات تفضل الاتصال المباشر بالمتبرعين، و لذا تفضل البيع الشخصي و تنشيط المبيعات، أما إذا كانت واسعة الرقعة فإنها تركز على الإعلان.

و كل نوع من أنواع الترويج له علاقة و اتصال مباشر بالمتبرع، كما يحقق نوعا من العلاقة التفاعلية المرتدة ، فالمنظمة تروج ما تعتقد أن المتبرع يريد أو على الأقل ما تود ان تجعله يهتم به، و المتبرع يقيم ذلك و يتأثر به، و تعود التغذية العكسية للمنظمة و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل (2-5) : تأثير الترويج على العلاقة التفاعلية بين المنظمة و المتبرع



ثانيا: علاقة التفاعلية بين المتبرع و الناس: في البيئة التنافسية اليوم تؤكد جميع المنظمات في جميع الصناعات على أهمية العناية بالعملاء و دورهم في التخطيط الاستراتيجي، و هذا الدور تزداد أهميته في قطاع الخدمات لتلائم الخدمة مع العنصر الإنساني، و هي في المنظمات غير الهادفة للربح أكثر تلازما إذ أن الخدمة لا يقدمها إلا أفراد بشكل متلازم، كما أن الخدمة بطبيعتها طبيعة إنسانية.

## الفصل الثاني: التمويل في المنظمات غير الهادفة للربح والعلاقة التفاعلية بين التسويق والمتبرع

و تزداد أهمية الناس العاملين في أي منظمة كلما قلت ملموسية الخدمة ، و الخدمات الخيرية لا تلمس لأنها خدمات ، و لا تلمس أثارها غالباً للمتبرع لأنها تقدم لغيره، مما يعطي أهمية بالغة للعاملين في المنظمات الخيرية و طبيعة و طريقة اتصالحهم و تفاعلهم مع المتبرع، و لا فصل ذلك عن المنظمة بحال من الأحوال.

و المتبرع يتحصل على نوعين من جودة الخدمة<sup>1</sup>:

- **الجودة الفنية:** تتعلق بما سوف يحصل عليه العميل أثناء عملية التبادل.
- **الجودة الوظيفية:** تتعلق بكيفية ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، و لها عنصران مهمان هما الإجراءات و الناس.

لذا يجب أن تسعى المنظمات غير الهادفة للربح لتحسين صورة المتبرع لها من خلال تحسين الجودة الوظيفية التي يشكل الناس فيها حجر الأساس و لذلك عدة طرق منها:

1. الاهتمام بالاختيار للأفراد العاملين.
2. التدريب الجيد للعاملين.
3. التسويق الداخلي: يعني يجب ان تسعى المنظمة باستمرار لتطوير برامج و استراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس مقدار البرنامج التي تعطى لخطط التسويق الخارجي .
4. التطبيق و الممارسة من أجل الحصول على سلوك نمطي: يعني جميع العاملين يؤدون السلوك بمستوى نمطي عالي الجودة، من خلال وضع معايير واضحة، و يجب على الأفراد الالتزام بها و تدريب العاملين عليها.
5. العناية بالرقابة عند تقييم موظفي الخدمة: فيقيم الموظفون بناء على أنظمة للرقابة، و ليس على ارتياحات شخصية أو مزاجية.

و يختلف التعامل مع المتطوع من مجتمع لآخر حسب الأعراف السائدة و حسب مستوى الدخل، الجنس، البيئة، و تتفق هذه المجتمعات في أن المنظمة التي لا يوجد فيها إرادة لجذب المتطوعين و تشغيلهم و المحافظة عليهم لن تأتي لها المتطوعون فالطريقة الوحيدة للحصول على المتطوعين هي أن تطلب من الناس أن يتطوعوا.

و للمتطوعين تأثير كبير على تسويق المشاريع في المنظمات غير الهادفة للربح، حيث يناط بهم جهد كبير و عليهم مسؤولية كبيرة.

**ثالثاً: العلاقة التفاعلية بين المتبرع والدليل المادي:** يتشكل انطباع العميل عن المنظمة من اعتبارات كثيرة، و من بين هذه العبارات و العوامل ما يراه أو يسمعه أو يحسه، و يقوي اعتبار هذا العامل في المنظمات غير الهادفة للربح حيث أن إحساس المتبرع و رؤيته لها و سماعه لها أقل.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ص 281.

و هنالك نوعان من الدليل المادي أو البيئة المادية في التسويق هما:

1. الدليل الشكلي: و هو ما يمتلكه فعليا عند التبرع أو بعده.
2. الدليل الأساسي: و هو ما يملكه المتبرع، و لكنه ذو تأثير كبير على المتبرع.

و لصفة اللاملموسية في خدمات المنظمات غير الهادفة للربح دورا بارزا لأن المستفيد منها غير المتبرع تزداد الحاجة للدليل المادي، الذي يجب أن يكون طريقة إلى<sup>1</sup>:

- جعل الخدمة أكثر ملموسية: فتتحول الخدمة غير الملموسة إلى تقرير أو كوبون أو سند أو خطاب أو غير ذلك مما يمكن لمسه، و هذا يتوافق مع طبيعة الناس الحسية و رغبتهم في لمس كل شيء.
- تسهيل عملية إدراك الخدمة ذهنيا: و يتم ذلك بطرق منها إقران الخدمة بشيء ملموس مما يسهل على المتبرع إدراكها، أو التركيز على العلاقة بين المتبرع و المستفيد.
- التركيز على استفادة المتبرع و تلبية حاجاته، و هذا يعني أهمية فهم دوافعه و تطلعاته و آراءه و رغباته.

و حتى يحقق الدليل المادي أو البيئة المادية ذلك يجب أن يهتم بتصميمها بطريقة مدروسة تخلق جوا مريحا تدفع العمل و تشكل صورة مدركة لدي العميل بشكل إيجابي يدفعه لاتخاذ قرار التبرع، و هذا يؤكد أهمية دراسة سلوك المتبرع و إدراكه الحسي و ثقافته و اتجاهاته النفسية و غير ذلك.

و تطبيقا لذلك نجد أن المتبرع يتأثر متأثرا بالغا بمكاتب المنظمة و أشكال مطوياتها و تقاريرها، مما يجعل المنظمات متميزة تسويقيا تضع أقساما خاصة للتقارير و المطويات و الأوراق الرسمية للمنظمة.

**رابعا: العلاقة التفاعلية بين المتبرع و العمليات:** حتى تقدم الخدمة للمتبرع بالشكل المرضي فإنها تمر بأدوار و تسلسلات و علاقات حتى تتصل بين مقدم الخدمة و العميل، كلما كانت هذه العمليات سلسلة و مريحة و انسيابية و سريعة كلما كان المتبرع أكثر ارتياحا و رضى عن المنظمة، كما أنه كلما كانت هناك عاطفة صادقة و خدمة شخصية في عمليات الخدمة كلما كان المتبرع أكثر رضى.

ينظر المسوق للعمليات كعمليات، بينما الذي يهم المتبرع هو الخدمة التي قدمت له كنتيجة نهائية، فربما كان هناك تسلسلات ضخمة من العمليات قبل عملية تسليم الخدمة لكن ما يهم المتبرع هم الخدمة في النهاية، و العمليات التي تقوم بها المنظمة غير الهادفة للربح ذات نوعين، عمليات لتقديم الخدمة للمستفيد و عمليات للتعامل مع المتبرع و تعريفه بالخدمة التي قدمت للمستفيد و لئن كان المتبرع يهيم النوع الثاني، وهو الخدمات التسهيلات و العمليات التي تقدم له و تتعامل معه، إلا أنه يهيم أن توضع له، كما أنه قد تبلغه أخبار الخدمة التي قدمت للمستفيد من غير المنظمة سواء كان من المستفيد نفسه أو من أي أناس متواجدين

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 305.

حول المستفيد أو حول المنظمة، مما يعني أنه لكي يتم تسويق بجودة جيدة يجب أن يكون هنالك تنسيق متكامل بين فريق التسويق و بين فرق التشغيل أو التنفيذ ، حتى تستطيع المنظمة أن تقدم عمليات تسويقية مناسبة لا تظهرها أمام المتبرع بمظهر الكذب و المراوغة، كما يظهر لنا أهمية أن يكون هناك عمليات واضحة لتقديم الخدمات للمتبرعين على شكل إجراءات محددة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عيد الله سالم باهمام، مرجع سبق ذكرهن ص221.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم طرق تمويل المنظمات الخيرية لأهميته الكبرى و تأثيره على حياة المنظمة، فالمال هو وقود أي عمل خيري مؤسسي يساهم في تنمية المجتمع، و بدونه قد يكون صعبا أن يمارس هذا العمل على النحو المأمول، غير أن تدفق الأموال من المتبرعين إلى المشروعات الخيرية ليس أمرا سهلا، إنما يحتاج إلى جهد منظم من طالب التبرع، حيث يقوم بإقناع المتبرع بمشروعه لكي يموله سواء أكان هذا المتبرع فردا أو مؤسسة.

كما يعتبر المتبرع من أهم مدخلات النظام التسويقي في المنظمات غير الهادفة للربح لهذا يقوم المسوق بدراسة سلوكه و العوامل المؤثر فيه هذا من جهة، و من جهة أخرى تعرفنا على علاقة المتبرع بالبيئة الجزئية و البيئة الكلية، و تطرقنا إلى العلاقة التفاعلية بينه و بين عناصر المزيج التسويقي من أجل تسويق المشاريع بشكل فعال.

# الفصل الثالث

أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد  
المالية في المنظمات غير الهادفة للربح

### تمهيد:

استثمار الأموال الخيرية فكرة ضرورية في كل الأوقات والأزمنة ، وهي من المطالب المشروعة وفق النظم والآليات التي تحدد ذلك العمل القيم الذي يراد من ورائه زيادة مدخلات العمل الخيري ، وتقوية وتثبيت موارده ، وتنويع مصادره الحالية والمستقبلية ، في ظل أوقات وظروف غير مضمونة تؤثر على كل الأفراد والجهات التي تقدم الدعم ؛ فينعكس الأمر على الفئة المستهدفة ، و هذا بهدف توسيع آفاق اعتماد الجهات الخيرية على أموال المتبرعين ، لتدخل في عمليات اقتصادية بسيطة وغير بعيدة المدى ومضمونة الأرباح في الوقت نفسه.

ولكن قبل أن نعرض وجهة النظر التي نريد أن نصل إليها، وهي أن الاستثمار الخيري أصبح ضرورة من الضرورات التي لا يمكن تجاهلها ، نظراً لأسباب عديدة ، يفرضها الواقع المعاصر و التي لا شك تؤثر على أداء المنظومة الخيرية ، بما تساهم في تقديمه للفئات المستهدفة . فإن هناك مطالبات بتقديم الأكثر، وهذا الأكثر لا بد أن تعمل على توفيره الجهات الخيرية ، وفق نظم وقوانين خاصة تتيح هذا العمل الاستثماري الآمن ، ومن ثم فإن فكرة التنمية والشمير ستبقى من أحد الحلول المطروقة لتضييق الفجوة الكبيرة بين الموجود والمطلوب من الأموال والدعم والإمدادات ، ومن الأمور التي تتطلب العمل عليها والأخذ بها ، وقد يعوق تنفيذها بعض العوائق ، ويُجنب تطبيقها الكثير من المخاطر .

و سيتم تناول في هذا الفصل المحاور التالية:.

- مبادئ أساسية في الاستثمار الخيري.
- الاستثمار الخيري و قدراته في تنمية العمل الخيري.
- خطة عملية لبناء ثقافة الاستثمار في المنظمات غير هادفة للربح.

## المبحث الأول : مبادئ أساسية للاستثمار الخيري

يعتبر الاستثمار في عالم الاقتصاد الحديث واحد من أهم مصادر تنمية الموارد المالية ، و تحسين الدخل و القدرات المالية و الخدمية،و أحد أهم أسباب الرفاهية ،التقدم ،النهوض ،والاستقرار الاجتماعي و السياسي للدول و الحكومات عندما يحقق نتائجه بالشكل المطلوب و المخطط له .

## المطلب الأول : مفهوم الاستثمار

نستعرض مجموعة من المفاهيم الأساسية للاستثمار و نخلص في الأخير على مفهوم الاستثمار في الجهات الخيرية، كما نتناول بعض نظريات الاستثمار بالإضافة إلى أهدافه في الجهات الخيرية .

أولاً: معنى الاستثمار : و هذا من خلال المعنى اللغوي، و الفقهي، ومعناه في الاقتصاد المعاصر

**1. الاستثمار لغة :** مصدر استثمر يستثمر ، و هو للطلب بمعنى طلب الاستثمار، و أصله من الثمر، و له عدة معان فيقال أثمر الشجر طلع ثمره و أثمر الرجل كثر ماله، و ثمر ماله نماء<sup>1</sup> ، يقال ثمر الله مالك: أي كثره ، وقد وردت كلمة : أثمر، و ثمره، و ثمرات، أربعاً وعشرين مرة في القرآن الكريم، ومنه قوله تعالى:(وكان له ثمر فقال لصاحبه وهو يحاوره أنا أكثر منك مالا وأعز نفراً)<sup>2</sup> ، أي مال كثير مستفاد كما قال ابن عباس، ويقال لكل نفع يصدر عن شيء ثمرته؛ كقولك ثمره العلم الصالح وثمره العمل الصالح الجنة<sup>3</sup> .

وقد وردت هذه الكلمة أيضاً في السنة كثيراً و هي لا تعدو معانيها عن ثمار الأشجار و النباتات ، منها ما روي أنه صلى الله عليه و سلم "نهى عن بيع الثمر حتى يزهو".

وعلى هذا فان الاستثمار: هو طلب الحصول على الثمرة، استثمار المال: هو طلب الحصول على الأرباح ..

<sup>1</sup> ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> سورة الكهف، الآية 34.

<sup>3</sup> ياسين قاسي و آخرون، استثمار أموال الزكاة حكمها و ظوابطها، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول تمييز أموال الزكاة و طرق تفعيلها في العالم الإسلامي، المقام في الفترة ما بين 18-19 جوان 2012، من تنظيم مخر التنمية الاقتصادية و البشرية بالجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

### 2. معنى الفقهي للاستثمار:

هل ورد لفظ الاستثمار في كتب الفقه و أصوله ؟ لم يظهر لفظ الاستثمار في كتب الفقهاء القدامى ، حيث أن لفظ "الاستثمار Investissement" مصطلح حديث في الدراسات الاقتصادية المعاصرة، لم يستعمله الفقهاء السابقون.

والفقهاء يستعملون هذا اللفظ بهذا المعنى " الثمرة " ، حيث جاء في المنتقى شرح موطأ الإمام مالك رحمه الله في أول كتاب القراض: أن يكون لأبي موسى الأشعري رضي الله عنه النظر في المال بالثمن والإصلاح<sup>1</sup> . أثر عن الزمخشري قوله في قوله تعالى: (ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً)<sup>2</sup> ، السفهاء المبدرون أموالهم الذين ينفقونها فيما لا ينبغي، ولا يقومون بإصلاحها وثمارها والتصرف فيها وفق مقتضى العقل و الشرع<sup>3</sup> .

### 3. الاستثمار في الاقتصاد المعاصر :

الاستثمار في اصطلاح علماء الدراسات الاقتصادية المعاصرة هو: ارتباط مالي بهدف تحقيق مكاسب يتوقع الحصول عليها على مدى مدة طويلة في المستقبل، فالاستثمار نوع من الإنفاق على أصول يتوقع منها تحقيق عائد على مدى فترة طويلة من الزمن . ولذلك يطلق عليه البعض إنفاق رأسمالي<sup>4</sup> ، تميزا له عن المصروفات التشغيلية أو المصروفات الجارية، وهي التي تتم من يوم إلى يوم؛ مثل الأجور والمرتببات، والصيانة، وشراء المواد الخام، أما الإنفاق الرأسمالي فإنه يشمل كل المفردات الضرورية لتحقيق تقدم المشروع في الأجل الطويل؛ مثل بناء مصنع جديد، وشراء آلات ومعدات لرسم إنتاج جديد، والقيام ببحوث لتحسين سلع قائمة أو إخراج سلع مبتكرة<sup>5</sup> ، والإنفاق الرأسمالي نوع من إنفاق المال لتحقيق منافع مستقبلية، سواء كان ذلك من مشروعات جديدة أو استكمال مشروعات قائمة، أو تجديد وتحديث مشروعات قديمة، أو التجارة في سلع تجارية أو غير ذلك. والاستثمار بهذا المعنى يتفق مع الاستخدام العلمي الشائع له وهو توظيف الأموال بقصد الحصول على منافع في المستقبل، ومع ذلك توجد عدة استخدامات للاستثمار في الواقع اليومي. ومن تلك الاستخدامات : توظيف النقود لأي أجل، والاستثمار بالنسبة للبنوك التجارية -توظيف النقود في أوراق مالية (أسهم وسندات) والاستثمار - بالنسبة للشركات- هو إنفاق

<sup>1</sup> عبد الهادي يعقوب عبد الله ، استثمار أموال الزكاة ،المعهد العالي لعلوم الزكاة ، السودان ، 2008 ، ص4.

<sup>2</sup> سورة النساء، الآية 05.

<sup>3</sup> عبد الهادي يعقوب عبد الله ،مرجع سبق ذكره ، ص6.

<sup>4</sup> سيد الهواري ، الاستثمار و التمويل،الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية 34/6، ص43.

<sup>5</sup> مختار قوادري ،مشروعية استثمار أموال الحاكم لأموال الزكاة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول تثمير أموال الزكاة و طرق تفعيلها في العالم الإسلامي، المقام في الفترة ما بين 18-19 جوان 2012، من تنظيم مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية بالجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر.

## الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير المأذفة للربح

استثماري تمييزاً له عن الإنفاق الجاري . والاستثمار - بالنسبة للبعض - هو ارتباط بأية أصول خالية نسبياً عن المخاطرة\* أو الخسارة، والاستثمار بالنسبة للبعض الآخر - توظيف الأموال بقصد الحصول على عائد جار أو بقصد الحصول على قيمة أكبر في نهاية المدة؛ أي دون عائد جار.

والاستثمار قد يكون مادياً بمعنى أن المكاسب يجب أن تكون مادية، وقد يشمل الاستثمار مكاسب غير مادية أي منافع أخرى. كما تستخدم كلمة استثمار بمعنى مشروع استثماري، أي مجرد اقتراح استثماري لم ينفذ بعد، كما قد تستخدم كلمة الاستثمار بمعنى توظيف فعلي للأموال بقصد الحصول على منافع في المستقبل<sup>1</sup>.

وقد تبنت الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية المفهوم الواسع للاستثمار هو: توظيف النقود لأي أجل، في أي أصل أو حق ملكية، أو ممتلكات أو مشاركات محتفظ بها للمحافظة على المال أو تنميته سواء بأرباح دورية أو زيادات الأموال في نهاية المدة، أو بمنافع غير مادية<sup>2</sup>.

ويلاحظ على هذا التعريف - مع ما فيه من الشمول - عدة ملاحظات منها أنه:

- عبر عن الاستثمار بالتوظيف، والتوظيف كلمة تحتمل عدة معان منها: تعيين الوظيفة، وهي ما يقدر للإنسان في اليوم أو في السنة أو الزمان المعين: من طعام أو رزق ونحوه. ومنها الإلزام، فيقال وظف الشيء على نفسه توظيفاً ألزمها إياه، ولا يقال وظف المال بمعنى زاده، وإنما يقال: نمى المال وثمره، فالأولى استعمال تنمية بدلاً من توظيف.
  - اقتصر في استثمار الأموال على النقود (العملة)، وأموال المتبرعين لا تقف عند هذا الشكل من الأموال، بل تتعداه إلى المبالغ العينية، لأن مصادر أموال المتبرعين متنوعة الأشكال: كالزروع والثمار، والحيوانات، وعروض التجارة، والمعادن وغير ذلك، فالأولى التعبير بالأموال.
- وعليه، يمكن تعريف الاستثمار في الجهات الخيرية: "بأنه تفعيل إمكانيات محددة، لمدة زمنية محددة، بهدف تحقيق عوائد و أرباح مالية.

\* المخاطرة: هو تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما .

<sup>1</sup> ياسين قاسي و آخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> محمد عثمان شبير، استثمار أموال الزكاة، مجلة الندوة العالمية الثالثة لقضاة الزكاة المعاصرة، 2-3 ديسمبر 1992، الكويت.

ثانيا: تطور نظريات الاستثمار : تلخص نظريات الاستثمار في ما يلي<sup>1</sup>:

1. وجهة نظر Hayek\* : و تتمثل في اختيار الاستثمار كمعدل نحو التوازن و لذلك فان تحديد المبلغ المثالي للاستثمار، يمثل قرار بتحديد سرعة معدل الاستثمار اللازم لتحقيق التوازن مثال ذلك : قرار منشأة إنشاء مصنع ( قرار يتعلق برأسمال ) و لكن قرارها فيما يتعلق بتحديد سرعة بناء هذا المصنع و كم تخصص لإنفاقها الاستثماري كل شهر مثلا يعتبر قرارها فيما يتعلق بالاستثمار لأن له اعتبارات متعلقة بذاتها .
2. وجهة نظر Keynes\*\* (1936) : يعتمد قرار الاستثمار على الجانب السلوكي لأصحاب رأس المال ، و يعني ذلك أن كينز اعتبر قرار الاستثمار هو القرار المهيمن، و أن رصيد رأسمال إنما يتحدد وفقا لنمط الاستثمار و ليس هناك حاجة لتحديد مستواه الأمثل سلفا .
3. النظرية النيوكلاسيكية : قدمت نموذج محدد للرصيد الأمثل لرأسمال، ولم تقدم نموذجا لمحددات الاستثمار (معدل سرعة المشروع الاستثماري في الانتقال من الرصيد الحالي إلى الرصيد الأمثل لرأسمال).
4. عدم اليقين Uncertainty: أدخلت الأدبيات الحديثة عنصر عدم اليقين بفعل عدم قابلية القرار الاستثماري للرجوع، و الأساس أن السلع الرأسمالية غالبا ما تمثل قرار المشروع و عادة ما تنخفض قيمتها اذا ما تقرر إعادة بيعها على أن الرجوع في القرار للاستثماري بعد تحمل تكاليف بداية المشروع يكون أكثر كلفة من الاستثماري الايجابي ، و نادى بتعديل قاعدة صافي القيمة الحالية (التي توصي بالاستثمار في حالة أن تكون قيمة وحدة رأس المال تساوي على الأقل تكلفتها) لكن في حاله القرار الاستثماري الذي لا يمكن الرجوع عنه لصعوبة قرار التصفية خاصة ، و تغير مؤشرات السوق بطريقة عكسية ، و عليه يجب أن تتعدى تكلفة الشراء و التركيب بمبلغ يتساوى مع تكلفة الاستثمار في الاستثمار.
5. أخيرا نادى Rodrik، 1991: باتخاذ سياسة رشيدة من قبل المستثمرين تتطلب الانتظار لحين توفر درجة كبيرة من اليقين.

وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن خوض غمار المشروعات الاستثمارية التي تهدف إلى زيادة مواردها المالية، وإنما يجب عليها التأكد قبل الدخول في مشروع استثماري محسوب ومحدد المخاطر، فإذا اضطرت

---

<sup>1</sup> عبد العظيم عادل، تطور نظريات الاستثمار، منشورات المعهد العربي للتخطيط، 2010.  
\*فريدريك هايك: اقتصادي وفيلسوف (مايو 1988-23 مارس 1992) ولد في النمسا، اشتهر دفاعه عن الليبرالية الكلاسيكية، تحصل على جائزة نوبل التذكارية في العلوم الاقتصادية عن عمله الرائد في نظرية المال و التقلبات الاقتصادية... و اختراق تحليل الترابط بين الظواهر الاقتصادية و الاجتماعية و المؤسسة.

\*\*جون مينارد كينز: اقتصادي إنجليزي 5 يونيو 1883 - 21 أبريل 1946 ، أستاذ اقتصاد في جامعة كامبردج، و كاتب في الإصلاح الاجتماعي.

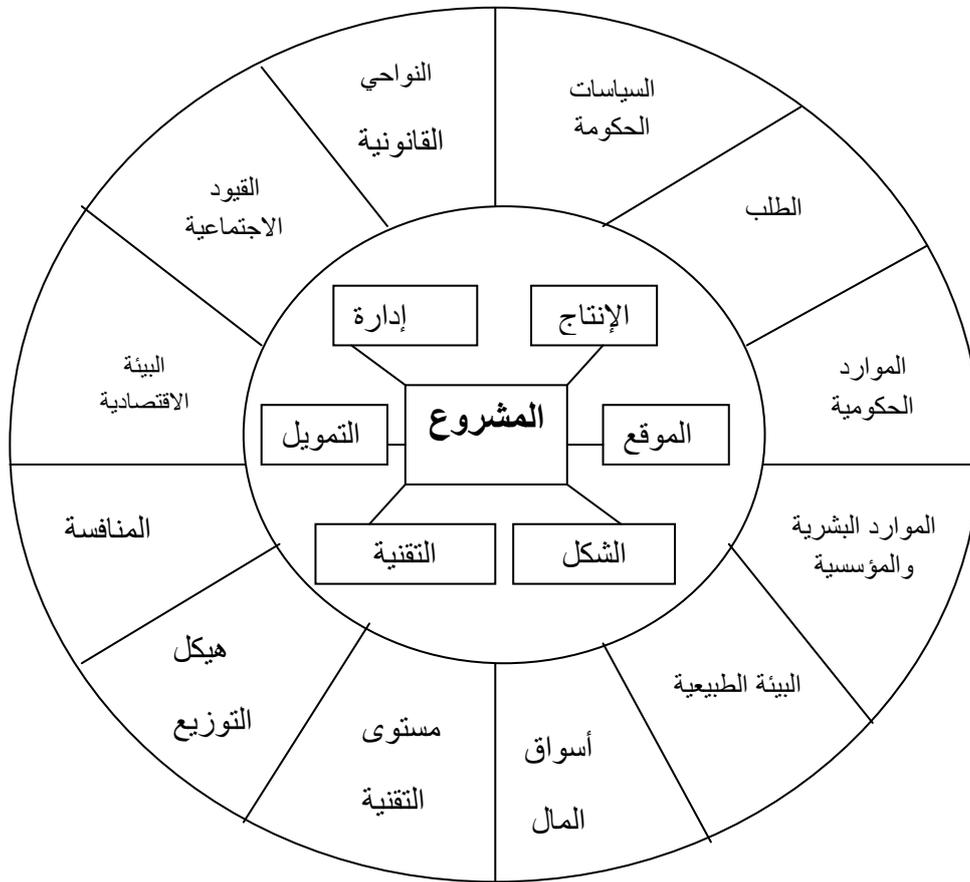
## الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية للربح

لإيقافه بعد فترة لأي سبب كان، فإن تكلفة وحدته المالية لن تقلّ عن تكلفة الشراء والتكلفة منذ البدء في المشروع.

وبالتالي فإن استثمارها يكون مجدياً في كلّ حال، هناك بُعداً آخر لعدم اليقين وهو ما يتعلق بالسياسات المتبعة على مستوى الأنظمة، ففي حالة كون الأنظمة في مرحلة تطوير وتغيير فإن القرار الاستثماري يجب أن يكون في غاية الحذر بعد الدراسة، فقد تبدأ الجهة الخيرية في مشروع استثماري ثم يأتي نظام جديد يمنع أو يقنن هذا النوع من المشروعات<sup>1</sup>.

عدم اليقين يحصل بسبب العديد من العوامل المباشرة وغير المباشرة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (3-1): العوامل المباشرة و غير المباشرة في عدم اليقين



المصدر: محمد بن يحيى آل مفرج، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرج، أفاق الاستثمار في الجهات الخيرية، دار الدرر السنية، طهران، 143، هجري، ص 17 ص 18.

وللتوضيح باختصار فإن كل عنصر يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً في المشروع الذي تتبناه الجهة الخيرية وتهدف من خلاله إلى زيادة مواردها المالية، ولنأخذ على سبيل المثال: عنصر الإدارة باعتباره عنصراً مباشراً للمشروع، فقد لا تتوفر الإدارة ذات الخبرة والكفاءة، وقد تتوفر في بداية المشروع ثم تختفي بسبب خلاف أو غيره وبالتالي يتعثر المشروع.

ولنأخذ مثلاً آخر في عنصر مستوى التقنية باعتباره عنصراً غير مباشر في التأثير على المشروع، فقد تتبنى الجهة الخيرية المشاركة في مشروع صناعي مثل: المساهمة في مصنع نسيج، وهذا المصنع يعمل بتقنيات محددة، وقد يحصل أن يتم اكتشاف تقنيات ومكانات جديدة لصناعة النسيج فيتبناها المنافسون وبالتالي يتأثر المصنع الذي ساهمت فيه الجهة الخيرية.

### ثالثاً: أهداف الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح و شروطه

تتلخص أهداف الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح فيما يلي<sup>1</sup>:

- المحافظة على أصل المال، وتحقيق الربح مما يعمل على زيادة رأس المال.
- توفير السيولة من أجل العمل على تلبية طلبات السحب من الودائع.
- ربط الاستثمار بالقيم الشرعية والأخلاقيات السلوكية، وحصره بالسلع الخيرية .
- مراعاة الأولويات في إدارة النشاط الاقتصادي (الضروريات والحاجيات والتحسينات).
- تحقيق فرص العمل والحد من البطالة.

بما أن الاستثمار من طبيعته الربح والخسارة، وأن معظم الاستثمارات التي تقوم بها الدولة، أو المؤسسات الحكومية إن لم تكن فاشلة فليست على المستوى المطلوب، ولا على مستوى الاستثمارات الخاصة، وبما أن الأموال الخيرية عامة لها خصوصية، لذلك كله يشترط في استثمار أموال الخيرية ما يلي<sup>2</sup>:

1. الأخذ بالحذر والحيطه،و البحث عن كل الضمانات المتاحة، ومن هنا فعلى إدارة الجهات الخيرية البحث عن مثل هذا الضمان بقدر الإمكان.
2. الاعتماد على الطرق الفنية والوسائل الحديثة ودراسات الجدوى، ورعاية أهل الإخلاص والاختصاص والخبرة في من يعهد إليهم الاستثمار.

<sup>1</sup> هشام جبر، صناديق الاستثمار الإسلامية، المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. فلسطين، 9 ماي 2005، ص17.

<sup>2</sup> علي محي الدين القره داغي، استثمار الوقف و طرقه القديمة و الحديثة، مقال متوفر على الموقع: آخر تصفح(2013/01/14)

3. التخطيط والمتابعة والرقابة الداخلية على الاستثمارات.
4. مراعاة الأولويات و مراتب المخاطر في الاستثمارات، وكيفية التعامل مع البنوك والشركات الاستثمارية، بحيث لا تتعامل إدارة الجهات الخيرية إلا مع البنوك والشركات التي يتوافر فيها الأمن والأمان والضمان بقدر الإمكان. ومن هذا المنطلق عليها أن تتجه إلى الاستثمارات التي لا تزال أكثر أماناً وأقل خطراً وهي الاستثمارات العقارية .

### رابعاً: أهمية الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح

ساهم الاستثمار في أموال المنظمات غير الهادفة للربح في صناعة الاستقرار الاجتماعي في غير مكان، وأصبح الممول الرئيسي لأغلب قطاعات ومرافق للدولة ، وأسهم بهذه الرؤية الاقتصادية الإنسانية المحترفة والمتخصصة، ومن خلال اختراق المجالات الاقتصادية الأكثر نفعاً وربحاً ومشروعية، في صناعة النهضة والقوة الاقتصادية والسياسية للدولة، وحل المشكلات الاجتماعية بجميع أشكالها.

لقد أدركت أغلب الحكومات والأنظمة الحديثة مدى أهمية الاستثمار في أموال المنظمات غير الهادفة للربح ، ولذلك فإنها تحاول اليوم تفعيل هذه المنظمات الضخمة ؛ لتساهم من جديد في استعادة الأمة لريادتها بكل قواها، وذلك بدعم كل الوسائل التي تساعد منظمات غير الهادفة للربح على القيام بهذا الدور المهم من دعم مراكز أبحاث، ومجلات متخصصة، وإقامة الفعاليات والمؤتمرات، والعمل على سن قوانين، لعل أشهرها قانون الأوقاف الجزائري الجديد، الصادر في العام 1990م؛ الذي سُنَّ خصيصاً من أجل استرداد الأوقاف الجزائرية التي بددها الاستعمار أثناء سنوات احتلاله؛ لأنه أدرك أن الوقف بممتلكاته شكل ثروات ضخمة .

## المطلب الثاني: الاستثمار الخيري ، مجالاته و معايير اختياره

لقد ظلت المجالات التي خاضت فيها المنظمات غير الهادفة للربح ، تجاربها الاستثمارية في أغلب بلدان انعكاساً طبيعياً لطبيعة الأموال المتبرعة، فما تم التبرع به من أراضٍ زراعية تم استثماره في هذا الإطار بطرق مباشرة، تقوم عليها الهيئات أو المؤسسات أو الوزارات باختلاف مسمياتها، أو بطريق غير مباشر، بصيغ تعاقدية غير محففة لكل من الأطراف والجهات، بحيث تضمن حسن الاستثمار واستغلال هذه الإمكانيات بالطرق .

ولقد خاضت هذه الأموال تجارب استثمارية ناجحة، عبر العديد من القطاعات والمجالات الاستثمارية المختلفة و الكثيرة، و يجب اختيار الأفضل و الأنسب ومنها و هذا بعد دراسة الجدوى الاقتصادية، و الظروف المتنوعة و الأحوال السائدة، و على ضوء ظوابط الاستثمار.

أولاً: مجالات الاستثمار الخيري: نذكر بعض هذه المجالات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. الاستثمار العقاري :** كسواء العقارات، تأجيرها، وإنشاء الأبنية، و تعمير العقارات القديمة و صيانتها، و استبدال العقارات، و بناء المباني السكنية أو الصناعية أو التجارية على أراضي الوقف ،إما بطريقة مباشرة،و إما بنظام الاستصناع ، أو المشاركة المنتهية بالتملك.

وهذا القطاع يعتبر من القطاعات الحيوية في كل بلدان ومجتمعات العالم، وقد تعاضم دوره وأهميته في العقود الأخيرة؛ نظراً للزيادة السكانية الكبيرة، والانتعاش الكبير في الأنشطة الإنسانية، ولتقارب دول العالم بعد التقدم العظيم في وسائل النقل والاتصال والتواصل.

ولم تكن منظمات وهيئات خيرية في كل الدول أبدا بعيدة عن خوض هذه التجارب الاستثمارية الناجحة في هذه القطاعات الهامة.

فلقد تفوقت المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية في هذا القطاع، وهذا من خلال استثمار مئات الملايين من الدولارات، فأنشأت واستثمرت، ولا تزال تستثمر، في هذا القطاع؛ لتساهم في توفير الوحدات السكنية بكافة أشكالها العصرية، وتوفير المحلات والأسواق التجارية الاستثمارية<sup>2</sup>، بما لها من

<sup>1</sup> علي محي الدين القرعة داغي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> أحمد فتحي النجار، مجالات الاستثمار الخيري في مؤسسات الوقف الإسلامية، مقال متوفر على الموقع:

قيمة عظيمة، وكذلك توفير كافة أنواع الإنشاءات، لتقوم في النهاية ببيعها أو تأجيرها حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، وضح الأموال في مشروعات من أجل التنمية والنهضة الشاملة، ولهذا فإن هذا المجال يعتبر من المجالات المهمة التي لعبت فيه المنظمات غير الهادفة للربح ولا زالت تلعب دوراً يعود بالنفع الكبير على الدول بأنظمتها ودولها ومجتمعاتها، وهذا النموذج الاستثماري الكبير والفعال هو من النماذج المهمة التي يجب لفت الأنظار إليها.

2. إنشاء المشروعات التجارية: سواء كانت مهنية أو حرفية أو مصانع.
3. الاستثمار في المشروعات الخدمية: كالتعليم والمدارس، الكليات، المعاهد، الجامعات، والمستوصفات و المستشفيات، والمنظمات الاجتماعية، كدور الضيافة للفقراء و المساكين و ابن السبيل، ودور اليتامى و المسنين و المرضى.
4. المساهمة في رؤوس أموال بهدف تحقيق عائد: ولها صيغ كثيرة، مثل المساهمة في رؤوس أموال بعض الشركات كإجراء الأسهم، و المساهمة في رؤوس أموال صناديق الاستثمار الإسلامية في الدول الإسلامية، المساهمة في رؤوس أموال مصاريف، المساهمة في رؤوس أموال شركات التأمين، المساهمة في رؤوس أموال شركات الاستثمارات، المساهمة في رؤوس أموال الجمعيات التعاونية الخيرية، المساهمة في رؤوس أموال الجمعيات التعاونية الخدمية<sup>1</sup>.
5. المساهمة في الحسابات الاستثمارية: لدى المؤسسات المالية، و لها صيغ كثيرة و منها الودائع الجارية الاستثمارية تحت الطلب، التوفير الاستثماري، الاستثمار لأجل مطلق (وهو المضاربة المطلقة فقها) والاستثمار لأجل مقيد (وهو المضاربة المقيدة فقها) و الصكوك الاستثمارية.
6. الاستثمار في الأوراق المالية الجائزة: كالأسهم العادية لشركات مستقرة، و الصكوك الصادرة عن المؤسسات المالية و سندات المشاركة في الربح و الخسارة ذات الطبيعة الآمنة و المستقرة، صكوك صناديق الاستثمار.
7. الاستثمار في المؤسسات المالية: من خلال حسابات الاستثمار لأجل، كدفاتر التوفير الاستثماري تحت الطلب، الودائع الاستثمارية لأجل، الشهادات الاستثمارية ذات الأجل المحدد المطلقة، و ذات الأجل المحدد المقيدة.
8. الاستثمار في الأنشطة الزراعية: كتأجير الأرض الزراعية الموقوفة و المشاركة في استغلال بعض الأراضي الزراعية الموقوفة، و المساقاة في استغلال بعض الأراضي المشجرة و مغارسة بعض الأراضي الزراعية الموقوفة.

<sup>1</sup> علي محي الدين القرة الداغي، مرجع سبق ذكره.

### ثانياً: معايير اختيار مجالات الاستثمار الخيري

عملية اختيار المجال الاستثماري في منظومة الاستثمار والتنمية الخيرية، التي تصبو إليها الجهات الخيرية المتعددة والمتنوعة، من أجل توسيع آفاق الدعم للفئات التي ترعاها خصوصاً، وتأمين مصادر تمويلية دائمة لا تنقطع أو تنذب تحت أي ظرف من الظروف أو أي تداعيات، ومن أجل الوصول إلى الكفاف والرقي الاجتماعي عموماً، ليست عملاً عشوائياً أو بديهياً غير منظم، نحو أي قطاع أو لأي من المجالات المتاحة، أو حتى تلك التي حققت مكاسب فعلية بدون دراسة واعية وإعادة تقييم من قبل فريق من المتخصصين لديهم القدرة على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية بشكل أفضل، خاصة إذا كان المجال الذي ستخوضه الجهة الخيرية من المجالات التي تتطلب وجود مصادر تمويلية دائمة وكبيرة، وهو ما يضع قيوداً أكثر صرامة من أجل ضمان عدم المجازفة بهذه الأموال التي خرجت من أجل الخير، ومن أجل سد حاجات قطاعات إنسانية أكثر حاجة وفقراً ومرضاً، وذلك بما يخالف طبيعة المجالات الاستثمارية في الاقتصاد الحر؛ حيث إنها مجالات واسعة ومتعددة، ولكنها في الاستثمار الخيري، الذي يعتمد على هذه الأموال التي استقطعت من أجل الفقراء والمعوزين والمحتاجين، فإن هناك معايير أخرى غير المعتمدة في الاستثمار الحر.

عموماً، الجهة الخيرية هي التي تتحكم في مسألة اختيار المجال والقطاع الاستثماري الذي ستخوض فيه المنظمة الخيرية مشاريعها الاقتصادية الإنسانية بطريقة علمية ودقيقة ومأمونة المخاطر، بشكل تضمن فيه النجاح وتحقيق المكاسب المادية والمالية، إضافة إلى المكاسب المعنوية التي ترجوها، ويكفي أن نذكر نجاح تجربة الاستثمار في البلاد غير الإسلامية وفق قوانين الشريعة الإسلامية، مشيرين إلى أن نجاح الوقف في البلاد الغربية استطاع أن يصل بأصول أموال الأوقاف والجمعيات الخيرية إلى أكثر من 20.7 مليار دولار، حيث قام بتطويرها مجموعة من رجال الأعمال المسلمين في مدينة "برمنغهام" في بريطانيا، بسبب سعيها الحثيث نحو تطوير آليات إدارة أعمالها بطريقة أكثر احترافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صادق حماد، الاستثمار في أعمال الخير، مجلة الشرق الأوسط، العدد 11901، متوفرة على الموقع: آخر تصفح 2012/11/07،

## الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح

والمعايير التي يبنى عليها الاستثمار الخيري تتحكم فيها بطبيعة الحال طبيعة المال الخيري، والغرض الذي استقطع من أجله، والمعايير التي تحدد للجهات الخيرية تتشابه بعض الشيء مع المعايير التي يمكن أن يبنى عليها كافة أشكال الاستثمار، على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. تحقيق الهدف فعل الخير بصفته مشروعاً استثمارياً وذلك بالمحافظة على الأصل وتحقيق أقصى غلة ممكنه.
  2. تنوع أوجه الاستثمار بما يناسب كل المال، والتنوع في محفظة الاستثمار\* لكل مال.
  3. العمل على تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن و الاحتياط لها سلفاً.
  4. يهدف التشغيل الكامل لرأس المال إلى تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، على أن يتم مراعاة أولويات الاستثمار و هي الضروريات و الحاجيات و التحسينات<sup>2</sup>.
- ولكن هذه المعايير تختلف من جهة خيرية إلى أخرى، وهذا كالتالي<sup>3</sup>:

■ **القدرة المادية:** تعتبر من أهم وأقوى الدوافع التي تدفع المنظمات غير الهادفة للربح، للدخول في مجالات الاستثمار الأكثر قوة وثقلاً، والأكثر أهمية وجدوى ونفعاً وربحاً أيضاً، بما ينعكس على المجتمعات عموماً، فيؤدي إلى انتعاش اقتصادي كبير تبعاً لذلك، ولاستقرار الأسواق والأسعار، والقدرة التمويلية الكبيرة هي التي تعطي الثقة التي تجعل العاملين على الاستثمار الخيري في الجهات الخيرية التي تسعى لذلك على يقين بأنهم ليس لديهم المعوقات التمويلية التي تجعلهم يتخوفون من خوض تجارب قد تفشل بعد وقت قصير لمثل هذه الأسباب والقدرات التمويلية الكبيرة عكس الضعف التمويلي، وتساوي توافر كافة الإمكانيات اللازمة للنجاح المؤكد من قوى بشرية من خبراء وعاملين مدرين، آلات، أماكن للإنتاج، قدرة على التسويق والإعلان، وغيرها من أدوات الإنتاج المطلوبة لذلك.

■ **القدرات التمويلية:** هي التي تميز بين جهة خيرية قوية وجهة أخرى ضعيفة، ويعتبر المجال الاستثماري هو الواجهة التي تميز بين جهة خيرية قوية مادياً وأخرى في حاجة لمزيد من الدعم لتسير على ذلك الدرب المهم، لتقدم الأفضل الذي تترجيه للفئات التي ترعاها، فالمجالات التي قد تتناسب مع منظمات غير الهادفة للربح، بقدراتها المادية والتمويلية الكبيرة في أغلب الدول المهتمة بالأمر الخيرية وأمر تنميتها،

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم عمر، الاستثمار في الوقف و في غلاته و ريعه، بحث مقدم للندوة الخامسة عشر لمجتمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد بمسقط ما بين 9-11 مارس 2004، سلطنة عمان، ص 8.

\* **محفظة الاستثمار:** هي تجميع للاستثمارات تقوم بها المؤسسات أو الأفراد، أي أنها مجموع ما يملكه الفرد أو المؤسسة من أسهم أو سندات في شركات مختلفة.

<sup>2</sup> أحمد تمام عفيفي، استثمار المال في الإسلام، بدون دار النشر، القاهرة، 2003، ص 43.

<sup>3</sup> أحمد فتحي النجار، مجالات الاستثمار الخيري في مؤسسات الوقف الإسلامية، مرجع سبق ذكره.

وانتهاجاً نهجاً واضحاً في هذا المجال، ربما لا تتناسب مع المجالات التي تسعى إلى العمل فيها جمعية خيرية بسيطة أو ناشئة، بما يعوقها من مشاكل تمويلية قد تواجهها في استكمال مهمتها ودورها الإنساني الأساسي الذي قامت من أجله، ولذلك تعتبر القدرة المالية من أحد أهم وأقوى الأسباب التي تبني عليها الجهات الخيرية خططها الاستثمارية واختياراتها لمجالات تنموية معقدة أو طويلة المدى، كالدخول في القطاع العقاري والإنشاءات، التي قد يتخذ أمر الانتهاء منها عدداً من السنوات.

■ **الهيكلية الإدارية:** إن الهيكلية الإدارية القوية، ذات البناء المؤسسي القوي والمحكم، بما فيها من إدارات وهيئات متخصصة في العلوم الإنسانية المختلفة، وعلوم التنمية الاقتصادية والاستثمار، إضافة إلى القدرات المادية الكبيرة، ستكون أكثر قدرة على اختيار أفضل وأهم المجالات التي تستطيع من خلالها النجاح وتحقيق الربح الذي يصب في صالح قطاعات الفقراء والمحتاجين التي تنشأ وتقوم هذه الجهات من أجلهم، فالأمر في المنظمات الخيرية قوية، من الناحية الإدارية يختلف كثيراً عن التركيبة الإدارية لمستوصف طبي خيري، فهنا تملك هذه الجهات الإمكانيات التي تجعلها تخطط وتقرر، وتدخل المنافسة، وتعمل، وتنتج، وتقيم الأداء، وتراقب، وتواصل تأدية رسالتها دون خلل أو تراجع أو تدخل بين العمل الاستثماري والعمل الخيري، عبر أداء مؤسسي راقٍ ومتكامل، وفي الجانب الآخر، فإن الأمر مختلف تماماً، فهنا لا تملك هذه الجهات، ذات التركيبة الإدارية البسيطة، الإمكانيات التي تؤهلها أو تشجعها على حوض هذه المهمة ذات الأبعاد الإنسانية والتنموية المهمة جداً في هذا الوقت الراهن؛ ولذلك سيقصر دورها على الأداء التقليدي، دون التطلع أو الطموح للأفضل، فإتساع الهيكلية الإدارية معناها اتساع الرؤية، وتزايد المقترحات، وتوزيع الأدوار، واختيار المجال الأكثر نفعاً وجدوى والأعظم ربحاً.

■ **طبيعة السوق:** القطاع الخيري، بما لديه من إمكانيات وموارد لا تتوقف ولن تتوقف، وفي إطار المسؤولية الإنسانية والاجتماعية التي يقع عبئها دائماً على هذه المنظومة، فإنه سيبقى مطالباً دائماً بمراقبة الأسواق، ومتابعة الأسعار، والبحث عن النقص في السلع والخدمات وأسبابه، وإيجاد الحل السريع من أجل أفراد المجتمع، وعند الدخول في المجال الاستثماري، فإن هذا القطاع سيظل مسئولاً على حوض التجربة في المجالات التي تهم القطاعات الاجتماعية والواسعة، ومواجهة النقص في السلع والخدمات الحيوية، خاصة السلع الغذائية، الملابس، القطاعات المهمة كقطاعات مياه الشرب والكهرباء، وتقديم هذه السلع والخدمات بهامش ربحي غير كبير، وبجودة لا تقل عن المواصفات القانونية والمتعارف عليها، والعمل في الوقت نفسه على مواجهة القوى الاحتكارية الموجودة كلما أمكن ذلك في إطار المسؤولية الاجتماعية.

■ **طبيعة الرسالة الإنسانية:** تختلف طبيعة الرسالة التي تؤديها الجهات الخيرية من جهة لأخرى؛ فهذه تهتم بالمعاقين، وتلك تهتم بأطفال، والأخرى تهتم بتقديم الخدمات الطبية، وجارتها تهتم بالفقراء والمهمشين

والمعوزين، ولكل جهة أو كيان خيري رسالة إنسانية وأخلاقية يسعى لتأديتها على الوجه الأنسب الذي حددته، كما أن اختيار المجال الاستثماري لا بد أن يتناسب مع كل جهة خيرية، وله علاقة مباشرة في كل الأحيان مع المهمة الإنسانية التي تقوم بها هذه الجهة أو غيرها، فالجهة التي تهتم بقطاعات الفقراء قد تختار أحد المجالات التي تعتمد على العمالة الكبيرة لكي تساعد هذه الفئات على إيجاد فرص العمل التي قد تكون غير متاحة، لولا خوض هذه الجهة واختراقها لهذه المجالات، والجهات التي تهتم بتقديم الرعاية الطبية المجانية لصالح الفقراء التي ترعاهم، والمدرجين على قوائمها، تستطيع أن تؤدي خدمات طبية ذات عائد غير كبير لقطاعات إنسانية لديها القدرة المادية، وتؤدي مهمتها الاستثمارية والتنموية بشكل لا يخرجها عن مهمتها الإنسانية، ليعود الأمر في النهاية على المجتمع عموماً بفقرائه وأغنيائه.

■ **المكاسب المتوقعة:** عملية توقع المكاسب ليست عملية بسيطة، فهي تعني الدراسة المتأنية والشاملة لكافة الأمور والإمكانيات المتاحة، كالقدرات المالية المادية، والكوادر البشرية، وطبيعة السوق، والانحياز للقطاع أو المجال الذي يحقق المكاسب المرجو أو المتوقع، فهناك جهات خيرية عاملة في القطاع الاستثماري لا ترتجى من المكاسب المادية المباشرة التي تنعكس عليها تحديداً، ولكنها ترتجى إحداث مكاسب معنوية من خلال اختيار المجال الذي يفيد قطاعاً معيناً من الناس عن طريق العمل على تدريبهم على مهارات معينة، يستطيعون من خلالها تحقيق إنجاز معين ينعكس على المجتمع عموماً، وتكون الجهة الخيرية بذلك قد حققت رسالتها الإنسانية ومهمتها التنموية. ولكن هذه الأدوار المهمة والمرصودة لا تغني عن الطموح للحصول على المكاسب، واختيار المجال الذي يحقق الهوامش الربحية المأمولة، من خلال الدراسة المتأنية والعمل الجاد والمنظم.

■ **الوقت:** ما كان يصلح لوقت سابق لا يصلح لهذا الوقت، وما يصلح لهذا الوقت ربما لا يصلح للسنوات والحقبة الزمنية القادمة، وتجعل من أهمية اختيار المجال الصالح لكل زمان ومكان فكرة مهمة وقوية ولو كانت مكلفة ومرهقة، فما دامت الحاجات الإنسانية تتطلب ذلك المجال على الدوام، فمن الأفضل اختيار المجالات التي لها أسواق مستمرة مع الأيام.

### المطلب الثالث: تحقيق فكرة الاستثمار الخيري و أدواته

لقد خاضت الكثير من هذه المنظمات والجمعيات التجارب الاستثمارية والاقتصادية المتنوعة والناجحة دون أن يتأثر أداؤها الاجتماعي والخيري بأي خلل، ومن ثم فإن فكرة العمل الاقتصادي في المنظمات غير الهادفة للربح، تكون قد تحققت في مثل هذه النماذج الموثقة والمعلن عنها، وتحققت فيها أركان التجربة الناجحة لكل منظمة خاضتها حسب إمكانياتها وقدراتها المادية والتقنية والبشرية.

#### أولاً: تحقيق فكرة الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح

و لكي تنجح فكرة الاستثمار يجب على الجهات الخيرية، ما يلي<sup>1</sup>:

1. تحقيق فكرة الاستثمار قبل التكوين: وهذا الأمر يتطلب ابتداء أن يكون خلف إنشاء المنظمة غير هادفة للربح رجال أكفاء أو كيان اقتصادي له ثقل ووزن، ويكون لدى صناع القرار في ذلك الكيان الاقتصادي الرغبة الصادقة والنزعة الإنسانية التي تعينهم على أمر تكوين وإنشاء منظمة غير هادفة للربح موازية للكيان الاقتصادي لتؤدي رسالة اجتماعية معينة اتجاه فئة من الفئات المحرومة و المحتاجة ، مستعينة بجانب ثابت يستقطع من المكاسب بشكل منتظم، تعتمد عليه هذه الجمعية في تأدية رسالتها التي تتبناها وفق احتياجات المجتمع، وهذا الأمر يتطلب عدة أشياء من قبل الإدارة الاقتصادية لذلك الكيان الاقتصادي، ومنها:
  - الحس والرؤية الاجتماعية النابعة من قلوب صادقة، والانتباه لخلق الله من الضعفاء والعطاء بما يعود بالنفع الكبير على المجتمع.
  - الوعي بأبعاد العمل الإداري المنظم والدقيق، متمثلاً في الاعتقاد بأن ذلك العمل المنظم والإدارة المحترفة لديها وحدها آليات ومقومات النجاح المتكاملة، ولذلك فإن المنظمات الخيرية هي الأقرب لتحقيق ذلك النجاح المنشود وفق الضوابط والقوانين العامة.
  - العمل على استقطاع ريع ثابت من أرباح الكيان الاقتصادي، أو توقيف ما يساهم في توفير ذلك الربح، الذي هو من أهم أدوات المنظمات غير الهادفة للربح في تأدية رسالتها الإنسانية والاجتماعية.

2. تحقيق فكرة الاستثمار عند اتخاذ خطوات التكوين: وتحقيق فكرة الاستثمار عند اتخاذ خطوات التكوين والإنشاء ربما تكون إثر انتباه القائمين في الجهات الخيرية الطموحة للخير الكبير، و بالتالي يمكن استغلال هذه الفكرة بشكل يجلب ريعاً معقولاً تستطيع أن تعتمد عليه المنظمة غير الهادفة للربح في تنفيذ برامجها، ومواصلة

<sup>1</sup> أحمد فتحى النجار، تحقيق فكرة الاستثمار في الجهات الخيرية، مقال متوفر على الموقع: (اخر تصفح 2013/1/12).

أنشطتها الخيرية والإنسانية بشكل يجعلها تستطيع أن تتقدم للأمام دائماً في تأدية دورها الاجتماعي بشكل جيد، و في ظل عالم الاقتصاد والاستثمار المفتوح، فإن أقل الميزات قد تكون ثمرة طيبة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها دائماً، ومن ذلك مثالا وليس حصراً الموقع الجغرافي للمنظمة غير الهادفة للربح، فقد يكون الموقع الجغرافي والمساحة الإجمالية التي يقام عليها مبنى المنظمة وكافة فروعها ميزة يمكن استغلالها عند التصميم بإقامة منظمات قد تدر الربح، كالمحال التجارية، والأماكن الترفيهية، والأندية الاجتماعية، والمخازن، وغيرها.

وكذلك فإن الواجهات يمكن استغلالها وتأجيرها للشركات المتخصصة في أغراض الدعاية والترويج للمنتجات كلما كان ذلك ممكناً، وكلما كان موقعها حيويًا وجاذبًا، ومن ثم فإنه يراعى عند إنشاء هذه المنظمات الانتباه لما قد يمكن استغلاله مستقبلاً مما يتاح لها من موارد ومواقع ومباني وغيره، بشكل يمكن تهيئته ل يتم استثماره أو استغلاله تجارياً واقتصادياً ليجلب المنافع المالية والمادية لهذه المنظمات الخيرية على الدوام، ليقى الفئات التي تدعمها هذه المنظمات الأزمات والكبوات الاقتصادية كلما كان ذلك ممكناً، وكذلك فإنه يجب التنويه على كافة المنظمات الخيرية ، التي تقدم رسالة خيرية واجتماعية وإنسانية، إعادة التخطيط واستغلال كافة إمكانياتها ، كالمواقع والمساحات الشاغرة التابعة لها، والتي تستطيع أن تستغلها سواء بالإجارة، أو بإقامة المشروعات الصغيرة، أو بأي صورة مناسبة ومضمونة، لتحقق من خلالها أرباحاً تعود بالنفع على الفئات التي ترعاها هذه المنظمات.

3. تحقيق فكرة الاستثمار اعتماداً على أبسط الإمكانيات والأفكار: فكثيراً ما نجحت المنظمات غير الهادفة للربح في إقامة مشروعات استثمارية صغيرة بإمكانيات قليلة وأفكار بسيطة، من أجل تحقيق مكاسب متعددة، على رأسها محاولة اكتشاف الأسواق، وتحقيق الاستثمار كفكرة تعزز تقدم ربح ثابت وموارد دائمة للمنظمة ، تساعدها في استكمال مهمتها الإنسانية، بما يشجع المجتمع على دعم هذا العمل الاقتصادي الذي ترعاه هذه المنظمات، والذي يصب في النهاية في صالح المجتمع ككيان يجب أن يظل متماسكاً ومتضامناً، كذلك تستطيع هذه المنظمات، اعتماداً على هذه الأدوات والإمكانيات البسيطة، عمل مشاركة اقتصادية فاعلة بينها وبين أفراد المجتمع، خاصة من الخريجين والعاطلين عن العمل والفقراء، بدعم مشروعاتهم الصغيرة بصيغ قانونية غير مجحفة، وحسب الأنظمة العليا لكل دولة ومن هنا، فإنه وبهذه الرؤية العميقة فإن المنظمات غير الهادفة للربح ستكون قد حققت عدة مكاسب في وقت واحد، ومنها:

- تأدية الرسالة التي تعمل وفقها بشكل طيب وفعال.
- القضاء على أمراض اجتماعية متعددة كالبطالة، والفقير، والتسول.
- استيعاب العاملين الذين يتم تسريحهم نتيجة الركود والتضخم والأزمات الاقتصادية.
- تحقيق مكاسب مالية تستطيع المنظمة غير الهادفة للربح من خلالها توسيع أفاق الدعم للفئات التي ترعاها، وتطوير مشروعاتها الاستثمارية.

وهذا النموذج، بهذه الآليات التي تسمح بصناعة الشراكة، ربما لا يكون موجوداً على الطبيعة، ولكنه من النماذج التي يجب التفكير فيها بشكل مكثف لتحقيق مثل هذه النتائج الاجتماعية والاقتصادية بشكل يحول المجتمعات من مجتمعات راعية للفقر والبطالة وكافة أنواع الأمراض الاجتماعية إلى مجتمعات تمتلك أسباب النهوض ومواجهة المشكلات والأزمات، بما يصنع الرقي الإنساني والأخلاقي المطلوب، مع العلم أن هناك مئات من المنظمات التي تدعم مثل هذه المشروعات الصغيرة للشباب وللأسر المنتجة وغيرهم، دون صناعة مثل هذه الشراكة، ولكن الشراكة يصنعها الإحساس بالمسؤولية التي يتم تسويقها لمن يتم دعم مشروعاتهم عند النجاح. ولذلك، فإن قمة ما يمكن أن تحققة هذه المنظمات الداعمة هو تحويل ذلك المتبرع إليه (المستفيد من الأموال المتبرع بها) من شخص محتاج إلى شخص فاعل ذي مسؤولية اجتماعية يستطيع أن يقدم الدعم والتبرعات.

4. تحقيق فكرة الاستثمار بشكل احترافي: أما عن تحقيق فكرة الاستثمار بشكل احترافي تام، لا بد من توظيف موارد الجهات الخيرية بكيفية احترافية توضح تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها حيث، أن فكرة الاستثمار في فوائض الأعمال الخيرية في البلاد الغربية تقوم على مسألة تخصيص أموال يتحول بعضها إلى أصول غير منقولة أو حافظة قيم منقولة أو غير منقولة تدر عائداً وبعضها سيولة معدة للاستثمار مع تحديد المستفيد أو المستفيدين أو جهات أخرى غير هادفة إلى الربح للصرف عليها من إيرادات، مبيناً أن الغرب حاول نسخها من الوثيقة الإسلامية أثناء الحروب الصليبية<sup>1</sup>، و من أهم ضوابط وقيود نجد<sup>2</sup> :

- تنويع الإدارات، بحيث يتم تخصيص إدارة اقتصادية مختصة،
- إضافة للإدارة العامة للجمعية، التي تعمل على تنفيذ أهدافها بحيث يكون التطابق في الأفكار يوصل في النهاية إلى العمل على التنمية الإنسانية والاجتماعية الشاملة.

واقترحت مجموعة من اقتراحات للمنظمات غير الهادفة للربح، حتى تتمكن من العمل باحترافية وتتوافق مع الأنظمة المعمول بها دولياً، أولها إنشاء إدارات استثمار احترافية لهذه المنظمات كما هو الحال في المؤسسات المالية وهي التي تحدد اتجاه الاستثمار، وأين يوضع الاستثمار، ومراعاة حساسية أموالها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صادق حماد، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> أحمد فتحي النجار، تحقيق فكرة الاستثمار في الجهات الخيرية، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> صادق حماد، مرجع سبق ذكره.

### ثانياً: أدوات الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح

الأعمال الاقتصادية والاستثمارية في الوقت المعاصر، وفي ظل أسواق عالمية عملاقة وعالم رأسمالي مفتوح على مصراعيه، ليست أعمالاً عشوائية، ولكنها بالحسابات التقليدية لهذا العصر هي من العلوم القابلة للتطور والحركة والانتقال السريع، وفق مخططات فائقة الدقة، يعتمد عليها لتحقيق أكبر وأفضل المكاسب، وتجنب كافة أشكال وأنواع الخسائر بكل الطرق؛ ولذلك فإن العمل الاستثماري والاقتصادي في هذا النهج، الذي يرتجى تحقيق أفضل المكاسب يجب أن يعتمد على أدوات تتميز وترتقي في درجة احترافيتها واعتمادها على منهجية علمية سليمة، وتقنية وعصرية شديدة الإتقان والمنهجية، مع توفير الآليات التي تساهم في إنجاح هذا العمل، وعدم السماح بإفشاله تحت أي مسمى، وتحت أي ظروف، مع التشديد بأن الأمر ليس للتجربة؛ فهو يتعلق بأموال فريق كبير من المحتاجين والفقراء والكادحين والمرضى، وأن الحاجة لوجود مصادر دائمة تبت ربعاً مناسباً يساهم في استمرار تدفق الأموال اللازمة لرفع العوز، وإشباع الحاجات الضرورية للفقراء، وتقديم العلاجات والأدوية وتطوير وترقية أداء المنظومة الخيرية كاملة هي التي تدفع لذلك.

ومن الأدوات التي يجب أن يعتمد عليها الاستثمار في الجهات الخيرية ما يلي<sup>1</sup>:

1. **الوفرة المالية**: فالأداة الرئيسية لأي مشروع متواضع، أو أي عمل استثماري واقتصادي ضخم، إنما يتمثل في وجود رأس مال متوفر وراكد؛ أي لا يقوم بعمل ما وتكون الدوافع الرئيسية في بثه في أي عمل اقتصادي هي تحقيق الاستفادة القصوى من وجوده، ولكن الأمر في الاستثمار الخيري يختلف في هذا الاتجاه في بعض النواحي؛ فيشترط أن يكون المال الخيري قد أدى دوره المطلوب تجاه قضاياها التي يعمل من أجلها، وهناك فوائض مالية في مرحلة ما أو في وقت معين يمكن إدخالها لتحزير إضافات مالية أخرى يمكن الاعتماد عليها في توسيع قاعدة المدعمين، وتحقيق نتائج أكثر إيجابية للمجتمع، ودفع عجلة الاقتصاد القومي.
2. **الدوافع الحقيقية و المناخ الملائم**: تعتبر الدوافع الحقيقية التي تدفع أي منظمة لخوض التجارب بلا خوف ولا حذر نتيجة طبيعية لمناخ عام داخلي أو إقليمي أو دولي ملائم، ولا سيما في العمل الاقتصادي والاستثماري؛ فالأسواق والعمل الاقتصادي والاستثماري دائماً تؤثر فيهم ظروف خارجية، ولكنها لا تنفصل عنه كالأحداث السياسية وغيرها، وهو ما قد يشجع على العمل الاستثماري والاقتصادي إذا كانت الأمور هادئة ومستقرة، وعلى العكس تماماً إذا كانت غير هادئة والاستثمار الخيري بطبيعة الحال لن يكون عملاً

<sup>1</sup> أحمد فتحي النجار، أدوات الاستثمار في الجهات الخيرية، مقال متوفر على الموقع: أخر تصفح 2012/10/30  
www.madadcenter.com/articles/shox.aspx?Id=242

اقتصادياً ضخماً عابراً للقارات والمحيطات، بل سيكون عملاً محلياً إقليمياً، تؤثر فيه كافة الظروف الداخلية لحيزه ونطاقه الإقليمي، ومن ثم فإنه يجب أن يحظر العمل الاستثماري الخيري إذا لم يكن المناخ الداخلي المعتمد على دوافع صادقة هادئة ومهياً ولا تشوبه شائبة؛ فالأمر لا يتعلق بأموال مجموعة من المستثمرين، إنما يتعلق بأموال الفقراء والمحتاجين، وهذه الأموال أمر غير قابل للمجازفة بأي حال من الأحوال.

3. **المرونة التشريعية و القانونية:** نسمع كثيراً عن العوائق القانونية والتشريعية التي تعوق العمل الاستثماري والاقتصادي، فتحجّم الأنشطة الاستثمارية، وتضع القيود والعراقيل في وجه فئة من المستثمرين، وتحظر دخول المستثمرين للأسواق لبلد ما، وتحظر أنشطة استثمارية معينة ولكل بلد حرته في حظر ما يشاء من أنشطة و ما يشاء من دخول المستثمرين حسب ما تقره مصالحه العليا، ولكن الاستثمار الخيري بعيداً عن ذلك يحتاج لمرونة قانونية تفسح الطريق أمامه من أجل النمو بالمنظومة التي تساهم في صناعة النهضة للمجتمعات ، ولذلك فإن المشرع الذي يُشرع من أجل وطنه وأمته لا بد أن يضع الأفق القانوني المناسب الذي يسمح بصناعة استثمار خيري بأموال خيرية ، لتساهم هذه الأموال في استعادة فئات إنسانية كبيرة في مجتمعاتنا، ولا سيما الاقتصادية منها.

4. **الاعتماد على المعلومات الحية والخطط المحكمة:** تعتبر المعلومة الدقيقة أحد أكبر وأهم أسرار المنظمة في هذا العصر، وأهم الأدوات المحركة للأحداث بمجرياتها وإمكاناتها، وأحد أهم أسباب ومصادر النمو الاقتصادي والسوقي للدول والكيانات الاقتصادية الكبرى حول العالم. والاستثمار الخيري، رغم أنه لن يكون ذاك العمل اللاقتصادي الموسع، ولكنه يحتاج أن يركز على بيانات ومعلومات دقيقة، كمعلومات الأسواق المختلفة (المالية والصناعية والتجارية) على النطاق الإقليمي والعالمي الآن ومستقبلاً، ووضع حساب لمعدلات الخطأ، ونشوب الأزمات المرصودة والمتوقعة أو الطارئة، وكيفية مواجهتها وإيجاد الحلول دون الوقوع في الخسائر التي تُؤدي بالأصول المالية والثوابت المادية ومن ثم، فإن المعلومات المتجددة والحية، والقدرة على التخطيط وإعادة النظر، معناها الاستمرار والتواصل الذي يساوي القدرة على البقاء والمنافسة والتواصل والبقاء الذي تحتاجه الأمم للمساهمة في عمليات التطوير والنمو، التي تترجى للأموال عموماً، ولأموال فقراء خاصة.

5. **إدارات اقتصادية محترفة ومتخصصة:** يقول المثل الدارج: (لا يفتى ومالك في المدينة)، وهذا يشير في معناه إلى أن الحاجة للخبراء وأهل الاختصاص هي الأصل وفق الضوابط والنظم التي تتيح ذلك وفي هذا الإطار، فإن الرغبة والحاجة في تنمية المال الخيري يجب أن تكون مدفوعة برؤية علمية ومنهجية سليمة، يضعها فريق مع أهل العلم والخبرة والاختصاص، ويساهم في توجيهها كل من لديه القدرة على المساعدة في تنمية وترقية أموال الخيرية. وهنا سيطراً سؤال ونجد تعانیه الكثير من الجهات الخيرية، وهو: أين يمكن أن نجد هذه الجهات المتخصصة أو الأفراد الخبراء في الاستثمار وتنمية الموارد المالية، الذين يمكن أن يقدموا يد المساعدة والمساندة؟ ولكن الأمر ليس معقداً، ولن يعتمد على خبرات ومختصين غير الموجودين فعلياً على الساحة.

وفيما يلي قائمة (نوعية واسترشادية) يمكن الاستفادة منها<sup>1</sup>:

- الجهات الرسمية المعنية حيث يمكنها المشاركة في تقديم دعم التأسيس، وتوضيح الأنظمة اللازمة، وتطويرها عند الحاجة.
- المؤسسات الحكومية المتخصصة في تنمية ودعم المشاريع.
- الشركات الكبرى التي لديها إدارات مسؤولة اجتماعية، وتوجه لتنمية ودعم الاستثمار في العمل الخيري والاجتماعي، ويتوفر لديها عادة العديد من الإدارات المتخصصة والأفراد الراغبون في تقديم أفكارهم ومعرفتهم لتحقيق النجاح الاستثماري للعمل الخيري.
- المؤسسات الخيرية المانحة، حيث يمكنها أن تساعد في تنمية الناحية المعرفية، ودعم الناحية المالية.
- شركات التدريب ومكاتب استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، حيث يمكنها توجيه الجهة الخيرية على الأفراد المناسبين.
- الشركات الاستشارية المتخصصة في دراسات الجدوى ودراسات السوق، وإرشاد الجهات الخيرية لتخطيط مشروعاتها على أسس احترافية ومنها: المراكز المتخصصة في استشارات المسؤولية الاجتماعية.
- الغرف التجارية الصناعية، حيث تتوفر فيها مراكز للمعلومات، ومراكز لدعم المشروعات، وإدارة التطوير، وتُقدم أغلبها العديد من الفرص الاستثمارية، كما تضم نخبة من المهتمين والمرتبطین بمجالات الاستثمار.
- الجهات الخيرية الأخرى، حيث يمكن تبادل الخبرة والمعرفة والتجارب مع الجهات الأخرى التي سبقَتْ في مجال الاستثمار، وحققت نجاحات جيدة.
- أساتذة كليات الإدارة والاقتصاد والتسويق في الجامعات، حيث تتوفر لديهم الخبرات والمعارف العديدة التي يمكن أن تساعد الجهات الخيرية في توجهاتها للاستثمار.
- رجال الأعمال والتجار ذوو الخبرات والتجارب الناجحة والقريبون من محيط الجهة الخيرية.
- جمعيات رجال الأعمال.

وسيبقى على كل جهة خيرية أن تبحث في دائرتها المحيطة والقريبة عن كل ما يساعدها في تنمية وتوسيع قدراتها المادية التي تسعى من ورائها إلى توسيع آفاق الدعم لتفيد قطاعات أكبر من المحتاجين، وتحقيق الكفاية التي تضمن للمجتمعات البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص28، ص29.

6. الرقابة الدقيقة: الرقابة الدقيقة لكل مراحل العمل الاقتصادي واجب تفرضه ضرورات المحافظة على أموال الخيرية، التي اتخذت وجهة مغايرة شيئاً ما بعيداً عن الأصل، من أجل تنميتها، وإعادة بثها من جديد لتؤدي دورها الأساسي المنوط بها من أجل فقراء المجتمع ومحتاجيهم.

ومن أهم أهداف الرقابة على استثمار الأموال الخيرية ما يلي<sup>1</sup>:

- المحافظة على الأموال وتنميتها عن طريق صيغ الاستثمار المختلفة وفي المجالات مرحة.
- الاطمئنان من الالتزام بالأسس والسياسات واللوائح والنظم التي وضعتها منظمات الخيرية، وبيان التجاوزات والانحرافات وتحليل أسبابها، وتقديم التوصيات للعلاج.
- تقديم توصيات ونصائح إلى المنظمات غير الهادفة للربح لتساعدتها في مجال تطوير مجالات الاستثمار إلى الأحسن وذلك من خلال تقارير المتابعة والرقابة وتقويم الأداء الاستثماري.
- طمأننة المتبرعين ومن يعنيه الأمر بأن عمليات استثمار الأموال تتم بطريقة سليمة.
- تقديم معلومات إلى من يعينهم أمر تحقيق الخير للناس جميعاً وهذا يحفز الآخرين على التبرع بأموالهم.

وتنقسم عمليات الرقابة لثلاثة اتجاهات رئيسة مهمة، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

✓ **التفتيش الدقيق ومتابعة العمل:** والتفتيش على الأداء الخيري لاكتشاف مدى جدية الجهات الخيرية أو قدراتها الاقتصادية في تنفيذ خططها الاستثمارية والتنموية بالشكل الذي يحقق المكاسب المرجوة من هذا العمل الاستثماري. ومن الضرورات التي لا بد أن تقوم عليها: إنشاء جهات رقابية بها من الخبراء والمختصين ممن لديهم القدرة على اكتشاف أقل خلل أو نقص في الأداء أو تراجع في المنظومة، وعدم السماح بتكراره، ومحاسبة المتسبب فيه، كلما دعت الضرورة لمحاسبة المخطئ، ويكون من الأدوار التي تقوم بها الجهات الرقابية متابعة العمل في مراحله المختلفة، وتقييم الأداء في كل مرحلة حسب طبيعة المشروع الذي ينفذ.

✓ **التوجيه والتقويم:** التوجيه عملية حيوية وواجبة؛ فالأمر لا يتعلق بأموال مجموعة من المستثمرين العاديين، ولكنه يعتبر من الأعمال غير التقليدية بالحسابات والمقاييس التي بني عليها؛ فالأموال التي تدخل في ذمة هذه الأعمال الاقتصادية إنما هي حقوق أصيلة لفقراء الأمة ومحتاجيها، والخلل من الواجب ألا يسمح به، ويكون على الجهات الرقابية التي تقوم بعمليات المتابعة والمراقبة عند اكتشافه أن تعمل بواسطة لجائها المختصة على إعادة توجيه القائمين على هذا العمل من أجل تقويم هذا الخلل، وعدم السماح بتكراره.

<sup>1</sup> حسين حسين شحاتة، استثمار أموال الوقف، مجالاته، صيغته و نماذجه التطبيقية، مجلة الأوقاف، مجلة نصف سنوية محكمة تعنى بشؤون الوقف و العمل الخيري، بدون عدد، الكويت، أكتوبر 2003.

<sup>2</sup> أحمد فتحي النجار، أدوات الاستثمار في الجهات الخيري، مرجع سبق ذكره.

✓ إقرار التوصيات: الدور الرقابي لا يقتصر عند النقاط السابقة فحسب، ولكنه يسير حتى مراحل أكثر تقدماً ورقياً، فيكون مخلولاً لهذه الجهات الرقابية إعداد التوصيات لكافة الجهات المانحة، سواء كانت حكومية أو غيرها، من أجل العمل على بث الخبرات والكفاءات والعمالة المدربة التي تساهم في إنجاح هذا العمل، وكذلك بث أموال التمويل إذا حدث نقص أو عجز يحول دون استكمال المشروعات التي تدعمها الجهات الخيرية لصالح الفقراء والفئات التي تدعمهم، من أجل عدم إفشال عملية أو منظومة الاستثمار الخيري في المجمل العام بما تكون قد تكبدته من مصاريف ونفقات من الأموال الخيرية لاستكمال مشروعاتها التي تقوم عليها، وفي حال لم تسعفها الظروف التمويلية لأسباب أو لأخرى لمواصلة تنفيذ البرنامج وجني الأرباح التي ستعكس إيجابياً على أكثر الفئات في المجتمع حاجة وفقراً.

### المبحث الثاني: دور الاستثمار الخيري في تنمية العمل الخيري

بالنظر إلى الميدان الاستثماري الكبير وسط عالم مالي متحرر من كل قيد سوي الخضوع للمكاسب المالية والمادية ووفق المذهب الميكانيكي الذي يدعي أن الغاية تبررها الوسيلة، فإن كل القطاعات والمجالات التي تحقق المكاسب والنتائج الإيجابية هي التي تحقق الأهداف.

ولكن يبدو أن الأمر يعتره الكثير من العوائق والمخاطر، فلم تتجرأ أي من الجمعيات الخيرية على العمل الاستثماري بشكل احترافي، وأغلب الجمعيات التي تخوض التجارب الاستثمارية المتنوعة تحرص على التوازن في الأداء بين مهمتها الخيرية والإنسانية التي قامت من أجلها، وبين ذلك العمل الذي يقصد من ورائه إيجاد موارد جديدة.

### المطلب الأول: الربح في الاستثمار الخيري لتنمية الموارد

الاستثمار عبر الجهات والجمعيات الخيرية من أجل تنمية أموال الفئات المستهدفة من عملية التبرع، بإدخالها في عمليات استثمارية مضمونة الربح، فائقة الإنتاج، متعددة الأصول الثابتة، سيساعدها كثيراً على تأدية الدور الاجتماعي والإنساني الذي تقوم من أجله، ولن يبعتها كثيراً أو يخرجها عن أهدافها وغايتها إذا أحكمت الآليات والضمانات التي تعزز هذه الدعوات كثيراً.

### أولاً: الربح في الاستثمار الخيري بين المقاصد التنموية و المسؤولية الاجتماعية

الربح هو الغاية التي ترحى دائماً والتي تبرر الوصول إليه كل الوسائل إذا كانت النتيجة النهائية التي ستحقق هي الربح الكبير، ولكن الوضع في الاستثمار الخيري من ذلك المنظور الأخلاقي له ضوابط ومعايير معينة لها غاية أخلاقية واضحة وثابتة لا تتغير، و يعتمد في ذلك على أدوات ووسائل إنسانية مشروعة لتحقيق الغايات والمقاصد والمكاسب وفق ضوابط ومعايير إنسانية، فيساهم في وضع قواعدها فرق من المختصين ممن لديهم القدرة على الموازنة بين حاجات البشر ومطالبهم سواء أكانوا من المستثمرين أو من المنتفعين بالسلع والخدمات التي تقدم لهم من قبل المنظمات غير الهادفة للربح، ولذلك فإن هناك العديد من المعايير والضوابط التي يجب مراعاتها في عمليات تحقيق الأرباح بالمعدلات التي لا تتخطي الحدود، وتحقق الغايات الاجتماعية، وهي كل ما تصبو إليه الجهات الخيرية.

ومن هذه الضوابط والمعايير التي يجب على المستثمر الخيري مراعاتها لأغراض تنمية مايلي:

### ✓ وجوب امتزاج الربح بالمسؤولية الاجتماعية

العمل الخيري يفرض أن تكون المسؤولية بكل أشكالها الأخلاقية، الإنسانية، الاجتماعية والدينية، فجعل الكل مكلفين مسؤولين على تأدية مهامهم سواء أكان دينياً أم أخلاقياً أو إنسانياً أو اجتماعياً، والمسؤولية الاجتماعية في الاستثمار الخيري تعتبر أحد أكبر وأهم الوسائل والأدوات التي ستحكم في معدلات الربح فتجعلها إنسانية واجتماعية تؤدي الرسالة استثمارية وذلك إذا حدث اليقين والاعتقاد بأن الاستثمار الخيري هو السعي لتحقيق الأرباح التي تتسم بالمسؤولية الاجتماعية وتهدف إلى القضاء على الفقر، والمشاركة الفاعلة من أجل تقديم الدعم الذي يساهم في زيادة المعروض من السلع والخدمات والضرورات ويشترط لتحقيق ذلك أن يكون معدل الربح في الاستثمار الخيري عملاً غير استغلالياً، بل يمكن أن يكون أقل من المعدلات الطبيعية السائدة في السوق، بحيث يتوقف ذلك على طبيعة المنتج وقوى العرض الحقيقية، بينما تتجه القوى الاقتصادية والاستثمارية في السوق نحو غايتها الدائمة وهي تحقيق أعلى معدلات الربحية، ولذلك فإن مقاصد المستثمر الخيري يجب أن تتجه نحو تحقيق المنافع الاجتماعية بدلاً عن معدلات الربحية العالية<sup>1</sup>، أو المبالغ فيها، بالصور والأشكال التي تحقق الاستقرار وتخفيض معدلات الفقر وتمحو التهميش وتحقق الإشباع الذي يتطلبه المجتمع في كل قطاعاته ولكل أفرادها، فمسؤولية المستثمر الخيري هي مسؤولية اجتماعية أولاً قبل أن تكون مسؤولية تنمية والأحسن أن تعمل في الاتجاهين معاً.

### ✓ التشديد على عدم مخالفة النظام العام والآداب والأعراف التجارية

ومن ثم فإن الربح في الاستثمار الخيري عند إطلاقه، ورغم أنه قد يحقق ما تصبو إليه الجهات الخيرية من القضاء على أسباب ومواطن الخلل والأزمات الاجتماعية وغيره إلا أنه من الأمور المقيدة التي يجب ألا تخالف الأنظمة والتشريعات والأعراف الاجتماعية في الميادين التجارية والاقتصادية التي ترعاها الدول الموجودة بما هذه المنظمات غير الهادفة للربح، فيكون سقف الربح الخيري إن لم يكن بالشكل الذي يحقق المسؤولية الاجتماعية التي تحقق الرضا الاجتماعي، فإنها لا تجب على المستثمرين لهذه الأموال.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد فرح، نموذج مصرف الاستثمار الخيري (رؤية إسلامية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر المنظور الإسلامي حول إدارة التمويل، بدون بلد النشر، يوليو 2009، ص 6.

### ✓ وجوب عدم ممارسة الأنشطة الاحتكارية

فالاحتكار في الاقتصاد الوضعي هو السيطرة على عرض أو طلب السلعة بقصد تحقيق أقصى قدر من الربح، وفي الاقتصاد الإسلامي هو جمع أو حبس السلعة التي يحتاج إليها الناس لبيعها بثمن مغالى فيه لقول الرسول عليه الصلاة والسلام: "من احتكر حكرة يريد أن يغلي بها على المسلمين فهو خاطئ".

والاحتكار في الاقتصاد العالمي الآن من الأشياء المتعارف عليها فهو ميزة كبيرة تسعى كل الكيانات الاقتصادية لكسبها، ولاشك أنه لو عملت الجهات الخيرية المستثمرة بالاحتكار وميزاته الاقتصادية وما قد يقدمه من أرباح فإنها ستحقق ما ترجوه لصالح فئات المجتمع الأكثر حاجة، ولكن في الحقيقة ورغم ذلك فإن الاحتكار عمل غير مقبول لما فيه من عيوب قد تضر بصالح الكثير من الناس بفقرائهم وأغنيائهم، وبما فيه من استغلال لحاجاتهم، وبالتالي يؤدي إلى قتل روح المنافسة بين المستثمرين، ومن ثم الأداء الإنتاجي ومعدلات الجودة.

ومن ثم فإن الاحتكار يعتبر من الأعمال غير الشريفة، فلا يجوز أن يكون مصدراً من المصادر التي تزيد معدلات الربح الاقتصادي والمالي والنمو الذي تريده الجهات الخيرية، ولأنه في المقابل المادي الكبير الذي تحرزه الجهات المحتكرة فإن الاحتكار يسبب خسارة مجتمعاتية وإنسانية كبيرة.

### ثانياً: الاستثمار الخيري و توسيع أفاق الدعم

وتعتبر المشاريع الاستثمارية، التي قد تمويلها الجهات الخيرية حسب قدراتها المالية، وبحسابات دقيقة تتمثل في حساب درجات الخطورة والمجازفة، والابتعاد نهائياً عنها، وسط المنافسة في عالم اقتصادي مفتوح، ومدى حاجة المجتمعات لما ستقدمه من خدمات ومنتجات، مما سيساهم بالشكل الكبير في نجاح المشروعات التي قد تدعمها، تعتبر عملاً اقتصادياً بالدرجة الأولى، ويحتاج أن تقوم عليه إدارات اقتصادية واستثمارية متخصصة، بشكل لا يفرغ الكيان الخيري من قلبه ومهامه الاجتماعية، وأدواره المنوط القيام بها وتأديتها. والحاجة إلى الاستثمار توازي الحاجة إلى تنمية الموارد، واكتشاف مصادر دائمة للتمويل تعتمد عليها الجمعيات الخيرية لتكون إحدى السبل والأدوات التي تساعد في تقديم خدمات إنسانية واجتماعية بشكل موسع، وأكثر إشباعاً للمعوزين والمحتاجين، وهو أيضاً من أهم الخطوات التي يجب أن تخطوها الجهات الخيرية الطامحة في الوصول بمجتمعاتها إلى الصورة النموذجية التي ترجوها وترتضيها، خاصة في المنظمات والجمعيات التي أصبحت لديها فوائض تتعدى المليارات من الدولارات، ولدى العاملين عليها رغبات جامحة في تعزيز هذه الإمكانيات المادية بالخوض المحسوب والمنهج للقيام بتجارة استثمارية محمودة النتائج.

1. الاستثمار الخيري تعززه إحصاءات موارده: ففي ظل استقرار الإنفاق السنوي على العمل الخيري في المملكة السعودية، والخليج العربي عموماً، حسب دراسة أجرتها شركة "ماكززي" العالمية، بما يتجاوز ما يتم إنفاقه في أوروبا وأميركا، وبحسب دراسة غير منشورة، فإن الإنفاق على العمل الخيري في دول الخليج سنوياً يبلغ ما معدله (1.5% إلى 2%) من الناتج المحلي، ما يساوي (15 إلى 20) بليون دولار، بينما معدله في أوروبا وأميركا (0.5% إلى 1%) من إجمالي الناتج المحلي<sup>1</sup>، وهو ما يعني أن هناك نسبة من الفائض حسب تقديرات الخبراء الاقتصاديين بمنطقة الخليج العربي، تقتضي الضرورة إلى العمل على تنميته عن طريق الاستثمار المضمون المكاسب والناتج، لتعمل الجمعيات في ظل المردودات المالية الكبيرة والمنظمة عبر الاستثمار بشكل أكثر تقنية وإشباعاً للحاجات والضرورات الإنسانية.
2. الاستثمار الخيري من أفكار الإسلام التنموية: العمل الخيري في الإسلام لم يقتصر أبداً على عملية جباية وتلقي الأموال الخيرية من زكاة وهبات وصدقات وغيرها، وتوزيعها توزيعاً مباشراً، ومن ثم التوقف والانتظار إلى أن تعود الكثرة فيبدأ في العمل نفسه من جديد، بل كانت هناك السبل الاقتصادية المستقيمة والحكيمة والمضمونة، التي عملت على تتمرير هذه الأموال وتنميتها، ومن ثم بث الربح حسب أيامه وأشهره ومواسمه على مستحقيه، مع الاحتفاظ بالأصول المالية .
3. الاستثمار لا يعني المجازفة: إن الدعوة للاستثمار الخيري ليست دعوة تدفعها للمجازفة و المخاطرة بأموال المتبرعين، في ظل اقتصاد قد يتخلى دائماً لأسباب أو لأخرى عن الأخلاقيات والمبادئ في المنافسة الشريفة والسيطرة على الأسواق، وفي أحيان أخرى يتخذ طابع المغامرة والمقامرة لتحقيق مكاسب قد تكون غير مأمونة ولا مضمونة، ومن ثم فإن الاستثمار في أموال المتبرعين تستمد قيمتها من مبادئ الاقتصاد الإسلامي، الذي يحض على تتمرير أموال المنظمات غير الهادفة للربح بشكل مأمون ومضمون، يبعد كل البعد عن المغامرة والمقامرة والمجازفة.
4. ضرورات الاستثمار الخيري: من الغريب جداً أن تكون في بلادنا أعداد غير كبيرة جداً بالحسابات العالمية من المنظمات والجمعيات والكيانات الخيرية والتطوعية، وأن الإنفاق الخيري في بلادنا يعتبر الأكبر عالمياً أيضاً، وأن الحال الداخلي والتنظيمي لهذه الجمعيات يعتبر سيئاً جداً، فتجد الجمعيات الخيرية تحديداً في بعض الأحيان أن الذي يقوم على تسييرها شخص واحد؛ لتقليل معدلات الإنفاق، وهي في الأخير ستؤدي لفشل هذه الجمعيات في الاستثمار في القيام بدورها، وستؤول بها إلى التوقف والحل، ولكن ليست هذه هي الضرورة الوحيدة التي تدعو لاستثمار الأموال الخيرية من أجل تنميتها وتحسين مواردها، والارتقاء بما تقدمه من خدمات للفئة المستهدفة من هذه الأموال، ولكن هناك العديد من الضرورات، منها:

<sup>1</sup> أحمد فتحى النجار، الاستثمار الخيري و افاق الدعم، مقال متوفر على الموقع: اخر تصفح(2013/1/15)

■ **تنوع المصادر التمويلية وتقوية المؤسسات الخيرية:** والحقيقة الثابتة أن مصادر التمويل الخيري ثابتة لا تتغير، لا يجد عليها جديد إلا بالزيادة في أوقات النمو، ونقصان في أوقات الركود، وهذه الأموال الخيرية تعمل دورة واحدة لا تتغير، تتمثل في التبرع والإنفاق، للدرجة التي قد تصير فيها المهام الخيرية، التي قد تعودت عليها الجهات والمنظمات والجمعيات الخيرية في أوقات الركود، معرضة لعدم القيام بأعمالها بالشكل الذي يستطيع مساعدة المستفيدين من نشاطاتها. ولذلك؛ فإن فكرة تنمية وتنوع المصادر التي تعتمد عليها منظومة الخير، تعتبر فكرة مشروعة من أجل استمرارية تقديم هذه الخدمات الراقية، تعززها الرغبة في المحافظة على أموال المنظمات غير الهادفة للربح حالياً ومستقبلاً، وتنوع مصادرها، وتقوية ثوابتها وأصولها، والإخلاص في العمل، والشروع فيه، بتشكيل هيئة مختصة من المستشارين والمختصين لاختيار المجالات والقطاعات الاستثمارية، خاصة تلك التي ستفيد المجتمع، والتأكيد على عملية ضمان النجاح، ومن ثم البدء في هذا العمل.

■ **زيادة الإنفاق الاستثماري و الاستهلاكي:** إن القيام بعملية الاستثمار في مجالات اقتصادية و اجتماعية محددة تساهم في النفع العام تؤدي لانتقال هذه الأموال من حالة الاكتناز أو الاستخدامات الفردية على استثمارات يعود نفعها على المجال الاقتصادي و الاجتماعي في المدى الطويل.

زيادة الإنفاق الاستثماري تساهم في عجلة التنمية حيث أنها تعمل على زيادة التراكم الرأسمالي و بالتالي فهو يحتل مكانة إستراتيجية في نظرية التشغيل و الدخل ينشأ عن ذلك<sup>1</sup>:

✓ زيادة الطلب الكلي على مدى القصير.

✓ مصدر التوسع في الطاقة الإنتاجية.

فبالنسبة للزيادة على طلب الكلي فناتج عن الأثر الهام لإنفاق الاستثماري و بالتالي الزيادة في معدل استغلال الموارد المتاحة و من خلال ذلك التوظيف الكامل للدخل القومي.

أما كونه مصدر التوسع في الطاقة الإنتاجية فعن التقلبات في الإنفاق الاستثماري يؤدي إلى تقلبات في مستوى الدخل و التشغيل و هذا يعتبر أحد الأسباب الأساسية للنمو السريع في مستويات المعيشة، و هذا ما أثبتته التجارب التاريخية خلال القرنين الماضيين.

<sup>1</sup> محمد سمير بن عياد و آخرون، الوقف و مدى مساهمته في محاربة الفقر و البطالة، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة الواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008 من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية تيارت، الجزائر، ص5، ص6.

## الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية للمساهمة للربح

إن الاستثمار الخيري أدى إلى تخصيص مبالغ إلى كل المستفيدين من الاستثمار ، إضافة إلى ما يحصل عليه القائمون من موظفين أو مديرين أو عمال من مرتبات تتناسب مع أدوارهم و بالتالي فقد سعى الاستثمار إلى تحقيق الكفاية الاستهلاكية لكلا الطرفين من مختلف السلع و الخدمات و أصبحوا يعدون من أصحاب الميل الحدي المرتفع لاستهلاك.

الاستثمار الخيري أدى إلى زيادة الإنفاق الكلي في الاقتصاد نتيجة زيادة كل من الإنفاق الاستثماري و الإنفاق الاستهلاك .

■ **مواجهة الركود وأزمات الاقتصاد:** والركود أو عمليات الانكماش، التي تلجأ إليها الحكومات، تعني تقليص أو خفض الإنفاق على مستويات واسعة، تؤثر على كل الجوانب في الدول التي تطولها هذه الأزمات الاقتصادية غير الطبيعية، فتؤثر المحافظة على مستويات معينة من النقد لكي تضمن أن تعبر أزمتها بأقل الخسائر، رغم حاجتها الشديدة للإنتاج الذي يدفع عجلات الاقتصاد إلى الأمام، والاستثمار الخيري باستطاعته أن يساعد في مواجهة الركود، ودعم الإنتاج، وتقديم خدمات.

■ **فتح مجالات العمل لقطاع من المعوزين والمحتاجين:** وهذا الاستثمار يجب أن يكون معنياً في الأساس بتقديم سبل الرزق للفئات الأكثر فقراً و المستهدفة من الاستثمار، فهذه الأموال من أجلهم دفعت، ومن أجلهم تستثمر، فالشركات أو المنظمات الخيرية الاستثمارية لا بد أن يكون أغلب موظفيها والعاملين فيها من المحتاجين والمعوزين، كما أن هذه الأموال يجب أن تدعم مشروعاتهم الصغيرة لتكون في أشكال استثمارية مبسطة، يستطيع المتخصصون أن يجعلوها تدور في دوائر إنتاجية، تحقق الإفادة الأكبر لأعداد غير قليلة منهم على المدى البعيد، وبهذا تكون قد نجحت في تحقيق تلبية الحاجة المستمرة و مباشر للمستهدفين .

### المطلب الثاني: نموذج تطبيقي لتفعيل الاستثمار الخيري

نموذج (أساس) يهدف إلى تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة، مع بقاء الاستثمار كوسيلة تساعد الجهة الخيرية في تحقيق أهدافها<sup>1</sup> .

ونموذج يقتضي وجود تنظيم داعم للاستثمار يمكننا من اكتشاف الأسس التي تملكها الجهات الخيرية ، ثم تطور الأفكار الاستثمارية بناءً على هذه الأسس وتختار المحرك الذي سيتولى هذا الاستثمار.

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص 82.

أولاً: أساس رأس المال

1. وجود رأس مال يُمكن أن تستغني عنه الجهة الخيرية لصالح الاستثمار.
  2. الاستثمار في العقار مثل تملك الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد مثل المخططات الحكومية الجديدة " المنح " ويُمكن الاستعانة في ذلك بالمكاتب العقارية المتخصصة، كذلك في بناء منشآت عقارية بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية، أو استئجار مبنى كبير ثم إعادة تأجيره كوحدات مقطعة بربح جيد، مع التعاقد مع مكاتب عقارية لتحصيل الإيجار.
  3. من الأفكار الاستثمارية شراء بضاعة نقداً بسعر منخفض وإعادة بيعها بالأجل بسعر أعلى وبيع ذو جدوى مع ضمان وجود العميل، مع الاستعانة بتجار أو المشاركة معهم.
  4. الاستثمار في الأسهم وصناديق الاستثمار البنكية، وهذا النوع من الاستثمار محفوف بالمخاطر.
  5. الاستثمار بتمويل المشاريع الصغيرة المتعثرة بسبب عدم وجود السيولة فقط وهذه يُمكن تملك حصة دائمة فيه،
  6. شراء بعض الخدمات والمنتجات بسعر الجملة ثم بيعها بسعر المفرق، وعلى ذلك مثلاً التعاقد مع مراكز لتدريب وبيع المقاعد التدريبية بهامش ربح معقول،
  7. استغلال أراضي الحي واستثمارها بفتح محلات أو إنشاء ملاعب وتشغيلها تجارياً،
  8. استثمار المواسم بالتنسيق مع تاجر متخصص ويدخل في ذلك مثلاً المتاجرة بالأغنام في موسم العيد،
  9. الحصول على امتيازات تجارية تفتقر إليها المنطقة وإعادة تنشيطها من خلال شركاء متفرغين،
- كلما كانت المبالغ النقدية أكبر ويُمكن الاستغناء عنها لفترة أطول كلما كانت الخيارات والفرص الاستثمارية أكبر.

ثانياً: أساس الأصول

- استثمار الأصول المادية الملموسة التي تملكها الجهة الخيرية مثل استثمار الأراضي بالبيع والتأجير بسعر جيد أو التمويل ثم سداد مستحققاته من العائد.
- استثمار الأراضي التي تملكها الجهة الخيرية وليس بيدها مال لتبنيها مع المستثمرين مقابل إيجار سنوي متزايد مع فترة سماح بالبناء ثم تعود ملكية العقار إلى الجهة بعد فترة يتم الاتفاق عليها.
- استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية بالتعاون مع الوكالات الإعلانية المتخصصة.
- تأجير المرافق والمساحات التي يستغني عنها في المباني.

- استثمار السيارات مثل خدمة توصيل الطلاب أو العمال وغيرها...
- بيع الأجهزة القديمة مثل الأجهزة والأثاث والسيارات القديمة.
- تأجير قاعات المحاضرات والاحتفالات ومعامل الحاسب الآلي.
- تأجير المرافق الرياضية.
- الاستفادة من الاسم التجاري للجهة الخيرية في تسويق بعض المنتجات الاستهلاكية مقابل نسبة معينة والتعاون مع المدارس الخاصة وغيرها بشرط ألا يخل ذلك بسمعة الجهة.

### ثالثاً: أساس المعرفة والمعلوماتية

"وهي استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الخيرية، سواء بسبب الأفراد المتتمين للجهة أو بسبب تخصص ومجال ومدة العمل في الجهة، بحيث يُمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية<sup>1</sup>" وهناك أفكار تساعد في ذلك مثل:

- استثمار العلاقات في مجال العقار وغيره، وكذلك استثمار قواعد البيانات لدى المنظمات الخيرية من قبل شركات التسويق أو البحوث بمقابل مادي، أو استثمار خبرات وكفاءات الجهة في تقديم استشارات أسرية أو محاضرات أو ندوات بمقابل وكذلك تحويل الأفكار إلى منتجات وبرامج، إضافة إلى إقامة مشاريع الأسر المنتجة والتي تعود بالاستفادة على الأسر والجهة الخيرية.
- يُمكن استثمار العلاقات مع التجار والوجهاء في مجالات التمويل والحصول على السيولة واستئجار أراضي وإعادة استثمارها، وتكوين فريق استثماري من التجار، وكذلك تبني مجلس شرقي من الداعمين والوجهاء وغيرها.
- أسلوب التحالفات بين الجهات الخيرية مع بعضها أو بينها وبين الجهات الحكومية لتحقيق أهداف مشتركة وتقليل التكاليف وزيادة التواصل والعلاقات وتقوية موقف جميع الأطراف.

### رابعاً: أساس الميزة الخاصة أو الكفاءة الجوهرية

- استغلال نقاط القوة والكفاءة لدى المنظمة غير الهادفة للربح والتي قد لا تتوفر لدى غيرها بطريقة استثمارية عبر مشروع أو نشاط مثلاً فيما يتعلق بالكفاءات البشرية أو بعض المشاريع أو بعض الإمكانيات أو موقع جغرافي مميز فيمكن مثلاً استغلال مكاتبها لتقديم خدمات أخرى إلى بعض

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص 101

الجهات الخيرية أو الاستعانة بكفاءاتها في عمل دراسة متخصصة أو تصوير بعض المناسبات وغير ذلك.

■ الداعم يعتبر "الكنز" ، و هو الذي يتبنى نشاط الجهة الخيرية بشكل كبير لأنه يعيش في نفس المنطقة فينبغي التركيز على العلاقة مع هذا الداعم وتحويل هذه العلاقة إلى استثمار على المدى الطويل.

### خامسا : أساس الأفكار الإبداعية و الفرص السانحة

وهو استثمار بعض الأفكار الإبداعية، أو انتهاز فرص سانحة ونوعية غير مخطط لها أو غير متوقعة، وهذه الأفكار والفرص التي قد ترد للجهة الخيرية يُمكن استثمارها بطريقة تُدر عائداً مالياً ولا تضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية<sup>1</sup> و أمثلة على ذلك :

■ إعداد بطاقات لمنسوبي المنظمة غير الهادفة للربح من منسوبي وموظفين بحيث يُمكن لأي مستثمر تقديم خدماته الجارية إلى هؤلاء مقابل نسبة للجهة الخيرية، أو وضع صراف آلي ضمن أملاكها خاصة في المناطق النائية التي لا يتوفر فيها مقابل عائد مادي جيد، ومنح بعض الهدايا للمتبرعين من الأطفال وغير ذلك من الأفكار الإبداعية.

### المطلب الثالث: الاستثمار الخيري بين العوائق و المحاذير

إن المنظومة الخيرية، بأدائها الاستثماري التنموي ، من الطبيعي أن تقاوم كل ما يعمل على تهديدها في مواصلة مهمتها الإنسانية والاجتماعية والأخلاقية، وما يمنع دخول الجهات الخيرية المجال الاستثماري ما يلي<sup>2</sup>:

1. الافتقار إلى رأس المال والأصول والمعرفة.
2. عدم وجود أفكار استثمارية أو تطوير المشروعات عند توفر بعض الأسس مثل رأس المال والأراضي.
3. الافتقار إلى الكفاءة والخبرات وهذا يُمكن التغلب عليه من خلال إقامة علاقات بالخبراء والوسطاء والمتخصصين في مجال الاستثمار مقابل نسبة من صافي الأرباح للجهة الخيرية ولضمان الحصول على أفضل الفرص الاستثمارية.
4. الافتقار إلى قاعدة تنظيمية وإدارية في الجهة الخيرية لتنمية الاستثمارات ولكن من خلال إعادة ترتيب الهيكلة الإدارية يُمكن تحديد المسؤوليات بإدارة متخصصة وفريق عمل خاص بالاستثمار.

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 82.

5. مخاوف وقناعات مغلوطة لدى القائمين على الجهة الخيرية من التأثير السلبي للاستثمار وتوابعه على سمعة الجهة الخيرية والانحراف عن أهدافها.

وقد يعوق تنفيذ فكرة التنمية و التثمين بعض العوائق، ويُجنب تطبيقها الكثير من المحاذير الطبيعية والمعقولة والصحية في الوقت نفسه، من هذه العوائق والمحاذير ما يلي<sup>1</sup>:

■ **طبيعة المال الخيري:** طبيعة المال الخيري هي التي تحدد أيضاً إلى أي مدى يمكن المطالبة بأن يؤدي هذا المال دورات استثمارية. ولو كانت بسيطة. من أجل تنميته وزيادته بطريقة سليمة، ويكون هذا الأمر مستنداً إلى الأمور الشرعية والفقهية السليمة.

ومن ثم، فإن الدعوة للاستثمار في الأموال الخيرية ستبقى مشروعة وفق الضوابط المحكمة التي تحفظ هذه الأموال من الإسراف والتبديد والضياع.

■ **احتمالات الفشل:** واحتمالات الفشل تعتبر من أهم العوائق التي تواجه كل فرد أو مؤسسة ترغب في التوجه للعمل الاستثماري الذي يبتغي الربح من خلال الأموال الخيرية؛ وكثيراً ما تراجمت مؤسسات وشركات كبرى لها تاريخ في العمل الاقتصادي والمغامرات الاستثمارية عن حوض غمار وممارسة أعمالها الاقتصادية في قطاعات متعددة؛ نتيجة تخوفات عادية تتفاوت في درجة حدتها من وقت لآخر، وتعتبر احتمالات الفشل للأسباب البديهية المتعددة، كانهيار الأسواق أو صعوبة المنافسة أو تلف البضاعة أو تعرضها للسرقة، أو غيرها من الأسباب، تعد من أكبر العوائق التي تواجه المسؤولين في المنظمات غير الهادفة للربح التي تطمح إلى تنمية قدراتها المادية؛ لأن المسؤولية التي تقع عليها ليست مسؤولية عادية؛ فهي مسؤولية أمام الأنفس والضمائر اليقظة للمهتمين بهذه القضية، وأمام المجتمع خاصة المستهدف من هذه الأموال، وأمام المتبرعين خاصة.

وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن حوض غمار المشروعات الاستثمارية التي تهدف إلى زيادة مواردها المالية، وإنما يعني أن عليها التأكد قبل الدخول في مشروع استثماري محسوب ومحدد المخاطر، فإذا اضطرت لإيقافه بعد فترة لأي سبب كان، فإن تكلفه وحدته المالية لن تقل عن تكلفة الشراء والتكلفة منذ البدء في المشروع<sup>2</sup>، وإتباع سبل الأمان المعروفة عالمياً وإقليمياً، والبدء في أعمالها الاقتصادية بحذر، وعدم المغامرة غير المحسوبة؛ وبالتالي فإن استثمارها سيكون مجدياً في كل حال.

<sup>1</sup> أحمد فتحي النجار، الربح في استثمار الخيري، مقال متوفر على الموقع: أخر تصفح 2014/12/18

[www.madadcenter.com/articles/show?id=248](http://www.madadcenter.com/articles/show?id=248)

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل فرح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

■ البيروقراطية الرسمية - القيود القانونية: قد تصطم هذه الرغبة بالكثير من العراقيل التي تقف في طريقها، كالعراقيل القانونية والتشريعية، التي تطلب رأس مال معيناً، وتراخيص معينة لمزاولة الأنشطة التجارية والاقتصادية، وهي من الأشياء الطبيعية والمعروفة، ولكن الرغبة في تنمية هذه الأموال ربما تتطلب أنواعاً معينة من المرونة، بشكل يجعل الجهة الخيرية التي ترغب في الشروع في هذا العمل لها صلاحيات أكبر تتخطى بها الروتين وبيروقراطية القرارات والمتطلبات، ولكن هذا الأمر . رغم ذلك . يعد من العراقيل الكبيرة لأسباب متعددة، ومنها: التحفظ الكبير في بعض الدول على أي من الأنشطة غير المعهودة، و خاصة تلك التي تتعلق بتعظيم المدخلات والموارد الاقتصادية للعديد من الجهات الخيرية، ومنها أيضاً فرض أماكن معينة لا يجوز للجمعيات الخيرية أن تمارس أنشطة إلا وفقها، كالمعارض والمزادات الخيرية.

■ المحاذير المتعلقة بالجهات الخيرية: فالجهات والجمعيات الخيرية هي مؤسسات ومنظمات وكيانات قائمة من أجل التيسير على الحكومات والمجتمعات والداعمين، والفئات المحرومة التي تعمل من أجلهم، سبل المنح والعتاء، وتقديم الخدمات الإنسانية بشكل يضمن وصول الرضا إلى نفوس المسؤولين والمدعومين على السواء، ومن ثم فإن عمل هذه الجهات في الأنشطة الاقتصادية التي قد تساعد في تحسين المدخلات، وتثبيت مصادر الدعم التي تصب في مصلحة الفقراء وغيرهم بالموازاة مع تقديم هذه الأعمال والخدمات الإنسانية، يعتره بعض المحاذير والتحفظات التي قد ترتقي لدرجة العوائق التي يجب تجنبها والابتعاد عنها نهائياً، ومنها<sup>1</sup>:

✓ التخوف الكبير من تحول الجهات الخيرية من مؤسسات وجمعيات خيرية تقدم خدماتها بشكل اجتماعي إلى جهات وهيئات اقتصادية ربحية، بشكل يخرجها عن الأهداف التي قامت من أجلها، والتي من المفترض أن تظل تعمل وفقها.

✓ التخوف من تحول فريق من الداعمين والمنتفعين عبر هذه المنظومة، بشكل قد لا يرضونه، من مجموعات محتاجة، إلى مجموعات يشترط أن تعمل في الكيانات الاقتصادية التابعة للجهات الخيرية لتنال ما قد اقتطع من أجلهم. ورغم أن الأمر فيه نوع من الإيجابية في فتح مجالات العمل أمام قطاعات كبيرة من المحتاجين وغيرهم، إلا أنه قد يكون ورقة ضغط غير مرغوب فيها إذا منع ما يقدم إليهم أو قلت نسبته أو قيمته بناء على ذلك.

✓ التخوف من تخلي الداعمين الأصليين لمنظومة العمل الخيري عن أدوارهم وأنشطتهم وما يقدمونه لصالح الفئات التي يقدم الدعم من أجلهم؛ اعتقاداً منهم بأن هذه الجهة الخيرية تقوم بواجبها الإنساني على أكمل وجه، معتمدة على مصادرها وأرباحها، وتوجيه دعمهم وإمكانياتهم تجاه قطاع آخر، وتجاه أعمال أخرى.

<sup>1</sup> أحمد فتحي النجار، الربح في الاستثمار الخيري، مرجع سبق ذكره.

بالإضافة لذلك هنالك معوقات تعيق نجاح الاستثمار في الجهات الخيرية هي<sup>1</sup>:

- ✓ عدم وضوح الرؤية.
- ✓ وجود أنظمة داخلية معوقة .
- ✓ عدم تحديد عمل إدارة الاستثمار مما يؤدي إلى التضارب مع الإدارة العليا.
- ✓ عدم كفاءة الموظفين المسؤولين عن الاستثمار.
- ✓ عدم التنسيق بين إدارة الاستثمار وبقية إدارات الجهة الخيرية الأخرى مثل العلاقات العامة والتبرعات.
- ✓ عدم وجود منتجات متميزة.

### المبحث الثالث: خطة عملية لبناء ثقافة الاستثمار في المنظمات غير هادفة للربح

من خلال هذا المبحث سنعرض خطة لبناء ثقافة و فكر الاستثمار لأي منظمة غير هادفة للربح و هذا من خلال ما يلي:

#### المطلب الأول: بناء تنظيم إداري لتنمية الاستثمار في المنظمة غير الهادفة للربح

إن بناء التنظيم الإداري يتطلب دمج الموارد البشرية والمادية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال هيكل رسمي يُبين المهام والصلاحيات، ويقتضي التوزيع المناسب للأفراد وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات و يتضمن أسلوب القيادة و الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين<sup>2</sup> ، من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة تمثل الاستثمار.

أولاً: مبادئ التنظيم الإداري السليم لتنمية الاستثمار: من بين هذه المبادئ نذكر:

1. مبدأ ضرورة التنظيم: ينصّ على وجوب تقسيم العمل على أفراد المنظمة غير الهادفة للربح. فلا تبقى مهام تنمية الاستثمار عامة، ولا مركزة عند فردٍ أو عدة أفراد فقط.
2. مبدأ الهدف: يُشترط أن يكون للمنظمة غير الهادفة للربح (وإداراتها) هدف (أو أهداف) محددة وواضحة ومتفق عليها. فلا نكتفي بالتوجه نحو تنمية الاستثمارات فقط، يجب تحديد الأهداف الاستثمار بدقة.
3. مبدأ التخصص: ينصّ على أن يقتصر عمل كلّ موظف على القيام بأعباء وظيفية واحدة. فلا يكون مسئول الاستثمار هو نفسه مسئول مهمة رئيسية أخرى. أو يكون باحثاً شرعياً ويتولى الاستثمار.

4. مبدأ التنسيق: ترتيب الأمور للوصول إلى الهدف العام بأقلّ مجهود وأسرع وقت ممكن، فلا تُترك إدارة الاستثمار بلا دعم إداري نوعي لتنسيق متطلباتها على مستوى الجهة الخيرية.
5. مبدأ السلطة: تعني القدرة الشرعية التي تُنشط بشخصٍ ما والتي تجعله قادراً على اتخاذ القرار، فلا يصحّ تولية شخص مسؤولي الاستثمار، وهو غير مؤهل وقادر على اتخاذ القرارات المناسبة..
6. مبدأ تفويض السلطة: إعطاء حقّ اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. فلا يصح تولية الشخص المناسب ثم تبقى الإدارة العامة وصية على كافة التفاصيل والقرارات.
7. مبدأ المسؤولية: محاسبة من أعطيناها السلطة عن كلّ ما يقع نتيجة تفويضه للسلطات لمن هم أدنى منه في الهيكل التنظيمي.
8. مبدأ وحدة الأمر: حصر سلطة إصدار الأوامر في كلّ مستوى في مصدرٍ واحد. فلا يكون لدينا مدير إدارة استثمار وتنمية موارد، ثم تأتي الأوامر من مجلس الإدارة أو المدير العام.
9. مبدأ نطاق الإشراف: أي تحديد العدد المناسب الذي يُشرف عليه شخص واحد، ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته، وسهولة الاتصال، ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي. فلا نحمل إدارة الاستثمار كلّ أفراد ومشكلات إدارة التبرعات والعلاقات العامة وغير ذلك.

### ثانياً: تحديد مسؤولية قرار الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح

يتمثل أحد الاهتمامات الأساسية لدى القائمين على أي منظمة ربحية، في أن مالكي المنظمة وإدارتها يعنون بإدارة أصولها في الأدوات المالية وفي الاستثمارات التي تعظم العوائد والأرباح من غير أن تضرّ بتوجهها ونشاطها. والواقع أن القائمين على قرار الجهات المنظمات غير الهادفة للربح يمارسون فعلاً دوراً يعنى بمتابعة تنمية الموارد المالية وفتح آفاقها من خلال التبرعات، إلا أن المطالبة يجب أن تكون باعتبار تنمية الموارد الدائمة من خلال الاستثمارات التي تدرّ عوائد جيدة على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من مهماتهم واجتماعاتهم ونقاشاتهم وخططهم.

وهذا الأمر يبرره أن جميع المعلومات التي يمكن بناء قرارات الاستثمار عليها هي بيد متخذ القرار في المنظمة غير الهادفة للربح، كما أنه محطّ ثقة كبار الداعمين والوجهاء والجهات الرسمية مما يبرر الدعوة إلى جعل أحد مهامه التي يُساءل عليها ويُدعم لتحقيقها هي تنمية الاستثمارات سنوياً بأهداف محددة، وتبقى هذه مهمة لأنها تحقق أهدافاً أخرى تتمثل في النشاط الخيري نفسه، كما أنها لا تعني عدم وجود فريق متكامل بقيادة شخص متخصص يتولى مسؤولية تنمية الاستثمارات في الجهة الخيري.

هناك فكرة تقترح أن على المنظمات غير الهادفة للربح في حال ممارستها للاستثمار أن تعمل على إنشاء مؤسسة أو جهاز إداري مستقل عنها ، يهتم بشؤونها الاستثمارية من جميع الجوانب ، فإذا خسرت هذه الشركة أو الجهاز الإداري في استثماره، فإن المنظمة غير الهادفة للربح لا تتأثر بذلك، وهذه الفكرة عملياً صحيحة وقائمة وقد لمسنا نجاحتها في عدة جهات خيرية، إلا أن هذه الفكرة في المقابل لا يمكن تطبيقها في الجهات الخيرية ذات الحجم والإمكانات المحدودة لأن كثرة التقسيمات الإدارية تؤثر على أدائها ومواردها.

### ثالثاً: اختيار الشخص البشري المناسب لإدارة الاستثمار

قوة المنظمة غير الهادفة للربح إنما تكمن في قوة القائمين عليها من العنصر البشري، فهم الوسيلة العظمى لتحقيق أهداف هذه المنظمات ، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت كفاءتهم ومواهبهم في أعلى مستوياتها وهم من يأتي بالموارد المالية ويوظفها بالشكل الصحيح وليس العكس، فإنه مهما كانت قوة خطط وأنظمة المنظمات غير الهادفة للربح فإنها لا تفيد شيئاً إذا تدنى مستوى العاملين، ذلك يجب توسع في المهارات و المعرفة بطرق أخرى عديدة منها<sup>1</sup>:

1. تدريب أعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل.
2. وضع أهداف للأفراد تنسجم مع أهدافهم و غاياتهم.
3. تهيئة جو يشجع على تقديم تغذية سليمة.
4. خلق شعور قوي بالمسؤولية إزاء عمل المشروع.
5. إدارة خلافات التي تحدث بين أعضاء الفريق.
6. خلق التزام لدى أعضاء الفريق.
7. مساعدة أعضاء الفريق في وضع أولويات لعملهم.
8. تشجيع الأفراد للحفاظ على اهتمامهم و دافعيتهم.
9. المبادرة في إتباع السبل القصيرة و المباشرة في سبيل انجاز المشروع.
10. التعلم من الخبراء لزيادة معرفة المسؤولين عن الاستثمار.

ونحب أن نقف عند النقاط التالية<sup>2</sup>:

■ **انتقاء الكفاءات:** الناس ينشئون متفاوتين في القدرات والمواهب ، لهذا يجب أن نضع الشخص المناسب في مكانه الصحيح ، فالنجاح بصفة عامة يكمن في تكوين منظمة غير هادفة للربح على أساس الكفاءات، لا على أساس المحسوبيات أو العصبية أو الاعتبارات الأخرى.

<sup>1</sup> عثمان فريد رشدي، الريادة و العمل التطوعي، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2013، ص54.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص74.

▪ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: الوظائف في أي منظمة تقتضي وضع الرجل المناسب في مكانته المناسبة مع مواهبه ومؤهلاته دفعاً لعجلة التقدم .

رابعاً: معايير اختيار المسئول عن الاستثمار في المنظمة غير الهادفة للربح

إن الإدارة الناجحة للمشروعات الاستثمارية لا تعتمد على ما يفعله المسئول المباشر فقط، بل تعتمد أيضا على طريقة أدائه للمهمة المسندة إليه، لا شك أن المواقف و السلوكيات نحو الآخرين تؤثر على طريقة رد هؤلاء الأشخاص عليه<sup>1</sup>،

و لذلك يجب أن يكون المسئول عن الاستثمار شخصا مسئولا و يتمتع بالمعايير التالية<sup>2</sup>:

1. المستوى العلمي: يحمل شهادة جامعية في أحد تخصصات التسويق أو المالية أو إدارة الأعمال.
  2. المستوى الإداري: لديه قدرات قيادية وقدرة على الإشراف والمتابعة و إدارة فريق العمل وتحمل الضغوط.
  3. المستوى المعرفي: لديه خبرات عملية سابقة في مشاريع وأعمال استثمارية، ولديه الاهتمام بالإطلاع والمتابعة لحال السوق والأخبار الاقتصادية.
  4. المستوى المادي: فوق المتوسط بحيث لا يكون محتاجاً (ينشغل بزيادة دخله أو يدخل في مطامع دنيوية) ولا يكون تاجراً (ينشغل بأمواله على حساب الاستثمار للجهة الخيرية).
  5. مهارات التواصل: يملك القدرة على التحدث والتفاوض والكتابة بالعديد من اللغات، ولديه القدرة على تكوين العلاقات في مجال الاستثمار والأعمال والحفاظ عليها واستثمارها لصالح الجهة الخيرية.
- خامساً: دراسات الجدوى للمشروعات الخيرية: يراعي في استثمار الأموال الخيرية ضرورة مراعاة التوازن بين المشروعات المختلفة و حاجات المستفيدين المختلفة في كل منظمة جغرافية.

و يقصد بدراسة الجدوى "الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع و قد يكون العائد مادي، و هو الربح الذي سيعود على صاحب المشروع و يأتي من التوازن بين الربحية و السيولة و هذا الأمر يحقق تعظيم قيمة سوقية<sup>3</sup> "، و قد يكون العائد اجتماعي و هو الفائدة التي ستعود على المجتمع، مثل إشباع حاجة المجتمع أو تشغيل عدد من العمال، كحل لمشكلة البطالة أو تلبية إحتياجات السوق المحلية من سلعة أو خدمة معينة.

<sup>1</sup> عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>3</sup> سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات ، دار الميسرة، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2005، ص27.

و تتم تلك الدراسات المعنية بدراسة الجدوى من خلال المراحل التالية<sup>1</sup>:

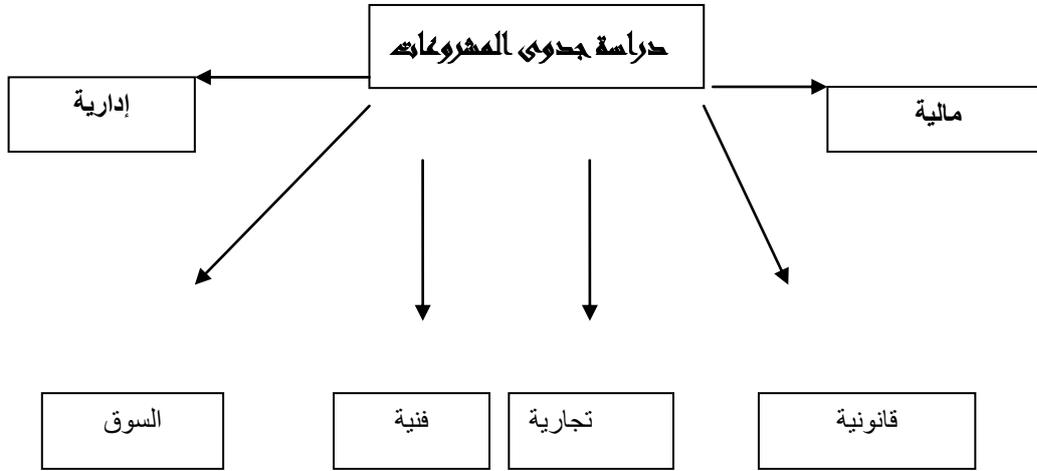
1. تقدير الطلب على المشروعات الخيرية المختلفة من حيث المستفيدين و المحتاجين، و يساعد ذلك في إعداد الإيراد المتوقع لكل مشروع خيري.
2. تقدير تكلفة إعداد الخدمات الخيرية للبيع أو التطوع حتى يمكن حساب المصروفات الإنتاجية و التسويقية و الإدارية.
3. إعداد حساب الإيراد السنوي لكل مشروع خيري.
4. تقدير مصادر التمويل المختلفة ( هيكل التمويل السابق ) طويل الأجل و متوسطة و قصير الأجل.
5. إعداد تقديرات للأصول الثابتة من أراضي و سيارات و مفروشات مكتبية و أجهزة و غيرها مع تحديد الأصول المتداولة ممثلة لأموال بالبنك و الصناديق و الودائع قصيرة الأجل بالبنوك و التقليدية التي يحددها القانون و النظام الأساسي للجمعية.
6. تقدير كشف للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للجمعية و تحديد فترة استرداد الأموال، و إعداد سلسلة من النسب المالية و التحليل المالي للجمعية الخيرية.

و يجب مراعاة ما يلي:

- العائد الاجتماعي للمنظمة غير الهادفة للربح.
- الجدوى الاجتماعية و الإنسانية و البيئية.
- تنوع استخدامات الأموال على محفظة استثمارية للمشاريع حسب أولويات و حاجات المستفيدين.
- الاستمرار في تسويق خدمات التطوع لضمان التدفق النقدي الداخل للجمعية.
- تجنب الإسراف في استخدامات المنظمة غير الهادفة للربح.
- تقديم مجموعات من الأنشطة التي تدر عائد على المنظمة غير الهادفة للربح لمواجهة التضخم و الطلب المتزايد على خدمات الجمعية.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص124.

الشكل رقم (3-2) مراحل دراسة جدوى المشروعات



المصدر: عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص61.

يبين الشكل خطوات و مراحل دراسة جدوى مشروع<sup>1</sup>:

**دراسة السوق:** يقصد به التأكد من وجود حاجة أو طلب أو فجوة في السوق لفكرة المشروع كمنتج أو خدمة، و إن دراسة السوق تحتاج إلى جمع معلومات تغطي الأسئلة التالية:

- ✓ أين يوجد موقع المختار لإقامة للمشروع؟
  - ✓ ما هو حجم الطلب و العرض من المنتج المراد دراسته؟
  - ✓ ما هي نقاط القوة و الضعف في المنتج قياسا بالمنتجات المنافسة؟
  - ✓ هل تتوفر القوى العاملة المطلوبة للمشروع؟
- و مجمل دراسة السوق هو أن يتعرف صاحب المشروع أو مديره على كمية المنتج المراد إنتاجه أو الخدمة المراد تقديمها للسوق، و أين و لمن سوف يتم التسويق؟

**دراسة المشتريات و المخازن:** يقصد بهذه الدراسة وقوف صاحب المشروع أو مديره على العوامل التالية:

- ✓ التوقيت المناسب لتوريد هذه الاحتياجات.
- ✓ مدى مناسبة الكمية.

<sup>1</sup> عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص61، ص62.

✓ مدى توافر احتياجات المشروع من الخامات و الخدمات .

✓ مدى الجودة المناسبة لهذه الاحتياجات .

✓ مدى مناسبة السعر .

كل ذلك بهدف المحافظة على دوران عجلة الإنتاج في المشروع بصفة مستمرة، و المحافظة على سمعة المشروع من حيث جذب العملاء و عدم انصرافهم إلى الآخرين، و زيادة القدرة التنافسية في السوق .

**الدراسات الفنية للإنتاج:** بعد تحديد كمية المنتج للسوق ، تأتي الدراسة الفنية كخطوة تالية، و يقصد بها مدي إمكانية تصنيع المنتج و خطوات إنتاجها و تصنيعها و المعدات و الآلات المطلوبة للإنتاج و تحديد العمالة المطلوبة و مساحة المشروع، و ما هي مصادر الخامات و مواصفاتها .

**الدراسات المالية:** و تستهدف تحديد حجم التمويل اللازم و الأمثل للمشروع ( ذاتي-قرض ) و تقتضي هذه الدراسة جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء و تشغيل المشروع، و كيفية الحصول على التمويل اللازم و حسن استخدامه، و أيضا استمراره لفترة معقولة ، حتى يمكن تحقيق عائد .

**الدراسات القانونية:** تستهدف التعرف على التشريعات التي تحكم الاستثمار في المشروع، و أثرها على إنشاء المشروع و الإنتاج و التصدير و التعاقد و التسعير، و يتم في هذه الدراسة معرفة الشكل القانوني للمشروع، قواعد استخدام العمالة و القوانين العامة و اللوائح الحكومية... الخ .

**الدراسات الإدارية:** و تستهدف هذه الدراسات، تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمشروع و تصميمه، تحديد نظم العمل، توصيف الوظائف، العمالة المناسبة كما و نوعا... الخ .

### المطلب الثاني: التنظيم المالي الداعم للاستثمار

تعتبر الإدارة المالية من بين أوجه النشاط الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية بالجمعيات التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية بكفاءة عالية، وإنجاز العمليات و الاستثمار، و بما أن الاستثمارات مرتبطة بالأموال فإنها بحاجة للتركيز على التحفيز المادي لإنجاحه، وبرامج تحفيز العاملين والمتطوعين المشاركين في تنمية الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح ، يبقى موضوع بحاجة إلى العديد من الدراسات والمؤلفات التي تجمع بين الخبرة النابعة من احتياجات و واقع العمل الخيري .

### أولاً: واقع التحفيز في المنظمات غير الهادفة للربح

يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العامل سواء كان مديراً أو منفذاً نحو بذل جهد أكبر في عمله و عدم الوقوع في الخطأ"<sup>1</sup>، و بالتالي يمكن القول أن الحوافز هي جميع العوامل و الإمكانيات و الوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين و تصرفاتهم و حثهم على المزيد من الجهد المخلص و العمل المنتج سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات و بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين.

#### 1. العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

- شعور العامل وقناعته بأهمية المنظمات غير الهادفة للربح وأنه عضو مهم في مسيرتها.
- اهتمام الإدارة بالعاملين والتواصل معهم وإشراكهم في التخطيط والأفكار والمشاريع..
- ربط المكافآت والترقي في العمل بالإنجازات وليس بالأقدمية وغيرها.
- إشباع احتياجات الأفراد المختلفة مثل حاجة الأمن الوظيفي، وحاجة الانتماء وحاجة التقدير وحاجة تحقيق الذات.

#### 2. أهمية الحوافز المادية لنجاح الاستثمار الخيري:

يصعب تقييم واقع أداء المنظمات غير الهادفة للربح في تطبيق التحفيز بصورته الشمولية والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على نجاح ونشاط ومسيرة المنظمة غير الهادفة للربح بشكل كامل ، غير أننا نرى أن أمامها الكثير من العمل لتحسين برامج التحفيز ضمن نظامها الإداري الشمولي.

إلا أننا بحاجة إلى التركيز على التحفيز المادي لأن الاستثمارات مرتبطة بالأموال، ولا يمكن أن يشارك فيها أي فرد ونتوقع منه أن يكون سبباً في توفير مبالغ وإيرادات عالية على الجهة الخيرية ، يُفترض أن تكون هذه الإيرادات

<sup>1</sup> خالد أحمد فرحان المشهداني، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص87، ص88.

أضعاف راتبه السنوي ثم لا يكون له نصيب منها بشكل نظامي واضح من البداية، ذلك أمر غير متناغم مع الطبيعة البشرية.

ولا يمكننا في هذا المجال المحدود مناقشة أصحاب تلك القناعة التي ترى أن هذا واجب الموظف الذي يقوم به مقابل راتبه، ولا ينبغي أن نعطيه فوق راتبه أي مبالغ أخرى، و هناك من يعتقد أن أصحاب هذه القناعة بعيدون كلَّ البعد عن الواقع وما يفرضه من تغييرٍ إداري جذري في المنظمات غير الهادفة للربح.

غير أنه هناك اختلافاً حول دفع مبالغ نقدية (حوافز) للعاملين في جمع التبرعات. حيث يرى البعض جواز ذلك، في وقت يرى فيه عدد من الباحثين شرعية وضع نسب من قيمة التبرعات المالية لمن ساهم في إيجاد هذا المورد سواءً أكان مالياً أم عينياً، لما لذلك من فوائد على انتقاء الأساليب المؤثرة واستقطاب المزيد ممن يساند المنظمة غير الهادفة للربح وأهدافها، وقد قام بعض الباحثين باقتراح أن تُدفع أموال الحوافز من المال العام للجمعية ضمن مصروفاتها وليس من أموال المتبرع تجنبا لأي حرج.

### 3. صور الحوافز المادية المقترحة تطبيقها في المنظمات غير الهادفة للربح : و يمكن توضيح ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- **حافز الفرصة المميزة:** هي أكثر أنواع الحوافز انتشاراً، و يستحق العامل حافزاً إذا أظهر تميزاً في الأداء، وكلّ من يستقطب فرصة استثمارية تحقق عائداً للمنظمة غير الهادفة للربح بلا تكاليف فإنه يحصل على مبلغ مقطوع يعادل 15% من قيمة العوائد.
- **حافز الربحية السريعة:** كلّ من يُحقق عائداً ربحياً يزيد عن 30% على رأس المال المستثمر خلال أقلّ من سنة من بدأ الاستثمار يحصل على 10% من صافي الربح.
- **حافز الأداء:** عندما يحقّق المسؤول عن مشروع ما ، نتائج مرتفعة مقارنة بالخطة المتفق عليها، أو يحقّق هدف الخطة بشكل أسرع من المتوقع، أو ينقل المشروع من مرحلة الخسارة إلى الربحية، أو يبيع المشروع بطريقة متميزة، يستحقّ نسبة يمكن الاتفاق عليها مبكراً تُقدر بناء على نوعية المشروع.
- **حافز الشراكات والتحالفات:** كلّ من يحقق للمنظمة غير الهادفة للربح شراكة أو تحالفاً مع جهة تعكس على إيراداتها وتنفيذ مشروعاتها، يحصل على مبلغ مقطوع فوراً قيمته 25,000 مثلاً، ويُمكن ابتكار حوافز إدارية مثل أن يكون مسئولاً عن متابعة هذا التحالف وتحقيق نتائجه.
- **الحوافز المتعارف عليها:** مثل دفع مبلغ 2,5% نتيجة سعي الوسطاء في عمليات بيع العقار، أو 5% عند المشاركة في مشروعٍ متميز تمّ دلالة المنظمة غير الهادفة للربح عليه من قبل أحد المتطوعين.

<sup>1</sup> محمد بن يحيى آل مفرح، مرجع سبق ذكره، ص80، ص81.

## الفصل الثالث: أثر الاستثمار الخيري على تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح

وهكذا يمكننا اقتراح وتقديم العديد من برامج الحوافز المؤثرة في مسيرة عملية الاستثمار ونجاحها في المنظمات غير الهادفة للربح، إلا أننا نؤكد على أن هناك أساساً للتحفيز يتمثل في تبني أهداف واضحة لهذه المنظمات ومهام محددة للعاملين مع مراعاة إشراكهم في صياغتها، ثم عدم إغفال النقاط الأساسية مثل دفع الرواتب في وقتها وعمل برامج اجتماعية والعدل بين الموظفين وغير ذلك.

### ثانياً : التنظيم المالي الدائم و المراقب للاستثمار الخيري

يحتاج التنظيم المالي إلى إدارة مالية التي تهتم بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة لعملياتها الجارية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

وتتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد الجمعية بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في الجمعية منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها<sup>1</sup>.

و الواقع أن المنظمات غير الهادفة للربح لا تعطي الإدارة المالية أهمية وأولوية كافية، فغالباً ما يكون التخطيط المالي\* وأنظمة الرقابة غير مناسبة، ولذا يحتاج متخذو القرار إلى تطوير فهمهم من أجل استغلال المعلومات المالية بطريقة صحيحة. وعموماً فيجب أن نتحدث عن لغة الأرقام وأهمية تفعيلها في ممارسات وقرارات كل إدارات المنظمات غير الهادفة للربح حتى تكون الأمور أقرب إلى الصواب والمنطقية، وهذا يتطلب تفعيل الإدارة المالية بطريقة احترافية، لتصل إلى النتائج التالية :

- مساعد المدراء على أن يكونوا مشرفين مؤثرين وفعالين على الموارد، من أجل بلوغ الأهداف، والإيفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المنفعة.
- تساعد المنظمات غير الهادفة للربح على أن تكون أكثر جاهزية للمحاسبة تجاه المانحين والمستفيدين.
- تحظى المنظمات غير الهادفة للربح بثقة واحترام وتعاون الوكالات الممولة والداعمين وغيرهم.
- تمنح المنظمة غير الهادفة للربح قدرة أكبر على المنافسة في ظل الموارد النادرة.

<sup>1</sup> نبيل حمادي، الإدارة المالية للجمعيات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/12 ماي 2008/ من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية التيار، الجزائر. ص 2.

\* التخطيط المالي: هو نوع من التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادر مختلفة بأقل التكاليف و أقل الشروط، و كيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل العوائد و بأقل المخاطر.

- تساعد الجهة الخيرية على الاستمرارية على المدى الطويل من خلال الزيادة المتدرجة في التمويل المتدفق ذاتياً.
- كما تكمن مسؤوليات الإدارة المالية للمنظمات غير الهادفة للربح في<sup>1</sup>:
  - التخطيط لمصادر الإيراد المتوقعة خلال مدة زمنية محددة.
  - تعيين مجالات الإنفاق لهذه الإيرادات طبقاً :
    - ✓ لما هو محدد لها في الأنظمة والقواعد المالية للمنظمة غير الهادفة للربح.
    - ✓ لكل مجال من مجالات الإنفاق من الأهمية والأولوية.
    - ✓ حسب أنظمة رقابية ومحاسبية مختارة ومحددة ومناسبة للمنظمة غير الهادفة للربح تنظم الإدارة المالية وتمهد للتأكد من سلامة وحسن استخدام الأموال إلى جانب تكريس الشفافية والنزاهة.
- أساسيات الإدارة المالية السليمة: هنالك أربعة أساسيات لإدارة مالية سليمة و هي:
  - سجلات المحاسبة المالية : يجب أن تحافظ كل منظمة غير هادفة للربح على سجل دقيق بكافة العمليات المالية الجارية (المحاسبة المالية). والطريق الأمثل لذلك هو استخدام برنامج حاسوبي يرتبط بعوامل منها: الخبرة والموارد المتوفرة، وحجم العمليات ونوعها، والالتزامات تجاه المانحين والمستفيدين.
  - التخطيط المالي: من خلال وضع موازنة مفصلة دقيقة لمشاريع الجهة الخيرية وخططها.
  - المراقبة المالية: من خلال تقارير داخلية مقارنة تمكن المدراء من مقارنة وقياس تقدم الجهة الخيرية ومن ثم اتخاذ القرارات بشأن المستقبل. إضافة إلى البيانات اللازمة للتدقيق المالي من أي أطراف وجهات داخل أو خارج الجهة (المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية). وبالتالي فإنه يجب إعداد التقارير في موعدها وتكون دقيقة ووثيقة الصلة بالموضوع ويتم إصدارها على أساس منتظم (شهري أو فصلي أو وفق الاحتياج) حتى تتناسب مع نقاشات المديرين.
  - الضوابط الداخلية: توضع لحماية أصول المنظمة غير الهادفة للربح وإدارة المخاطر المحتملة، هدفها منع السرقة أو الانتهازية وكشف الأخطاء والاعفالات في سجلات المحاسبة وحماية بعض المسؤولين.. إلخ فإنه لا جدوى تذكر إذا تمّ المحافظة على سجلات محاسبية مفصلة ولم يتم فحصها لكشف الأخطاء، لأن ذلك قد ينتج معلومات مضللة تؤدي لقرارات خاطئة.

<sup>1</sup> فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص84.

ملاحظات مالية لشمية تمويل الاستثمارات من خلال المانحين: و تتمثل هذه الملاحظات في<sup>1</sup>:

1. غالباً يفضل المانحون أولاً اكتشاف قدرات المنظمة غير الهادفة للربح قبل المشاركة التامة حتى يكتشفوا مدى صدقها وكفاءتها حيال عملها.
2. غالباً يفضل المانحون دعم المشاريع الصغيرة القصيرة الأمد ذات الأهداف الواضحة التي تساهم في استقلالية المنظمة غير الهادفة للربح.
3. ينبغي على المنظمة خلال تخطيطها، أخذ المصادر التي يمكن أن تولد عوائد ضمن المشروع بعين الاعتبار، رغم أن هذه الأموال لن تغط تكاليف المشروع كلها إلا أنها ضرورية بالنسبة لخطة المنظمة واستمرارية مشاريعها الذاتية. وعلى سبيل المثال: أنت تخطط لإقامة قافلة طبية لزيارة بعض المناطق وعلاج محدودي الدخل، يمكن أن يكون هناك برنامج مصاحب برسوم مخفضة أو تحت مظلة (الدفع الاختياري) لمن يرغب المساهمة مالياً في دعم المنظمة غير الهادفة للربح مقابل حصوله على هذه الخدمات.
4. غالباً ما يهتم المانحون بتكاليف المشروع الفعلية المباشرة أكثر من المصاريف الإدارية غير المباشرة مثل البريد والكهرباء والعمالة، ولذلك على المنظمة غير الهادفة للربح أن تضع بنداً إجمالياً يبين التكلفة غير المباشرة وتحرص ألا يزيد عن نسبة 10% من تكلفة المشروع الفعلية، لأن أغلب المانحين يرفضون النسب المرتفعة من التكلفة غير المباشرة ويعتبرونها هدراً للمال بسوء الإدارة.
5. يجب على المنظمة غير الهادفة للربح أن تضع بنداً للطوارئ وتتفق عليه مع المانح، وهو ما يعني توفير جزء من المال لمواجهة احتمال فشل الخطة أو غلاء الأسعار أو تغيير الإدارة، هذه النسب تقدر عادة بين 5-6%.
6. يجب أن تحرص المنظمة غير الهادفة للربح على تلقي مبالغ الاستثمار من المانحين دفعة واحدة وليس أقساط وذلك لأسباب من أهمها: الاستقلال عن المانح، وضمان الاستمرارية في حالة لو غير المالك رأيه أو أصابه تعثر مادي فلم يستطع مواصلة المشروع، وأيضاً بغرض استثمار مبلغ الطوارئ وأي مبالغ أخرى في صناديق استثمارية آمنة قصيرة المدى قبل الاحتياج الفعلي لصفها.
7. يجب على المنظمة غير الهادفة للربح أن تفتح مجال التمويل غير المباشر بعدة أشكال تدعم الموارد المختلفة، مثل إعاره الموظفين من الحكومة أو القطاع الخاص للعمل مع الجهة الخيرية لمدة من الوقت، أو الاستفادة من التسهيلات الحكومية والخاصة ومن المانحين مثل استخدام المرافق والوسائل المتنوعة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 83.

### المطلب الثالث: الصورة الذهنية ومدى قدرتها في تكوين قاعدة مالية

بناء السمعة الحسنة للمنظمة غير الهادفة للربح وسيلة مهمة تحتاج فكراً استراتيجياً لتصبّ في تنمية الاستثمارات.. فإن الصورة الذهنية من أهم أسباب استقطاب الدعم وقبول المجتمع لتنمية الاستثمارات بل وتقديمها إلى الجهة الخيرية بلا طلب منها.

**تعريف الصورة الذهنية:** هي تفاعل معرفة المستهلك بالمكان الذي يعيش فيه والعلاقات الشخصية والمعلومات التاريخية والثقافية التي يكتسبها<sup>1</sup>.

ويرى بعض الباحثين أنّ أهمية الصورة الذهنية تكمن في<sup>2</sup>:

1. كونها اللبنة الأولى التي يتكوّن فيها الرأي العام، باعتبار أنّ الفرد هو الخلية الأولى في أية جماعة داخل المجتمع.
2. أنّ سلوك الفرد يقوم أساساً على الصورة الذهنية التي يكوّنها بالأشياء والحقائق التي يراها أمامه، وتتحكم في أماله.
3. أنّها تعمل على تشكيل معارف الأفراد ومعلوماتهم وإدراكهم نحو الموضوعات المختلفة.
4. أنّها تعمل على تضيق نقاط الجهل في التعامل مع الموضوعات، وذلك بتقديم معرفة مسبقة بحقيقة الشيء أو الصورة.
5. أنّها تعمل على تكوين المواقف والاتجاهات نحو الموضوعات المختلفة.
6. أنّ الفرد يستطيع بواسطتها أن يتكيف مع ظروف الحياة، كما أنّها تساعد على تفسير مواقفه وآرائه وأنماط سلوكه في هذه الحياة.

<sup>1</sup> Noshina Saleem, "U.S. Media Framing of Foreign Countries Image: An Analytical Perspective", *Canadian Journal of Media Studies*, Vol. 2, N° 1, 2007, PP. 130- 162.

<sup>2</sup> أنظر إلى:

- Dina Nekrassova, "Comparative Analysis of Cultural Stereotypes of Native People From the Russian FarEast and Alaska", *Russian Journal of Communication*, Vol. 3, N° 1/2, Win. - Spr. 2010, PP. 25-52.
- Travis Dixon, "Who is the victim here ? The psychological effects of over representing White victims and Black perpetrators on television news", *Journalism Quarterly Journal*, Vol. 9, N° 5, October 2008, PP. 583-605.
- محمد لطفي زكريا محمد الشيمي، دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات السياسية - بالتطبيق على مجالس الوزراء والشورى والشعب، رسالة ماجستير غير منشورة، جمهورية مصر العربية: جامعة المنيا /كلية الآداب 2010، ص 86.
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، مج 4، القاهرة: ص 1586.
- Güliz Ger et al., "Experiential Nature of Product-Place Images: Image As a Narrative", *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, N° 1, 1999, PP. 165-169.

7. أنّها تساعد الذاكرة من خلال تقديمها لأطر جاهزة لجوانب الحياة المختلفة، وتحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً، بما يحقق للفرد قدرة أكبر على التكيف مع ظروف الحياة المعقدة.

8. أنّ الفرد يستطيع بواسطتها الوصول إلى أبعاد لم يكن ليصل إليها بمشاهداته الواقعية.

إن السباق أو التنافس على قرار أهل الخير من خلال الدعوات والاتصالات والإعلانات والوسائل أحدث نوعاً من الخلط لدى المتبرعين عمن يستحق التبرع؟، وكم يستحق هذا وكم يستحق ذاك؟!، وهو ما دفع بعض أهل الخير للتفكير في إقامة منظمات وجمعيات خيرية شخصية يتحمل كل تبعاتها ضماناً للوصول تبرعاته للفئة المستهدفة وفي الوقت الذي يختاره. إن الجمعيات (أو العمل الخيري بشكل عام) بحاجة إلى تكامل جهود خاصة من الجمعيات ذات التخصص المشترك، بحيث تتمكن من تبني استراتيجيات وطنية، وتتصدى لقضايا حيوية وتوسع من دائرة خدماتها ومشاريعها، وتقدم أرقى مستوى ممكن من تلك الخدمات إلى أكبر قطاع من المستفيدين.

هناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة "فورتن Fortune" من خلال عملية مسح لـ 500 شركة، هذه الصفات تركزت في 8 محاور سنذكرها ونشير إلى آلية تطبيقها في المنظمات غير الهادفة للربح، والمفترض أنه إذا توفرت هذه الصفات في نشاط ما فإنه سوف يكتسب سمعة حسنة لدى جمهوره وفي مجتمعه.

### 1. جودة الإدارة (وهذه الصفة تشترك في الجهات الربحية والخيرية)

لا يمكن أن تحظى المنظمة غير الهادفة للربح بسمعة حسنة ما لم يكن لديها إدارة مستقرة وثابتة، وعلى مستوى من التنظيم والفهم لحقيقة دور هذه المنظمات في المجتمع، وحقيقة دورهم في المحافظة على الرؤية والقيم التي تبناها المنظمات غير الهادفة للربح.

2. القدرة على التطور، والمقصود به ألا تقف المنظمة غير الهادفة للربح عند حدّ الرضا بمستوى معين، وإنما تقوم دائماً بعمليات التحسين في البنية الداخلية، أو في الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو في وسائل زيادة الإيرادات، وغير ذلك. لأن التغيير أمر حتمي وكل ما حولنا متغير، فإما أن تخطط المنظمة غير الهادفة للربح للتغيير عبر التطوير المخطط، وإلا ستجد نفسها عرضة للتغيير بلا تخطيط.

3. المنتج أو الخدمة، فلا بدّ أن تكون هناك معايير لقياس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من الجهات الخيرية للمستفيدين والمتعاملين.

4. الحفاظ على الأشخاص المهمين، سواء من المتبرعين أو المتطوعين في المنظمات غير الهادفة للربح.

5. الموقف المالي السليم (ضبط الإيرادات وضبط المصروفات ودقة الموازنات).

6. استخدام الأصول والموجودات (الموارد والإمكانات) بالشكل الأمثل، فقد تجد المنظمة غير الهادفة للربح تملك العديد من العقارات على سبيل المثال، لكنها لا تستغلها ولا تستطيع أحياناً سداد رواتب موظفيها.

7. درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح وكلما ركزت الجهات الخيرية على الابتكار كلما انعكس ذلك على تقليل مصروفاتها وزيادة أعداد المستفيدين من خدماتها ونموها وغير ذلك.

8. صداقاتها مع البيئة، ماذا ستقدم المنظمة غير الهادفة للربح للحفاظ على البيئة، سيما إذا كانت تعمل في مجال أو منطقة تعاني مشكلات بيئية كبيرة، وعلى سبيل المثال: ما الذي تقدمه الجمعية الخيرية المتخصصة في الخدمات الطبية تجاه موضوع التخلص من النفايات الطبية مثلاً؟.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نستطيع القول أن المنظمات غير الهادفة للربح نجحت في حوض تجارب استثمارية فعالة، من أجل المحافظة على الأصولها، بل ومن أجل تنميتها؛ لأن فكرة استثمار الأموال الخيرية فكرة ضرورية، وهي من المطالب المشروعة وفق النظم والآليات و ظوابط التي تحدد ذلك العمل القيم الذي يراد من ورائه زيادة مدخلات العمل الخيري، و توسيع آفاق الدعم للفئات التي ترعاها خصوصاً، لأن الاستثمار يؤمن مصادر دخل دائمة وثابتة، تشمل مشاريع استثمارية و بالتالي تتغلب مستقبلاً الإيرادات الاستثمارية عن الإيرادات التبرعية بشكل كبير، وتأمين مصادر تمويلية دائمة لا تنقطع أو تتذبذب، لأن القدرة التمويلية الكبيرة هي التي تعطي الثقة التي تجعل العاملين على الاستثمار الخيري في الجهات الخيرية التي تسعى لذلك على يقين بأنهم ليس لديهم المعوقات التمويلية التي تجعلهم يتخوفون من حوض تجارب الاستثمار الأكثر قوة و ثقلاً و اختيار المجال الأكثر ملائمة مع إمكانيات المنظمة غير الهادفة للربح.

# الفصل الرابع

دراسة ميدانية: لإتجاهات مدراء و مسئولى  
جمعيات ولايتى البويرة و المسيلة نحو التسويق  
الاجتماعى و تثير أموال المتبرعين

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاجتماعي و القطاع الخيري من خلال المنظمات غير الهادفة للربح، وواقع التسويق في هذه المنظمات، و كذلك تم التطرق إلى عملية جمع التبرعات و المتبرع باعتباره الركيزة الأساسية في هذه العملية و علاقته بالبيئة التسويقية، و كيف يمكن لهذه المنظمات استثمار أموالها من أجل تنمية مواردها المالية، نأتي في هذا الفصل إلى إسقاط هذه المفاهيم على الواقع الجزائري من خلال دراسة ميدانية على عينة من الجمعيات الجزائرية كنموذج للمنظمات غير الهادفة للربح، و نسعى من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى معرفة اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات لولايتي البويرة و المسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين.

وعليه يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، تتمثل في :

- الواقع الجمعي في الجزائر.
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- إختبار اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الممارسات التسويقية و الاستثمارية.

### المبحث الأول: الواقع الجمعوي في الجزائر

تتفق معظم المقاربات الفكرية و الفلسفات الاجتماعية الحالية المتعلقة بالتقدم و التنمية الشاملة على أهمية و قيمة مشاركة المنظمات غير الهادفة للربح في هذه العملية إلا أنه ما يلفت الانتباه ضمن المسار التنموي للدول الناشئة و منها الجزائر عدم الاهتمام بشكل كافي بالدور الذي يمكن للمنظمات غير الهادفة للربح أن تؤديه، حيث تأثرت الحركة الجمعوية في الجزائر بمختلف الأنظمة السياسية المتعاقبة، و هذا ما أدى بها إلى سلك مراحل مختلفة . و يتناول هذا المبحث ثلاث محاور أساسية متعلقة بتعريف الجمعية و مكانتها من التشريع ، وكيف تطورت و ما هو الدور المقدم لتنمية المجتمع بالإضافة إلى المشاكل التي يتعرض لها العمل الجمعوي في الجزائر و آليات تفعيله.

### المطلب الأول: مكانة الجمعية من التشريع

تعتبر الجمعيات شكلا منظما من أشكال المشاركة الشعبية، تقوم على أساس رغبة أعضائها في تنظيم الموارد الذاتية لهم من أجل تحقيق أهدافهم من خلال قيامهم بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة ، خيرية و صحية و تعليمية و ترفيهية و رياضية و دينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي الخيري.

### أولا: تعريف الجمعية:

يختلف التحديد القانوني للجمعية باختلاف البلدان و ذلك إستنادا لطبيعتها، ثقافتها و نظامها السياسي، فيعرف القانون الفرنسي لعام 1902 الجمعية على أنها " العقد الذي من خلاله يجمع شخص أو عدة أشخاص، بصفة دائمة، معارفهم أو نشاطاتهم بهدف آخر غير تحقيق الربح، و هي تخضع لمبادئ العامة للقانون المطبق على العقود و الواجبات" وهو تعريف قائم منذ تاريخ 01 جويلية 1901 إلى غاية اليوم. بالنسبة للجزائر فقد اختلفت التعاريف باختلاف النظم السياسية التي عرفتها البلاد و هذا ما ينعكس من خلال تطور النصوص القانونية، فقد عرفها الأمر رقم 21-72 المؤرخ في 7 جوان 1972 المعدل للأمر رقم 71-79 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971 و المتعلق بالجمعيات، على أنها: " الاتفاق الذي يقدم بمقتضاه عدة أشخاص بصفة دائمة و على وجه المشاركة لمعارفهم و نشاطاتهم ووسائلهم المادية للعمل من أجل غاية محددة لا تدر عليهم ربحا، و تخضع هذه الجمعية للقوانين و النظام الجاري بها العمل و أحكام هذا الأمر و كذا قانونها الأساسي ما لم يكن مخالفا لأحكام هذا الأمر".

و عرف القانون 15-87 المؤرخ في 21 جويلية 1987 الجمعيات من خلال المادة 2 منه كالتالي: "هي تجمع أشخاص يتفقون لمدة محددة أو غير محددة على جعل معارفهم و أعمالهم و وسائلهم مشتركة بينهم

قصد تحقيق هدف معين لا يدر ربحا، و يجب أن يعلن عن هدف الجمعية دون غموض و يكون إسمها مطابقة له".

أما القانون 31-90 المؤرخ في 4 سبتمبر 1990 فقد عرفها على أنها: "إتفاقية يجتمع في إطارها أشخاص طبيعيين و معنويون على أساس تعاقدية و لغرض غير مريح".  
أخيرا فإن نص القانون 06-12 المؤرخ في 15 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات يعرفها كالتالي: "تعتبر جمعية في مفهوم هذا القانون تجمع أشخاص طبيعيين و/أو معنويين على أساس تعاقدية لمدة محددة أو غير محددة و يشترك هؤلاء الأشخاص في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا و لغرض غير مريح من أجل ترقية الأنشطة وتشجيعها".

و تعرف كذلك على أنها " طائفة من الناس تجتمع لغرض خاص"<sup>1</sup>، أو هي "طائفة من الناس لها هدف مشترك تكون هيئة تشرف عليها، وتنفذ القرارات المتعلقة بنشاطها"<sup>2</sup>.  
و يمكن القول أن الجمعية هي عبارة عن جماعات مؤلفة من الأشخاص الطبيعية أو المعنوية ذات تنظيم مستمر لمدة معينة لغرض غير الحصول على ربح مادي.

ثانيا: أنواع الجمعيات: يمكن القول أنه هنالك جمعيات محلية و جمعيات وطنية.

1. الجمعيات الوطنية: هي تلك الجمعيات التي تنشط على مستوى ولايتين أو أكثر أو على مستوى كامل التراب الوطني، و هي تخضع لسلطة وزير الداخلية و الجماعات المحلية في منح تصريح التأسيس، حيث كان عددها قليل جدا خلال سنة 1987 حيث بلغت 6 جمعيات فقط<sup>3</sup>.

أما بعد صدور قانون 90-31 عرفت ديناميكية تأسيس الجمعيات الوطنية حالة انفجار في السنوات الأولى حيث بلغت عدد الجمعيات الوطنية 96 سنة 1992، ثم ارتفع إلى أزيد من 1000 جمعية وطنية بصدور القانون العضوي رقم 06/2012.

2. الجمعيات المحلية: و هي التي تنشط على مستوى إقليم بلدية واحدة أو عدة بلديات داخل الولاية و التي تخضع إلى السلطة التقديرية للوالي في منحها التصريح بتأسيس و إلى إشراف و متابعة المديرية التي تقع ضمن اختصاصها نشاط الجمعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة 7، 2005، ص101.

<sup>2</sup> علي بن هادية و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة 7، الجزائر، 1991، ص1165

<sup>3</sup> محمود بوسنة، الحركة الجمعوية في الجزائر، نشأتها و طبيعتها تطورها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 17، جوان 2002،

ص 141.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 143.

إن انتشار مثل هذا النوع من الجمعيات منذ بداية و قبل قانون 90-31، و بعده بصدر قانون 2012/06 يمكن تفسيره بكون طبيعة نشاطاتها غير محرجة من الناحية السياسية، كما أنها تعود في أغلب الأحيان بالفائدة على المعنيين بتأسيس الجمعية، حيث تمس حياتهم مباشرة أو حياة ذويهم. إن شبكة الجمعيات المحلية تبدو أنها مرتبطة أكثر بالفضاءات المتصلة مباشرة بالحياة اليومية للأفراد مثل الحي، المدرسة، المسجد من جهة و من جهة أخرى أن شبكة الجمعيات خاصة المحلية هي من الرهانات الأساسية بالنسبة إلى الأحزاب السياسية و محاولة التواجد أو التأثير في مثل هذه الفضاءات من طرف الأحزاب يعتبر جد مفيد لها من الناحية الإستراتيجية.

### ثالثا: الشروط المرنة المتعلقة بالأهداف في الجمعية

نص المشرع الجزائري على ضرورة توافر جملة من الشروط لإنشاء الجمعيات، و هي عبارة عن أحكام تمس كل الجمعيات بغض النظر عن نشاطها<sup>1</sup>.

و إذا كان المبدأ هو حرية النشاط فإن هنالك ضوابط و شروط فرضها التشريع الجزائري منذ الاستقلال كمبرر لرفض تأسيس الجمعيات على إختلاف البيئة السياسية و الاجتماعية و الثقافية، و تنحصر في منع تأسيس الجمعيات المخالفة للآداب العامة أو غرض غير مشروع أو يكون الغرض منها المساس بسلامة الدولة<sup>2</sup>.

و هذه الشروط ذكرتها المادة 2 من القانون 06-12، و بعض الشروط الموضوعية الواجب توفرها في تأسيس الجمعية المستمدة من تعريف المشرع للجمعية و هي : عدم الربحية كهدف، إرادة تطوعية و تحقيق الطالح العام.

1. أن يكون غرض الجمعية غير ربحي: لا يحق للجمعية إقتسام أرباحها و بذلك تخلف الجمعية عن الشركة، و تجدر الإشارة هنا المخالطة القانونية الشائعة المتمثلة في أن الجمعيات "لا تسعى الى تحقيق الربح"، فعبارة "غير ربح" المستعملة في تعريف الجمعية في القانون الجزائري في الفقرة الثانية من المادة 02 من القانون 06-12، تعبير غير سليم كان على المشرع أن يستبدلها بعبارة لغرض غير تقسيم الأرباح، لأن الجمعية يمكن أن تستهدف تحقيق الأرباح من خلال نشاطات اقتصادية، بما فيها القيام بالأعمال التجارية، شرط أن تكون هذه الأعمال التجارية في خدمة تحقيق أهدافها و أن لا يكون وتوزيع هذه الأرباح على الأعضاء سنويا أو حتى عند حل الجمعية لأي سبب كان.

<sup>1</sup> يحيى وناس، تطور النظام القانوني لتأسيس الجمعيات في الجزائر، مجلة الحقيقة، مجلة دورية محكمة تصدر عن جامعة ادرار، العدد السابع، ديسمبر 2005، ص32.

<sup>2</sup> المادة 02 من القانون 06-12 و المادة 05 من القانون 90-31.

<sup>3</sup> هذه العبارة استعملت في كل التشريعات التي تضمنت الجمعيات في الجزائر.

و لهذا فإن اللبس الذي بين عدم تحقيق الربح و الطابع التطوعي يكمن في عدم إقتسام الأرباح بين أعضائها و ليس عدم تحقيقها. فلا شيء يمنع الجمعية من تحقيق الأرباح لممارسة أنشطتها، فالأساس هو عدم توزيع الأرباح و أن لا تكون هناك نية حقيقية في الربح.

و قد فسر المختصون أن الجمعيات لا يمنع عليها تحقيق الأرباح أو فائض مالي على مستوى حساباتها و موازنتها، بل يمنع توزيع الفوائض المالية المسجلة على أعضاء الجمعية أو لفائدة مؤسسيها، و هذا لحضر تضارب المصالح العامة مع المنافع الشخصية.

لذلك فالجمعية لا يمكنها تحقيق ربح مادي لأعضائها و لأشخاص آخرين، بل تستعمل عائداتها لتمويل خدماتها و أنشطتها المستمرة.

**2. أن يكون هدف الجمعية تطوعي:** إن الاهتمام بالعمل التطوعي ينبع من إرادة المجتمع، و هو إرادة ذاتية مستقلة، و يشكل عنصرا أساسيا وجوهريا في إنشاء الجمعيات باعتبارها مؤسسات غير هادفة للربح، و تقوم على المشاركة الفعالة للأفراد على الحياة الاجتماعية و المدنية.

فالتطوع هو "المجهود الذي يقوم به الفرد بصفة اختيارية عن طريق المساهمة بتقديم خدمة دون مقابل من أي نوع"<sup>1</sup>.

و المتطوع هو "الشخص الذي يتمتع بمهارة، و خبرة معينة يستخدمها لأداء واجب اجتماعي طوعية و اختيار و بدون مقابل من أي نوع"<sup>2</sup>.

إن المبدأ الذي يميز العمل الجمعي إنطلاقا من مبدأ الحرية في الاختيار تأتي عملية التطوع التي يتميز بها العمل الجمعي بشكل يجعل الفرد و العضو ينخرط في الممارسة الجموعية بكل تلقائية. و التطوع سلوك ينبع من ذات الفرد و من ثقافته و حضارته و يترجم في الممارسة الجموعية من خلال أنشطتها و الخدمات، و كذلك من خلال طبيعة تسيير و تدبير شؤونها. فالكل متطوع داخل الجمعية، فالمقابل المنتظر من كل متطوع أن يرى جمعيته تحقق أهدافها و مشاريعها و يكون لها وجود متميز داخل المجتمع، الشيء الذي يقوي حب و حس الانتماء إليها.

و تعني أن الجمعيات بإختلاف أنواعها و أهدافها، تأسس بناء على الرغبة المشتركة لأصحابها و إنطلاقا من إرادتهم الحرة أو التطوعية، و بالتالي فهي غير مفروضة من طرف أي جهة، و لا يتم إحداثها استجابة لتعليمات أو توجيهات السلطة أو الدولة، و تمارس نشاطاتها التي تستجيب للأهداف التي سطرها بعيدا عن أي ضغط أو تأثير خارجي.

<sup>1</sup> أحمد ابراهيم حمزة، العمل الاجتماعي التطوعي، الواقع و المأمول، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 28.

و عادة ما تنبع الرغبة في تكوين الجمعيات ، من شعور الأفراد بانتمائهم للمجتمع الذي يعيشون فيه و يكونهم معينين بما يحدث فيه سلبا أو إيجابا، ووعيههم بما لهم من مسؤولية اتجاهه، و بأهمية الانخراط في قضاياها بالاشتراك مع الآخرين، و ما يقتضيه ذلك من تطوع و تضامن و تعاضد و تعاون من أجل الصالح العام، الذي يعود بالنفع على المجتمع ككل، و على أفراد من خلال العمل المشترك. و يرتبط التطوع بمبدأ اللاتوزيع للأرباح التي قد تكتسبها الجمعية، هذه الأرباح التي لا يمكن توزيعها على الأعضاء ، و ذلك يمكن للجمعية دفع تعويضات لا تتجاوز الأجرة إلى الأعضاء الذين قدموا خدمات للجمعية شريطة موافقة الجمعية العامة و دون مشاركة الأعضاء ذوي المصلحة.

3. أن يكون نشاط الجمعية و هدفها ضمن الصالح العام: إن الأدوار التي تنهض بها الجمعيات تربية و ثقافية و ترفيهية و رياضية و اجتماعية...، ترتكز بالأساس على عملية تأطير مختلف فئات المجتمع و ثقافته ، تأطيرا يساعد على نشأتهم تنشئة ملائمة لما يحتاجون إليه في حياتهم الاجتماعية عموما و في حياتهم الخاصة المرتبطة بعلاقاتهم مع وسطهم الأسري و المدرسي أو العملي، و مع باقي نسيج علاقاتهم الاجتماعية الأخرى، مع جواز إنشاء جمعيات مهنية أو خاصة لخدمة مصالح أعضائها.

و على العموم هو عبارة عن مجموع المنافع اللازمة للمجتمع و الحياة الإنسانية و على ذلك فإن الصالح العام يضم مجموع القيم ذات النفع الإنساني، و من ثم تضمن الصالح المشترك الأخلاقي و هناك الصالح المشترك الفكري... الخ.

إن أعمال و مبادرات الجمعيات لا بد أن تصب في خدمة الصالح العام، من خلال خدمات لفائدة المجتمع، أو بعض الفئات المستهدفة منه، و هناك مجالات كثيرة و متنوعة للأنشطة، التي يمكن للجمعيات أن تساهم من خلالها في تنمية المجتمع و النهوض به، دون أن تكون الغاية من وراء ذلك هي التجارة أو الربح، أو المصلحة الذاتية للأعضاء.

3. أن لا تكون نشاط الجمعية و هدفها مخالفا للثوابت و القيم الوطنية: و معناها الالتزام بالقيم الثقافية المقبولة للمجتمع، فقد تضيف هذه المحظورات أو تتسع حسب ظروف كل بلد و حجم الحرية المتاحة و المسموح بها في هذه البلد. و قد تم إضافة هذه العبارة في القانون 12-06 و لم يتم التفصيل في هذه الثوابت و القيم الوطنية.

4. أن لا يخالف نشاط الجمعية و هدف تأسيسها النظام العام أو الآداب العامة: إن حماية المجتمع تقتضي عدم السماح لأي فرد بممارسة مطلقة بلا حدود لدرجة تعم فيها الفوضى، فيتم تأطير الحرية وفقا لمقتضيات النظام العام الضروري لممارسة الحرية بدرجة لا تنتقض منها.

لذلك تكون باطلّة و ملغاة كل جمعية تستهدف المساس بالنظام العام، و من المستقر عليه هو عدم وجود تعريف محدد لمصطلحات مثل النظم العام و الآداب العامة لأنها جميعا مفاهيم و مصطلحات نسبية و مرنة تختلف باختلاف الزمان و المكان.

5. أن لا يكون نشاط الجمعية و هدفها مخالفا لأحكام القوانين و التنظيمات المعمول بها: لا يمكن للجمعية ممارسة نشاط و عمل يتسم بمخالفة القوانين السارية و إلا سيكون غير مشروع ممكن إبطاله، و بالتالي فوجب خضوع نشاطها للقانون و التنظيم الساري، و هو شرط تم النص عليه في مختلف التشريعات المنظمة للجمعيات.

### المطلب الثاني: التطور الجمعي من حيث الكم و الكيف

شهدت الجزائر ديناميكية لا مثيل لها للتطور الجمعي خاصة بعد صدور قانون 90-31 و تنوع نشاط الجمعيات من رياضية إلى دينية و ثقافية و غيرها، و من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على تطورها في الجزائر، منذ صدور القانون الفرنسي سنة 1901 إلى غاية صدور القانون 06-12 المتعلق بالجمعيات، و سيتم تحليل تركيبة هذه الجمعيات من حيث الكم و النوع.

### أولا: التطور الجمعي في الجزائر

لقد عرفت الجزائر نظام التنظيم الجمعي منذ الاحتلال الفرنسي، و كان ذلك نتيجة للقانون الذي أصدرته سلطات الاحتلال بتاريخ 01 جويلية 1901 حيث سمح للمواطنين بتأسيس جمعيات، و هذا ما مكن الجزائريين من إنشاء جمعيات خاصة بهم، تتراوح بين جمعيات دينية، رياضية، موسيقية، وأخرى للدفاع عن الهوية العربية الإسلامية، (جمعية العلماء المسلمين الجزائريين) التي نهضت للدفاع عن المقومات الحضارية للأمة الجزائرية، وعندما نالت الجزائر استقلالها، تم حل جميع الجمعيات و التنظيمات، ثم دجت في الاتحادات التابعة للحزب الواحد، وذلك في شكل نقابات مثل "الاتحاد العام للعمال الجزائريين"، واتحاد آخر للنساء، و آخر للفلاحين و غيره، وكان هذا الفعل قد صدر نتيجة لتصورات من طرف الأجهزة التنفيذية للدولة الجزائرية آنذاك، والتي كانت ترى بأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التربوية والثقافية، يجب أن تدمج في طبيعة النظام السياسي المتبع<sup>1</sup>؛ و بهذا أصبح الانتماء لهذه التنظيمات و الاتحادات، مشروط بموافقة قيادة الحزب، ووفق انحراط المواطن في هذا الحزب، بناء على مواقف ايدولوجية (المعارضة والموالية)، و هكذا نلاحظ بأن المبادرات الفردية، من أجل العمل التطوعي و الاجتماعي، أصبحت شبه غائبة، كما شاعت روح الاتكالية و الأبوية، بحيث همش دور الكفاءات في عملية التأطير و التجنيد، بالإضافة إلى أن هذه التنظيمات اتسمت -في كثير من الأحيان- بالطابع السياسي التابع للحزب، بحيث كان يظن الناس بأن جميع الفئات و الشرائح الاجتماعية، منتظمة و مؤطرة ضمن هذه التنظيمات،

<sup>1</sup> أحمد بوكابوس، التنظيم الجمعي و المجتمع المدني، مجلة كراسات ال cread، العدد 58، ص51.

ولأن الدولة كانت ترى بأن هذا أفضل، لأن المجتمع لم يصل بعد إلى مرحلة تسيير أموره الذاتية بنفسه، و هذا خطأ، و يدعم هذا الرأي وجود الإطارات التي كانت تنظم الجمعيات قبل الاستقلال و حتى بعده.

إن الجمعيات بقيت تنشط على أساس القانون الفرنسي سابق الذكر حتى سنة 1970 حيث تم إصدار أول تشريع جزائري في هذا الموضوع و كان أكثر صرامة، تمثل أولها في الأمر 71-79<sup>1</sup> و الذي اعتبر بأن " الجمعية تمثل خطرا محققا بالتماسك الوطني بما تبيده من منافسة للدولة الممثل الوحيد لكل الجمعيات "، كما كرس المرسومين المعدلين للأمر 71-79<sup>2</sup> مبدأ تغيب إنشاء الجمعيات.

استمر هذا الإقصاء و التهميش للجمعيات حتى بعد إصدار قانون 1987 المتعلق بالجمعيات، لأنه كرس سيطرة و إشراف الإدارة على حرية إنشاء الجمعيات و مراقبة نشاطاتها و إنائها، و قد أدت هذه السلطات الواسعة الممنوحة للإدارة إلى تقييد و تحجيم نشاطاتها التطوعية الجموعية، و بهذه الصفات تميزت المشاركة الجموعية بطابع ظرفي دون أن يكون لها القدرة على التحدر الاجتماعي<sup>3</sup>، و قد انعكس هذا الرصيد الاجتماعي التطوعي غير السوي، على أخلاقيات العمل التطوعي و مصداقيته و انخراط أفراد و إقبالهم على العمل التطوعي و الخيري.

وقد تزامن ازدهار و التزايد الهائل في عدد الجمعيات في الجزائر، مع تبني الدولة للتعددية الحزبية ووضع الدستور الجديد لعام 1989 الذي عرف بدستور الحريات، الذي أتاح للمواطنين الحق في إنشاء جمعيات، و تشير الإحصائيات إلى أنه بين سنة 1966 إلى غاية 1988، لم يتم تأسيس إلا حوالي 160 جمعية، إن هذه الوضعية جعلت عملية التفكير في قانون آخر لفتح المجال بصورة أكثر، للتدخل في شتى الميادين و التكفل بمختلف الأمور التي تعود بالفائدة على أمن و تنمية البلاد أمر ضروري.

يعتبر القانون 31/90 الصادر في 4 ديسمبر 1990 و الذي يحدد كيفية إنشاء و تسيير الجمعيات خطوة هامة و كبيرة في مجال الاعتراف بجرية العمل الجموعي<sup>4</sup>. حيث جاء هذا القانون ليفرق بين الجمعيات ذات الطابع السياسي و التي تخضع لأحكام المادة 4 من الدستور و الجمعيات الغير سياسية و التي تخضع للقانون 4 ديسمبر 1990.

و خلال الفترة ما بين 1990-1994 عرفت إنشاء عدد كبير من الجمعيات و تم إنشاء 57000 جمعية في الفترة 1990-1997 بما في ذلك 1000 جمعية وطنية و 56000 محلية.

<sup>1</sup> الأمر 71-79 المتضمن القانون المتعلق بالجمعيات، المؤرخ في 3 ديسمبر 1971، الجريدة الرسمية، العدد 105، الصادر سنة 1971.

<sup>2</sup> المرسوم 72-176 المؤرخ في 27/7/1972 المعدل للأمر 71-79 المتعلق بالجمعيات.

<sup>3</sup> المرسوم 72-177 المؤرخ في 27/7/1972 المعدل للأمر 71-79 المتعلق بالجمعيات.

<sup>3</sup> يحيى وناس، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>4</sup> محمود بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

و تميز النشاط الجمعوي بعد رفع حالة الطوارئ في شهر فيفري 2011 كان هذا بعد 19 سنة من التطبيق ، وعلى الرغم من هذا بقيت الممارسات الإدارية معقدة و لم يتغير موقف الحكومة إتجاه القطاع الجمعوي، بل سجل تراجع في حرية نشاط الجمعيات الذي لا يمكن ضمانه دون أن يكون إجراء إنشاء جمعيات قائما على نظام التصريح البسيط و أن تكون سلطة الحل و التعليق حكرا على القاضي و هو ما غاب في القانون الجديد المتعلق بالجمعيات 06-12.

### ثانيا: التحليل الكمي و النوعي للجمعيات

التحليل الكمي و النوعي للجمعيات المتواجدة في الجزائر يظهر من خلال الازدياد الكبير لعدد الجمعيات الناشطة و من خلال النشاط التي تمارسه هذه الجمعيات.

**1. الازدياد الكبير لعدد الجمعيات في الجزائر:** يفوق عدد الجمعيات اليوم 93655 جمعية بين وطنية و محلية، و هو عدد كبير نسبيا قد يوحي للوهلة الأولى بوجود مجتمع مدني جد نشيط في المجتمع.

بالنسبة لتطور النسيج الجمعوي من حيث العدد فحسب تقارير الوزارة الداخلية، في غياب أرقام فعلية، تم التصريح بأن أربع جمعيات جزائرية وطنية فقط تحصلت على التصريح في الفترة الاستعمارية. أما في الفترة الممتدة بين عام 1962 و عام 1971 تم اعتماد 10 جمعيات، ثم 69 جمعية في الفترة الممتدة في 1972-1987، و 239 جمعية في الفترة 1988-1990 . و في الفترة الممتدة بين 1991-2012 حصلت 706 على تصريح من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

و هكذا وصل عدد الجمعيات الوطنية المعتمدة إلى 1028 حسب إحصائيات وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، تشكل 13.91% منها جمعيات تنشط في مجال الثقافة و الفنون ، التربية و التكوين، و 20.72% منها تنشط في مجال المهن المختلفة، و 14.69% منها تنشط في مجال الصحة، و 5.93% تنشط في مجال البيئة و الإطار المعيشي، و 1.59% جمعيات أجنبية، و 7.98% في مجال الرياضة و التربية البدنية.

و على المستوى المحلي يبلغ عدد الجمعيات المحلية المعتمدة حسب إحصائيات وزارة الداخلية إلى 92627 جمعية، يمثل 21.74% منها لجان أحياء ، وتليها الجمعيات الدينية 15304 جمعية دينية، و جمعيات الرياضة و التربية و الشباب ب15019، إضافة إلى 14891 جمعية لأولياء التلاميذ. و بهذا يبلغ عدد الجمعيات 93655 بين وطنية و محلية.

و تجدر الإشارة إلى أن إجمالي عدد الجمعيات انتقل من 30000 جمعية عام 1992 إلى 58000 جمعية عام 2001، و 75000 جمعية في 2003، و 78000 جمعية في 2005، و 81000 جمعية في عام 2008.

و مقارنة ببلدان شمال إفريقيا تحتل الجزائر المرتبة الأولى من حيث العدد في المطلق و الثانية إذا ما ربطنا هذا العدد بعدد السكان.

**2. التحليل النوعي للجمعيات في الجزائر:** لقد عرفت الحركة الجمعوية في الجزائر اتساعا كبيرا بعد التفتح الذي عرفه المجتمع سنة 1988، و إزداد عددها بشكل ملحوظ في أوائل السبعينات. فمن حيث نشاط هذه الجمعيات فعلى المستوى الوطني تحتل الجمعيات المهنية 12% الصدارة متبوعة بالجمعيات الثقافية و الفنية 15%، ثم الصحة 14%، و الرياضة 8% و أخيرا البيئة ب 6%. من حيث التوزيع الجغرافي للجمعيات المحلية فإن الجزائر العاصمة تحتل المرتبة الأولى من حيث العدد أين نشهد تركز 7.7% من الجمعيات المحلية، تتبعها منطقة القبائل أين تتمركز 5% من الجمعيات المحلية بولاية تيزي وزو، و 5% بولاية بجاية، ثم وهران ب 4% و قسنطينة 3%. و من حيث النشاط فإن أغلب الجمعيات المحلية عبارة عن لجان أحياء 21.6%، الجمعيات الدينية و أولياء التلاميذ 16%، و الجمعيات الرياضية 15.86%، و الجمعيات الثقافية 11%.

### المطلب الثالث: دور الجمعيات في التنمية المحلية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على دور الجمعيات في تحقيق التنمية المحلية بالإضافة إلى التعرف على أهم التحديات و المشاكل التي تواجه هذا العمل في الجزائر، و أخيرا الوقوف على آليات تفعيل النشاط التنموي المحلي للحركة الجمعوية.

### أولا: دور العمل الجمعوي في تحقيق التنمية المحلية

مما لا شك فيه أنه من خلال الجمعيات تتاح فرص لمشاركة المواطنين في صنع القرارات المتعلقة بحياتهم و تحمل مسؤولية الإدارة و التنفيذ و التمويل لمشروعات و برامج هذه الجمعيات، بمعنى أن هذه الجمعيات تعتبر مجالا هاما من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة الاجتماعية و الحياة الاقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

توصل "Rebert Putnam" في دراسة ميدانية كثيفة في إيطاليا و التي استمرت حوالي عشرين عاما، أن معدلات التنمية الاقتصادية ارتبطت ارتباطا وثيقا " برأس المال الاجتماعي "، أي بقوة منظمات غير هادفة للربح، فهذه المنظمات تمنح أعضائها مجموعة كبيرة من المهارات، و شبكة واسعة من الاتصالات، تتيح لهم فرصا عديدة لبدء المشروعات الاقتصادية من مختلف الأحجام، و النجاح في إدارتها، و التغلب على المشكلات التي تواجهها.

و خلص "بوتنام" في دراسته أنه كلما حللنا مفهوم منظمات غير الهادفة للربح وجدنا أن هذا المفهوم مرادفا لمعنى "التقدم الإنساني" عموما<sup>1</sup>، فهو ينطوي على تعبيرات الحرية و المبادأة، و المشاركة، و احترام حقوق الآخرين، و الالتزام بإدارة الخلاف بالطرق السلمية، ففي الوقت الذي لا يمكن فيه تحويل جمعية إلى شركة من الناحية القانونية في الجزائر إلا أنه في فرنسا مثلا يتجه العمل الجمعي لهذه الغاية، فالجمعيات في هذا البلد تدفع ضرائب عن مداخلها لاسيما بعد أن أصبحت فكرة الجمعية المقابلة المرخص لها من مزاوله أنشطة اقتصادية حتى و إن كانت تلك الأنشطة أساسية بالنسبة للجمعية، و ما يشترط على هذا النشاط الاقتصادي للجمعيات هو أن يكون فقط غير متعارض مع أهداف الجمعية.

و على الرغم من أن التشريع الجزائري لا يمنع مزاوله الجمعيات للأنشطة الاقتصادية المدرة للدخل، إذ أن القانون الجزائري المتعلق بالجمعيات يقر في إحدى فقراته بأن موارد الجمعيات يمكن أن تتحصل عليها من العائدات المرتبطة بأنشطتها.

لكن و على الرغم من وجود التشريع الذي لا يحضّر مزاوله الجمعيات للأنشطة الاقتصادية التي تحقق مداخلها المالية، إلا أنه من جهة أخرى يمنع توزيع الأرباح التي تحققها الجمعية على أعضائها.

كما أنه يمكن أن يكون للجمعية عائدات ترتبط بأنشطتها شريطة أن تستخدم تلك العائدات لتحقيق الأهداف المحددة في القانون الأساسي و التشريع المعمول به.

\* روبرت ديفيد بوتنام: من مواليد 9 يناير 1941 في روتشستر، نيويورك، تخرج بوتنام من كلية سوارثور في عام 1963 حيث كان عضوا في فاي سيغما كابا الإخاء، حصل على منحة فولبرايت للدراسة في كلية باليول، جامعة أكسفورد، وذهبت إلى للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه من جامعة ييل في عام 1970. درس في جامعة ميتشيجان حتى يذهب إلى جامعة هارفارد في عام 1979، حيث شغل العديد من المناصب، بما في ذلك عميد من مدرسة كينيدي، ويشغل حاليا منصب أستاذ مالكين للسياسة العامة، عمله الأول في مجال رأس المال الاجتماعي وجعل الديمقراطية في العمل: التقاليد المدنية في إيطاليا الحديثة، دراسة مقارنة للحكومات الإقليمية في إيطاليا الذي لفت اهتمام العلماء، لحجتها بأن نجاح الديمقراطيات يعتمد في جزء كبير منه على السندات الأفقية التي تشكل رأس المال الاجتماعي.

<sup>1</sup> صالح زياني، موقع مؤسسات المجتمع المدني في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007، ص 260، ص 261، نقلا عن روبرت بوتنام.

من جهة أخرى و ضمن سياق تنمية الجمعية لرصيدا المالي، فإن التشريع الجزائري يعطي الحرية للجمعيات لتكوين رصيد مالي، إلا أن هذا الرصيد يجب أن يراقب رقابة صارمة من قبل الجهات المختصة، فمقاسمة هذا الرصيد بين أعضاء الجمعية ممنوع بموجب القانون.

كما أن الجمعيات تلعب دورا كبيرا في الحياة الاقتصادية و في مختلف المجتمعات الإنسانية من أجل ترقية و تحسين التنمية و ذلك على عدة مستويات<sup>1</sup>، و على رأسها المستوى الاجتماعي والمستوى الحقوقي القانوني، و أخيرا المستوى التضامني و التشاركي، و فيما يلي يتم شرح كل واحد على حدى<sup>2</sup>:

### 1. فعلى المستوى الاجتماعي: بوسع الجمعيات المساهمة في إيجاد حلول لكثير من المشكلات و

الاحتياجات و المطالب التي تقدمها لاسيما الفئات الاجتماعية المحرومة، ففي ظل الواقع الراهن الذي يتميز بتفاوتات اجتماعية و اقتصادية، و في ظل تردي مستوى المعيشة و ازدياد معدلات الفقر و البطالة، و ازدياد نسبة التهرب التعليمي في الجزائر حوالي 400 ألف تلميذ يطردون من المدرسة سنويا حسب تقرير اليونسيف 2006، فإن ذلك يتطلب مساهمة العمل الجماعي في بلورة البرامج التنموية التي بإمكانها التصدي لكل هذه المشكلات و التحديات.

### 2. أما على المستوى الحقوقي: فيمكن للعمل الجماعي أن يكون حاضرا و مرافعا للقيم الاجتماعية و

الثقافية و على رأسها، الدفاع عن فكرة سمو القانون و حماية الحقوق و صيانة كرامة الفرد و هو ما يساهم في التصدي للكثير من الآفات الاجتماعية و الاقتصادية التي أخذ نطاقها يزداد بما يهدد بناء ما يمكن أن نسميه بدولة القانون و مجتمع العدالة و الاستقرار في الجزائر.

### 3. على المستوى التضامني و التشاركي: يمكن لهذه الجمعيات و من خلال ترقيتها، أن تدفع المواطنين

للمشاركة الحرة و الواعية في تحديد و رسم العديد من البدائل و الاختيارات التنموية على المستوى المحلي، يعد إشراك الجمعيات أداة فعالة في مراقبة المنهجية و الطريقة التي يتم بواسطتها إدارة شؤون و المشاريع المحلية، كما يمكن لهذه الجمعيات أن تضطلع بدور تضامني لا يستهان به من خلال تنظيمه و دعمه فالمجتمع الجزائري و على مر فترات التاريخ، ظل يتميز بخاصية هذا العمل التضامني، و ما فكرة أو آلية " التوزيع " التي ميزت شبكة العلاقات الاجتماعية في العديد من مناطق الجزائر إلى وقت قريب إلا تعبيراً حقيقياً عن هذا التضامن و عليه يمكن للجمعيات أن تقوم بإحياء و ترقية الكثير من الأشكال التضامنية التقليدية لخدمة أهداف التنمية المحلية في الوقت الراهن، بحكم الأهمية التي يحظى بها المستوى التضامني و التشاركي حاليا كأساس لتوطيد العمل الجماعي في التنمية المحلية.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> صالح زباني، مرجع سبق ذكره، ص 268، ص 269، ص 270.

تتميز هذه المشاركة بعدة مزايا تساهم في ترقية و تنشيط العمل الجماعي في ميدان التنمية المحلية، و ذلك بحكم أنها تساهم في تحديد الاحتياجات الحقيقية للسكان و كذا المشاريع التي ينبغي الاهتمام بها و تساعد في تفادي التصادم الذي ينجم أحيانا عندما تتعارض مقترحات و مشاريع الجهات الرسمية مع طموحات و تطلعات السكان على المستوى المحلي، إضافة على أنها تمد الخبراء بجدوى وأهمية المشاريع المقترحة و كذا فعاليتها.

و يمكن حصر الأهمية و المزايا التي يكتسبها و يوفرها العمل الجماعي في خدمة أهداف التنمية المحلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعد المنظمات غير الهادفة للربح و العمل الجماعي تعبيرا حقيقيا في الإدارة الشعبية بحكم التصاقها بهموم و تطلعات المواطنين، و تبدو هذه الأهمية محورية في المناطق النائية على وجه الخصوص أين تختفي العديد من مظاهر التأطير لهؤلاء المواطنين سواء كان تأطيرا من قبل مؤسسات الدولة أو الأحزاب السياسية و عليه تصبح الجمعيات الفضاء الأساسي و الملجأ الرئيسي الذي يمكن المواطنين من طرح قضاياهم و انشغالهم.
- من خلال تعقب و تفحص تجارب العديد من الدول التي يتميز فيها النشاط الجماعي بالحيوية و الفعالية، لاسيما في البلدان المتقدمة يلاحظ مدى تعاضد دور الجمعيات في تنمية الخبرات المحلية و خدمة المواطن من خلال إنجاز مشاريع مختلفة تكون مصدرا لتوفير فرص الشغل، و تعزيز البنى التحتية مما ينعكس إيجابا على الاندماج الحقيقي للعديد من الفئات الاجتماعية المقصية من عملية التنمية، و يمكن لنا أن نتصور ليس فقط حجم العائد المادي، بل و حتى المعنوي من خلال عملية الإدماج هذه، إن دمج المواطنين في عملية التنمية وسيلة هامة لإرساء قواعد الاستقرار السياسي و السلم الاجتماعي.
- يساهم إشراك الجمعيات في التنمية المحلية تحقيق فوائد إضافية، و منها الاستعانة بالمواطنين لتحقيق هدف تنمية الموارد البشرية، و يكفي لنا أن نشير مثلا إلى جمعية اقرأ التي تعد أداة فعالة لمحاربة الأمية في الجزائر.
- و من الفوائد الإضافية التي تحققها و تقدمها كذلك مساهمتها في ترقية مشاركة المواطنين في الحياة المحلية و بالتالي تمكينها من تقييم و إعادة النظر في الاحتكار الذي يمارسه منتخبيهم في طرح همومهم و قضاياهم، بالإضافة إلى ترشيد استهلاك المياه و أفضل الطرق و الأساليب لذلك، و وضع المواصفات و المقاييس للسلع المنتجة محليا من أجل المحافظة على صحة الإنسان و طعامه و هواءه و أرضه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح زباني، المرجع نفسه، ص 271.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ثانيا: تحديات و مشكلات العمل الجماعي في الجزائر

يمكن للعمل الجماعي أن يحقق العديد من الطموحات التنموية و أن يكون قاطرة أساسية لتحقيق الأهداف التنموية على المستوى المحلي بحكم احتلاله لمكانة مهمة في تأطير و تعبئة العديد من الفئات الاجتماعية لاسيما الشبابية منها، فعن طريق العمل الجماعي، يمكن المساهمة في تأطير ركن أساسي من أركان التنمية ألا و هو العنصر البشري، فالعمل الجماعي بما يحمله من قيم يعد حقلًا خصبا يساهم في ترسيخ الكثير من القيم الاجتماعية الهادفة و الجادة و على رأسها زرع روح تحمل المسؤولية بشكل جماعي و الدفع بالعديد من الفئات الاجتماعية لاسيما الشبابية منها بتحديد إبداعاتها و تحديد ضمايرها.

رغم مركزية العمل الجماعي في عملية التنمية المحلية إلا أن الدارس و المهتم بعمل الكثير من الجمعيات يلاحظ أن النشاط الجماعي في الجزائر يعاني من عوائق عديدة، ابتداء من عدم احترام الرسالة الحقيقية للعمل الجماعي و أهدافها، و ذلك من خلال محاولة العديد من أجهزة السلطة و كذا العديد من الأحزاب السياسية احتواء و توجيه نشاط الجمعيات لأغراض تكون في بعض الأحيان زائلة يجعل هذه الجمعيات مكاتب خدمات و رعاية، و كذلك وجود الكثير من الإكراهات و العوائق الإدارية و القانونية، و نقص احترافية العاملين في العمل الجماعي و قلة الوسائل و شح الموارد و الأطر.

و أهم التحديات التي تواجه عمل منظمات غير هادفة للربح في الجزائر و على رأس هذه التحديات محاولة العديد من أجهزة السلطة و كذا العديد من الأحزاب السياسية احتواء و توجيه العمل الجماعي لأغراض تكون بعض الأحيان زائلة، و من جهة أخرى مواجهة العمل الجماعي لمشكلة شح الموارد و انعكاسات ذلك على استقلالية هذه المنظمات عند مزاولتها لنشاطها.<sup>1</sup>

تعد المشكلات السابقة الذكر نتيجة حتمية أفرزتها عوامل موضوعية و ذاتية و على رأسها المنهجية و السياسة التي انتهجتها الدولة في التعاطي مع الجمعيات و العمل الجماعي بشكل عام، إذ يلاحظ أن تعاطي السلطة مع الحركة الجماعية و منظمات غير الهادفة للربح ككل يتسم بالارتجالية و المناسبتية.

فالدولة تسن قانونا بالجمعيات و التنظيمات المدنية ربما اعترافا منها بقيمة إحياء هذه المنظمات، و لكنها في الوقت نفسه تضع من القيود القانونية و الإدارية ما يجعل لها يد الطولي في مراقبة هذه الجمعيات أو حلها أو تحديد مجال حريتها، و عليه تبقى في حالة وجودها مجرد منحة من الدولة.

<sup>1</sup> صالح زباني، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ثالثا: آليات تفعيل النشاط التنموي المحلي للجمعيات.

إن تفعيل دور الجمعيات للمساهمة بشكل ايجابي في عملية التنمية يستدعي وضع برامج و سياسات فعالة في ظل الآثار التدميرية الناجمة عن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر بها الجزائر في ظل فقدان الدولة لكثير من قدراتها و التزاماتها التنموية، أضحي العمل الجمعي أمرا ضروريا بفعل قدراته الكامنة التي يمكن أن يسخرها قصد الاستجابة لموم المواطنين، فالمنظمات غير الهادفة للربح تسهم في إحداث التغيير الاجتماعي و السياسي، و توفير العديد من أوجه الرعاية و برامج التنمية في المجتمع. و يمكن تشجيع الجمعيات للنهوض و تحقيق التنمية العادلة و المستدامة و المتضامنة للحاجيات الإنسانية بالوسائل و الأساليب التالية:

1. منح هذه الجمعيات حاجاتها من الأراضي لإقامة منشأها الخيرية عليها، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.
2. شمول الجمعيات الخيرية بالإغاثات الحكومية و خاصة إذا تولت رعاية الأطفال و ذوي الاحتياجات الخاصة، على ألا يرافق ذلك أي تدخل حكومي<sup>2</sup>.
3. تقديم إعفاءات أو تخفيضات لهذه الجمعيات، سواء من فواتير الكهرباء أو الماء أو من الضرائب و التعريفية الجمركية<sup>3</sup>.
4. إعفاء المبالغ التي يتم التبرع بها للجمعيات من قبل دافعي الضرائب سواء كانوا أفراد أو شركات من ضرائب الدخل كما هو الحال في "هونغ كونغ" لأن ذلك يعد حافزا قويا لدافعي الضرائب لزيادة تبرعاتهم لمثل هذه الجمعيات<sup>4</sup>.
5. تقديم الدعم الحكومي للجمعيات في مجال توفير الكتب و المعدات و الأثاث و اللوازم و أجهزة الكمبيوتر و غيرها.
6. تحديث و تطوير القوانين التشريعات المتعلقة بالعمل الخيري، بما يكفل تقديم التسهيلات الملائمة و التخفيف من الإجراءات الإدارية الروتينية، الخاصة بإنشاء و تطوير و توسيع مثل هذه الجمعيات<sup>5</sup>.
7. تأهيل و تدريب قادة منظمات العمل الخيري لتمكينهم من تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، و تطوير آلية العمل لتنفيذ الخطط و الأهداف المرسومة<sup>6</sup>.
8. إزالة العراقيل و تذليل الصعوبات التي تحول دون مشاركة المرأة نصف المجتمع و مربية الرجل.

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> خالد القصبي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> زايدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 13.

<sup>6</sup> بلال عربي، دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع، مقترحات لتطوير العمل التطوعي، دمشق، 1999، ص 18.

9. تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة، و ذلك من خلال قيام كل من الأسرة و المدرسة و وسائل الإعلام بدور منسق و متكامل الجوانب، من زرع قيم التضحية و الإيثار و دور العمل الجماعي في نفوس الناشئين منذ مرحلة الطفولة.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، فيتناول محددات الدراسة و نموذجها الفرضي، بالإضافة إلى التعرف على مجتمع الدراسة المستهدف من وراء هذا البحث، و اختيار عينة الدراسة و تقديم أداة جمع البيانات و تجهيزها.

### المطلب الأول: محددات و نموذج الدراسة

عند قيامنا بهذه الدراسة و ضعنا بعض الحدود لها ، و قمنا كذلك بوضع نموذج فرضي للدراسة وذلك كما يلي:

**أولاً: محددات الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في ظل المحددات التالية :

1. تتمثل الحدود المفاهيمية للدراسة في إقتصارها على دراسة مدى تطبيق التسويق الاجتماعي في الجمعيات الجزائرية، و أثره على المتبرع الحالي و المرتقب ، بهدف زيادة الموارد المالية للجمعية، و من ثم إمكانية استثمارها بهدف تنمية هذه الموارد المالية.
2. اقتصرت الدراسة على ولايتين (المسيلة و البويرة) ، و تم اختيارها بالأساس لسهولة توزيع الاستبيان نظراً للتعاون الذي أبدته لنا الجهات المسؤولة عن الجمعيات في هذه الولايات.
3. تم اختيار الجمعيات كنموذج للمنظمات غير الهادفة للربح في الجزائر.
4. اقتصرت هذه الدراسة على معرفة آراء المدراء و مسؤولي الجمعيات ، دون الامتداد لبقية الأعضاء ، وهذا باعتبار أن للموضوع أبعاد إستراتيجية هي من اختصاص الإدارة العليا و الإدارات أو الوحدات أو الأقسام الأخرى كالتسويق و المالية.
5. تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة أساسية متمثلة في الاستبيان و الذي تم تصميمه من طرف الباحثة.
6. هذه الدراسة استكشافية بطبيعتها، فهي تهدف إلى المساهمة في تحديد المشكلة أو المشاكل التسويقية و تمويلية التي تواجه الجمعيات الجزائرية عن طريق التعرف على سبب محتمل من أسباب هذه المشاكل ، و هو الإتجاهات و الانطباعات و الذهنيات التي يحملها أعضاء الجمعية المستهدفين من الاستبيان ، عن التسويق و استثمار أموال المتبرعين التي تؤثر على نظرته و تقييمه لها.

### ثانياً: أنموذج الفرضي للدراسة

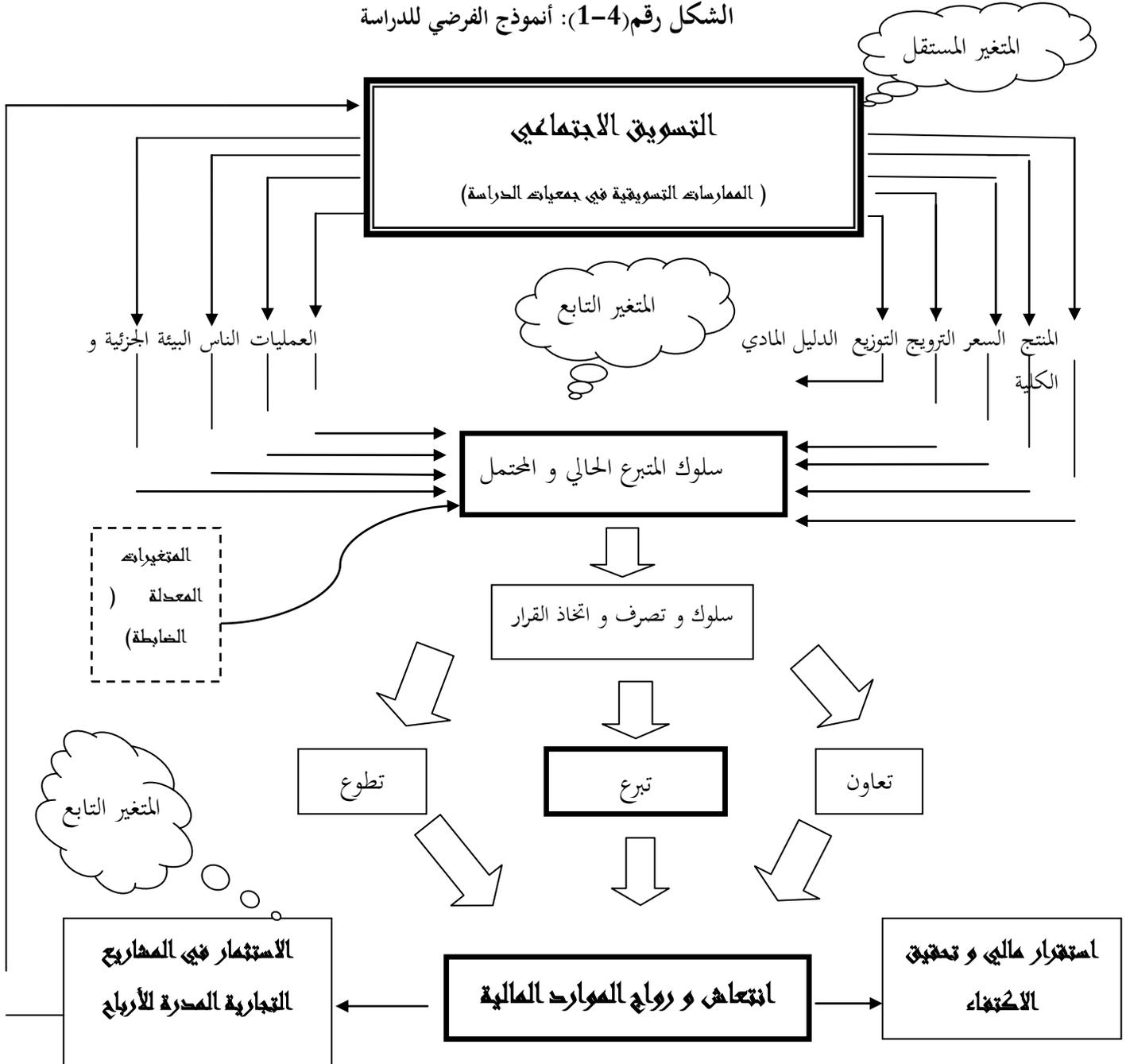
إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات ، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة و المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولائتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعى و تهمير أموال المتبرعين

فالتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها و تفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس تأثير إيجابي أو سلبى على المتغير التابع ، بتعبير بسيط فالمتغير التابع يمثل السبب و المتغير المستقل يمثل النتيجة<sup>1</sup>.

و يقصد بأمودج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وهذا ما يوضحه الشكل التالى:

الشكل رقم(4-1): أنمودج الفرضى للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Sekaran.U.Research methods for business: Askill building,4 th Ed. India,Wiley india Edition, 2007,p 88,p89.

يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التسويق الاجتماعي .
- المتغيرات التابعة: سلوك المتبرع الحالي أو المحتمل، الإيرادات المتحصل عليها من الفئة المستهدفة، استثمار الموارد المالية.
- المتغيرات المعدلة أو الضابطة و المتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل الدراسي)، سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية، الخبرة في العمل الاجتماعي.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

نظرا لصعوبة و استحالة دراسة جميع مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام، و ذلك لكبير حجمه و انتشاره الجغرافي- لأن الجمعيات منتشرة عبر كامل التراب الوطني- إلى جانب القيود الخاصة بالوقت و التكلفة، كان لزاما علينا الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية المطلوبة.

#### أولا: تحديد أسلوب المعاينة

يعتبر أسلوب المعاينة في جمع، وعرض، وتحليل البيانات الإحصائية الأنسب لهذه الدراسة الميدانية، لأنه الأكثر ملاءمة مع معايير الحاجة إلى البيانات المناسبة في الوقت، وبالتكلفة الملائمتين. و عليه سنقوم في الفقرات التالية بتحديد المجتمع الإحصائي، المعني بالدراسة و كذا اختيار العينة التي سيجرى عليها الاستبيان.

#### 1. تحديد مجتمع الدراسة

قبل اختيار العينة و حجمها يتوجب تحديد مجتمع الدراسة ، هذا الأخير يعرف على أنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، و تشترك في صفة معينة أو أكثر، و التي يكون جمع البيانات حولها مطلوبا، أي أنه مجموعة وحدات إحصائية تشترك في خاصية أو عدة خصائص<sup>1</sup>. و بالتالي فإن مجتمع الدراسة في بحثنا هو " جميع الجمعيات ذات الطابع غير الربحي المتواجدة على مستوى التراب الجزائري كنموذج للمنظمات غير الهادفة للربح، إلا أن صعوبة الوصول إلى كل مفردات هذا المجتمع المتواجدة في كل الولايات الجزائرية ، جعلتنا نركز في دراستنا على ولايتين من ولايات الوطن ، و هي ولاية البويرة و ولاية المسيلة، و اعتبرنا المدراء و المسؤولين في هذه الجمعيات، هم أفراد المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة.

<sup>1</sup> Syntec Emo, Etudes Marketing et Opinion : Fiabilité des méthodes et bonne pratiques, Paris : Dunod, 2008,p117.

## 2. الجمعيات المكونة لمجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الإحصائي المقصود بالدراسة في هذه الأطروحة من عدد من الجمعيات الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): حصيلة الجمعيات المحلية البلدية و الولاية المعتمدة إلى غاية

2015/06/30 لولايتي المسيلة و البويرة

الإجمالي		الجمعيات البلدية		الجمعيات الولاية			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	1641	%89.34	1466	%10.66	175	عدد الجمعيات	
%50.21	824	%88.60	730	%11.40	94	المسيلة	التوزيع الجغرافي
%49.79	817	%90.08	736	%9.92	81	البويرة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (01) و الملحق رقم (02).

و نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الجمعيات البلدية المعتمدة إلى غاية 30 جوان 2015 في ولاية المسيلة تقدر ب 730 جمعية، أما عدد الجمعيات البلدية المعتمدة إلى غاية 30 جوان 2015 في ولاية البويرة تقدر ب 736 جمعية، و فيما يخص عدد الجمعيات الولاية في ولاية المسيلة و المعتمدة إلى غاية 30 جوان 2015 فعددها 94 جمعية<sup>1</sup>، أما في ولاية البويرة فعدد الجمعيات الولاية تقدر ب 81 جمعية<sup>2</sup>.

قبل قانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 كانت عدد الجمعيات الناشطة على مستوى ولاية المسيلة يقدر عددها ب 2254 جمعية<sup>3</sup> ( جمعيات ولائية و بلدية) و هي متنوعة أنشطة، أما في ولاية البويرة فعدد الجمعيات الناشطة و معتمدة في ظل قانون 31/90 إلى غاية 31 ديسمبر 2011، عددها 1465 جمعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 01.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 02.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 03.

<sup>4</sup> مقابلة مع السيد حنان حميد، رئيس مكتب الانتخابات و الجمعيات، ولاية البويرة، بتاريخ 2015/09/1.

### 3. حجم العينة حسب رابطة التركيبة الأمريكية

يتكون المجتمع الإحصائي المستهدف من 1641 جمعية في ولايتي البويرة و المسيلة، و بغرض تحديد حجم العينة الملائم لهذا المجتمع الإحصائي ، استخدمت الباحثة المعادلة الإحصائية لمدخل رابطة التركيبة الأمريكية و هذا على النحو التالي :

$$n = \frac{X^2 N P(1-P)}{D^2(N-1)+X^2 P(1-P)}$$

حيث :

n حجم العينة.

N حجم المجتمع.

P النسبة المقدرة للعينة من المجتمع (40%).

1-p النسبة المكتملة المقدرة (60%).

D الخطأ في التقدير (5%).

X و يساوي (1.96) و هو قيمة مربع كاي عند مستوى الثقة 95% و الخطأ 5%.

و بالتطبيق العددي في معادلة رابطة التركيبة الأمريكية نجد:

$$n = \frac{3.8416 * 1641 * 0.4 * 0.6}{0.025 * 1640 + 3.8416 * 0.4 * 0.6} \cong 301$$

إذن حجم العينة الملائم لمجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة هو: 301 جمعية أي نسبة 18.34%.

و بعد تحديد عينة الدراسة و التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة الإحصائية خلال الفترة 05 مارس 2015 إلى 22 نوفمبر 2015، و تم الحصول على النتائج التالية بعد عملية توزيع و استلام استمارات الاستبيان:

الجدول رقم (4-2): يوضح حالة الاستثمارات بعد عملية التوزيع

عدد الاستثمارات الموزعة	النسبة	عدد الاستثمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستثمارات المفقودة	النسبة		
62	%20.59	38	%12.62	24	%7.97	جمعيات ولائية	ولاية المسيلة
101	%33.55	70	%23.25	31	%10.30	جمعيات بلدية	
43	%14.29	28	%9.31	15	%4.98	جمعيات ولائية	ولاية البويرة
95	%31.57	47	%15.62	48	%15.95	جمعيات بلدية	
301	%100	183	%60.80	118	%39.20		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أن النسبة المئوية لعدد الاستثمارات المسترجعة مكتملة البيانات، وصلت إلى 60.80% ، و بذلك يمكن اعتبار هذه النسبة ممثلة لأفراد الدراسة الذين سيخضعون للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية المناسبة، و التي تمكنا من تعميم النتائج في مرحلة لاحقة على المجتمع الإحصائي المدروس.

#### ثانيا: إخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق و الثبات

صدق الاستبيان يعني أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله<sup>1</sup> ، و أن استمارة الاستبيان شاملة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ، بالإضافة إلى وضوح فقراتها و مفرداتها لكل من يستخدمها، أما الثبات فيعني أن الاستبيان يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، و في نفس الظروف و من أجل التحقق من صدق ، و ثبات الاستبيان المدرج في هذه الأطروحة قمنا بالاختبارات التالية:

<sup>1</sup> محمد صالح عساف ، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العيكان للطباعة و التوزيع، السعودية، 1995، ص 429.

## 1. صدق المحكمين:

من أجل التحقق من قدرة استمارة الاستبيان على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها، و التأكد من سلامة صياغة العبارات من ناحية و فحص مدى مناسبتها للمجال المراد دراسته من ناحية أخرى.

و قد استجاب الأساتذة المحكمون\* بطريقة ايجابية ، حيث أعادوا استمارات الاستبيان المصححة، بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم و اقتراحاتهم ، ثم قمنا بتحليل ردود الأساتذة المحكمين، و بناء على نتائج التحليل ، و معرفة مدى الاتفاق و الاختلاف بينهم، و لقد تم التوصل إلى أن الرؤية النقدية لهؤلاء المحكمين لعناصر و محتويات الأسئلة الواردة بالاستبيان قد سمحت باستبعاد بعض الأسئلة، و تعديل بعضها الأخر، و في الأخير تحصلنا على استبيان شامل لمجموعة من العناصر المراد دراستها و التي يمكن أن توجه إلى الفئة المستهدفة\*\*.

## 2. معامل الثبات

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان ، تم القيام باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ، حيث تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا"، حيث استخدم البرنامج الإحصائي "SPSS22" في حساب معامل الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان، و كذا معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان مجتمعة. و بالتالي فإن معامل ثبات الاستبيان قدر ب 0.844، وهي قيمة تقارب الواحد الصحيح ، و تعد نسبة 84.43% نسبة جيدة جدا لإعتماد نتائج الدراسة.

## المطلب الثالث: أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة عن طريق قائمة الاستبيان، فبعد صياغتها و وضع أسئلتها و الالتزام بأراء و نصائح المحكمين ، تم القيام بدراسة استطلاعية على بعض الجمعيات ، و هذا بغرض اختبار قائمة الاستبيان في ظروف مشابهة تماما لظروف جمع البيانات من عينة الدراسة، و ذلك من خلال عينة إختبارية تقدر ب 10% من حجم العينة (30) مفردة ، و في ظل هذا الإختبار تم القيام بمقابلة شخصية مع أفراد العينة المختارة، حيث طلب منهم الإجابة على الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان، مع إبلاغهم مسبقا بأن الهدف من ذلك هو اختبار قائمة الاستبيان، و قد مكن هذا الاختبار من معرفة ردود أفعال المستقصى منهم حول الجوانب التالية:

1. التأكد من أن الأسئلة مفهومة و تسير في الاتجاه المرغوب للحصول على إجابات مقبولة .

\* للإطلاع على قائمة محكمي الاستبيان يرجى الرجوع إلى الملحق رقم 04.

\*\* للإطلاع على نموذج الاستبيان في شكله النهائي يرجى الرجوع إلى الملحق رقم 05.

2. التأكد من مدى توافق العبارات و المصطلحات المستخدمة على مستوى إدراك المستقصي منهم.
3. تقدير الوقت الذي يحتمل أن يستغرقه الاستبيان، و الوقوف على أسباب رفض المستجوب التعاون مع الباحثة في إعطاء البيانات المطلوبة.
4. الحصول على انتقادات تتعلق بالقائمة و ترتيب الأسئلة .

#### أولا : أسئلة الأداة

قصد قياس متغيرات الدراسة ، تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى الأقسام التالية:

1. القسم الأول : البيانات الشخصية.
2. القسم الثاني: يتعلق بمصدر إيرادات الجمعية
3. القسم الثالث: يتعلق ببعض البيانات التي يمكن الحصول عليها من الهيكل التنظيمي فيما يخص تواجد بعض الإدارات أو الأقسام الخاصة بالتسويق و المالية ، و بيانات تتعلق بالمتبرعين.
4. القسم الرابع: اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات حول تبني القيم الخيرية.
5. القسم الخامس: اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات حول الممارسات التسويقية ( المزيج التسويقي)
6. القسم السادس: العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات.
7. القسم السابع: الاستثمار في الجمعية و تنمية الموارد المالية.

و لقد تم الاعتماد في هذه المحاور على الأنواع الثلاثة من الأسئلة ( المغلقة ، المفتوحة ، المغلقة -المفتوحة).

كما تم الاستعانة بنوعين للمقاييس ( الاسمية، و مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات).

#### ■ الأسئلة المغلقة: و هي تضم مايلي :

✓ القسم الأول: الفرع 1 و الفرع 3: الهدف منها الحصول على معلومات من المستقصي و هو يتضمن مقياسا اسميا.

✓ القسم الثاني: و يتضمن مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات، و يحدد من خلاله المستقصي منه مصدر إيرادات الجمعية( و تدرج من: غير موافق تماما، غير موافق، غير محدد، موافق، موافق جدا و هو كقياس ذو خمس درجات).

✓ القسم الثالث: الفروع من 1-6 ، و هو يحدد تواجد بعض الإدارات أو الأقسام أو الوحدات في الجمعية الخاصة بالتسويق ، العلاقات العامة، الإعلان، المالية و المحاسبة، إدارة المشروعات، بالإضافة إلى تواجد قاعدة البيانات عن المتبرعين ( وجود أم عدم وجود)، و هو يتضمن مقياسا إسميا.

✓ القسم الرابع:

- الفرع الأول : و يتضمن مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات، و يحدد من خلاله المستقصي منه ،مدى استخدام الجمعية لبرامج تنشيط تبني القيم في الجهود التسويقية ( وتدرج من : دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، لا يستخدم،و هو مقياس ذو خمس درجات).

- الفرع الرابع: وهو يحدد ما اذا كانت الجمعية تقوم بقياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، و هو يتضمن مقياسا إسميا.

✓ القسم الخامس:

- الفرع الرابع و الخامس و السادس: يتضمن مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات، و هو يحدد مدى تواجد وسيلة الإعلان ، وسيلة العلاقات العامة و وسيلة الاتصال الشخصي لزيادة حجم التبرعات ( و تدرج من: دائما ، غالبا، أحيانا، نادرا، لا تستخدم الوسيلة، وهو مقياس ذو خمس درجات).

✓ القسم السادس: يتضمن مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات، و يحدد العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات ( و تدرج من: لا يؤثر تماما، لا يؤثر، محايد، يؤثر، يؤثر جدا، مقياس ذو خمس درجات).

✓ القسم السابع:

- الفرع الأول: يتضمن هذا الفرع مقياس "ليكرت" لقياس الاتجاهات، و يحدد ما إذا يتم استثمار الأموال المتبرع بها من قبل القائمين في الجمعية ( و يندرج من : دائما ، غالبا، أحيانا ، نادرا، لا يستخدم-مقياس ذو خمس درجات-).

- الفرع الثاني: يحدد قيام الجمعية بقياس فاعلية برامج الاتصال الشخصي، وهو يتضمن مقياسا إسميا.

■ الأسئلة المفتوحة: و يتم استخدامها فيما يلي:

✓ القسم الأول:

- الفرع الثاني: و الهدف منه تحديد عمر المستقصي منه.

✓ القسم الثالث:

- الفرع السابع: السؤال الأخير: و الهدف منه معرفة نوع المعلومات المحتفظ بها من قبل الجمعية عن المتبرعين.

✓ القسم الرابع:

- الفرع الثاني: السؤال الأخير ، و الهدف منه معرفة الأهداف التي تعمل الجمعية على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.

- الفرع خامس: السؤال الخير: و الهدف من ورائه معرفة معايير قياس فعالية برامج تنشيط القيم الخيرية.

- الفرع السابع: السؤال الأخير: و الهدف منه هو معرفة الصعوبات التي تواجه برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجمعية.

#### ✓ القسم الخامس:

- الفرع الرابع: السؤال الثاني: و الهدف منه معرفة قنوات الاتصال المستخدمة من قبل الجمعية لزيادة حجم التبرعات .

- الفرع السادس: السؤال الثاني: و الهدف من وراء هذا السؤال هو معرفة معايير قياس فاعلية برامج الاتصال الشخصي من قبل الجمعية، و السؤال الثالث: الهدف منه معرفة القنوات الاتصالية المستخدمة في الجمعية لبرنامج الاتصال الشخصي.

✓ القسم السادس: الفرع الثاني: يحدد من خلاله المستقصي منه الأساليب المناسبة لزيادة حجم التبرعات المالية.

✓ القسم السابع: الفرع الثاني: يحدد من خلاله الهدف المراد الوصول اليه من خلال ممارسة الأنشطة الاستثمارية.

#### ■ الأسئلة المغلقة-المفتوحة ( نصف مغلقة):

✓ القسم السابع: الفرع الثالث: و يحدد من خلاله المستقصي منه ردة فعله، لعدم ممارسة النشاط الاستثماري في جمعيته.

#### ثانيا: مراجعة قوائم الاستبيان

تمت مراجعة قوائم الاستبيان مباشرة بعد إرجاعها من قبل المستجوبين، وذلك من خلال تحديد مدى صلاحيتها للتحليل، فبعد استبعاد القوائم التي تحتوي على إجابات محذوفة، و تلك التي فيها نوع من اللبس أو عدم الوضوح في الإجابة، أصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل 183 قائمة من أصل 301 قائمة موزعة، و عليه بلغ نسبة الاستجابة في هذه الدراسة إلى 60.80%.

#### ثالثا: الترميز و إدخال البيانات إلى الحاسوب

بعد الانتهاء من مراجعة قوائم الاستقصاء ، تم القيام بترميز البيانات لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب، و تنفيذ خطة التحليل المطلوبة، و لقد تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" نسخة 22 ، وهذا من أجل التمكن من استعمال مجموعة من الأساليب و المقاييس الإحصائية المساعدة في التحليل ووصف خصائص العينة مع الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية، و التي من أهمها:

- معامل الثبات "كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha" ، لإختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، و التأكد من ثبات و مصداقية أداة الدراسة.
- أساليب الإحصاء الوصفي : كالجداول و الأشكال البيانية ، التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي لكل خاصية و سمة، و ذلك لوصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة، و تحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، و كذا الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- إختبار التحليل أحادي الجانب "ANOVA": و ذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- إختبار الاستقلالية "مربع كاي Chi-Square" .
- إختبار "ستودنت Student".
- إختبار "بيرسون Pearson".

ولقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" المقسم إلى خمسة اختيارات ، أعطيت الدرجات 01 وهي أدنى درجة، وصولا إلى 05 وهي أعلى درجة، و لتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" ( الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة (5-1=4) و من تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5 = 0.8 )، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( بداية المقياس و هي الواحد الصحيح )، و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

من [ 1- 1.8 ] : موافقة ضعيفة جدا.

من [ 1.8 - 2.6 ] : موافقة ضعيفة.

من [ 2.6 - 3.4 ] : موافقة متوسطة.

من [ 3.4 - 4.2 ] : موافقة عالية .

من [ 4.2 - 5 ] : موافقة عالية جدا.

## المبحث الثالث: اختبار اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الممارسات التسويقية و استثمارية

يناقش هذا المبحث مدى قيام مدراء و مسؤولي جمعيات العينة بممارسة التسويق في أنشطتها بهدف زيادة تحصيل التبرعات ، و كذا مدى ممارستها لأنشطة استثمارية و مشاريع إنتاجية مدرة للأرباح تساعد على تحقيق الاستقرار المالي من خلال تهمير الأموال المتبرع بها.

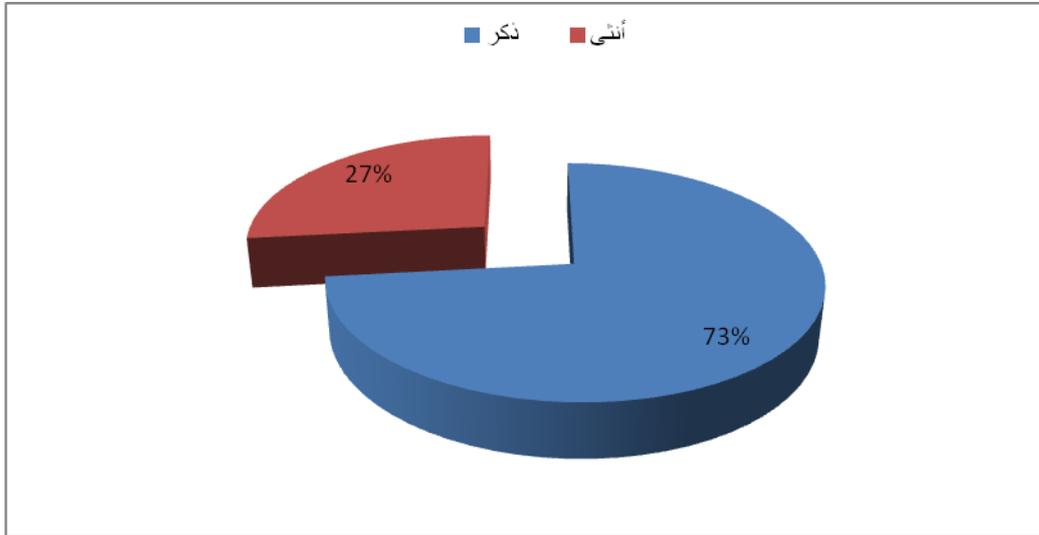
### المطلب الأول: إدارات ضمن الهيكل التنظيمي للجمعيات

قبل الشروع في تقديم تحليل لمختلف الأجوبة المقدمة من طرف المستقضي منهم فيما يخص البيانات المتعلقة بتواجد بعض الإدارات في الهيكل التنظيمي للجمعيات محل الدراسة ، يتوجب علينا توضيح خصائص عينة الدراسة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة: و يتم تناولها من خلال الجنس، السن، المؤهل الدراسي.

1. الجنس: يمكن توضيح أفراد العينة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



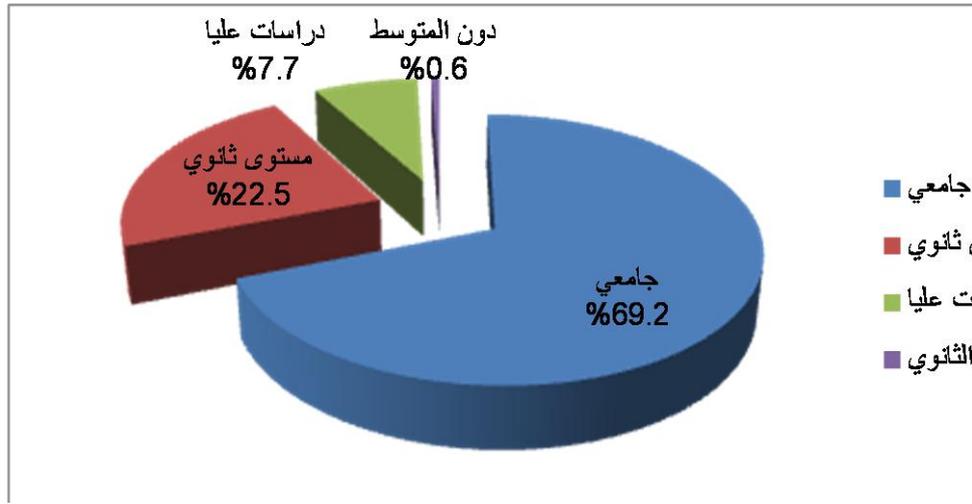
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يظهر من الشكل أعلاه ، فلقد شكل الذكور ما نسبته 73% من أفراد العينة، بينما شكلت الإناث النسبة المتبقية 27%، ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الذكور.

2. السن: تراوحت أعمار المستجيبين ما بين 53 سنة كحد أعلى و 28 سنة كحد أدنى

3. المؤهل الدراسي: تم تقسيم المستجيبين بحسب المؤهل الدراسي إلى شرائح كما يلي:

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

كما يبينه الشكل أعلاه فإن 69.2% من أفراد العينة مؤهلهم الدراسي جامعي، و يعد هذا مؤشرًا إيجابيًا يدل على أن الاستبيان استهدف شريحة قادرة على فهم مضامينه، و أن 22.5% مؤهلهم الدراسي مستوى ثانوي، و 7.7% من أفراد العينة لديهم دراسات عليا، و 0.6% مؤهلهم دون الثانوي.

ثانيا: تحليل البيانات المتحصل عليها من الهيكل التنظيمي لعينة الدراسة

الهيكل التنظيمي يحتوي على العديد من الإدارات أو الأقسام أو الوحدات المتخصصة في مجال معين، كما تحتوي هذه الإدارات على العديد من البيانات و القواعد التي تساعد على أداء دروها بفعالية.

1. إدارة التسويق، المالية و المشاريع ضمن الهيكل التنظيمي للجمعيات (عينة الدراسة)

وهذا من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولايتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

الجدول رقم (3-4): إدارات ضمن الهيكل التنظيمي بالجمعيات (عينة الدراسة)

الإدارات	يوجد إدارة أو وحدة		لا يوجد إدارة أو وحدة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
التسويق	21	%13.5	134	%86.5	155	%100
العلاقات العامة	172	%94.5	10	%5.5	182	%100
الإعلان	77	%44.5	96	%55.5	173	%100
المالية و الحاسبة	147	%96.1	6	%3.9	153	%100
المشروعات	0	%0	182	%100	182	%100

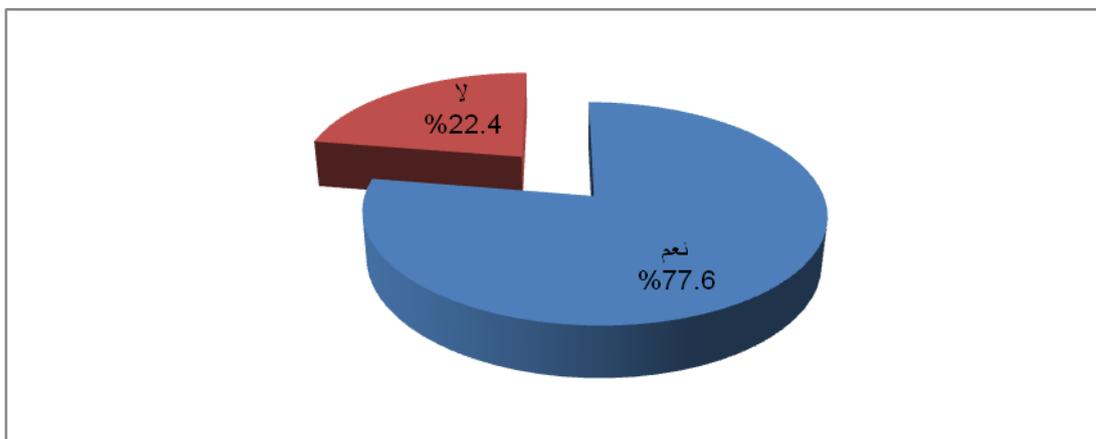
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم(4-1) أنه يوجد إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة في التسويق و العلاقات العامة و الاعلان و المالية و المحاسبة غير أن كل جمعيات العينة لا يوجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات مختصة في المشاريع، كما يوضح الجدول أن %94.5 من الجمعيات المستقصية يوجد بها ادارت أو أقسام او وحدات متخصصة في العلاقات العامة ضمن هيكلها التنظيمي، كما يوجد %44.5 من عينة الدراسة -أيضا- إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة في الأنشطة الاعلانية ضمن هيكلها التنظيمي، و %13.5 يوجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة في التسويق ضمن هيكلها التنظيمي وهي نسبة بسيطة ، و أخيرا فإن ما نسبته %96.1 من جمعيات العينة توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة بالمالية و المحاسبة ضمن هيكلها التنظيمي.

## 2. قاعدة البيانات عن المتبرعين

يمكن توضيح تواجد قاعدة بيانات عن المتبرعين في الجمعيات المستقصاة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-4) : جمعيات العينة التي توجد بها قاعدة بيانات



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الشكل (4-3)، أن 77.6% من عينة الدراسة توجد بها قواعد للبيانات في حين نجد أن 22.4% لا توجد بها قواعد بيانات عن المتبرعين، و لمعرفة محتوى هذه القواعد انظر الجدول رقم (4-4).

### 3. مكونات قاعدة البيانات

تتكون قاعدة البيانات التي تتضمنها جمعيات الدراسة من المعلومات التالية:

الجدول رقم (4-4): مكونات قاعدة البيانات

النسبة المئوية	التكرارات	الأساسيات
52.4%	133	أسماء المتبرعين و عناوينهم و أرقام هواتفهم...
11.8%	30	المعلومات الديمغرافية عن المتبرعين (العمر، الجنس، التعليم، الحالة الاجتماعية...)
28.7%	73	السلوك الخيري للمتبرع (المشروعات التي يدعمها، طريقة دفعه للتبرع، تكرار التبرع، أماكن و أوقات التبرع).
7.1%	18	السلوك الاتصالي للتبرع (الصحف، المجلات التي يقرأها، القنوات و البرامج التلفزيونية التي يشاهدها).
100%	254	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن الجمعيات التي تمتلك قاعدة للبيانات التي تقدر نسبتها ب (77.6%)، تهتم بالمعلومات الخاصة بأسماء المتبرعين و عناوينهم و أرقام هواتفهم بنسبة 52.4%، أما بقية المعلومات فقد كانت بنسب ضعيفة، كما في السلوك الخيري للمتبرع (المشروعات التي يدعمها، طريقة دفعه للتبرع، تكرار التبرع، أماكن و أوقات التبرع) بنسبة 28.7%، و حلت باقي أنواع البيانات بنسب ضعيفة بعد ذلك، فالمعلومات الديمغرافية عن المتبرعين (العمر، الجنس، التعليم، الحالة الاجتماعية) بلغت 11.8%، و السلوك الاتصالي للتبرع ( الصحف و المجلات التي يقرأها، القنوات و البرامج التليفزيونية التي يشاهدها) بنسبة 7.1% فقط.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج برامج تنشيط تبني القيم الخيرية و الممارسات التسويقية

إن تطبيقات التسويق الاجتماعي في الجمعيات تختلف فيما بينها بشكل واضح، نظرا لكونه عملية معقدة، تبدأ بتطور مفهوم الاتصال بالجمهور في الجمعية، ليشمل على خطة موحدة لمجموعة من الأنشطة التسويقية التي تعمل على إشباع رغبات الجمهور، و تنتهي بتخطيط الرسائل الاتصالية بدقة عالية، لتحقيق تأثيرات مضاعفة.

هذا المطلب، سيعمل على توصيف مفهوم التسويق في عينة الدراسة، وفق الإطار المرجعي لهذه الدراسة ( إطارها النظري)، من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجوانب التالية:

#### أولا: برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجمعية ( عينة الدراسة)

يحاول هذا المحور بيان مدى قيام الجمعيات محل الدراسة بتبني برامج تعمل على نشر القيم الخيرية وسط الجمهور المستهدف و كيفية تنشيطها بالاعتماد على الوسائل التسويقية لتفعيلها.

#### 1. استخدام الجمعية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية

يحاول الجدول (4-5) قياس مدى استخدام الجمعية لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية وهذا كما يلي:

الجدول رقم (4-5): مدى استخدام الجمعية لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية

النسب المئوية	التكرارات	مدى استخدام الجمعية لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية
6%	11	دائما
30.6%	56	غالبا
27.3%	50	أحيانا
18%	33	نادرا
18%	33	لا يستخدم
----	3.11	المتوسط الحسابي
----	1.201	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (4-5) يتضح لنا بأن جمعيات العينة غالبا ما تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية و هذا ما تؤكدته النسبة المتحصل عليها 30.6% ، و أحيانا تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية بنسبة 27.3%، و لقد تحصلنا على نسبة 18% من الجمعيات المستقصاة لا تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية و نفس النسبة نادرا ما يستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية، و كانت النسبة الأضعف المتحصل عليها تخص ديمومة استخدام برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية بنسبة ضعيفة 6%.

## 2. الأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية

تسعى جمعيات الدراسة من خلال استخدامها لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجهود التسويقية إلى تحقيق الأهداف التالية:

الجدول رقم (4-6): الأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية

الأهداف	التكرار	النسبة المئوية
تعريف الجمهور أو تذكيرهم بقيم العمل الخيري	95	27.14%
التأثير في اتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري	16	4.57%
استمالة سلوك الجمهور نحو العمل الخيري	86	24.57%
تكوين صورة ذهنية عن الجمعية و مشروعاتها	101	28.85%
تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري	52	14.85%
المجموع	350	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه، أن الأهداف التي تعمل جمعيات الدراسة على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، هي تكوين صورة ذهنية عن الجمعية و مشروعاتها في المرتبة الأولى، تعريف الجمهور أو تذكيرهم بقيم العمل الخيري في المرتبة الثانية، ثم استمالة سلوك الجمهور نحو العمل الخيري في المرتبة الثالثة، تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري، و التأثير في اتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري في المرتبة الرابعة و الخامسة على التوالي.

## 3. تخطيط برامج تبني القيم الخيرية

يحتاج تبني برامج تنشيط القيم الخيرية في الجمعيات إلى تخطيط محكم لتحقيق الأهداف المذكورة في نتائج الجدول رقم (4-6)، كما يحتاج هذا التخطيط إلى إدارة فعالة، إذا من يقوم بتخطيط برامج تبني القيم الخيرية في الجمعية؟، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4-7): الإدارة المخططة لتنشيط تبني القيم الخيرية

النسبة المئوية	تكرار	الجهة المخططة
18.5%	17	الإدارة العليا وحدها
14.1%	13	إدارة أو قسم أو وحدة العلاقات العامة وحدها
64.1%	59	العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا
3.3%	3	لا يستخدم تخطيط برامج التنشيط
100%	92	المجموع

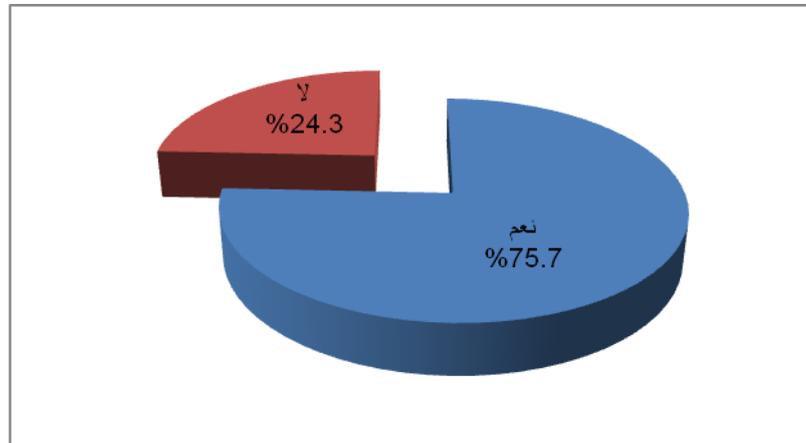
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 64.1% من برامج تنشيط تبني القيم في الجمعيات تتولى تخطيطها إدارة أو قسم أو وحدة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا، و تخطط الإدارة العليا وحدها بنسبة 18.5%، أما إدارة أو وحدة أو قسم العلاقات العامة فتخطط وحدها لبرامج تنشيط تبني القيم بنسبة 14.1%، و تحصلنا على نسبة 3.3% من جمعيات الدراسة لا يستخدم تخطيط برامج التنشيط.

#### 4. قياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية

تمثل عملية قياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في تحقيق الأهداف المحددة سواء أكان ذلك أثناء الحملات التسويقية، لإضافة البدائل المناسبة أو بعدها، للتعرف على مستوى النجاح و العوامل المؤثرة فيه سلبا و إيجابا، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-5): قياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإنتاج مدراء و مسؤولي جمعيات ولائتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين**

من الشكل الموضح أعلاه ، فإن ما نسبته 75.7% من جمعيات العينة يقومون بقياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية ، حيث أن 24.3% من هذه الجمعيات لا تقوم بقياس فعالية برامج تبني القيم الخيرية.

**5. معايير قياس فعالية برامج تبني القيم في الجمعية**

إن قياس الفعالية يحتاج إلى جملة من المعايير، و عليه سنتعرف على أهم المعايير التي تستخدمها جمعيات الدراسة لقياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-8): معايير قياس فعالية برامج التنشيط**

معايير قياس التنشيط	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الإقبال على المشروعات الخيرية	45	23.6%
زيادة أعداد المتطوعين للعمل في الجمعية	49	21.6%
زيادة المتصلين و المستفسرين عن المشروعات	75	36.05%
زيادة اهتمام السلطات المحلية للجمعية و مشروعاتها	39	18.8%
<b>المجموع</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

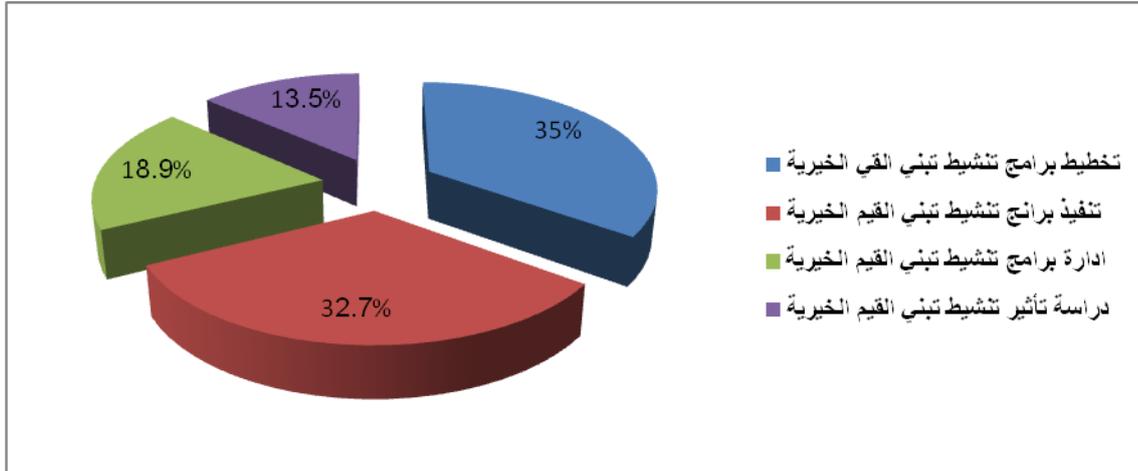
**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه، أن زيادة المتصلين و المستفسرين عن مشروعات الجمعية هو أكثر المعايير التي تستخدم لقياس فعالية أنشطة تنشيط تبني القيم في جمعيات الدراسة، حيث بلغت نسبة 36.05% ، وهذا متوافق مع طبيعة أنشطة التنشيط التي تستهدف التواجد بين الجمهور، و قياس ردات فعلهم بشكل مباشر، يلي ذلك زيادة الإقبال على المشروعات الخيرية بنسبة 23.6%، يليها زيادة أعداد المتطوعين للعمل في الجمعية بنسبة 21.6%، و أخيرا معيار زيادة اهتمام السلطات المحلية للجمعية و مشروعاتها بنسبة 18.8%.

**6. المهارات و المعارف التسويقية للقائم بتنشيط تبني القيم**

تظهر المهارات و المعارف التسويقية التي تحرص الجمعية على إكتسابها لمخطط برامج تنشيط تبني القيم الخيرية من تخطيط و تنفيذ و إدارة الإعلان ، العلاقات العامة، الاتصال الشخصي ... في الشكل التالي:

الشكل رقم (4- 6): المهارات الاتصالية التسويقية للقائم بتنشيط تبني القيم



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الشكل الموضح أعلاه، يتضح أن أغلب جمعيات الدراسة التي تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية تميل أغلبها إلى إكساب العاملين في إدارتها التسويقية مهارات التخطيط و التنفيذ بالدرجة الأولى بنسب متقاربة، و إن كان التفضيل لصالح مهارات التخطيط بنسبة مئوية تقدر 35%، و تليها مهارات التنفيذ بنسبة مئوية 32.7%، و تأتي في المرتبة الثالثة مهارات إدارة برامج تنشيط تبني القيم الخيرية بنسبة 18.9%، و أخيرا مهارات دراسة تأثيرات تنشيط تبني القيم في جمعيات الدراسة.

#### 7. الصعوبات التي تواجه أنشطة تنشيط تبني القيم

هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه جمعيات الدراسة في أنشطتها المتعلقة ببرامج تنشيط تبني القيم الخيرية و هذا ما سنورده في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 9): الصعوبات التي تواجه أنشطة تنشيط تبني القيم

النسب المئوية	التكرارات	الصعوبات
10.5%	40	عدم المعرفة الدقيقة بالجمهور المستهدف
16.8%	64	قلة الأساليب الاقناعية التي تتناسب مع موضوع القيم الخيرية.
28.9%	110	تركيز الجمعية على نوع ترويجي واحد
0.3%	1	عدم إقناع الإدارة العليا في الجمعية بأهمية تبني القيم الخيرية
13.9%	53	الوقت و الجهد التي تحتاجه رسائل التنشيط

الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

113	29.7%	قلة الكفاءات التي تمتلك مهارات التخطيط و تنفيذ تنشيط تبنى القيم الخيرية.
381	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن أبرز الصعوبات التي تواجه أنشطة تنشيط تبنى القيم الخيرية في جمعيات الدراسة، هي قلة الكفاءات التي تمتلك مهارات التخطيط و تنفيذ تنشيط تبنى القيم الخيرية بنسبة 29.7%، و تليها تركيز الجمعية على نوع ترويجي واحد بنسبة 28.9%، أما الصعوبة التي احتلت المرتبة الثالثة هي قلة الأساليب الإقناعية التي تتناسب مع موضوع القيم الخيرية بنسبة 16.3%، و في المرتبة الرابعة الوقت و الجهد التي تحتاجه رسائل التنشيط و تحصلت على نسبة 13.9%، و في المرتبة الخامسة كانت للصعوبات المتعلقة بعدم المعرفة الدقيقة بالجمهور المستهدف بنسبة 10.5%، و أخيرا جاءت صعوبة عدم إقناع الإدارة العليا في الجمعية بأهمية تبنى القيم الخيرية بنسبة 0.3%. و نرى أن المشاكل التي تواجه جمعيات الدراسة تتركز في مشكلتي الموارد البشرية و المالية ، كما أن النتائج كانت تشير دائما إلى وجود صعوبات أخرى لكنها تبدو تابعة لهذه الصعوبات أو ناتجة عنها.

ثانيا: الممارسات التسويقية في جمعيات الدراسة

من خلال هذه الفقرة نحاول معرفة أهم الممارسات التسويقية المعمول بها في جمعيات الدراسة و نسبة تطبيقها و نركز على بعض عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن تساهم في زيادة نسبة تحصيل التبرعات ، التي تعتبر هدف هذه الدراسة .

1. المنتج ، السعر، التوزيع التي تحرص جمعيات الدراسة على تقديمه

يمكن تلخيص بعض الممارسات التسويقية المتعلقة بكيفية تقديم المنتجات ( سلعة، خدمة، فكرة)، و طرق توزيعها ، و كذا طرق تسعير منتجاتها من قبل جمعيات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 10): كيفية تقديم المنتجات و طرق توزيعها و تسعيرها في جمعيات الدراسة

الترتيب	بعض الممارسات التسويقية	التكرارات	النسبة المئوية
6	إنتاجها وفق معايير الجودة	0	0%
4	التمييز ( توصيف نشاطاتها بحث يسهل التعرف عليها)	1	0.4%
5	جاذبية المظهر	0	0%
3	جعلها وفق رغبة المتبرعين	16	7.2%

الاجتماعى و تمييز أموال المتبرعين

30.9%	69	جعلها وفق حاجة المستفيدين	2
61.4%	137	جعلها وفق إمكانيات الجمعية	1
<b>100%</b>	<b>233</b>	<b>المجموع</b>	
67.2%	123	التكاليف الكلية للنشاط	1
6.6%	12	أسعار المنافسين	3
26.2%	48	ما يحقق أهداف جمعيتنا حتى و لو لم تغط التكاليف و بغض النظر عن أسعار المنافسين	2
<b>100%</b>	<b>183</b>	<b>المجموع</b>	
16.5%	21	قنوات متعددة ( مكاتب ، مندوبين، غيرها)	2
83.5%	106	أقرب الأماكن للمستفيدين	1
<b>100%</b>	<b>127</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- و بالنسبة للفقرة الخاصة بالمنتج نجد أن النسبة الأعلى كانت " جعل النشاطات وفق إمكانيات الجمعية" بنسبة 61.5%، و تدل على أن التركيز على هذه الجزئية في المنتج ، وهي جزئية الإمكانيات الذاتية و تقديمها على الفقرات الأخرى الخاصة بالتصميم الجيد للمنتج ، وفق حاجة المستفيدين ، التميز ، رغبة المتبرعين ، جاذبية المظهر و العمل بمعايير الجودة ، فهذه النتيجة تعطي مؤشرا سلبيا على الأداء التسويقي لجمعيات الدراسة و ذلك من زاوية الاهتمام بتصميم المنتج الذي تقدمه ، حيث أنها تهم فقط بقدرتها الذاتية بغض النظر عن المستهلك و احتياجه و رغباته ، مع العلم أن بالإمكان الجمع بين الإمكانيات الذاتية و رضا المستهلك ، ولكن السلبية البارزة هنا هي في تقديم الإمكانيات الذاتية على إرضاء المستهلك ، بدليل أن الجودة لا تمارس أصلا من قبل هذه الجمعيات وجاءت في المرتبة الأخيرة مع جزئية "جاذبية المظهر" ، بينما " جعل النشاطات وفق حاجة المستفيدين" جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 30.9%، و جعلها وفق رغبة المتبرعين بنسبة 7.2%، أما عنصر التمييز فنسبته ضعيفة جدا 0.4%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

■ بالنسبة للفقرة الخاصة بالسعر جاءت جزئية "نضع سعر نشاطاتنا وفق التكاليف الكلية" في المرتبة الأولى من حيث نسبة ممارستها 67.2%، و يعتبر إتيان هذه النقطة في المرتبة الأولى لفقرات السعر يعد مؤشرا سلبيا لعدم القيام بالتسعير انطلاقا من الأهداف التسويقية ، حيث أنه حتى يكون النشاط وفق إمكانيات الجمعية يجب أن يوضع له السعر المناسب لتغطية التكاليف الكلية . أما الفقرة "للاهتمام بأسعار المنافسين" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 6.6%، و يعد هذا مؤشرا سلبيا حيث أن الاهتمام بأسعار المنافسين هو من تصميم عمل بحوث التسويق مما يحمي الجمعية من وضع أسعار مبالغ فيها يجعل المتبرعين مثلا يميلون إلى غيرهم من الجمعيات المنافسة أو العكس بوضع أسعار منخفضة جدا عن المنافسين تكون مؤشرا على رداءة التنفيذ ، و يعد عدم الاهتمام بموضوع التسعير دالا أيضا على إغفال جزئيات مهمة جدا من النظام التسويقي مما يسبب الضعف العام في مؤشرات هذا السؤال في رأي العينة أما جزئية " ما يحقق أهدافنا حتى و لو تغط التكاليف و بغض النظر عن أسعار المنافسين" بنسبة 26.2% في المرتبة الثانية.

■ جاءت فقرة "نقدم نشاطاتنا في أقرب الأماكن للمستفيدين" بنسبة عالية 83.5%، أما جزئية الاعتماد على قنوات متعددة جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 16.5%، هذا يدل على أن جمعيات العينة تهتم أكثر بمجال تقديم الخدمات للمستفيدين.

## 2. استخدام الإعلان في وسائل الإعلام أو النشر لزيادة حجم التبرع

يحاول الجدول رقم ( 4 - 11 )، قياس مدى استخدام الجمعية للإعلان في وسائل الإعلام أو النشر لزيادة حجم التبرعات.

### الجدول رقم (4 - 11): مدى استخدام الجمعيات العينة للإعلان

النسب المئوية	التكرارات	مدى استخدام الجمعية للإعلان في وسائل الإعلام أو النشر لزيادة حجم التبرع
14.2%	26	دائما
23%	42	غالبا
33.9%	62	أحيانا
16.9%	31	نادرا
11.5%	21	لا يستخدم
----	2.88	المتوسط الحسابي
----	1.195	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

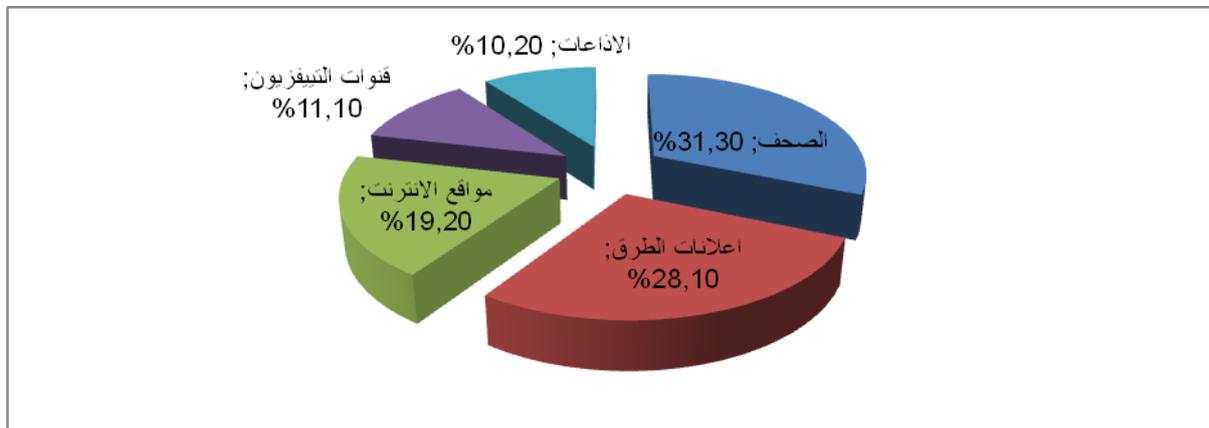
## الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولائتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا بأن جمعيات الدراسة "أحيانا" تستخدم الإعلان في وسائل الإعلام أو النشر لزيادة حجم التبرعات بنسبة 33.9%، و نسبة الجمعيات التي "غالبا" ما تستخدم الإعلان في وسائل الإعلام و النشر نسبتها 23%، أما الجمعيات التي "نادرا" ما تستخدم الإعلان فنسبتها 16.9%، و ما نسبته 14.2%، من جمعيات الدراسة تستخدم الإعلان في وسائل الإعلام و النشر بصفة دائمة فقط، هذا يدل على ضعف استخدام جمعيات الدراسة لوسيلة الإعلان من أجل زيادة نسبة تحصيل التبرعات من المتبرعين و عدم إقناعهم و لفت انتباههم بنشاطات الجمعية و أهدافها لخدمة المجتمع ، و تعد سلبية بارزة و مؤشرا خطيرا ، و هنالك ما نسبته 11.5% من جمعيات الدراسة لا تستخدم الإعلان لجذب المتبرعين من خلال وسائل الإعلام و النشر، و تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي يقدر ب 2.88 و انحراف معياري 1.195.

### 3. القنوات الاتصالية التي تستخدمها جمعيات الدراسة لإعلاناتها لزيادة حجم التبرعات

من أهم القنوات الاتصالية التي تستخدمها جمعيات الدراسة و التي تمارس الإعلان ( دائما، غالبا، أحيانا، نادرا) بنسبة تقدر ب 88.5%، في وسائل الإعلام أو وسائل النشر بهدف زيادة نسبة تحصيل التبرعات هي:

#### الشكل رقم(4- 7): الوسائل المستخدمة للإعلان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من الشكل رقم ( 4- 7) ، أن الصحف هي أكثر الوسائل الاتصالية التي تستخدمها جمعيات الدراسة لأنشطتها الإعلانية بهدف زيادة التبرع بنسبة 31.3%، تليها إعلانات الطرق بنسبة 28.1%، ثم مواقع الانترنت بنسبة 19.2%، أما القنوات التلفزيونية جاءت نسبتها 11.1%، وجاءت الإذاعات في أسفل الترتيب بنسبة 10.2%، إن هذا الترتيب يعكس تديني حجم التسهيلات التي يفترض أن تحظى بها إعلان الجمعيات في وسائل الإعلام المسموعة و المرئية على وجه الخصوص.

#### 4. استخدام أنشطة العلاقات العامة لزيادة حجم التبرع

يحاول الجدول رقم ( 4- 12 )، قياس مدى استخدام جمعيات العينة لأنشطة العلاقات العامة لزيادة حجم التبرعات.

الجدول رقم (4- 12): مدى استخدام الجمعيات العينة لأنشطة العلاقات العامة

النسب المئوية	التكرارات	مدى استخدام الجمعية لأنشطة العلاقات العامة لزيادة حجم التبرع
35.5%	65	دائما
27.3%	50	غالبا
20.2%	37	أحيانا
8.7%	16	نادرا
6.6%	12	لا تستخدم
----	2.22	المتوسط الحسابي
----	1.217	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن ما نسبته 35.5% من جمعيات العينة "دائما" ما تستخدم أنشطة العلاقات العامة بهدف زيادة حجم التبرعات ، و أن 27.3% من جمعيات الدراسة "غالبا" ما تستخدم أنشطة العلاقات العامة لزيادة حجم التبرعات ، و هذا يعد مؤشرا إيجابيا لهذه الجمعيات وفق هذا الترتيب لوعيتها بأهمية أنشطة العلاقات العامة بهدف زيادة نسبة تحصيل التبرع، و هنالك 20.2% من جمعيات الدراسة "أحيانا " تستخدم أنشطة العلاقات العامة، أما نسبة الجمعيات التي نادرا ما تستخدم أنشطة العلاقات العامة فجاءت بنسبة 8.7%، و هنالك 6.6% من جمعيات الدراسة لا تستخدم أنشطة العلاقات العامة بهدف الحصول على التبرعات، و جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي 2.22 و انحراف معياري 1.271.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولائتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

5. القنوات الاتصالية المستخدمة في أنشطة العلاقات العامة لجمعيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (4- 13) توصلنا إلى أن نسبة الجمعيات التي تستخدم أنشطة العلاقات العامة 88%، ومن بين القنوات الاتصالية التي تستخدمها جمعيات الدراسة في أنشطة العلاقات العامة ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4 - 13): القنوات الاتصالية لأنشطة العلاقات العامة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	الوسائل
2	%11.4	153	الصحف
11	%3.4	45	الإذاعات
10	%5.1	68	قنوات التلفزيون
13	%0.4	6	موقع الجمعية على الانترنت
1	%11.6	155	النشرات و المطبوعات
7	%8.2	110	البريد الالكتروني و العادي
6	%8.9	120	المحاضرات و الندوات ( تنظيم او رعاية)
12	%1.9	25	رسائل الهاتف النقال
9	%5.8	78	رعاية بعض المناسبات الجماهيرية
8	%7.9	106	الاحتفالات
3	%10.4	139	الزيارات
5	%9.2	123	تنظيم معارض او المشاركة فيها
4	%10	134	المشاركة في المناسبات الوطنية
8	%5.9	79	تنظيم المؤتمرات او رعايتها
---	%100	1341	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسائل الاتصالية المتاحة لأنشطة العلاقات العامة أكثر تنوعا، وأنها تستخدم جميعها بنسب متفاوتة، حيث تصدر القائمة "النشرات و المطبوعات و تليها" الصحف " بنسبة 11.6% و 11.4% على التوالي، و "الزيارات الرسمية" بنسبة 10.4%، و في المرتبة الرابعة نجد " المشاركة في المناسبات الوطنية" بنسبة 10%، و تليها في المرتبة الخامسة " تنظيم المعارض أو المشاركة" فيها بنسبة 9.2%، و في المرتبة السادسة و السابعة جاءت جزئية "المحاضرات و الندوات ( تنظيم أو رعاية)" و " البريد الإلكتروني و العادي" بنسبة 8.9% و 8.2% على التوالي، أما في المرتبة الثامنة " تنظيم المؤتمرات أو رعايتها" بنسبة 5.9%، وفي المرتبة التاسعة نجد " رعاية بعض المناسبات الجماهيرية " بنسبة 5.8%، أما في المراتب الأخيرة فجاءت كل من " قنوات التلفزيون"، " الإذاعات"، " رسائل الهاتف النقال"، "موقع الجمعية على الانترنت"، و هذا بنسب 5.1%، 3.4%، 1.9%، 0.4% على التوالي.

إن هذا الترتيب يعكس التركيز على الوسائل الأقل تكلفة و الأقل طلبا لمهارات اتصالية ، كما يشير إلى الطابع التقليدي للعمليات الاتصالية بشكل كبير.

**6. استخدام الاتصال الشخصي لزيادة حجم التبرعات**

يحاول الجدول رقم ( 4 - 14 )، قياس مدى استخدام جمعيات العينة للإتصال الشخصي لزيادة حجم التبرعات

**الجدول رقم (4 - 14): مدى استخدام الجمعيات العينة للإتصال الشخصي**

النسب المئوية	التكرارات	مدى استخدام الجمعية للإتصال الشخصي لزيادة حجم التبرع
38.3%	70	دائما
28.4%	52	غالبا
18.6%	34	أحيانا
7.7%	14	نادرا
6%	11	لا يستخدم
----	2.14	المتوسط الحسابي
----	1.192	الانحراف المعياري

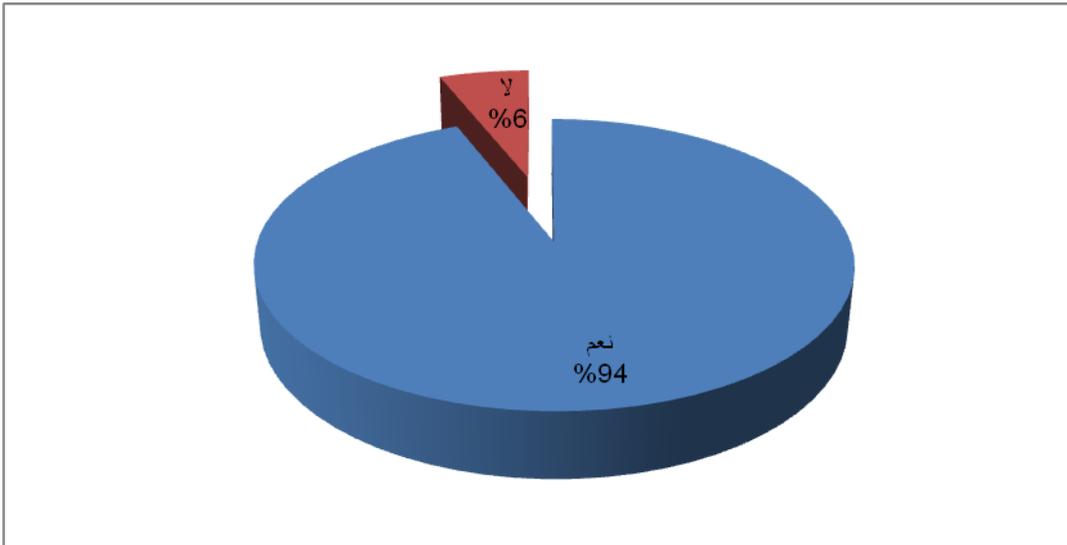
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن النسبة الأكبر لمدى استخدام جمعيات العينة لوسيلة الاتصال الشخصي جاءت بنسبة 38.3% بصفة " دائما"، أما "غالبا" ما يستخدم الاتصال لزيادة حجم التبرعات جاءت نسبته 28.4%، و "أحيانا" ما يستخدم الاتصال الشخصي في جمعيات العينة بهدف زيادة نسبة تحصيل التبرعات ب 18.6%، و هذا يدل على أن الاتصال الشخصي فعلا ممارس في الجمعيات بدليل أن صفة " دائما" جاءت في المرتبة الأولى مقارنة بالصفات الأخرى، أما "نادرا" ما يستخدم الاتصال الشخصي لزيادة التبرعات جاءت بنسبة 7.7%، و أخيرا لا يستخدم الاتصال الشخصي في جمعيات الدراسة جاءت بنسبة 6%. وهذا كله بمتوسط حسابي 2.14 و انحراف معياري 1.192.

#### 7. قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي

إن عملية قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي تهدف إلى الوقوف على الانحرافات التي يمكن أن تقع فيها جمعيات الدراسة و العوامل المؤثرة إيجابا و سلبا على هذه الوسيلة و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(4-8): قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

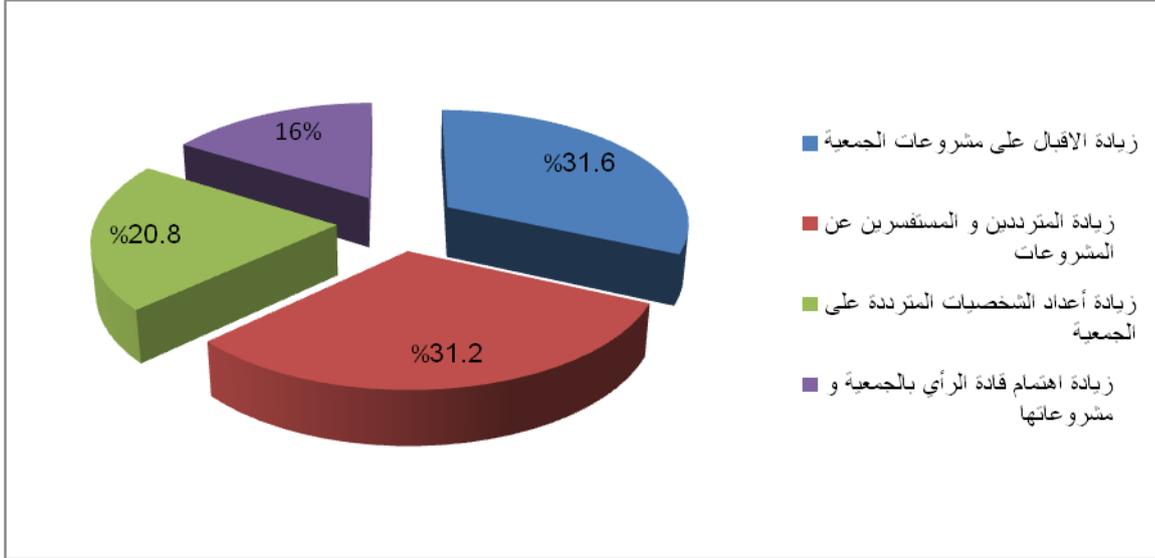
من الشكل الموضح أعلاه نجد أن ما نسبته 94% من جمعيات الدراسة تقوم بقياس فعالية برامج الاتصال الشخصي، و 6% من جمعيات الدراسة لا تقوم بقياس برامج الاتصال الشخصي و السبب يرجع الى عدم استخدامها لأنشطة الاتصال الشخصي.

#### 8. معايير قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي

تتبع جمعيات الدراسة التي تقيس فعالية الاتصال الشخصي مجموعة من المعايير منها، زيادة الاقبال على مشروعات الجمعية، زيادة أعداد الشخصيات المترددة على الجمعية، زيادة المتصلين و المستفسرين عن

المشروعات ، زيادة اهتمام قادة الرأي بالجمعية و مشروعاتها، و الشكل التالي يوضح ترتيب المعايير المستخدمة من قبل جمعيات الدراسة.

الشكل رقم ( 4 - 9): معايير قياس فعالية برامج الاتصال الشخصي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الشكل أعلاه ، يتضح لنا أن غالبية جمعيات العينة التي تستخدم الاتصال التسويقي بهدف زيادة جمع التبرعات ، تميل إلى زيادة الإقبال على مشروعات الجمعية بنسبة 31.6 %، و يلي ذلك و بنسبة قريبة زيادة المتصلين و المستفسرين عن المشروعات بنسبة 31.2%، و بعدها زيادة أعداد الشخصيات المترددة على الجمعية بنسبة 20.8%، و أخيرا كان لمعيار زيادة اهتمام قادة الرأي بالجمعية و مشروعاتها بنسبة 16%.

و يتضح من النتائج السابقة أن هنالك تقارب إلى حد ما في معدلات استخدام معايير قياس فاعلية الاتصال الشخصي في الجمعيات.

#### 9. القنوات الاتصالية لبرامج الاتصال الشخصي

تستخدم حوالي 94% من جمعيات العينة الاتصال الشخصي، قنوات اتصالية متعددة بهدف التأثير على المتبرعين لزيادة تبرعاتهم، من بين هذه القنوات الاتصالية المستخدمة في أنشطة الاتصال الشخصي ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4 - 15 ): القنوات الاتصالية لبرامج الاتصال الشخصي

الترتيب	القنوات الاتصالية المستخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
1	اللقاءات الشخصية	151	14.9%
9	الوسطاء و الممثلون	77	7.6%
2	الزيارات	131	12.9%
8	حفلات التكريم	99	9.7%
4	استقبال الشخصيات	110	10.8%
5	المكالمات الهاتفية	109	10.7%
7	رسائل الهاتف النقال	100	9.8%
6	البريد العادي أو الالكتروني	109	10.7%
3	مواقع التواصل الاجتماعي	130	12.8%
---	المجموع	1016	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يتضح أن اللقاءات الشخصية هي أبرز القنوات الاتصالية التي يعتمد عليها في تنفيذ أنشطة الاتصال الشخصي في جمعيات الدراسة، التي تستخدم هذا النوع من الاتصالات التسويقية، حيث يستخدم بنسبة 14.9%، و يليه بنسبة 12.9% الزيارات المخططة، تم وسيلة مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 12.8%، و بعدها استقبال الشخصيات في الجمعية بنسبة 10.8%، و هذه النتيجة تعكس الاهتمام بالاتصال الشخصي المباشر بين الشخصيات المستهدفة و منفذي الاتصال الشخصي، الذين يتم اختيارهم بعناية، لما يتطلبه ذلك من مهارات و قدرات ذاتية للقائم بالاتصال. و يضاف الى القنوات السابقة مجموعة من القنوات التي تستخدم لتنفيذ خطط الاتصال الشخصي، منها المكالمات الهاتفية و البريد العادي و الالكتروني بنسبة 10.7%، و رسائل الهاتف النقال بنسبة 9.8%، و حفلات التكريم بنسبة 9.7%، و أخيرا الوسطاء و الممثلون بنسبة 7.6%.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج البرامج الاستثمارية

تقوم الجمعيات ببرامج استثمارية تهدف من وراءها إلى تنمية الموارد المالية و الحصول على مداخيل إضافية، لتجنب التذبذب الحاصل في مصادر إيراداتها، كما تعتمد جمعيات الدراسة على مصادر إيرادات متنوعة، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب بالإضافة إلى التعرف العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات من وجهة نظر المدراء و المسؤولين في الجمعيات، و بعدها نقوم بتحليل الممارسات الإستثمارية في هذه الجمعيات.

#### أولاً: مصادر الإيرادات و العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات:

سنتناول فيما يلي اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو مصادر إيرادات الجمعيات، و نحو العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات.

#### 1. مصادر إيرادات جمعيات الدراسة

تتنوع مصادر إيرادات الجمعيات ، و كل جمعية تعتمد على أنواع معينة من المصادر، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4- 16): مصادر إيرادات جمعيات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا (%)	موافق (%)	غير محدد (%)	غير موافق (%)	غير موافق تماما (%)	مصادر الإيراد
1.118	3.04	4.9	38.25	24.6	20.8	11.5	تعتمد الجمعية في إيراداتها على اشتراكات الأعضاء
1.163	2.98	6.1	36.81	17.2	28.8	11.0	تعتبر الزكاة و الصدقة من المواطنين من أهم مصادر إيرادات الجمعية
1.067	4.30	61.0	19.23	11.5	4.9	3.3	تعتمد الجمعية على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع لزيادة إيراداتها
1.193	2.90	3.3	39.23	18.8	21.5	17.1	تحصل الجمعية على الدعم من

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإنتاج مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

الحكومة							
1.225	2.76	6.7	26.11	23.3	24.4	19.4	تعتمد على تبرعات الشركات و المؤسسات الخاصة لزيادة إيراداتها
1.081	2.35	1.1	19.10	18.0	37.6	24.2	الاعتماد على الأرباح المتحصل عليها من المشاريع الاستثمارية التي تديرها الجمعية
1.070	2.38	.50	20.33	19.2	36.8	23.1	تحصل الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن
.9970	2.45	0.56	17.98	24.72	39.33	17.42	تعتمد على القروض لتمويل نشاطاتها
.9900	2.55	0	20.00	31.52	32.12	16.36	تعتمد على بيع منتجات و سلع لزيادة إيراداتها
1.196	2.61	1.91	29.30	21.02	23.57	24.20	تحاول الجمعية التعاون و الاشتراك مع جمعيات أخرى لزيادة إيراداتها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول أعلاه، أن من أهم مصادر إيرادات الجمعيات حسب وجهة نظر مدراء و مسئولى جمعيات الدراسة، كانت ضمن درجة موافقة عالية جدا بنسبة 80.23 %، و بمتوسط حسابي 4.30، هذا يدل على أن من أهم مصادر الإيرادات للجمعيات هي التبرعات من أفراد المجتمع، و جاءت اعتماد الجمعية في إيراداتها على اشتراكات الأعضاء ضمن درجة موافقة متوسطة بنسبة 43.15 % و بمتوسط حسابي 3.04، و في المرتبة الثالثة اعتمادها على الزكاة و الصدقة من المواطنين ضمن درجة موافقة متوسطة بنسبة 42.91 %، و بمتوسط حسابي 2.98، و في المرتبة الرابعة جاءت "تحصل الجمعية على الدعم من الحكومة" بدرجة موافقة متوسطة بنسبة 42.53 % و بمتوسط حسابي 2.90، أما في المرتبة الخامسة فتعتمد الجمعية "على تبرعات الشركات و المؤسسات الخاصة لزيادة إيراداتها" بدرجة موافقة متوسطة 32.81 %، و بمتوسط حسابي 2.76، و تليها اعتماد الجمعية

لزيادة مصادرها على التعاون و الاشتراك مع جمعيات أخرى بموافقة متوسطة 31.21% و بمتوسط 2.61، و جاءت بقية المصادر ضمن درجة موافقة ضعيفة ، حيث جاءت جزئية "الاعتماد على بيع منتجات و سلع لزيادة إيراداتها" بنسبة 20%، و بمتوسط حسابي 2.55، و تليها "تعتمد على القروض لتمويل نشاطاتها" بنسبة 18.54% و بمتوسط 2.45، أما "تحصل الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن" فجاءت بمتوسط حسابي 2.38، و في الأخير "الاعتماد على الأرباح المتحصل عليها من المشاريع الاستثمارية التي تديرها الجمعية" بمتوسط حسابي 2.35.

وقد كانت قيم الانحراف المعياري متدنية، تتراوح ما بين 1.225 و 0.99، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي (عدم التشتت)، في اتجاهات أفراد العينة حول فقرات المحور.

أما بالنسبة للمجموع العام للمتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ذات العلاقة بمصادر إيرادات الجمعيات، فيتبين من الجدول أن الوسط الحسابي العام كان 2.832، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من حيث اعتماد الجمعيات المستقصاة على المصادر المذكورة في الدراسة كما يراها أفراد العينة، و بلغت قيمة الانحراف الكلي 1.11، مما يدل على تقارب إجابيات أفراد العينة.

## 2. العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات في جمعيات العينة

من خلال الجدول التالي سوف نوضح العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات حسب وجه نظر المدراء و مسؤولي جمعيات العينة.

الجدول رقم ( 4-17): العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات لجمعيات العينة

العوامل المؤثرة	لا يؤثر تماما%	لا يؤثر %	محايد%	يؤثر %	يؤثر جدا%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سمعة الجمعية و شهرتها	5.03	14.53	18.44	11.73	50.28	3.88	1.31
سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية	5.71	11.43	29.71	53.14	0.00	3.30	0.89
طبيعة عمل و أهداف الجمعية(دينية، ثقافية، اجتماعية..).	13.94	13.94	32.12	40.00	0.00	2.98	1.05
الخبرة في العمل الاجتماعي	14.04	33.92	23.39	28.65	0.00	2.67	1.04

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و ترمير أموال المتبرعين

0.96	2.70	0.00	27.11	24.70	39.76	8.43	مستوى إيمان أفراد المجتمع بالتكامل و التضامن الاجتماعي
0.92	2.52	0.00	16.85	30.90	39.33	12.92	مدى المشاركة في النشاطات و البرامج التي تعود بالنفع على أفراد المجتمع المحلي
1.10	2.37	0.00	19.14	28.40	22.84	29.63	التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات الخيرية
0.98	2.32	0.00	14.55	24.85	38.18	22.42	المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع.
0.94	2.36	0.60	10.71	32.74	35.71	20.24	التخفيض الضريبي التي تقدمه الحكومة للجهة المتبرعة أو المانحة
0.87	2.16	0.00	6.41	27.56	41.67	24.36	إشراك ذوي النفوذ في المجتمع كأعضاء شرف في الجمعية
0.82	2.22	0.00	5.17	31.61	43.10	20.11	تكاليف تحصيل التبرعات و المنح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من الجدول أعلاه ، أن العامل الأكثر تأثيرا في نسبة تحصيل التبرعات حسب إجابات أفراد العينة ،للجزئية الخاصة" بسمعة الجمعية و شهرتها" و جاءت ضمن درجة تأثير عالية بنسبة 62.01% و بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 1.31، و بالتالي فإن عامل سمعة الجمعية و شهرتها من الأسباب التي تؤثر في نسبة تحصيل التمويل ، و تليها العامل " سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية" بدرجة تأثير متوسطة 53.14%، و بمتوسط حسابي 3.30 و انحراف معياري 0.89، أما في المرتبة الثالثة فجاء عامل "طبيعة عمل و أهداف الجمعية(دينية، ثقافية، اجتماعية..)" بدرجة تأثير متوسطة 40%، و متوسط حسابي 2.98، و تلاها عامل "مستوى إيمان أفراد المجتمع بالتكامل و التضامن الاجتماعي" بدرجة تأثير متوسطة 27.11% و بمتوسط حسابي 2.70، أما عامل "الخبرة في العمل الاجتماعي" جاء ضمن درجة تأثير متوسطة 28.65% و بمتوسط حسابي 2.67 و انحراف معياري 1.04.

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولايتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين**

و قد جاءت بقية عوامل التأثير ضمن درجة ضعيفة، حيث جاء عامل " مدى المشاركة في النشاطات و البرامج التي تعود بالنفع على أفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي 2.52 و انحراف معياري 0.92، تلاها عامل "التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات الخيرية" بمتوسط حسابي 2.37 و انحراف معياري 1.1، و بعدها العامل المتمثل في " التخفيض الضريبي التي تقدمه الحكومة للجهة المتبرعة أو المانحة" بمتوسط حسابي 2.36 و انحراف معياري 0.94، و في المراتب الأخيرة كانت لعالمي " تكاليف تحصيل التبرعات و المنح" بمتوسط حسابي قدره 2.22 و انحراف معياري 0.82، "إشراك ذوي النفوذ في المجتمع كأعضاء شرف في الجمعية" بمتوسط حسابي 2.16 و انحراف معياري 0.87.

أما بالنسبة للانحراف المعياري وقد كانت قيمه متدنية، تتراوح ما بين 1.31 و 0.82، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي ( عدم التشتت)، في اتجاهات أفراد العينة حول فقرات المحور.

قد جاء المجموع العام للعوامل مجتمعة فقد كان المتوسط الحسابي 2.68، و بانحراف معياري 0.92، و هذا يعني درجة موافقة متوسطة على تأثير العوامل المذكورة في نسبة تحصيل التبرعات في جمعيات الدراسة مع وجود توافق و إجماع بين في اتجاهات أفراد العينة نحو هذه العوامل من حيث درجة تأثيرها.

### 3. أهم المقترحات التي تقدم بها مدراء و مسؤولي جمعيات العينة لزيادة تحصيل التبرعات

من خلال الجدول رقم (4- 18) سنتعرف على أهم الاقتراحات الذي يروونه مدراء و مسؤولي جمعيات الدراسة ، مناسبا لزيادة حجم التبرعات المالية في جمعياتهم، و في مثل هذا النوع من الأسئلة يستخدم تحليل المحتوى ، و ذلك بقراءة المقترحات التي قدمها المستجوبون و العمل على تجميعها و في النهاية تم ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب التكرارات و النسب المئوية ممن أجابوا عن السؤال كما يظهر في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ( 4- 18): أهم المقترحات التي تقدم بها المستجوبون لزيادة تحصيل التبرعات

المقترح	التكرار	النسبة المئوية
إقامة مشاريع إنتاجية	54	22.6%
بناء علاقات وطيدة مع المتبرعين	50	20.92%
توعية المجتمع المحلي بدور الجمعية	47	19.66%
تعيين أفراد متخصصين في إدارة جمع التبرعات	31	12.97%
المطالبة بزيادة الدعم من طرف الحكومة	27	11.29%

الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

5.02%	12	إقامة ندوات و دورات تدريبية حول طرق جمع التبرعات
3.34%	8	تعديل التشريعات ذات العلاقة بعمل الجمعيات
2.09%	5	الترويج بدفع الزكاة للجمعيات
2.09%	5	استخدام الانترنت لزيادة التبرعات
100%	239	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول أن أكثر المقترحات تكرارا من قبل المستجوبين، كان يتعلق بإقامة مشاريع إنتاجية، مما يدل على ميلهم إلى أن تُعتمد الإيرادات الذاتية بدلا من مصادر أخرى التي عادة ما تمتاز بضعف الاستقرار، مما يؤثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة، وقد أظهر الجدول رقم ( 4-16) أن أقل الإيرادات اعتمادا كان يتعلق ببيع السلع و الخدمات، لذا فقيام الجمعيات بهذا الجانب الاستثماري سيوفر إيرادات ثابتة. و حصل المقترح بضرورة بناء علاقات وطيدة مع المتبرعين على الرتبة الثانية من حيث تكرارات الإجابة و بنسبة 20.92% ، و تليها توعية المجتمع المحلي بدور الجمعية من حيث تكرارات الإجابة بنسبة 19.66%، و كذلك تعيين أفراد متخصصين في إدارة جمع التبرعات في المرتبة الرابعة بنسبة 12.97%، وتليها مقترح المطالبة بزيادة الدعم من طرف الحكومة بنسبة 11.29%. أما أقل المقترحات تكرارا فكانت تتعلق باستخدام الانترنت لزيادة تحصيل التبرعات و تتعلق بالترويج بدفع الزكاة للجمعيات و بتكرار 5 فقط بنسبة مئوية 20.9% لكل منهما، و هذه تؤكد ضعف الاعتماد على الانترنت كوسيلة لتحصيل التبرعات ، و طالب 8 من المستجوبين ممن أجابوا عن السؤال بضرورة العمل على تعديل التشريعات ذات العلاقة بعمل الجمعيات.

ثانيا: الاستثمار و تنمية الموارد المالية في جمعيات العينة

سنتناول فيما يلي اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو الاستثمار بهدف تنمية الموارد المالية و الحصول على مداخيل ذاتية لتحقيق الاستقلالية المالية ، و ضمان الحصول على تمويل ثابت .

1. قياس اتجاهات القائمين في الجمعية على استثمار الأموال المتبرع بها

يحاول الجدول رقم ( 4- 19 )، قياس مدى استثمار القائمين في جمعيات الدراسة للأموال المتبرع بها.

الجدول رقم (4-19): مدى استثمار القائمين في جمعيات العينة للأموال المتبرع بها

النسب المئوية	التكرارات	مدى استثمار القائمين في الجمعية للأموال لتنمية الموارد المالية
0%	0	دائما
5.5%	10	غالبا
10.9%	20	أحيانا
15.3%	28	نادرا
68.3%	125	لا يستخدم
----	4.41	المتوسط الحسابي
----	1.059	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

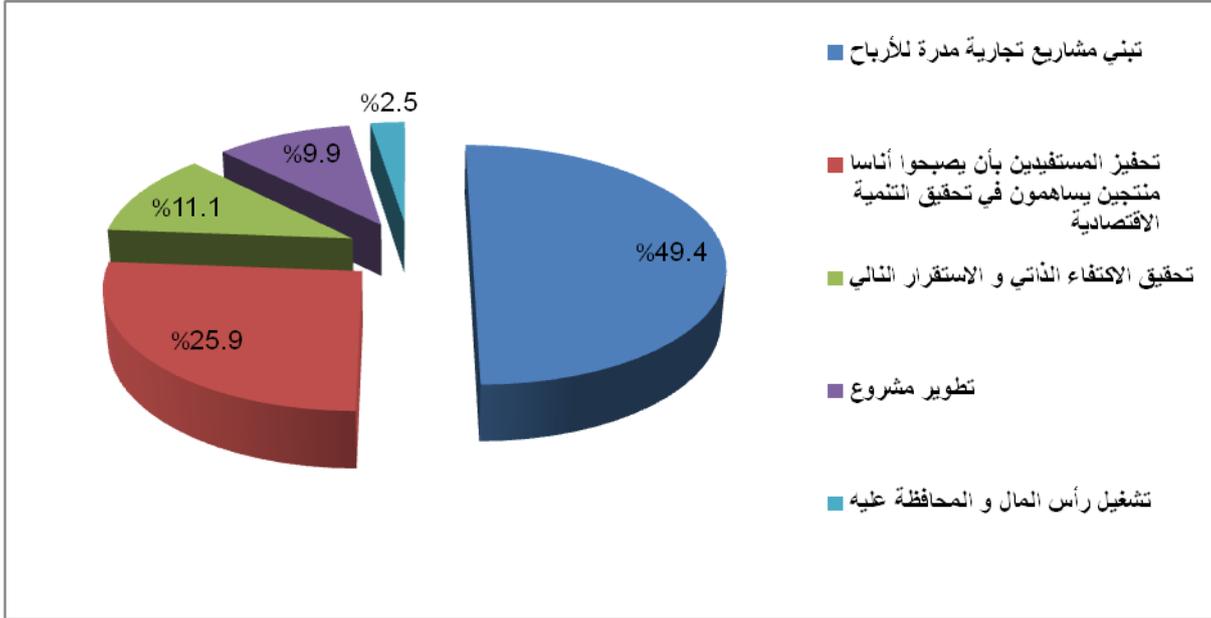
من خلال الجدول أعلاه لاحظنا، أن السلبية كانت السمة البارزة في هذه الفقرة، حيث يظهر من التحليل أن القائمين في جمعيات الدراسة لا يستثمرون الأموال المتبرع بها وهذا ما تؤكدته النسبة المتحصل عليها 68.3%، أي أكثر من نصف الجمعيات المستجوبة لا تمارس أنشطة استثمارية، و هذا يعد مؤشرا خطيرا ينعكس على القدرة المالية للجمعيات.

كما أن 15.3% من جمعيات العينة نادرا ما تستخدم أنشطة استثمارية، و 10.9% أحيانا تقوم بإستثمار الأموال المتبرع بها، بينما نجد 5.5% من جمعيات العينة غالبا ما تقوم بإستثمار الأموال بهدف تنمية الموارد المالية و الحصول على المزيد من التمويل لتغطية نفقاتها، ولا يوجد أي جمعية من الجمعيات المستجوبة تستثمر أموالها بصفة دائمة، وكان متوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.41 و بانحراف معياري 1.059.

## 2. الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جمعيات العينة من خلال الأنشطة الاستثمارية

تتمثل الأهداف التي يسعى القائمون في الجمعيات على تحقيقها من خلال تبنيتهم أنشطة استثمارية في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 4 - 10 ) : الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الجمعيات من الأنشطة الاستثمارية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الشكل أعلاه، يتضح لنا بأن الجمعيات التي تتبنى أنشطة استثمارية تهدف من وراءها إلى " تبني مشاريع تجارية مدرة للأرباح" بنسبة 49.4%، و هذا ما يؤكد النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم ( 4 - 18 ) المتعلق بأهم المقترحات التي تقدم بها المستجيبون لزيادة تحصيل التبرعات، حيث تحصلنا على 22.6% ممن أجابوا على هذا السؤال لزيادة التبرعات و الحصول على تمويل هو تبنيتهم لمشاريع تجارية.

أما الهدف الثاني الذي أجمع القائمون في الجمعيات على تحقيقه من خلال الأنشطة الاستثمارية و هو تحفيز المستفيدين بأن يصبحوا أناس منتجين يساهمون في تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 25.9%، و يليها هدف تحقيق الاكتفاء الذاتي بنسبة 11.1%، و في المرتبة الرابعة جاء هدف تطوير مشروع بنسبة 9.9%، و كهدف أخير هو تشغيل رأس المال و المحافظة عليه بنسبة 2.2%.

### 3. مبررات القائمين في الجمعيات لعدم تبنيتهم أنشطة استثمارية

كما سبق و ذكرنا فإن ما نسبته 68.3% من جمعيات الدراسة لا تستثمر أموالها، و كانت مبرراتهم لذلك في ما الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التصويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

الجدول رقم(4-20): مبررات القائمين في الجمعيات لعدم استثمار الأموال المتبرع بها

النسبة المئوية	تكرارات	المبررات
11.1%	25	الاستثمار مفهوم تجاري و نحن هدفنا غير ربحي
42.9%	97	الافتقار إلى أساس رأس المال من خلال الاستثمار
2.7%	6	الافتقار إلى أسس الأفكار التي تساهم في تنمية الموارد من خلال الاستثمارات
4.4%	10	الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة و الخبرة
16.4%	37	الافتقار إلى قاعدة تنظيمية و إدارية التي تساهم في تنمية الموارد المالية
5.8%	13	تحریم استخدام التبرعات في تنمية الاستثمارات
16.8%	38	التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات ( التبرعات)
100%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه، يتضح أن حجج القائمين في الجمعيات لعدم تميمير أموال المتبرعين تتمثل في الافتقار إلى أساس رأس المال من خلال الاستثمار بنسبة 42.9%، وتعتبر هذه عقبة حقيقية و رئيسية إلا أننا نعتقد أن كثيراً من الجمعيات تعيش مشكلة اعتقادها بأنه ليس ثمة مجال للاستثمار إلا من خلال توافر رأس مال كبير و فائض عن الاحتياج ، والواقع أن فكر الاستثمار بمعناه المتقدم لا يفترض وجود رأس مال كبير ولا فائض.

أما المبرر الثاني تعلق بالتشريعات ذات العلاقة بالجمعيات خاصة منها المتعلقة بجانب التبرعات بنسبة 16.8%، و هذا المبرر لا يمكن للجمعية التحكم فيه على غرار باقي المبررات التي يمكن لها التحكم فيها، و في المرتبة الثالثة كان مبررهم هو الافتقار إلى قاعدة تنظيمية و إدارية التي تساهم في تنمية الموارد المالية بنسبة 16.4%، بسبب عدم وجود تخطيط لتنمية المالية و خطط إعلامية و غيرها، و تحصلنا على 11.1% من جمعيات العينة الذين لا يستخدمون الاستثمار يعتقدون أن الاستثمار مفهوم تجاري و هدفهم غير ربحي، و هذا اعتقاد خاطئ لأن تبني المشاريع التجارية لا يلغي الصفة غير الربحية لعمل هذه الجمعيات، و بالتالي نلاحظ أن عدد من القائمين على إدارة بعض الجمعيات لهم ذهنية مضادة للأنشطة الاستثمارية.

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين**

و المبرر الخامس كان لاعتقادهم بأن استثمار أموال التبرعات محرم شرعا لتنمية الموارد المالية بنسبة 5.8%، هذا ممكن راجع إلى مخاوف و قناعات مدراء و مسئولى الجمعيات من تأثير الاستثمارات على سمعة و توجه و نشاط الجمعية.

وهناك مبرر يتمثل في الافتقار إلى الأشخاص ذوو الكفاءة و الخبرة بنسبة 4.4%، و مبرر الافتقار الى أسس الأفكار التي تساهم في تنمية الموارد من خلال الاستثمارات بنسبة 2.7%، هذا العجز المعرفي له سبب جوهري وهو الافتقار إلى الأشخاص ذوو الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية وإدارة الاستثمارات.

**المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات**

بعد استعراض التحليل الخاص بأسئلة الاستبيان ، نحاول تحليل و إبراز العلاقة الموجودة بين المتغيرات المشكلة لأجزاء الاستبيان، و هذا من أجل تأكيد صحة الفرضيات إثباتا أو نفيًا.

1. الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوجود قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للجمعيات و برامج تنشيط تبني القيم الخيرية".

من أجل معرفة تأثير وجود قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للجمعيات المستجوبة على برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، قمنا بإجراء اختبار "student".

**■ فرضيات النموذج:**

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوجود قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للجمعيات و برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوجود قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للجمعيات و برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.

نتائج اختبار الفرضية في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-21): نتائج اختبار الفرضية الأولى**

هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للتسويق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى لدلالة
نعم	3.33	0.80	2.91	153	0.004
لا	2.69	0.97			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين**

يلاحظ من خلال الجدول أن برامج تنشيط تبني القيم الخيرية تتأثر فعلا بوجود إدارة أو قسم أو وحدة للتسويق في الهيكل التنظيمي، عند مستوى دلالة 5%، و هذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود إدارة أو قسم أو وحدة للتسويق و برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، و قبول الفرضية البديلة أي أنه هنالك تأثير بين المتغيرين.

وهذا ما توضحه أيضا المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أن الجمعيات التي تمتلك وحدة أو قسم تسويق تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية أكثر من الجمعيات التي لا تمتلك قسم تسويق ، اذ بلغ متوسط الأولى 3,33 أما الثانية فبلغ 2,69.

**2. الفرضية الثانية: "تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية".**

سبق و أن بينا أن الأهداف التي تسعى إليها الجمعيات من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، هي على الترتيب، " تكوين صورة ذهنية عن الجمعية و مشروعاتها"، " تعريف الجمهور و تذكيرهم بقيم العمل الخيري"، استمالة سلوك الجمهور نحو العمل الخيري"، " تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري"، التأثير في اتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري".

**■ فرضيات النموذج:**

- H0 :** تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.
- H1 :** لا يعد تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، عند المقابلة بين مختلف الأهداف المقدمة.

نتائج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-22) : نتائج اختبار الفرضية الثانية**

الأهداف	التكرارات	النسبة المئوية
تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري	52	14.85%
تكوين صورة ذهنية عن الجمعية و مشروعاتها	101	28.85%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولائتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و ترميز أموال المتبرعين

يتبين من خلال الجدول أعلاه، هدف تكوين الصورة الذهنية عن الجمعية و مشروعاتها(28.85%) أكبر من نسبة هدف تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري(14.85%)، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> البديلة القائلة " لا يعد تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، عند المفاضلة بين مختلف الأهداف المقدمة".

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية في نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار هذه الفرضية، و ذلك لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في تأثير سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية في نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي.

وفيما يلي إختبار "ANOVA" لمعرفة مدى معنوية النتائج المتحصل عليها:

■ فرضيات النموذج:

- H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي.
- H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي.

نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الدلالة	مستوى المحسوب	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
			1.79	3	5.357	بين المجموعات
	0.04	2.29	0.78	157	122.532	داخل المجموعات
				160	127.888	المجموع

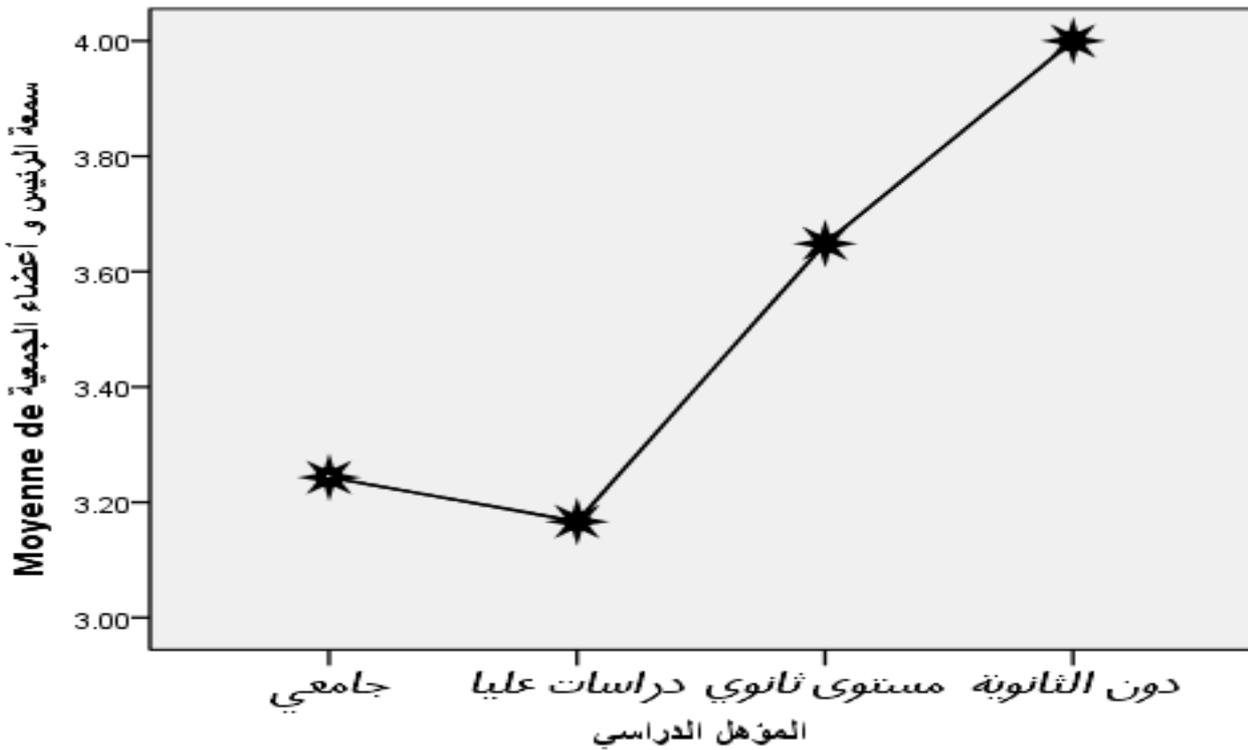
المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,04) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق معنوي لتأثير سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي ، .

ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بمنحنى المتوسطات الحسابية.

الشكل رقم (4- 11): منحنى المتوسطات الحسابية لتأثير سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال المنحنى السابق نلاحظ وجود تباين واضح بين أصحاب الدراسات العليا والجامعيين من جهة وبين الفئات الأخرى، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية تبين اعتماد أصحاب المستوى الدراسي الأدنى (الثانوية، دون الثانوية) على سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية في تحصيل التبرعات أكثر من أصحاب المستوى الدراسي العالي (جامعي، دراسات عليا).

الفرضية الرابعة: "لا توجد علاقة تأثير بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجمعية و متغير المؤهل الدراسي".

لقد سبق و أن بينا أنه يوجد ما نسبته 95.5% من جمعيات الدراسة توجد في هيكلهم التنظيمي إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة، و فيما يلي إختبار " Chi-Square " لمعرفة معنوية النتائج المتحصل عليها:

■ فرضيات النموذج:

H0: لا توجد علاقة تأثير بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجمعية و متغير المؤهل الدراسي.

H1: توجد علاقة تأثير بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجمعية و متغير المؤهل الدراسي.

نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4-24): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	المجموع	المؤهل الدراسي					
				دراسات عليا	جامعي	مستوى ثانوي	دون الثانوية		
0.001	3	16.029	158	0	36	110	12	التكرارات	نعم
			94.0%	0.0%	94.7%	94.8%	92.3%	النسب المئوية	
			10	1	2	6	1	التكرارات	لا
			6.0%	100.0%	5.3%	5.2%	7.7%	النسب المئوية	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

			168	1	38	116	13	التكرارات	المجموع
			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	النسب	
			%	%	%	%	%	المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,001) أقل من 5% مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة و المتغير الدراسي، أي أن المؤهل الدراسي يؤثر على جود وحدة علاقات عامة في الجمعية، وهذا ما تبينه النسب المئوية حيث نلاحظ أن مدراء و مسئولى الجمعيات الذين لديهم مستوى دراسي عالي كانت لديه نسبة الإجابة "بنعم" أكبر من 90% ، بخلاف الذين لديهم مستوى دون الثانوية فكانت نسبة الإجابة بنعم 0%.

الفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي".

يجرى هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في تأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات بين مختلف فئات المؤهل الدراسي .

و فيما يلي نتائج اختبار الفرضية، من خلال تحليل التباين الأحادي "ANOVA".

■ فرضيات النموذج:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي .

H1: توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي .

نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

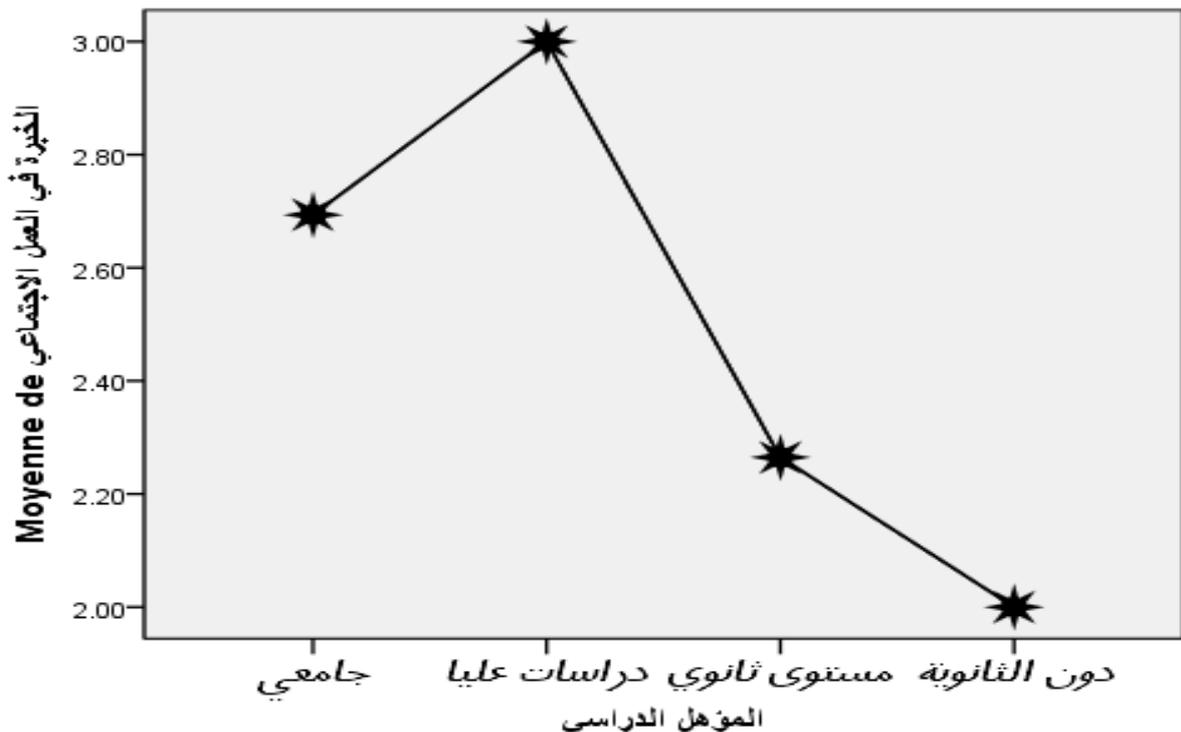
الجدول رقم: (4 - 25): نتائج إختبار الفرضية الخامسة

مستوى الدلالة المحسوب	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.02	2.28	2.34	3	7.012	بين المجموعات
		1.03	154	158.203	داخل المجموعات
			157	165.215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.02) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق معنوي لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بمنحنى المتوسطات الحسابية.

الشكل رقم (4-12): منحنى المتوسطات الحسابية لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق

الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

من خلال المنحنى أعلاه، نلاحظ وجود تباين واضح بين أصحاب الدراسات العليا والجامعيين من جهة وبين الفئات الأخرى، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية تبين اعتماد أصحاب المستوى الدراسي العالي (الجامعي، دراسات عليا) على الخبرة في العمل الاجتماعي في تحصيل التبرعات أكثر من أصحاب المستوى الدراسي الأدنى (ثانوي، دون الثانوي).

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها و المؤهل الدراسي.

تجدر الإشارة هنا إلى أن نسبة الجمعيات ( عينة الدراسة ) التي تمارس أنشطة استثمارية بهدف تنمية موارد ها المالية حسب ما تم الحصول عليه من نتائج الجدول (4-19) هي 31.7%.

و فيما يلي إختبار " Chi-Square " لمعرفة معنوية النتائج المتحصل عليها:

فرضيات النموذج:

H0: لا توجد علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها و المؤهل الدراسي.

H1: توجد علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها و المؤهل الدراسي.

نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (4 - 26): نتائج إختبار الفرضية السادسة

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	المجموع	المؤهل الدراسي					
				دراسات عليا	جامعي	مستوى ثانوي	دون الثانوية		
0.003	9	24.74	10	0	1	5	4.00	التكرارات	دائما
			5.9%	0.0%	2.6%	4.3%	3,1	النسب المئوية	
		8	20	0	6	12	2.00	التكرارات	أحيانا
			11.8%	0.0%	15.8%	10.3%	1,5	النسب المئوية	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإنتاجات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق

الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

نادرا	التكرارات	0.00	22	4	1	27
	النسب المئوية	0.00	18.8%	10.5%	100.0%	16.0%
لا يستخدم	التكرارات	7.00	78	27	0	112
	النسب المئوية	5,4	66.7%	71.1%	0.0%	66.3%
المجموع	التكرارات	13.00	117	38	1	169
	النسب المئوية	100,0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح، أن مستوى الدلالة المحسوب (0.003) أقل من 5% مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها و المتغير المؤهل الدراسي، أي أن المؤهل الدراسي يؤثر في مدراء و مسئولى الجمعيات بهدف استثمار الأموال المتبرع بها في الجمعية.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و مصادر إيرادات الجمعية.

لدراسة العلاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية مصادر إيرادات الجمعية ، قمنا باستخدام معامل

الارتباط **Pearson.**

و لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثمانية فرضيات كما يلي:

- H0-1: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراد من مصدر اشتراكات أعضاء الجمعية.
- H0-2: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من الزكاة و الصدقة من المواطنين.
- H0-3: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من المنح و التبرعات من الأفراد.
- H0-4: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من خلال الدعم الحكومي.
- H0-5: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من التبرعات التي تتحصل عليها من الشركات و المؤسسات الخاصة.
- H0-6: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من خارج الوطن.
- H0-7: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها بالاعتماد على بيع منتجاتها و سلعها.
- H0-8: لا توجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و حصول الجمعية على إيراداتها من خلال اشتراكها مع جمعيات أخرى.

و فيما يلي اختبار نتائج الفرضية ، من خلال اختبار معامل الارتباط "Pearson"

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسؤولي جمعيات ولايتي البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تهمير أموال المتبرعين

الجدول رقم ( 4 - 27): نتائج إختبار الفرضية السابعة

نتيجة فرضية العدم	من واقع العمل لديكم، ما مدى استثمار القائمين في جمعيتكم للأموال المتبرع بها	متغير الدراسة	
رفض H0	0.03	معامل الارتباط	تعتمد الجمعية في إيراداتها على اشتراكات الأعضاء
	0.68	مستوى الدلالة	
رفض H0	0.09	معامل الارتباط	تعتبر الزكاة و الصدقة من المواطنين من أهم مصادر إيرادات الجمعية
	0.25	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.219	معامل الارتباط	تعتمد الجمعية على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع لزيادة إيراداتها
	0.00	مستوى الدلالة	
رفض H0	0.04	معامل الارتباط	تحصل الجمعية على الدعم من الحكومة
	0.57	مستوى الدلالة	
رفض H0	0.00	معامل الارتباط	تعتمد على تبرعات الشركات و المؤسسات الخاصة لزيادة إيراداتها
	0.97	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.239	معامل الارتباط	تحصل الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن
	0.00	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.286	معامل الارتباط	تعتمد على بيع منتجات و سلع لزيادة إيراداتها
	0.00	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.411	معامل الارتباط	تحاول الجمعية التعاون و الاشتراك مع جمعيات أخرى لزيادة إيراداتها
	0.00	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية لإتجاهات مدراء و مسئولى جمعيات ولايتى البويرة والمسيلة نحو التسويق الاجتماعي و تميمير أموال المتبرعين

لدراسة العلاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و مصادر إيرادات الجمعية، قمنا باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن هناك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و اعتماد الجمعية على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع لزيادة إيراداتها وهذا بمعامل ارتباط 0.219 عند مستوى دلالة 0.01.

هناك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و اعتماد الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن بمعامل ارتباط 0.239 عند مستوى دلالة 0.01، كما أن هنالك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و حصول الجمعية على إيرادات من بيع منتجاتها و سلعها بمعامل ارتباط 0.286، و كذلك هنالك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري و بناء علاقات مع جمعيات أخرى بهدف الحصول على إيرادات بمعامل ارتباط قدر ب 0.411 عند مستوى معنوية 0.01.

في حين أن الفرضيات المرفوضة تبين أنه لا يوجد علاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و كل من اشتراكات الأعضاء، الزكاة و الصدقة، الدعم الحكومي، و الحصول على التبرعات من الشركات و المؤسسات الخاصة.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لاتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات نحو التسويق الاجتماعي و ترمير أموال المتبرعين لمجموعة من الجمعيات الجزائرية لولاية المسيلة و البويرة، اتضح لنا من هذه الدراسة و من قناعاته عينة الدراسة ، مدى أهمية التسويق و الاستثمار في الجمعيات لجلب أموال المتبرعين و تنمية الموارد المالية في جمعيات الدراسة و اكتساب موارد مالية دائمة.

كما لاحظنا خفض وسائل تطوير الفهم و الممارسة لمبادئ و مفاهيم التسويق مما يدل على خفض أداء مهمة التسويق من قبل الجمعية ، و عدم توفرها على إدارة تسويقية ترقى الأداء الكلي للجمعية، للوصول إلى مخرجات و نتائج فعالة لعملها.

كما طالب العديد من أفراد العينة بضرورة تبني الجمعيات لأنشطة تجارية بهدف زيادة مواردها المالية ، لأن أغلب جمعيات الدراسة لا تمارس أنشطة استثمارية يمكن أن تعود عليها بعوائد مالية هامة تجنّبها التذبذب في التمويل، هذا راجع لاعتقاد أفراد عينة الدراسة أن الخلل في عدم تبني أنشطة استثمارية راجع لنقص رأس المال التي تحوز عليه هذه الجمعيات.



الخاتمة العامة.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، حاولنا تسليط الضوء على التسويق الاجتماعي و تمييز أموال المتبرعين، و هذا بالتركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاجتماعي، وعن كيفية خروجه من المنظمات الربحية ليشمل المنظمات غير الهادفة للربح و التي تتباين بين تعليمية ، حضارية، الدينية، الخيرية و الاجتماعية و النشاطات السياسية، إلا أنه حتى الآن و بعد خروج التسويق من المنظمات غير الهادفة للربح من الإطار الضيق، إلا أن هناك كثير من الأشخاص الذين يعملون في هذه المنظمات يعانون معضهم من ذهنية مضادة للتسويق ، حيث أنهم لا يفهمون التسويق أو ماذا يمكن أن يقدم لمنظمتهم .

تعتمد المنظمات غير الهادفة للربح في تمويل خدماتها بنسبة كبيرة على التبرعات، و يعتبر هذا المصدر غير مأمون و يتصف بالتذبذب ، الأمر الذي يقف عائقا أمام توسع الخدمات و تطورها، في حين أن العمل المؤسسي يضع في مقدمة أولوياته وجود مصادر دخل دائمة و ثابتة تشمل مشاريع استثمارية أو اتفاقات تعاون و شراكة طويلة المدى مع مؤسسات أخرى.

فكلما نمت أموال المنظمات غير الهادفة للربح، كانت أقدر على أداء دورها و خاصة اتجاه المستفيدين، و القيام بمشاريعها، و لا يمكن أن تنمي المنظمات غير الهادفة للربح أموالها و إمكاناتها و قياداتها بعيدة عن فكر و ثقافة الاستثمار و أعماله، و لن تتمكن من الاستمرار و النمو و تحقيق التنمية للمجتمعات و تخفيف الأعباء عن المتبرعين إلا إذا كانت تملك قدرات مالية كافية، و لا تتحقق إلا بالاستثمار.

و لإخراج الدراسة من طابعها النظري للبحث و جعلها أكثر عملية، تم الاستعانة ببحث ميداني عن طريق الاستقصاء قصد التعرف على اتجاهات مدراء و مسؤولي الجمعيات إزاء التسويق الاجتماعي و تمييز الأموال المتبرع بها.

و فيما يلي استعراض للنتائج التي تم التوصل إليها، متبوعة بجملة من الاقتراحات التي نرى أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لنهوض بهذا القطاع، و ختاماً لذلك تم اقتراح بعض المواضيع التي قد تشكل أفاق للدراسة.

## نتائج الدراسة

في ختام هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة، و أبرز هذه النتائج نذكر:

➤ **النتائج النظرية:** من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- العمل الخيري أصبح يغطي أوجه الإقراض و الاستثمار، و التكوين و التدريب، و بناء القدرات و التنمية البشرية، لإكتساب المهارات و أعمال التأهيل و التشغيل، و نشر العلم و المعرفة، و التنشئة و الاهتمام

- بالتقافة ، و تنمية المرأة ، و رعاية الطفولة، و الاهتمام بذوي الحاجات الخاصة و المسنين ، و الأيتام و المتشردين، و العجزة و المحرومين و المهاجرين، و النازحين و اللاجئين.
- المنظمات غير الهادفة للربح تخلق في المجتمع فرص فريدة من نوعها في إنشاء مؤسسات و منظمات اجتماعية ، ليس الهدف من إنشائها الكسب السياسي، أو تحقيق المصلحة الشخصية، و لكن هدفها تطبيق سياسات و استراتيجيات جديدة في المجال الاجتماعي للتصدي للمشاكل و الاحتياجات الاجتماعية الجديدة و التصدي لها بالسرعة المطلوبة.
  - تساهم المنظمات غير الهادفة للربح بشكل فعال في العملية التنموية ، و هي تعتبر انعكاس للحاجة التنموية للفرد و المجتمع و هو ما يفسر التطور السريع لنشاط المنظمات غير الهادفة للربح على الصعيد العالمي.
  - يعمل التسويق الاجتماعي على وضع الخطط العملية و الواقعية لإحداث التغيير أو التعديل الاجتماعي المطلوب، و إقناع الجماهير المستهدفة بإحداث تعديلات تدريجية في موقفهم اتجاه العديد من الأهداف و القضايا، بما يحقق وفرة مادية أو بما يقلل من حجم الخسائر في أنماط سلوكية شرائية و استهلاكية محددة و خاصة في أوقات الأزمات و الكساد الاقتصادي كترشيد استخدام الماء و الطاقة و غيرها.
  - التسويق يساعد المنظمات غير الهادفة للربح على جذب الموارد، فالعديد منها بحاجة إلى جمع التبرعات لتنفيذ مشاريعها، فالأدوات و الأساليب التسويقية تمكن جامعي التبرعات من تحقيق منافع كبيرة و فرص عديدة لإنجاز رسالة المنظمة، كما يساعدها في تحديد قدراتها و ميزاتها التنافسية.
  - تعتبر مشكلة التمويل تحديا كبيرا يعيق نشاط المنظمات غير الهادفة للربح، حيث تعتمد هذه المنظمات بنسبة كبيرة على التمويل المقدم من المؤسسات و الهيئات الدولية، و يطرح هذا النوع من التمويل عدة إشكالات، باعتباره تمويل مشروط يتوافق مع مصالح الدول المانحة.
  - الاستثمار يؤمن مصادر دخل دائمة و ثابتة تشمل مشاريع استثمارية خيرية ، و قد تغلب مستقبلا إيرادات الاستثمار على إيرادات التبرعات بشكل كبير.
  - أغلب الجهات الخيرية بعيدة عن الالتزام بمرحلة إدارة تنمية الاستثمارات ، مما يؤدي إلى قلة و عدم استقرار وارداتها المالية و بالتالي التأثير على البرامج و الخدمات سلبا.
- **النتائج الميدانية:** انطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- أكدت النتائج دراسة الميدانية أن تبني التسويق الاجتماعي ، ينطلق من تبني المفهوم الذي تنطوي عليه النظرية، و كشفت النتائج أن التسويق في الجمعيات يتطور تطورا ملحوظا نحو مفاهيم التسويق في المنظمات الحديثة، و إن كان يبدو ضعيفا، إلا أنه مؤشر على الاتجاه نحو الأخذ بهذه المفاهيم مستقبلا، و يعزز هذا التوجه وجود جمعيات تسعى من خلال أهدافها إلى كسب رضا الجمهور، و تحسين صورتها، و هذا ما يؤكد تبني المفهوم الذي يستهدف إشباع حاجات المجتمع و رغبات أفراد المرتبطة بقيم العمل الخيري، و كذلك من مؤشرات الايجابية وجود (13.5 %) من جمعيات العينة يوجد بها وحدات إدارية

مختصة بالتسويق ، و(44.5%) وحدات عن الإعلان، و ( 94.5%) لديها وحدات عن العلاقات العامة، و من خلال تتبعنا لهذا البحث، تبين أن وحدات التسويق حديثة جدا، و هذا يحمل دلالة على تطور نظرة بعض الجمعيات ( عينة الدراسة) للممارسات التسويقية و زيادة الاهتمام بأنشطته، مما يشير إلى إمكانية تبني التسويق الاجتماعي مستقبلا.

- كشفت النتائج وجود (96.1%) من جمعيات العينة تتواجد بها إدارة مالية و محاسبة ، أما بالنسبة لإدارة المشروعات فلا توجد أي جمعية من عينة الدراسة بها مثل هذه الوحدات، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على ضعف الاهتمام بتبني و تطوير مشاريع ممكن أن تعود بإيرادات مالية مهمة للجمعية.
- تعتمد الجمعيات بشكل أساسي على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع بنسبة (80.23%)، و تليها اشتراكات الأعضاء بنسبة (43.15%) .
- دلت النتائج على وجود مؤشرات تبين التوجه نحو الاهتمام بقواعد البيانات و توظيفها في عمليات الاتصال، حيث أن (52.4%) من عينة الدراسة يوجد بها قواعد بيانات ، وإن كانت لا تهتم كثيرا بالمعلومات الديمغرافية و السلوك الخيري و الاتصال بالجمهور، إلا أن هذا التوجه مؤشر نحو العناية بالمعلومات من قبل هذه الجمعيات.
- كشفت الدراسة عن تنوع أهداف برامج تنشيط تبني القيم الخيرية،و تبين أن تعديل سلوكيات الجمهور اتجاه العمل الخيري لا يجد العناية الكاملة، و خلصت الدراسة إلى أن تحسين الصورة الذهنية عن العمل الخيري من أهم أولويات الأهداف في هذه المرحلة تحديدا بنسبة (28.85%) .
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن الواقع الإداري و مركزية القرار في جمعيات العينة لا تدعم التوجه عن المفهوم التسويقي بمفاهيمه و آلياته الحديثة، فعلى الرغم من وجود بعض الوحدات المختصة في التسويق، الإعلان، العلاقات العامة و تنمية الموارد ، إلا أن النتائج كشفت أن وحدات العلاقات العامة لم تخطط لبرامج تبني القيم بشكل مستقل، و إنما كان ذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا بنسبة (64.1%) .
- بينت الدراسة أن هنالك مجموعة من المهارات و المعارف التسويقية التي تحرص عينة الدراسة على اكتسابها لمخطط برامج تنشيط تبني القيم الخيرية و تأتي في مقدمتها اكتساب مهارة تخطيط برامج تنشيط تبني القيم بنسبة (35%) ثم تليها، تنفيذ برامج تبني القيم بنسبة (32.7%) .
- إن ما نسبته (75.7%) من أفراد العينة يقومون بقياس فعالية برامج تبني القيم الخيرية بينما (24.3%) لا يقومون بالقياس.
- أكثر الصعوبات التي تواجه برامج تبني القيم الخيرية حسب رأي عينة الدراسة هي قلة الكفاءات التي تمتلك مهارات التخطيط و تنفيذ برامج تبني القيم بنسبة(29.7%)، و هذا يدل على ضعف الكوادر البشرية المؤهلة و المتخصصة في جمعيات العينة،و تليها صعوبة " تركز الجمعية على نوع ترويجي واحد" و هذا بنسبة (28.9%)، و " صعوبة قلة الأساليب الإقناعية التي تتناسب مع موضوع القيم الخيرية" بنسبة (16.8%)، هذا إن دل على شيء إنما يدل على ضعف سياسة الترويج و الوسائل الإعلانية المعتمدة

من قبل هذه الجمعيات ( عينة الدراسة )، هذا بالإضافة إلى صعوبة" عدم المعرفة الدقيقة بالجمهور المستهدف" التي وصلت نسبتها إلى (10.5%) هذا مؤشر يدل على ضعف استخدام بحوث التسويق لتحديد الشريحة المستهدفة من عملية جمع التبرعات و هذا ينعكس سلبا على التمويل بشكل عام.

تقوم جمعيات العينة بطرح منتجاتها (سلعة، خدمة، فكرة) وفق إمكانيات الجمعية، حيث أنها تركز على جزئية "الإمكانيات الذاتية" و تقديمها على الفقرات الأخرى، الخاصة " بالتصميم الجيد للمنتج"، " وفق حاجة المستفيدين"، و فقرة "التميز"، و " رغبة المتبرعين"، " جاذبية المظهر"، " العمل بمعايير الجودة"، فهذه النتيجة تعطي مؤشرا سلبيا على الأداء التسويقي للجمعيات، و ذلك من زاوية الاهتمام بتصميم المنتج الذي تقدمه، حيث أنها تهتم فقط بقدراتها الذاتية بغض النظر عن المستهلك و احتياجاته و رغباته، مع العلم أن الإمكان الجمع بين الإمكانيات الذاتية و رضا المستهلك، و لكن السلبية البارزة هنا هي تقديم الإمكانيات الذاتية عن رضا المستهلك، بدليل أن الجودة مثلا لم تعطى الاهتمام من قبل أفراد العينة.

تحدد جمعيات العينة سعر نشاطاتها وفق التكاليف الكلية للنشاط و بنسبة (67.2%)، و يعتبر إتيان هذه النقطة في المرتبة الأولى لفقرات السعر يعد مؤشرا سلبيا لعدم القيام بالتسعير انطلاقا من الأهداف التسويقية، حيث أنه حتى يكون النشاط وفق إمكانيات الجمعية يجب أن يوضع له السعر المناسب لتغطية التكاليف الكلية، أما " الاهتمام بأسعار المنافسين" فقد احتلت المرتبة الأخيرة و يعد ذلك مؤشرا سلبيا حيث أن الاهتمام بأسعار المنافسين هو من تصميم بحوث التسويق ، مما يحمي الجمعية من وضع أسعار مبالغ فيها يجعل المتبرعين مثلا يميلون إلى غيرهم من جمعيات المنافسة أو العكس بوضع أسعار منخفضة جدا عن المنافسين تكون مؤشرا على رداءة التنفيذ.

تقدم جمعيات العينة نشاطاتها بنسبة (83.5%) في "أقرب الأماكن للمستفيدين" بينما "تقديم النشاطات من خلال قنوات متعددة" جاءت بنسبة (16.5%)، و من هنا نستنتج أن الجمعيات مهمة أكبر مجال تقديم الخدمات.

فيما يخص مدى استخدام جمعيات العينة للإعلان في وسائل الإعلام أو وسائل نشر الإعلان بهدف زيادة حجم التبرعات فقد جاءت بنسبة (33.9%) من جمعيات الدراسة تستخدمه أحيانا فقط.

القنوات الاتصالية التي تستخدمها جمعيات عينة الدراسة لإعلاناتها لزيادة حجم التبرعات تميل إلى سيادة الأنشطة التقليدية حيث برزت إعلانات الصحف و إعلانات الطرق بالنسبة لوسائل الإعلان و هذا بنسبة (31.30%)، (28.1%)، على التوالي مع إهمال كبير للقنوات الإعلانية الأخرى.

أشارت النتائج إلى أن أنشطة العلاقات العامة استخدمت بنسب عالية و دائما لزيادة حجم التبرعات و هذا ما تؤكدته النسبة (35.5%).

كشفت النتائج أن القنوات الاتصالية المستخدمة لأنشطة العلاقات العامة تميل جميعها إلى الأنشطة التقليدية، كالمطبوعات التي جاءت في المرتبة الأولى (11.6%)، تليها الصحف و الزيارات

بنسبة (11.4%)، (10.4%)، مع العلم هذا النوع من الأنشطة التسويقية يظل مجالا خصبا للإبتكار و التحديد في ممارسة الاتصال التسويقي مما يعد مؤشرا على سيادة الوسائل التقليدية في الأداء الاتصالي التسويقي.

- يستخدم الاتصال الشخصي بنسب عالية و بصفة دائمة لزيادة حجم التبرعات (38.3%).
- (94%) من جمعيات العينة يقومون بقياس فعالية برامج الاتصال الشخصي.
- أهم المعايير المستخدمة لقياس فعالية برامج الاتصال الشخصي في جمعيات العينة "زيادة الإقبال على مشروعات الجمعية"، و هذا بنسبة (31.6%)، و تليها "زيادة المتصلين و المستفسرين عن مشروعات الجمعية" بنسبة (31.2%)، و هذا دون أن يكون هنالك منهجية علمية من حيث الاهتمام بتوثيق ما يراد من تلك المعلومات و تحليلها و تصنيفها و الاستناد عليها لتقويم الأنشطة ألتصالية و هذا الضعف يضاف إليه غياب أي هدف واضح للوصول إلى الجمهور و استطلاع آرائهم حول الأنشطة الاتصالية و تأثيراتهم عليهم أو تفعيل قنوات الكترونية.
- فيما يخص القنوات الاتصالية التي تستخدمها الجمعية لبرامج الاتصال الشخصي تأتي "اللقاءات الشخصية" في مقدمة هذه القنوات بنسبة (14.9%)، ثم "الزيارات" بنسبة (12.9%)، و "مواقع التواصل الاجتماعي" بنسبة (12.8%)، هذا يدل على توعية بعض أفراد العينة للأساليب التكنولوجية الحديثة عبر المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.
- تعد "سمعة الجمعية و سمعة رئيسها و أعضائها" من أكثر العوامل تأثيرا في نسبة تحصيل المنح و التبرعات حسب رأي أفراد العينة التي جاءت بنسبة (62.01%)، و تليها العامل "سمعة الرئيس و أعضاء الجمعية" بدرجة تأثير متوسطة 53.14%.
- بالنسبة للأساليب المناسبة حسب رأي أفراد العينة لزيادة حجم التبرعات المالية، فقد جاءت "إقامة مشاريع تجارية" كأفضل أسلوب لزيادة حجم التبرعات المالية بنسبة (22.6%)، مما يدل على ميل المستجوبين إلى أن تعتمد الجمعية على الإيرادات الذاتية بدلا من المصادر الأخرى التي عادة ما تمتاز بضعف الاستقرار، مما يؤثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة، لذا فقيام الجمعيات بهذا الجانب الاستثماري سيوفر إيرادات ثابتة، و تليها "بناء علاقات وطيده مع المتبرعين" من حيث تكرارات الإجابة عن هذا السؤال، أما أقل مقترح تكرار فقد تعلق "باستخدام الأنترنت لزيادة المنح و التبرعات" بنسبة (2.08%)، و هذا يؤكد ضعف الاعتماد على الانترنت كوسيلة لتحصيل المنح و التبرعات، كما طالب عدد من أفراد العينة بضرورة العمل على تعديل القوانين ذات العلاقة بعمل الجمعيات.
- (68.3%) من جمعيات الدراسة لا تستخدم النشاط الاستثماري، و يعد هذا مؤشرا خطيرا ينعكس سلبا على إيرادات الجمعية في تمويل أنشطتها ذاتيا، و اعتمادها كليا على التمويل الخارجي الذي يمتاز بعدم الاستقرار، و هذه النتيجة عكست رغبة أفراد العينة في تبنيها لمشاريع تجارية من خلال فقرة الأساليب التي يرونها مناسبة لزيادة حجم التبرعات، و هذا إن دل إنما يدل على أن أفراد العينة يدركون

الخطر الذي يمكن أن يعيق الجمعية و استمراريتها، و هذا ناتج عن قلة الكفاءات و القدرات التي تملك المهارات المتخصصة في مجال تنمية الموارد المالية.

- إن أكثر من (31%) من أفراد العينة الذين يستخدمون أنشطة استثمارية ، يهدفون إلى تبني مشاريع تجارية مدرة للأرباح بنسبة (49.4%)، و تليها هدف "تحفيز المستفيدين بأن يصبحوا أناسا منتجين يساهمون في التنمية المحلية" بنسبة (25.9%).
- إن أكثر من (68%) من أفراد عينة الدراسة الذين لا يستخدمون أنشطة استثمارية في جمعيتهم يعود سبب ذلك حسب رأيهم إلى "الافتقار إلى أساس رأس المال" بنسبة (42.9%)، ثم تليها بسبب "التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات"، و بالأخص القوانين الخاصة بجمع التبرعات بنسبة (16.8%)، و "الافتقار إلى قاعدة تنظيمية و إدارية مهمتها تنمية الموارد المالية" بنسبة (16.4%)، و ما نستنتجه أن الكثير من الجمعيات تعيش مشكلة اعتقاد، بأنه ليس ثمة مجال للإستثمار إلا من خلال توافر رأس مال كبير و فائض عن الاحتياج و الواقع أن الفكر الاستثماري بمعناه المتقدم لا يفرض وجود رأس مال كبير و لا فائض، بقدر ما يفرض وجود أفكار تساهم في تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات و توفر أشخاص ذوي الكفاءة و الخبرة و التخصص قادرين على تنمية و إدارة الاستثمارات.

## اختبار صحة الفرضيات

### ● بالنسبة للجانب النظري:

انطلاقا من النتائج السابقة فقد توصلنا الى التسويق يساعد المنظمات غير الهادفة للربح على جذب الموارد من المتبرعين باستخدام العديد من الأساليب و الأدوات التسويقية للتأثير في سلوك المتبرعين نحو المزيد من العطاء لهذه المنظمات و بالتالي فإن تبني المدخل التسويقي يساعد في تحديد قدرات المنظمة و ميزاتها التنافسية، و هذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

انا بالنسبة للفرضية الثانية في صحيحة لإعتبار أن القطاع الخيري لا يملك وسائل سيادية تمكنه من تحصيل الإيرادات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع و بالتالي فإن مهمة التمويل في هذه المنظمات قد تبدو أكثر تعقيدا وأكثر صعوبة ، حيث إن الجزء الأكبر من مصادر تمويلها يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المنظمات المانحة والمتبرعين الآخرين ، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك المنظمات ويؤدي إلى درجة من عدم الاستقرار نظرا لأن مستوى النشاط مرتبط بمستوى التمويل الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

و فيما يخص الفرضية الثالثة في صحيحة أيضا، لأن الاستثمار الخيري يساعد المنظمات غير الهادفة للربح في صناعة الاستقرار الاجتماعي من خلال توفير فرص العمل و توفير الدخل للعديد من الأفراد،

وهذا من خلال اختراقه للمجالات الأكثر نفعاً و ربحاً للمجتمع وفي صناعة النهضة الاجتماعية و حل المشكلات الاجتماعية بجميع أنواعها.

● بالنسبة للجانب الميداني:

انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية وبعد اختبار الفرضيات، فقد توصلنا الى رفض جميع فرضيات الجانب التطبيقي، أي أنه هنالك تأثير بين المتغيرين، وهذا أثبتناه من خلال ما يلي:

✓ لاحظنا أن الجمعيات التي تمتلك وحدة أو قسم تسويق تستخدم برامج تنشيط تبني القيم الخيرية أكثر من الجمعيات التي لا تمتلك قسم تسويق.

✓ لا يعد تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري من أهم الأهداف التي تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية، عند المفاضلة بين مختلف الأهداف المقدمة، و إنما هدف تكوين الصورة الذهنية عن الجمعية و مشروعاتها تعتبر من أهم الأهداف.

✓ يوجد فرق معنوي لتأثير سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية على نسبة تحصيل التبرعات باختلاف المؤهل الدراسي .

✓ وجود علاقة بين إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة و المتغير الدراسي، أي أن المؤهل الدراسي يؤثر على جودة علاقات عامة في الجمعية، وهذا ما تبينه النسب المئوية حيث نلاحظ أن مدراء و مسؤولي الجمعيات الذين لديهم مستوى دراسي عالي كانت لديه نسبة الإجابة " بنعم " أكبر من 90% ، بخلاف الذين لديهم مستوى دون الثانوية فكانت نسبة الإجابة بنعم 0% .

✓ يوجد فرق معنوي لتأثير الخبرة في العمل الاجتماعي على نسبة تحصيل التبرعات حسب متغير المؤهل الدراسي .

✓ وجود علاقة بين القائمين في الجمعيات على استثمار الأموال المتبرع بها و المتغير المؤهل الدراسي، أي أن المؤهل الدراسي يؤثر في مدراء و مسؤولي الجمعيات بهدف استثمار الأموال المتبرع بها في الجمعية.

✓ لدراسة العلاقة بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و مصادر إيرادات الجمعية، قمنا باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" ، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن هناك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و اعتماد الجمعية على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع لزيادة إيراداتها وهذا بمعامل ارتباط 0.219 عند مستوى دلالة 0.01.

✓ هناك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و اعتماد الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن ، كما أن هنالك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري لتنمية الموارد المالية و حصول الجمعية على إيرادات من بيع منتجاتها و سلعها ، و كذلك هنالك علاقة معنوية بين النشاط الاستثماري و بناء علاقات مع جمعيات أخرى بهدف الحصول على إيرادات .

## التوصيات والاقتراحات

يتضح لنا من النتائج الدراسة النظرية ومن قناعة عينة الدراسة في الدراسة الميدانية مدى أهمية دور التسويق و الاستثمار في الجمعيات ، مما لا يتماشى مع ضعف تطبيق لهذا الدور في الجمعيات الجزائرية ، وللخروج من هذا التناقض بين النظرية و التطبيق نضع هذه التوصيات بين يدي المستفيدين من هذه الدراسة و هم القائمين على الجمعيات و الجهات الحكومية و المتبرعين و الجهات الداعمة و المجتمع الجزائري و جهات البحث و الدراسات العلمية ، و نبدأ بالأخيرة إذ هي أساس صناعة التطابق بين النظريات و التطبيقات .

### التوصيات لجهات البحث و الدراسات العلمية

فكما رأينا من خلال عرضنا في الفصل الأول (المبحث الثاني) لموضوع انتقال مفهوم التسويق خارج الإطار التجاري و أن بدايات بناء هذه القناعة في الغرب ، أتت من الأكاديميين التسويقيين و البيئات العلمية التي طورت ووضحت مدى الاحتياج إليه ، وعليه فإننا نضع هذه التوصيات بين يدي القائمين على المؤسسات العلمية و البحثية منها الجامعات و مراكز الدراسات و البحوث .

✓ **القيام بالأبحاث و الدراسات:** المعنية بالبحوث المختلفة ذات العلاقة بالجمعيات ، فهناك ندرة شديدة في حجم المنشور عن الموضوع ، و هناك تشتت فيما ينشر في جانب آخر حيث يصعب القول أن هناك تراكما علميا في هذا الاتجاه ، ولعل نقطة البداية لتغيير هذا الواقع في الدور الرائد الذي يمكن أن تلعبه الجامعات و مراكز البحث لجذب الأنظار نحو هذا المجال البحثي .

✓ **توفير الأدبيات:** المتخصصة في تطوير عمل الجمعيات و في مقدمتها المؤلفات عن التسويق و الاستثمار و التبرعات في المنظمات غير الهادفة للربح.

✓ **تقديم دورات :** يهتم العاملون في الجمعيات بالحصول على الدورات التي تقوي مهارتهم و خبراتهم ، و يضاف إلى ذلك أن أغلب الأفراد في هذا القطاع ، يأتون من بيئات مختلفة ، الأمر الذي يجعل احتياجهم للتأهيل لممارسة مهامهم في الإطار الخيري أمرا ضروريا ، حيث أن العودة للدراسة الأكاديمية يعتبر مطلبا صعبا فان الحل يأتي من خلال الدورات القصيرة ، و التي تعطي خلاصة في المواضيع المختلفة و التي نرى أن من أهمها الدورات المتخصصة في مجال التسويق و الاستثمار .

✓ **فتح تخصصات جديدة أو مواد تعليمية تهتم بهذا المجال :** يمكن البدء بهذا من قبل الجامعات من خلال إعطاء مواد معينة في القطاع الخيري كإعطاء مادة في قسم التسويق حول التسويق العمل الخيري أو قسم المالية حول الاستثمار الخيري... الخ.

## توصيات للمتبرعين و الجهات الداعمة

حيث نوصيهم حرصا على الاستفادة المثلى مما يقدمون للجمعيات ، أن يهتموا بدعم برامج التأهيل و التطوير للفهم و الممارسة في التسويق و الاستثمار و الذي كما وضحنا لا يطور فقط جودة خطاب الجمعيات لهم ، بل يجعلها تنطلق من اهتماماتهم و تسعى إلى إرضائهم بالتنفيذ الأمثل بتبني المشاريع التي يهتمون بها (ويكون لها احتياج فعلي في المجتمع ) و أيضا التنفيذ الأمثل لمشاريعهم المختلفة و توفير موارد مالية هامة.

## توصيات للمجتمع الدراسة

نوصي المجتمع بقبول فكرة انتقال التسويق و الاستثمار إلى القطاع الخيري و عدم المبادرة بالرفض و التشكيك لما يرونه من تشابه في الخطاب أو الوسائل مع القطاع التجاري، و يعلموا أنهم المستفيد الأول من تطور خطاب الجمعيات و التي لم تنشأ إلا لخدمتهم .

## توصيات للجهات الحكومية

لأهمية دور الجهات الحكومية و إمكانيات دعمها لهذا الموضوع من عدة مجالات نوصيها بالآتي :

- ✓ **الحرص على التشريعات الداعمة لعمل الجمعيات:** دعم نمو أداء الجمعيات يحتاج إلى بيئة مشجعة لهذا النمو، و تأتي التشريعات المنظمة و الداعمة كأساس ينطلق منه التسويق و الاستثمار سواء في الداخل أو الخارج .
- ✓ **إطلاق سوق للأوراق المالية الخيرية:** يمكن للجهات الحكومية إطلاق هيئة استثمارية خيرية تعمل على جمع أموال ( الأوقاف، الزكاة، الصدقات، التبرع، التطوع، التضامن، إعانات...)، و تحويلها إلى أصول قابلة للتوظيف في سبل الخيرات ، و لكن في شكل استثمارات مربحة تؤدي مع الزمن إلى بروز سوق الأصول الخيرية، و يحصل المستثمر الباحث عن رأس المال على أرباحه و يتعهد بدفع الزكاة و التبرعات و المساهمة في صندوق نسميه صندوق الخيرات، يكون بمثابة ألية لتدوير الأصول الخيرية ، و يتعهد بطرح أسهم في سوق الأصول الخيرية، و يزود السوق بقاعدة بيانات إحصائية عن مبادرة الاستثمار الباحثة عن التمويل، و عن الوعاء المالي الخيري المتوفر، و عن فرص التمويل الخيري ، كطريقة ناجحة لتكوين قيمة مضافة في دخل المجتمع لصالح شريحة واسعة من السكان.
- ✓ **إقامة برامج التأهيل و التدريب:** بإمكان الجهات الحكومية الانطلاق في البرامج التأهيل و التدريب إما من خلال الدعم المباشر و تمويل هذه الجمعيات بميزانياتها لهذه البرامج أو من خلال إقامة هذه الدورات من قبلها و تقديمها مجاناً لهم .

- ✓ **الدعم الإعلامي:** نوصي الحكومة بإعطاء الجمعيات وضعية خاصة في الوسائل الإعلام الحكومية من خلال مثلا أسعار مخفضة للإعلانات، أو رصد برامج متخصصة في التليفزيون و الإذاعة و الصحف للجمعيات باختلاف أنواعها و مستوياتها ،دعما لهذا القطاع المكمل للدور الحكومي في خدمة المجتمع ،الأمر الذي يساعد الجمعيات في تطوير ممارستها للتسويق .
- ✓ **بناء التنسيق و التعاون بين الجمعيات:** نوصي الجهات الحكومية بدعم جهود التنسيق و التعاون و من أمثلة ذلك بالنسبة للتسويق فتح أسواق مشتركة لمنتجات الجمعيات أو معارض لعرض مشاريعها .

### **توصيات للجمعيات الجزائرية:**

- وهي المستفيد الأول من هذه الدراسة و التي تسعى لرسم الخطوط العريضة لفهم و تطبيق التسويق و الاستثمار فيها تطويرا لعملها و أدائها الكلي ، و نوصي الجمعيات بالآتي :
- **إنشاء إدارة استثمارية احترافية:** أولها يجب على الجمعيات إنشاء إدارة استثمارية احترافية، كما هو الحال في المؤسسات المالية، لأنها هي التي تحدد اتجاه الاستثمار، و أين يوضع الاستثمار و مراعاة حساسية أموالها.
- **تبني التسويق كسياسة في إدارة عملها :** إن الانطلاق من الفكر التسويقي يجعل الجمعيات تنطلق من معرفة المستهلك (المتبرع ،المستفيد ،المشترى ) و تصبح برامجها تنطلق من السعي لإرضاءه ، الأمر الذي سيطور عملها و يجعلها تحرص على معايير الجودة و مطابقة ما يتوقعه المستهلك منها.
- **بناء النظام التسويقي المتكامل :** وذلك بتوفير المدخلات الضرورية من تحديد للمستهلك و إجراء بحوث التسويق وغيرها ، و من ثم إجراء العمليات اللازمة من خلال إدارة التسويق و ذلك للوصول إلى المخرجات المنشودة مما يؤدي إلى الارتقاء الكامل لأداء الجمعيات .
- **تأسيس إدارة تسويقية في كل جمعية :** نوصي الجمعيات بتأسيس إدارة تسويق و تعيين متخصصين في التسويق حيث أن بهذا يرتقي الأداء الكلي للجمعيات، إذ أن تبني هذه الإدارة هو الأساس في توفير الدعم المالي و التنفيذ الأفضل لمشاريع الجمعيات في الجزائر .

## أفاق البحث

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات و المعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها، و الحقيقة التي توصلنا إليها أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الخصبة و الجديرة بالدراسة ، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بما يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التسويق الاجتماعي و الاستثمار الخيري من جهة، و في ميدان المنظمات غير الهادفة للربح من جهة أخرى.

و في ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- البيئة الجزئية لتسويق المشاريع في المنظمات غير الهادفة للربح.
- الأنشطة الاتصالية في المنظمات غير الهادفة للربح.
- دور وسائل الاتصال الجماهيري في الحملة الإعلامية لجمع التبرعات المادية.
- الأساليب و النظم المعينة على تنمية الموارد و التبرعات بالجمعيات و المنظمات الخيرية.
- أثر الإعفاء الضريبي في زيادة التبرعات و المنح للمنظمات غير الهادفة للربح.
- نحو إدارة واعية لحملة التبرع في المنظمات الخيرية.
- أفاق الاستثمار في الجهات الخيرية لتعزيز القدرات المالية.

و في الأخير و نحن نرفع القلم عن الكتابة إيذاناً بإتمام هذا الجهد، نأمل أن نكون قد وفقنا في إختيار الموضوع، و في جمع مادته العلمية، و في دراسته و عرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.



قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

1. سورة النساء، الآية 05.
2. سورة الكهف، الآية 34.

### 1. الكتب

3. إبراهيم بن علي الملحم، إدارة منظمات غير الربحية، الأسس و النظرية و تطبيقاتها، إدارة النشر العلمي و المطابع، الرياض، 2004.
4. ابن منظور، لسان العرب، الرازي، مختار الصحاح، الجزء 4.
5. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث للإدارة التسويقية، دار حامد للنشر و التوزيع، الجبيهة، الأردن، 2000.
6. أحمد إبراهيم حمزة، العمل الاجتماعي التطوعي، الواقع و المأمول، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2015.
7. أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة ، الجزائر، 2008.
8. أحمد تمام عفيفي، استثمار المال في الإسلام، بدون دار نشر، القاهرة، 2003.
9. أحمد جبر، إدارة التسويق، مفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
10. أحمد عبد اللطيف رشاد ، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2007.
11. أحمد على سليمان، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق مع التركيز على الأسواق السعودية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.
12. أحمد مرسي أحمد ابراهيم، التسويق في عصر الاضطراب ، رؤى و تحديات ، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين ، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
13. الأدلة الإرشادية ، كيفية و تكوين و تفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية ، مركز خدمات غير الحكومية،
14. أسى خضر، الأطر القانونية الداخلية المتعلقة بنشاط الجمعيات الأهلية في الأردن، مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، الأردن، 2002.

15. أندرو دي و آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، بدون بلد نشر، 1412 هجري.
16. بدر ناصر الميطري، من سمات التجربة البريطانية في العمل الخيري و التطوعي، الأمانة العامة للأوقاف ، الكويت، 1994.
17. بلال عربي، دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع، مقترحات لتطوير العمل التطوعي، دمشق، 1999.
18. بيرت ليكي، جورج ليكي، وغيرهم، غدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، بدون بلد نشر، 2000.
19. ثابت عبد الرحمن إدريس، منى راشد الغيض، إدارة التسويق ،مدخل استراتيجي ،دار الفلاح ،الكويت، 1415 هجري.
20. ثامر بكري، التسويق ،أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
21. حافظ هنا بدوي، إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر، بدون سنة النشر .
22. حسن لدواوة و آخرون، علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها و مع السلطة الوطنية الفلسطينية و الممولين، معهد أبحاث البيانات الاقتصادية، ماس، بدون بلد نشر، 2001.
23. خالد أحمد فرحان المشهداني، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
24. خالد حامد شنيكات، المنظمات غير الحكومية و السياسة العالمية، دراسة في الأبعاد التمويلية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، دولة الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة النشر.
25. دوغلاس سي ابدي، ما وراء التخطيط الاستراتيجي ، كيف يمكن إشراك مجالس الإدارة غير الربحية في التنمية و التغيير، الجمعية المصرية للنشر و المعرفة و الثقافة العالمية ، مصر، بدون سنة نشر.
26. رابع خوني ، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2008.
27. ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي و الاجتماعي، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، 2008.

28. ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الاولى، عمان ، الاردن،2004.
29. ردينة عثمان يوسف، جاسم محمود الصمدي، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،2001.
30. رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دراسة لنموذج مجتمع الإمارات، دار القلم، الطبعة الأولى، دبي، بدون سنة النشر.
31. ريتشارد إنجرام، المسؤوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية، الجمعية لمصرية للنشر و المعرفة و الثقافة العالمية، مصر، بدون سنة نشر.
32. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان الأردن، 2005.
33. سكستون ريتشارد، العلاقة بين الحكومة الفلسطينية و المنظمات الأهلية، شراكة و تعاون، واقع جلسات المؤتمر الدولي، إشراف مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي، 2007.
34. سليمان أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق، معهد الإدارة، الرياض، 2000.
35. سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات ، دار الميسرة ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2005.
36. سليمان بن على العلي، تنمية الموارد المالية و البشرية في المنظمات الخيرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأمانة، 1416 هجري.
37. سيد هوارى، الاستثمار و التمويل، الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، بدون بلد النشر، بدون سنة نشر.
38. الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع الدليل العلمي للتسويق، إعداد و تنفيذ و مراجعة الاستراتيجيات و خططك التسويقية خطوة خطوة، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 1413 هجري.
39. صالح محمد حامد، تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية و تعبئة الموارد، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2012.
40. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
41. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثالثة، عمان ، الأردن، 2010.
42. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
43. عبد العزيز أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

44. عبد العظيم عادل، تطور نظريات الاستثمار، منشورات المعهد العربي للتخطيط، بدون بلد النشر، 2010.
45. عبد الكريم بكار، عصرنا و العيش في زمان صعب، دار القلم، الطبعة الأولى، دمشق، 2000.
46. عبد الكريم بكار، العولمة، طبيعتها و تحدياتها، دار الإعلام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 1421 هجري.
47. عبد الله سالم باهمام، المتبرع و المنظمة الخيرية، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات، مداد، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2010.
48. عبد الهادي عزت، رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، بدون بلد النشر، 2004.
49. عبد الهادي يعقوب عبد الله، استثمار أموال الزكاة، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، 2008.
50. عثمان فريد رشدي، الريادة و العمل التطوعي، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2013.
51. عطية حسين أفندي، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الاقتصادي، مصر، مايو 2007.
52. على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، بدون بلد نشر، 1999.
53. على ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة زهراء الشرق، الطبعة الثالثة، بدون بلد النشر ، 2003.
54. على يوسف شكري ، المنظمات الدولية المتخصصة، ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2003.
55. علي بن هادية و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة 7، الجزائر، 1991.
56. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
57. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
58. غسان منير حمزة، العولمة و الدولة، الوطن و المجتمع العالمي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
59. فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

60. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقاربات التطورية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، بدون بلد نشر، 2000.
61. فريد راغب النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
62. فريد قريشي، تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، 1997.
63. فريد نجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون بلد النشر، 1998.
64. فؤادة عبد المنعم ابراهيم، التسويق الاجتماعي و تخطيط الحملات الإعلامية، عالم الكتاب ، القاهرة، مصر، 2007.
65. فيليب كوتلر، التسويق، كيف ننشئ الأسواق و تعززها و تسيطر عليها، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 2000.
66. لان شاستون، التمييز التسويقي، بيت الأفكار الدولية، مؤسسة مؤتمن للتوزيع، بدون بلد نشر، 1999.
67. مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، أفاق الابداع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 1421 هجري.
68. محروس عبد الشافي الشويبي، محمد عبد الحق أبو شمالة ،مدي فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني، المحلية العامة في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
69. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، 2004.
70. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي ( الأخضر و البيئي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2004.
71. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2001.
72. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر و البيئي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2011.
73. محمد بن يحي آل مفرج، أفاق الاستثمار في الجهات الخيرية، دار الدرر السنية، طهران، 1732 هجري.
74. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

75. محمد صالح عساف ، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة و التوزيع، السعودية، 1995.
76. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المقدم، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
77. محمد فريد الصحن و مصطفى محمود، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
78. محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مج 4، 2003 .
79. محمود جاسم الصيمدي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي تحليلي، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
80. محي الدين عباس الأزهري، إدارة النشاط التسويقي، مدخل استراتيجي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.
81. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسات في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين و الشراكة و الشفافية و المساءلة و القيادة و التطوع و التشبيك و الجودة، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2007.
82. نجوى سمك، السيد صدقي عابدين، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة، الخبرتان المصرية و اليابانية، مركز الدراسات الآسيوية، القاهرة، 2002.
83. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، المفاهيم الأسس الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
84. نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004.
85. نظام موسى السويدان ،عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
86. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، تسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
87. هاري بيكونت، اللمسات الخفية، أربع أسس للتسويق الحديث، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 2003.
88. هاري بيكونت، البيع اللامرئي، دليل ميداني للتسويق الحديث، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 2001.
89. هاني حاد الضمور، إدارة قنوات التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
90. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، عمان ، الأردن، 2009.

91. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الازاربطية، بدون سنة النشر، الإسكندرية، مصر.
92. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة 7، 2005.
93. ياسر بن علي الشهري، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية، دراسة تحليلية تقويمية، المركز الدولي لأبحاث و الدراسات، مداد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2011.

## 2. الأطروحات و الرسائل الجامعية

94. عبد الله محمد الصهبي، التسويق في الجمعيات و المؤسسات الأهلية في اليمن، رسالة ماجستير.
95. محمد لطفي زكريا محمد الشيمي، دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات السياسية - بالتطبيق على مجالس الوزراء و الشورى والشعب، رسالة ماجستير غير منشورة، جمهورية مصر العربية: جامعة المنيا /كلية الآداب 2010 .
96. ياسين قاسي، دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية، دراسة حالة فرانز فانون البليدة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2014/2013.

## 3. الملتقيات، المؤتمرات و الندوات العلمية

97. عبد السلام زايد، دور منظمات المجتمع المدني في تفعيل العمل الخيري و تحقيق التنمية المجتمعية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/12 ماي 2008/ من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية التيارت، الجزائر.
98. عبد الفتاح محمد فرح، نموذج مصرف الاستثمار الخيري (رؤية إسلامية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر المنظور الإسلامي حول إدارة التمويل، بدون بلد النشر، يوليو 2009.
99. عمر عزوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 9/8 مارس 2005، من تنظيم كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم تسيير/ جامعة ورقة، 2005.

100. محمد أحمد عليّة عثمان، العمل الخيري في السودان، الرؤية و التطبيق و المستقبل، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008/ من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية التيارت، الجزائر.
101. محمد سمير بن عياد و آخرون، الوقف و مدى مساهمته في محاربة الفقر و البطالة ، الرؤية و التطبيق و المستقبل، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/12 ماي 2008/ من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية التيارت، الجزائر.
102. محمد عبد الحليم عمر، الاستثمار في الوقف و في غلاته و ريعه، بحث مقدم للندوة الخامسة عشر لمجمع الفقه الإسلامي المقام في الفترة 11/9 مارس 2004، مسقط، سلطنة عمان.
103. محي الدين خير الله العوير، تقنيات و استراتيجيات أساسية في أصول إدارة الجمعيات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008، من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية التيارت، الجزائر.
104. مختار قوادري، مشروعية استثمار أموال الحاكم لأموال الزكاة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول تميم أموال الزكاة و طرق تفعيلها في العالم الإسلامي المقام في الفترة ما بين 18-19 جوان 2012، من تنظيم مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية بالجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
105. مريزق عدمان ، كريم قاسم ، التسويق كمدخل لتحسين أداء الجمعيات و فعاليتها- جمعية الحياة نموذجاً- ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المقام في الفترة 11/10 نوفمبر 2009، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية: قسم علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
106. مريزق عدمان، التسويق الناجح لبرامج و نشاطات الجمعيات، عرض مقدم ضمن الملتقى التدريبي الأول للجمعيات و المنظمات الشبانية، المقام 14/13/12 ماي 2009، مركز الإبداع الإعلامي، الجزائر.
107. نبيل حمادي، الإدارة المالية للجمعيات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر، قراءة للواقع و استشراف للمستقبل، المقام في الفترة ما بين 15/14 ماي 2008، من تنظيم جمعية الحياة و جمعية الشفاء ولاية تيارت، الجزائر

108. هشام جبر، **صناديق الاستثمار الإسلامية**، المؤتمر العلمي الأول للاستثمار و التمويل بين افاق التنمية و التحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. فلسطين، 8-9 ماي 2005.

109. ياسين قاسي و آخرون، **استثمار أموال الزكاة حكمها و ضوابطها**، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول تثمير أموال الزكاة و طرق تفعيلها في العالم الإسلامي المقام في الفترة ما بين 18-19 جوان 2012، من تنظيم مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية بالجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

#### 4.المجلات و الدوريات و الجرائد

110. أحمد بوكابوس، **التنظيم الجمعي و المجتمع المدني**، مجلة كراسات ال cread، العدد 58.

111. حبيب الله محمد الترساني، **تسويق العمل الخيري**، مجلة الدعوة، تصدرها مؤسسة الدعوة الإسلامية، العدد 2092، 1428 هجري.

112. حبيب الله محمد الترساني، **تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية**، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة، المجلد 36، العدد الأول، 1471 هجري.

113. حسين حسين شحاتة، **إستثمار أموال الوقف**، مجالاته، صيغته و نماذجه التطبيقية، مجلة الأوقاف، مجلة نصف سنوية محكمة تعنى بشؤون الوقف و العمل الخيري، بدون عدد، أكتوبر 2007، الكويت.

114. خالد القصبي، **المؤسسات الخيرية و الأهلية و دورها في التنمية الاجتماعية**، جريدة الجزيرة السعودية الالكترونية، العدد 24، 12595 أذار 2007، السعودية.

115. خالد الوزني، **اقتصاديات الزكاة و الصدقة**، جريدة الرأي الأردنية ( الشؤون الاقتصادية)، العدد 13519، الأردن، 7 أكتوبر 2007.

116. رائد إسماعيل عابنة، محمد علي العقيل، **تمويل الجمعيات الخيرية المتخصصة في الأردن: دراسة ميدانية لآراء العاملين و المتطوعين فيها**، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.

117. صادق حماد، **الاستثمار في أعمال الخير**، مجلة الشرق الأوسط، العدد 11901. بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.

118. صالح جميل، **المنظمات غير الحكومية و حقوق الإنسان**، مجلة الحقيقة، مجلة دورية محكمة تصدر عن جامعة أدرار، العدد 07، ديسمبر 2005.

119. صالح زباني، موقع مؤسسات المجتمع المدني في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007.
120. عبد المجيد أونيس ، كلثوم وهابي ، المنظمات غير الهادفة للربح و دورها في التكافل الاجتماعي و الاقتصادي، مجلة أبعاد إقتصادية، مجلة علمية أكاديمية محكمة متخصصة سنوية، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس ، العدد 4، 2014.
121. فيصل الصوفي، المنظمات غير الحكومية في اليمن، صحيفة مؤتمر النت اليمينية الالكترونية، بدون عدد.
122. كمال منصور، المنظمات غير الحكومية و دورها في عولمة النشاط الخيري التطوعي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة الكترونية إنسانية تعنى بالعلوم الإنسانية ، العدد 30 ، سبتمبر 2006.
123. ليندة زينب، المجتمع المدني، واقع و تحديات، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر 2006.
124. محمد عثمان بشير، استثمار أموال الزكاة، مجلة الندوة العلمية الثالثة لقضاة الزكاة المعاصر، بدون عدد، 1992، الكويت .
125. محمود بوسنة، الحركة الجمعوية في الجزائر، نشأتها و طبيعة تطورها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 17 ، جوان 2002.
126. محمود هلال، قضايا و إشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية ، مجلة العلوم الاجتماعية، بدون عدد، 2004.
127. مسعود كسرى، عثمان علام، دور المنظمات غير الحكومية في التنمية و إشكالية تمويلها، مجلة المعارف، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة أكلي محند ولحاج البويرة، العدد 14، جوان 2013.
128. مصطفى محمود عبد العال عبد السلام، دور المنظمات غير الحكومية في حماية المستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دورية متخصصة محكمة، يصدرها مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبة بن بوعلی ، شلف، العدد 04، جوان 2006.
129. هالة بخش، التطوع و الجمعيات الخيرية، مجلة قضايا و حوارات، مجلة الكترونية.
130. هيام الفتح، العمل التطوعي استثمار امني و إقتصادي، جريدة الرياض السعودية، يومية تصدرها عن مؤسسة الإمامة الصحفية، السعودية، العدد 14166، 7 أبريل 2007.

131. وفا الميرك، النشاط التمويلي و أهمية الموارد المالية، مجلة قضايا و حوارات، مجلة الكترونية.
132. يحيى وناس ، تطور النظام القانوني لتأسيس الجمعيات في الجزائر، مجلة الحقيقة، مجلة دورية محكمة تصدر عن جامعة أدرار ، العدد السابع ،ديسمبر 2005.

## 5. القوانين و المراسم

133. الأمر 71-79 المتضمن القانون المتعلق بالجمعيات، المؤرخ في 3 ديسمبر 1971، الجريدة الرسمية، العدد 105، الصادر سنة 1971.
134. قانون 06-12 المتعلق بالجمعيات، المؤرخ في 21 صفر عام 1433 هجري الموافق ل 12 جانفي 2012، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر سنة 2012.
135. قانون 90-31 المتعلق بالجمعيات، المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1417 هجري الموافق ل 4 سبتمبر 1990، الجريدة الرسمية، العدد 53، سنة 1990.
136. المرسوم 72-176 المؤرخ في 27 جويلية 1972 المعدل للأمر 71-79 المتعلق بالجمعيات.
137. المرسوم 72-177 المؤرخ في 27 جويلية 1972 المعدل للأمر 71-79 المتعلق بالجمعيات.

## 6. مواقع الانترنت:

138. أحمد السيد الكردي، قياس الأداء المالي المتوازن بالمنظمات الخيرية، مقال متوفر على الموقع [www.kenaneonline.com](http://www.kenaneonline.com)
139. أحمد فتحي النجار، أدوات الاستثمار في الجهات الخيرية، مقال متوفر: [www.madadcenter.com/articles/shox.aspx?Id=242](http://www.madadcenter.com/articles/shox.aspx?Id=242)
140. أحمد فتحي النجار، الاستثمار الخيري، و آفاق الدعم، مقال متوفر على الموقع: [www.madadcenter.com/articles/show.aspx?Id=236](http://www.madadcenter.com/articles/show.aspx?Id=236)
141. أحمد فتحي النجار، الربح في استثمار الخيري، مقال متوفر على الموقع : [www.madadcenter.com/articles/show?Id=248](http://www.madadcenter.com/articles/show?Id=248)
142. أحمد فتحي النجار، مجالات الاستثمار الخيري في مؤسسات الوقف الإسلامية، مقال متوفر على الموقع: [www.madadcenter.com/articles/show.aspx?Id=256](http://www.madadcenter.com/articles/show.aspx?Id=256)
143. أحمد فتحي النجار، تحقيق فكرة الاستثمار في الجهات الخيرية: مقال متوفر على: [www.madadcenter.com/articles/show.aspx](http://www.madadcenter.com/articles/show.aspx)

144. على محي الدين القرّة الداغبي، استثمار الوقف و طرقه القديمة و الحديثة، مقال متوفر على الموقع:

[www.kanatakji.com/fiqh/files/wakf/1400](http://www.kanatakji.com/fiqh/files/wakf/1400).

145. عمر حمزي، العمل الجمعي، الواقع و الأفاق، مقال متوفر على الموقع:  
[www.sudane se.online.com/ar/article-13433](http://www.sudane se.online.com/ar/article-13433)

146. عيسى القدومي، نظرة ضيقة إلى العمل الخيري... أسباب و حلول؟ متوفر على الموقع:  
[www.al-forqan.net](http://www.al-forqan.net)

147. كيف نجمع التبرعات، منشورات مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، بالأردن، مقال متوفر على الموقع:  
[www.soaid.net](http://www.soaid.net)

148. ماجد علي المزين، أفاق الاستثمار في الجهات الخيرية، مقال متوفر على الموقع:  
[www.alrames.net](http://www.alrames.net)

149. محمد ناجي بن عطية، المنظمات الخيرية: الواقع و آفاق التطوير. مقال متوفر على الموقع:  
[www.islamtoday.net/bohooth/artshow-86-86 18.htm](http://www.islamtoday.net/bohooth/artshow-86-86 18.htm)

150. المنظمات غير الحكومية و قمة كوبنهاغن :  
[www.arabic-euronews.net/2009/12/19/dashed -hopes-for-many-in Copenhagen](http://www.arabic-euronews.net/2009/12/19/dashed -hopes-for-many-in Copenhagen)

## المراجع باللغة الأجنبية

### 1. الكتب:

151. Andreasen A.R, **inter-sector transfor of marketing knowledge**, geogetown university, retrieved in ,july 2006 .
152. Kotler Philip ;Roberto Eduardo L, **Social Marketing; strategies for Changing ,Public Behavior** , the free Press a division of Macmillan Inc, New York; collier Macmillan publishers, London, 1989.
153. Kotler Philip, **Marketing management**, eleventh edition, new jersey, prentice, hell, 2003 .
154. kotler philipe, Bernard Dubois , **Marketing Management**, Pearson edition France, paris,2003 .
155. M.j Thomas ,**social marketing** ,social cause marketing and the pitfalls beyoud, Heineman Professional publishing, London ,1988.
156. Marc lindenberg and Coralie brayant; **Going Global transforming relief and development NGOs**, kumarian press, 2001.
157. Mutz, John . Murray, Katherine·**Fundraising for Dummies**. IDG BOOKS.2000
158. Rod olphe durand ,**Guide du management stratégique**, éditions rd Dunod, Paris ,2003.
159. S.fine , **the marketing of ideas and issues**, Preaeger Publisher ,New York, 1981.
160. Sekaran.U.**Research methods for business: Askill building**,4 th Ed. India,Wiley india Edition, 2007,p 88,p89.

161. Syntec Emo, **Etudes Marketing et Opinion : Fiabilité des méthodes et bonne pratiques**, Paris : Dunod, 2008.
162. Weiens Ronald M, **Marketing Research** ,new jersey: Practice Hall, Inc, 1984.
163. William J.Stanton ;**Fundamentals of Marketing** , N.y.McGraw-Hill book Inc ,1989.

## 2. الملتقيات والمجلات:

164. Abdel Samed Ziad : " **civil society in the Arab region : its necessary role and the obstacles to fulfillment** ". The international journal of non – for- profit Law, the standard center for non for profit. Law, volume 9, issua, april 2007.
165. Carrie Manning and Monica Malbough, **bilateral donors and aid conditionality in post-conflict peacebuilding :The case of Mozambique**, journal of modern African studies vol 48,2010.
166. Dina Nekrassova, “**Comparative Analysis of Cultural Stereotypes of Native People From the Russian FarEast and Alaska**”, *Russian Journal of Communication*, Vol. 3, N° 1/2, Win. - Spr. 2010.
167. Güliz Ger *et al.*, “**Experiential Nature of Product-Place Images: Image As a Narrative**”, *Advances inConsumer Research*, Vol. 26, N° 1, 1999.
168. kotler Philip and gerald zaltman, **social marketing: an Approach to lpanned social change**, Journal Of Marketing, , vol 35, july 1971.
169. kotler Philip end Sidney levy, **Broadning the concept of marketing**, journal of marketing vol 33,January 1969.
170. Luck David, **Broadning the concept of marketing-too far**, journal of marketing vol 33, July 1969.
171. Nickels, william G, **Conceptual conflicts in marketing**, journal of economic and business, vol 27, winter 1974 .
172. Noshina Saleem, “**U.S. Media Framing of Foreign Countries Image: An Analytical Perspective**”, *Canadian Journal of Media Studies*, Vol. 2, N° 1, 2007.
173. sefeir- younis Alfredo : " **the rôle of civil society in foreig Policy** :\_a new conceptuel. Frame work ", seton, hall journal of diplomacy and international relations, summer/fall, 2004
174. Travis Dixon, “**Who is the victim here ? The psychological effects of over representing White victimsand Black perpetrators on television news**”, *Journalism Quarterly Journal*, Vol. 9, N° 5, October 2008 .
175. W.Nord and J.Peter, **A Behavior Modification Perspective on Marketing**, journal of marketing , vol 44, spring 1980.

## 3. مواقع الانترنت

176. Meyer and Martele , **Atheory is an explanation of how two or more variables work logther to program outeomes**,2001.: [www.toosamftoostart.sambsa.gov](http://www.toosamftoostart.sambsa.gov).



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: محدد الجمعيات الولائية و البلدية لولاية المسيلة الى غاية 30 جوان

2015

ولاية المسيلة  
مديرية التقنين والشؤون العامة  
جدول يتضمن الوضعية الإحصائية للجمعيات المحلية (الولائية والبلدية)  
المسجلة على مستوى الولاية الى غاية 30 جوان 2015

الرقم	تصنيف الجمعيات المحلية	الجمعيات الولائية	الجمعيات البلدية	المجموع
01	التهيئة	07	02	09
02	الدينية	00	01	01
03	الرياضة والتربية البدنية	17	187	204
04	الفن والثقافة	19	89	108
05	أولياء التلاميذ	00	88	88
06	العلوم والتقنيات	00	01	01
07	الأحياء والقرى والمناطق الريفية	00	244	244
08	البيئة والوسط المعيشي	04	17	21
09	المهنيون وغير المهنيين	02	06	08
10	المستهلكون	01	00	01
11	المرضى والأطفال	12	28	40
12	السياحة والتسليات	04	10	14
13	الأعدى والمسنين	00	00	00
14	المنشآت	09	06	15
15	النظام، الإسعاف، الأعمال الخيرية	15	38	53
16	التطوع الأعمال التطوعية	01	05	06
17	الصحة والطب	03	08	11
18	أولياء التلاميذ والطلبة	00	00	00
	المجموع العام	94	730	824

الملحق رقم 02: محدد الجمعيات الولائية و البلدية لولاية البويرة الى غاية 30 جوان

2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البويرة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

حصيلة الجمعيات المحلية البلدية و الولائية المعتمدة إلى غاية 2015/06/30

المجموع	الجمعيات الولائية	الجمعيات البلدية	القطاع
86	14	72	الاجتماعي
52	07	45	الثقافي
08	01	07	السياحي
38	25	13	المهني
184	/	184	الديني
70	01	69	أولياء التلاميذ
51	09	42	الشباب و الطفولة
199	23	176	الرياضي
119	/	119	الأحياء القرية
10	01	09	البيئة
/	/	/	العلوم و التقنيات
/	/	/	المعوقين و الغير مؤهلين
/	/	/	المستهلكون
/	/	/	المتقاعدون و المسنين
/	/	/	النسوى
/	/	/	الصحة و الطب
/	/	/	قدماء التلاميذ و الطلبة
/	/	/	التطوع و الأعمال التطوعية
817	81	736	المجموع

الملحق رقم 03: الجمعيات المعتمدة في ظل القانون 90-31 الى غاية 31 ديسمبر

2011 لولاية المسيلة.

التصنيف	السن	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المجموع
الهياكل	1	14	8	2	2	0	2	2	4	10	3	16	4	9	14	9	9	1	5	7	2	2	7	123
الهيئات	2	27	16	2	0	1	2	2	9	9	8	7	25	32	20	11	16	3	24	13	13	28	33	326
الهيئات	3	5	9	5	12	8	11	6	26	17	6	10	19	25	35	11	13	13	24	8	8	2	22	298
الرياضة والتربية البدنية		2	9	6	9	5	8	10	10	14	11	9	6	21	8	5	1	5	5	8	4	1	4	165
الفن والثقافة		38	23	10	24	26	8	10	16	23	12	17	15	17	13	7	3	3	11	18	8	7	10	319
أولياء التلاميذ		2	0	2	0	0	0	2	1	0	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	14
العلوم والتقنيات		9	5	0	0	163	4	30	19	47	27	34	58	58	100	42	2	17	18	52	6	0	24	705
لجان الأخيصة		0	0	0	0	8	0	1	2	0	4	4	0	3	1	1	1	2	1	3	1	0	1	35
البيداغوجيا		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	25
العقود والغير مؤهلين		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
المستهلكون		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109
السياحة والتعمير		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
السياحة والتعمير		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
المتقاعدون والمسنون		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
التسليم		0	0	0	1	3	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	88
التقاسم لأعمال الخيرية		14	7	2	1	0	1	1	4	9	2	12	5	6	2	2	3	4	3	4	0	0	0	0
التطوع والأعمال التطوعية		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الصحة والطب		2	1	0	0	0	1	1	5	1	2	2	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	2	24
قضايا التلاميذ (الطبية)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
المجموع		130	86	40	52	208	44	74	110	134	79	119	139	171	214	111	34	60	78	147	50	43	105	2264

الملحق رقم (04): الأساتذة المحكمين لقائمة الاستبيان

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم
المدرسة العليا للتجارة	أ.د/عدمان مريزق
جامعة بومرداس	أ.د/أوسرير منور
جامعة الأغواط	أ.د/براهيمي عبد الله
جامعة المسيلة	أ.د/بوجلال محمد
جامعة الشلف	أ.د/نوري منير
جامعة البويرة	د/قرومي عبد الحميد
جامعة شلف	د/فلاق محمد

## الملحق رقم 05: قائمة الاستبيان

سيدي، سيدتي، الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به، لذا أرجو منكم التكرم بإعطائه جزءا من وقتكم للإجابة عن جميع العبارات بدقة ، وبما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي ، لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج هذا البحث المدرج تحت عنوان : التسويق الاجتماعي و تثير أموال المتبرعين في المنظمات غير الهادفة للربح " الجمعيات نموذجا" دراسة ميدانية لعينة من جمعيات ولايتي البويرة و المسيلة.

و نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فحسب، شاكرين لكم حسن تعاملكم.

الباحثة "وهاي كلثوم"

[ouahabikeltoum@yahoo.com](mailto:ouahabikeltoum@yahoo.com)

### القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر: .....
3. المؤهل الدراسي:  دراسات عليا  جامعي  مستوى ثانوي  دون الثانوية

### القسم الثاني: مصادر إيرادات الجمعيات: تتحصل الجمعية على إيراداتها من:

مصدر الإيراد	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا
تتعتمد الجمعية في إيراداتها على اشتراكات الأعضاء						
تعتبر الزكاة و الصدقة من المواطنين من أهم مصادر إيرادات الجمعية						
تتعتمد الجمعية على المنح و التبرعات من أفراد المجتمع لزيادة إيراداتها						
تتحصل الجمعية على الدعم من الحكومة						
تتعتمد على تبرعات الشركات و المؤسسات الخاصة لزيادة إيراداتها						
الاعتماد على الأرباح المتحصل عليها من المشاريع الاستثمارية التي تديرها الجمعية						

					تحصل الجمعية على التبرعات من جهات خارج الوطن
					تعتمد على القروض لتمويل نشاطاتها
					تعتمد على بيع منتجات و سلع لزيادة إيراداتها
					تحاول الجمعية التعاون و الاشتراك مع جمعيات أخرى لزيادة إيراداتها

### القسم الثالث: بيانات يتم الحصول عليها من الهيكل التنظيمي

1. هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للتسويق : نعم  لا

2. هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة: نعم  لا

3. هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للإعلان: نعم  لا

4. هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للمالية و المحاسبة: نعم  لا

5. هل يوجد في الهيكل التنظيمي للجمعية إدارة أو قسم أو وحدة للمشروعات نعم  لا

6. هل توجد لديكم قاعدة بيانات عن المتبرعين: نعم  لا

7. المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات عن المتبرعين:

- أسماء المتبرعين و عناوينهم و أرقام هواتفهم...
- المعلومات الديمغرافية عن المتبرعين(العمر، الجنس، التعليم، الحالة الاجتماعية...
- السلوك الخيري للمتبرع( المشروعات التي يدعمها، طريقة دفعه للتبرع، تكرار التبرع، أملك وأوقات التبرع)
- السلوك الاتصالي للتبرع( الصحف، المجلات التي يقرأها، القنوات و البرامج التلفزيونية التي يشاهدها)
- أخرى أذكرها.....

### القسم الرابع: برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجمعية

1. ما مدى استخدام جمعيتكم لبرامج تنشيط تبني القيم الخيرية في جهودكم التسويقية؟  
 دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  لا يستخدم تنشيط تبني القيم الخيرية

▪ في حالة اختيار أحد الخيارات أعلاه يتم استكمال الإجابة على جميع الأسئلة التالية .  
 ▪ في حالة الإجابة ب لا يستخدم يتم الانتقال إلى السؤال (3)

2. ما الأهداف التي تعملون على تحقيقها من خلال برامج تنشيط تبني القيم الخيرية

- تعريف الجمهور أو تذكيرهم بقيم العمل الخيري.
- التأثير في اتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري.
- استمالة سلوك الجمهور نحو العمل الخيري.
- تكوين صورة ذهنية عن الجمعية و مشروعاتها.

- تعديل سلوكيات الجمهور تجاه العمل الخيري.
- أخرى أذكرها.....

3. من يتولى تخطيط برامج تنشيط تبني القيم الخيرية؟

- الإدارة العليا وحدها.
  - إدارة أو قسم أو وحدة العلاقات العامة وحدها.
  - العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا
  - لا يستخدم تخطيط برامج التنشيط.
4. هل تقوم الجمعية بقياس فعالية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة "نعم" انتقل الى السؤال(5).
  - في حال، الإجابة "لا" انتقل الى السؤال (6).

5. ما معايير قياس فاعلية برامج تنشيط تبني القيم الخيرية (يمكن اختيار أكثر من معيار)

- زيادة الإقبال على المشروعات الخيرية.
- زيادة أعداد المتطوعين للعمل في الجمعية.
- زيادة المتصلين والمستفسرين عن المشروعات.
- زيادة اهتمام السلطات المحلية للجمعية ومشروعاتها.
- أخرى.....

6. ما أهم المهارات والمعارف التسويقية التي تحرص الجمعية على اكتسابها لمخطط برامج تنشيط تبني

القيم الخيرية ( يمكن اختيار أكثر من مهارة)

- تخطيط برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.
- إدارة برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.
- تنفيذ برامج تنشيط تبني القيم الخيرية.
- دراسة تأثيرات تنشيط تبني القيم الخيرية.

7. من واقع عملكم، ما الصعوبات التي تواجه برامج تنشيط تبني القيم الخيرية في الجمعية؟

- عدم المعرفة الدقيقة بالجمهور المستهدف.
- قلة الأساليب الإقناعية التي تتناسب مع موضوع القيم الخيرية.
- تركيز الجمعية على نوع ترويجي واحد.
- عدم إقناع الإدارة العليا في الجمعية بأهمية تبني القيم الخيرية
- الوقت والجهد التي تحتاجه رسائل التنشيط.
- قلة الكفاءات التي تمتلك مهارات التخطيط وتنفيذ تنشيط تبني القيم الخيرية.

أخرى.....

القسم الخامس: ما مدى تطبيق جمعيتكم للممارسات التسويقية ( المزيج التسويقي) .

	إنتاجها وفق معايير الجودة	1. تحرص جمعيتكم في نشاطاتها ( سلعة ، خدمة، فكرة) على
	التمييز (توصيف نشاطاتها بحث يسهل التعرف عليها)	
	جاذبية المظهر	
	جعلها وفق رغبة المتبرعين	
	جعلها وفق حاجة المستفيدين	
	جعلها وفق إمكانيات الجمعية	
	التكاليف الكلية للنشاط	2. تحدد جمعيتكم سعر نشاطاتها بناء على :
	أسعار المنافسين	
	ما يحقق أهداف جمعيتنا حتى ولو لم تغط التكاليف و بغض النظر عن أسعار المنافسين.	
	قنوات متعددة (مكاتب ، مندوبين، غيرها)	3. تقدم جمعيتكم نشاطاتها من خلال:
	أقرب الأماكن للمستفيدين	

4. ما مدى استخدام جمعيتكم للإعلان في وسائل الإعلام أو وسائل نشر الإعلان لزيادة حجم التبرع.

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  لا يستخدم الإعلان

• ما القنوات الاتصالية التي تستخدمها الجمعية لإعلاناتها لزيادة حجم التبرعات ( يمكن اختيار أكثر من وسيلة)

الصحف  الإذاعات  قنوات التلفزيون  مواقع الانترنت

إعلانات الطرق

أخرى أذكرها .....

5. ما مدى استخدام جمعيتكم لأنشطة العلاقات العامة لزيادة حجم التبرعات؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  لا تستخدم أنشطة العلاقات العامة

• ما القنوات الاتصالية التي تستخدمها جمعيتكم لأنشطة العلاقات العامة (يمكن اختيار أكثر

من قناة اتصالية)

الصحف  الإذاعة  لقنوات التلفزيونية  موقع الجمعية على الانترنت

النشرات و المطبوعات  البريد العادي و الالكتروني  المحاضرات و الندوات (تنظيم أو رعاية)

رسائل الهاتف النقال  رعاية بعض المناسبات الجماهيرية  الاحتفالات  الزيارات

تنظيم معارض أو المشاركة فيها  المشاركة في المناسبات الوطنية  تنظيم المؤتمرات أو رعايتها

6. ما مدى استخدام جمعيتكم الاتصال الشخصي لزيادة حجم التبرعات؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  لا تستخدم الاتصال الشخصي

• هل تقوم الجمعية بقياس فاعلية برامج الاتصال الشخصي؟ نعم  لا

• ما معايير قياس فاعلية برامج الاتصال الشخصي؟ (يمكن اختيار أكثر من معيار)

زيادة الإقبال على مشروعات الجمعية.

زيادة أعداد الشخصيات المترددة على الجمعية

زيادة المتصلين و المستفسرين عن المشروعات

زيادة اهتمام قادة الرأي بالجمعية و مشروعاتها

أخرى تذكر.....

• ما القنوات الاتصالية التي تستخدمها الجمعية لبرامج الاتصال الشخصي؟ (يمكن اختيار أكثر

من وسيلة)

اللقاءات الشخصية  الوسطاء أو الممثلون  الزيارات

حفلات التكريم  استقبال الشخصيات  المكالمات الهاتفية

رسائل الهاتف النقال  البريد العادي الالكتروني  مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى أذكرها.....

القسم السادس: العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل التبرعات

العوامل	درجة التأثير	لا يؤثر تماما	لا يؤثر	محايد	يؤثر	يؤثر جدا
سمعة الجمعية وشهرتها.						
سمعة الرئيس وأعضاء الجمعية.						
طبيعة عمل و أهداف الجمعية(دينية، ثقافية، اجتماعية..).						
الخبرة في العمل الاجتماعي.						
مستوى إيمان أفراد المجتمع بالتكامل و التضامن الاجتماعي.						
مدى المشاركة في النشاطات و البرامج التي تعود بالنفع على أفراد المجتمع المحلي.						
التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات الخيرية.						
المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع.						
التخفيض الضريبي التي تقدمه الحكومة للجهة المتبرعة او المانحة.						
إشراك ذوي النفوذ في المجتمع كأعضاء شرف في الجمعية.						
تكاليف تحصيل التبرعات و المنح.						

حسب رأيكم ما هي الأساليب المناسبة لزيادة حجم التبرعات المالية؟

.....

.....

.....

.....

.....

## القسم السابع: الاستثمار في الجمعية و تنمية الموارد المالية

1. من واقع العمل لديكم، ما مدى استثمار القائمين في جمعيتكم للأموال المتبرع بها ؟

دائماً  غداً  أح  ناد  لا يستخدم النشاط الاستثماري في جمعيتنا

- في حالة اختيار أحد الخيارات أعلاه يتم استكمال الإجابة على جميع الأسئلة التالية .
- في حالة الإجابة ب لا يستخدم يتم الانتقال إلى السؤال (3)

2. ما الهدف الذي تسعون إلى تحقيقه من خلال الأنشطة الاستثمارية:

- تشغيل رأس المال والمحافظة عليه
- تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستقرار المالي
- تبني مشاريع تجارية مدرة للأرباح
- تطوير مشروع
- تحفيز المستفيدين بأن يصبحوا أناساً منتجين يساهمون في التنمية الاقتصادية
- أخرى.....
- 

3. لا يستخدم النشاط الاستثماري في جمعيتنا لأن:

- الاستثمار مفهوم تجاري ونحن هدفنا غير ربحي
- الافتقار إلى أساس رأس المال من خلال الاستثمارات
- الافتقار إلى أسس الأفكار التي تسهم في تنمية الموارد من خلال الاستثمارات
- الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة
- الافتقار إلى قاعدة تنظيمية وإدارية التي تسهم في تنمية الموارد المالية
- تحريم استخدام التبرعات في تنمية الاستثمارات
- التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات (التبرعات)