

المدخل التسويقي في الاستقطاب و المحافظة على المتطوعين بمنظمات المجتمع المدني

: دراسة حالة جمعية كافل اليتيم الخيرية، برج بوعريريج

بوشايبي محمد (طالب دكتوراه)

أ.د رشيد زرواتي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج(الجزائر)

Abstract:

Attraction and retention of volunteers is a sources of perpetual challenge for civil society organizations (CSO'S), those organizations aim to rich the potential volunteers with the right message so they could convince them to volunteer, and then try to provide the right elements that motivate the volunteers to keep working for the organization. In this perspective scholars provides us with many models, and one of the most used one is the marketing model. Marketing has been wildly used by CSO'S in many field like social advertisement and resource collecting , in this perspective our study turns around the use of social marketing in the attraction and retention of volunteers in Algerian CSO'S, through the case study of the association kafilelyatime, which represent a model of success among Algerian CSO'S in this filed

Through our study we managed to identify some managerial practices in the study field that constitute the core of marketing strategies in the attraction and retention of volunteers, thus practices are divided into two parts, the first part focus on the attraction of volunteers by a clear marketing positioning of the organization, that enable the targeting of a well identified market segment, with the right message, and a job description that focus on the needs and motivations of volunteers.And has a second part, the retentions of volunteers using motivation techniques like training and promoting volunteers, to renewal the volunteers motivation and strengthening their loyalty

Key words: social marketing, attraction and retention of volunteers, marketing in civil society organizations

المخلص :

يشكل استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم، تحديا مستمرا لمنظمات المجتمع المدني، حيث هذه الأخيرة تسعى لإيصال الرسالة الصحيحة للمتطوع كي تقنعه بتقديم خدماته، ثم توفير العوامل التي تحفزه على العمل و البقاء في المنظمة، و تتعدد المداخل التي تهتم بهذه المسألة، و يعتبر المدخل التسويقي من أكثر المداخل تداولا في الأوساط الأكاديمية و في منظمات المجتمع المدني حول العالم. وقد تمحورت دراستنا حول التعرف على واقع استخدام المدخل التسويقي في استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم داخل منظمات المجتمع المدني، وذلك عبر دراسة حالة جمعية كافل اليتيم الخيرية، حيث تمكنت هذه الجمعية، و منذ إنشائها من تطوير نشاطها كمي و كفييا، مع تشكيل نواة من المتطوعين الأوفياء، و تسيير دوران مستمر لمتطوعين موسميين، ما دفعنا إلى دراسة حالة هذه الجمعية لتحديد العناصر التي مكنتها من تحقيق هذا النجاح.

و قد تمكنا عبر دراستنا من التعرف على مجموعة من الممارسات بالجمعية، ميدان الدراسة التي تكون استراتيجية تسويقية متكاملة، تمكن الجمعية أولا من استقطاب المتطوعين عبر تموضع سوقي واضح يمكن المنظمة من استهداف شريحة سوقية معينة توجه لها رسالة واضحة و هادفة، و تصميم وظائف تهتم باحتياجات و دوافع الأشخاص من التطوع. و ثانيا في المحافظة على المتطوعين عبر مجموعة من الأنشطة التحفيزية كندريب المتطوعين و ترقيتهم في الهرم التنظيمي للمنظمة ، لتجديد دافعية الشخص نحو التطوع و تطوير ولائه للمنظمة.

الكلمات المفتاحية : التسويق الاجتماعي ، استقطاب المتطوعين ، المحافظة على المتطوعين ، التسويق بمنظمات المجتمع المدني .

1- مقدمة

الأشخاص الذين يقدمون جهدهم، ووقتهم و كفاءاتهم من دون مقابل؛ أي المتطوعون هم محور اهتمام الباحثين في شتى مجالات العلوم الإنسانية، نظرا لأهمية هذا النشاط للمتطوعين أنفسهم، و المنظمات التي يمارسون فيها نشاطهم و المجتمع عامة، و قد تعددت الدراسات التي تهتم بدوافع التطوع، أي ما يجعل الشخص يتجه بصورة إرادية لنشاط من دون تقاضي تعويض عن الجهد الذي سوف يبذله فيه.

إذا نظرنا لظاهرة التطوع من جانب أنثروبولوجي فإن المجتمعات البشرية تأسست على فكرة التضامن سواء اعتبرنا هذا التضامن طبيعي (أرسطو) أو ناجم عن حاجتنا للآخر (ابن خلدون)، و قد تطور هذا التضامن من ظواهر آلية بدائية "كالتبوية" التي نلاحظها في المجتمع الجزائري إلى ظواهر أكثر تعقيدا و عضوية، فإن كان التطوع آلي في الحالة الأولى أي أنه يجمع كل أفراد المجتمع بصورة تلقائية، فإنه مع تعقد المجتمعات البشرية و التقسيم الاجتماعي للعمل أخذ التطور صور أكثر تعقيدا، فيكون داخل منظمات تخدم هدف أو اتجاه معين سواء كانت هذه المنظمات تعتمد على الوازع العرقي، الديني، أم الإيديولوجي لجمع المتطوعين حول هذا الهدف.

و تمثل إشكالية استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم من أهم التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني، حيث تسعى لإيصال الرسالة الصحيحة للمتطوع كي تقنعه بتقديم خدماته، ثم توفير العوامل التي تحفزه على العمل و البقاء في المنظمة، و قد تعددت الدراسات التي تهتم بهذه المسألة، اتسمت الكلاسيكية منها بطابع ديموغرافي حيث حاول الباحثون أن يتعرفوا على الشرائح المجتمعية التي تشارك في أنشطة تطوعية و كيفية مشاركتهم و ما هي أنواع الأنشطة التي تستقطب كل شريحة مجتمعية، ثم تطورت هذه الدراسات لتتجه بدوافع التطوع، حيث صنف التطوع إلى نوعين الإيثاري و الأناني^{1,2}، فإن كان المتطوع يقدم جهده ووقته من دون مقابل فإن استقطابه و المحافظة عليه رهين قدرة المنظمة على إثارة اهتمامه و اكتساب ولاءه.

و قد تعددت المداخل التي تحاول التوفيق بين هذه العناصر المتناقضة، و يعتبر المدخل التسويقي في تسيير المتطوعين بمنظمات المجتمع المدني من أكثر المداخل رواجاً بين الأوساط الأكاديمية و الجمعوية، و له من المميزات أنه يوفق بين الطابع الفردي الاستهلاكي الذي يميز المجتمعات المعاصرة، و احتياجات الجمعيات في التواصل مع المتطوعين.

جمعية كافل اليتيم الخيرية، برج بوعريج جمعية خيرية ولائية، تهتم بتقديم خدمات أساسية لفئة الأرملة و اليتيم، أسست الجمعية سنة 1999 و عرفت تطور مستمر في حجم و نوعية خدماتها التي انتقلت من بعض الخدمات الموسمية إلى تقديم خدمات اجتماعية مستمرة طوال السنة مثل برنامج الكفالة، التكوين المهني و المتابعة الصحية. يقع مقر الجمعية بحي 1044 حوزة بمدينة برج بوعريج، يتمثل في عمارة ذات أربع طوابق ولها فروع بمختلف بلديات الولاية، وتتكون الموارد البشرية للجمعية من 34 عامل أجير و 46 متطوع ينشطون طول السنة ومنه 10 أعضاء مكتب، 8 متطوعين معوضين و 12 مسيرا للفروع، بالإضافة إلى 80 متطوع موسمي.

مما دفعنا للطرح التساؤل التالي: ما هو واقع استعمال المدخل التسويقي في استقطاب و المحافظة على الموارد البشرية بالجمعية ميدان الدراسة؟

و نطرح الفرضية التالية كجواب أولي: تعتمد الجمعية، ميدان الدراسة على إستراتيجية تسويقية في استقطاب و المحافظة على المتطوعين.

¹Mohamed Brahim SALHI: Reconstruire et produire du lien sociale dans la société civile algérienne de 21 siècle: engagement citoyen et mode de mobilisation des jeunes dans les organisations de la société civile, édition DGRSDT/CRASC, Algerie, 2013 p57

² Robert .S OGILVIER: Voluntarism, Community Life, and the American Ethic, Indiana university press, Bloomington, USA, 2004, p34

و تنقسم هذه الفرضية للعناصر التالية:

- التموضع السوقي للمنظمة.
- استقطاب المتطوعين
- المحافظة على المتطوعين .

2- منهج الدراسة:

وللتأكد من صحة هذه الفرضية اعتمدنا على دراسة ميدانية بجمعية كافل اليتيم الخيرية دامت شهر بين نهاية شهر ماي و وسط شهر جوان 2018، واعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة للتعرف على واقع استعمال المدخل التسويقي في استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم بالجمعية، ميدان الدراسة، واعتمدنا في جمع بيانات دراستنا على مقابلات فردية شبه مفتوحة مع مسؤولين بالجمعية: رئيس الجمعية، نائب رئيس الجمعية، محاسب الجمعية، مسؤول عن الفرع الاجتماعي، ومسؤول عن الإعلام. بالإضافة لمقابلات جماعية مع متطوعين بالجمعية تم اختيارهم بصورة عشوائية من بين المتطوعين الحاضرين بالجمعية أثناء إجراء الدراسة، وذلك نظرا لصعوبة جمع المتطوعين في مكان وزمان واحد و اختيار عينة معبرة عن المتطوعين بالجمعية، ميدان الدراسة. بالإضافة إلى الاعتماد على تقارير وإحصائيات داخلية للجمعية.

تمحورت السلسلة الأولى من المقابلات مع المسؤولين في الجمعية، ميدان الدراسة حول النقاط التالية:

أولاً: التموضع السوقي للجمعية: و قد تطرقنا في هذا المحور إلى الخصائص التي تميز الجمعية، ميدان الدراسة، كالأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها، و القيم التي تحملها، و سمعة الجمعية في المجتمع، و تأثير كل ما سبق في قدرتها على استقطاب المتطوعين.

ثانياً: الاستقطاب: و تطرقنا عبر هذا المحور إلى الآليات التي تعتمدها الجمعية، ميدان الدراسة، في استقطاب المتطوعين، خصائص تصميم الوظائف، و ما تنتظره الجمعية، ميدان الدراسة من المتطوعين ليقدموه، و الأهمية التي تعطى إلى احتياجات المتطوعين في هذه العملية.

ثالثاً: المحافظة على المتطوعين: تطرقنا عبر هذا المحور إلى كيفية محافظة الجمعية، ميدان الدراسة على المتطوعين عبر عمليات مثل التحفيز، التدريب، والمسار الوظيفي

أما السلسلة الثانية من المقابلات، التي أجريناها مع المتطوعين، فقد تمحورت حول نظرتهم للجمعية، للعمل الجماعي، للعمل الخيري، دوافعهم من التطوع، وماذا يتوقعون من الجمعية أن تقدم لهم عبر عملهم التطوعي.

3- تحديد المفاهيم

أ/ التسويق

قبل الشروع في عملنا، علينا أن نعطي تعريفاً لمفهوم التسويق ، والذي من أقدم تعاريفه تلك التي تركز على العمليات البيعية و التي تقرب بين مفهوم التسويق و مفهوم البيع و منها التي تركز على العمليات الإشهارية و كيفية تواصل المنظمة مع زبائنها، و أكثرها حداثة هي التعاريف التي تؤكد الدور المركزي التي يلعبه التسويق في بناء استراتيجية المنظمة من تصميم المنتج ، اختيار السوق المستهدفة ، الإستراتيجية الإعلامية و تسويقية ، و يعرف التسويق على أنه " علم التبادل" أي الوظيفة التنظيمية التي تنظم و تسهل التبادل بين المنظمات التي تنتج سلع و خدمات و زبائنها المستهلكين لمنتجاتها. كما يعرف كوتلر KOTLER التسويق بأنه "نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة"³.

³ P. KOTLER, S. JLEVY: "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*, 33-1, 1969 p10-15. in TAYLOR Ruperted : Third Sector Research, Springer, USA/UK, 2010 p152

و قد تطور مفهوم التسويق عبر التعريف التي تعطيه له الجمعية الأمريكية للتسويق منذ سنة 1935 وهو تعريف من مدخل تجاري بحت، يهتم بتوصيل السلع من المنتج إلى الزبون في حركة ذات اتجاه واحد إلى مفهوم يهتم بالتبادلات بين المنتج و الزبون، تبادل يحقق أهداف كل منهما، إلا أنه في سنة 2004 أخذ هذا المفهوم اتجاهاً جديداً بتعريف التسويق على أنه وظيفة تنظيمية تهدف لبناء خط اتصال مع الزبائن و لتوصيل مجموعة من القيم التي تمثل المنظمة، و لتسيير العلاقة بين المنظمة و الزبون الذي يكتسب هنا صفة صاحب المصلحة stakeholder .

و يأتي آخر تعريف للتسويق من الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) ليضيف له بعد اجتماعي، حيث أن العمليات التسويقية لا تهتم بأصحاب المصلحة فقط و رغباتهم بل تهتم بتوصيل رسالتها للمجتمع بصفة عامة، فالتسويق يسعى إلى بناء صورة المنظمة في المخيلة الجمعية للمجتمع، و تعزيزها إيجابية عبر ربطها بمجموعة من القيم و المعايير التي تؤكد مكانة المنظمة في المجتمع.

ب/التسويق الاجتماعي

ترجع فكرة التسويق الاجتماعي لسنة 1951 ومقالة فيبي weibe المشهورة التي يطرح فيها تساؤل التالي "هل يمكن بيع الأخوة كما يباع الصابون؟⁴ أي هل يمكن استعمال التقنيات التي تستعمل بنجاح في تعديل السلوك الاستهلاكي للأفراد في المجال الغير ربحي والغير حكومي.

و يرجع مصطلح التسويق الاجتماعي إلى كل من كوتلر و زالتان ZALTMAN و يقصد به استعمال تقنيا التسويق التجاري في المجالات الاجتماعية و الصحية حيث يعتبر تعريف كوتلر و ليفي LEVY للتسويق السابق ذكره أول محاولة للتوفيق بين مفهوم التسويق و طبيعة منظمات المجتمع المدني، و قد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتسويق لأول مرة سنة 1971 التسويق الاجتماعي مجالاً بحث جدير بالاهتمام.⁵

كما تعرفه الجمعية الدولية للتسويق الاجتماعي على أنه تطوير مفاهيم التسويق للتأثير على السلوك البشري، خدمة للأشخاص و المجتمع و تحقيقاً للصالح العام.⁶

ج/منظمات المجتمع المدني :

تتمثل في مجموعة المنظمات التي تنشط داخل حيز المجتمع المدني، وهي الجمعيات الخدمائية، الجمعيات التطوعية، جمعيات حقوق الإنسان، النوادي الرياضية، الاتحادات العمالية ومختلف النوادي والتجمعات وغيرها. يمثل تجمع هذه المنظمات ما يسمى بالقطاع الثالث قطاع مستقل عن القطاعين العام والخاص.⁷

يقدم معهد السياسة العامة بجامعة "جون أبكنس" بالولايات المتحدة الأمريكية خصائص يجب أن تتوفر في منظمات القطاع الثالث:

- أن يتوفر للمنظمة شكل رسمي له صفة الاستمرارية.
- أن تكون غير ربحية.
- أن تكون غير حكومية.
- أن تكون إدارتها ذاتية.
- أن توفر قدراً من المشاركة التطوعية.
- أن تكون غير حزبية.

د/التطوع bénévolat

⁴ Adrian SEARGEANT, Walter Jr Wymer: The Routledge Companion to Nonprofit Marketing ,Routledge, 2007 p360

⁵ Philip KOTLER: A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, Inc,USA,2001p41

⁶ American Marketing Association, "About AMA: Definition of Marketing,"

<<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>,2017-09-14

⁷Olaf CORRY: Defining and Theorizing the Third Sector in ,Rupert TAYLOR ed: op-cit, p11-20

التطوع لغة يعني: تطوع شخص، تقدم لإنجاز عمل ما اختياريًا، قدم نفسه لإنجاز مهمة من دون مكافأة أو أجر. أم اصطلاحًا: التطوع هو عمل غير مأجور يتقدم له العامل اختياريًا، لصالح أطراف لا يعتبر خدمتهم حقًا لهم مستمداً من عقد، أو رابط عائلي، أو علاقة صداقة⁸.

و منه يتميز التطوع بالخصائص التالية :

- عدم وجود تعويض مادي أو مكافأة على الجهد المبذول، هذا لا يعني أن التطوع يكون دائماً تضامنياً، فالتطوع يكون أحياناً أنانياً يبحث فيه المتطوع عن تحقيق حاجة نفسية أو غاية معينة، كتحقيق الذات، واكتساب خبرة في مجال معين، أو نسج شبكة من العلاقات الاجتماعية.

- يكون التطوع اختياريًا، فلا يمكن إجبار شخص على العمل من دون أجر واعتباره تطوعاً، إلا أن بعض المنظمات تشجع على التطوع بشدة، كشرط لانضمام شخص إليها، كما نلاحظه في المجتمعات الريفية أين المشاركة في الأنشطة التضامنية شرط من شروط انخراط الشخص في المجتمع القروي. كما أن تطور وعي بعض المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يترجم بتشجيع التطوع في وسط عمالها حتى خارج أوقات العمل.

إذن التطوع هو نشاط يقدمه شخص من دون مقابل مادي لتحقيق ما يعتبره أنه الصالح العام.

4- المدخل التسويقي في تسيير المتطوعين

كما سبق ذكره فإن مفهوم التسويق استخدم منذ وقت طويل في مجال المجتمع المدني، مع التركيز على استعمال أدوات وتقنيات التسويق في الاتصال الاجتماعي في الحملات تحسيسية أو حملات جمع التبرعات لكن سرعان ما اهتم الباحثون بإشكالية تحديد الفرق بين من يتبرع بماله ومن يتبرع بوقته وجهده، وهل نفس الأدوات التسويقية التي تستعمل في استقطاب المتبرعين و المحافظة عليهم يمكن أن تستعمل في الاستقطاب و المحافظة على المتطوعين؟ باعتبارهم شريحة سوقية من نوع خاص تسعى المنظمة للوصول إليها.

تعود أول الدراسات التي اهتمت باستعمال التسويق على المتطوعين في منظمات المجتمع المدني إلى أكثر من ثلاثين سنة مع دراسة ريكين RICKEN G. و ايفاس YAVAS, U⁹، التي تمثلت في استعمال بيانات ديموغرافية لدراسة التكوين الديموغرافي لجمهور المتطوعين، كما تعتبر أول محاولة لتقسيم المتطوعين إلى شرائح سوقية. وانطلاقاً من هذه الدراسة ازدهرت الأبحاث حول الاستراتيجيات التي تعتمد عليها منظمات المجتمع المدني في استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم، و تنقسم إلى اتجاهين أساسيين، اتجاه يهتم باحتياجات و رغبات المتطوع و يسعى إلى إشباعها و آخر يهتم بتسويق صورة المنظمة عند الجمهور المستهدف من المتطوعين.

أ/ المدخل التسويقي التنظيمي:

ينظر أصحاب هذا المدخل إلى المتطوع على أنه زبون يجب إقناعه بأن يصرف وقت فراغه في عمل تطوعي لصالح المنظمة، بدل من أن يصرفه في الاستراحة أو الترفيه، وذلك عبر إشباع حاجاته ورغباته¹⁰.

ومنه لا يمكن الاعتماد على النظرة التقليدية في تسيير الموارد البشرية حيث تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية ثم تسعى لاستقطابها، بل نهتم بالمتطوع بجعله العنصر المحوري في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة حيث يبني البرنامج التطوعي للمنظمة ليس فقط حسب احتياجاتها بل

⁸ Olaf CORRY: op-cit

⁹YAVAS, U.RICKEN G, "can volunteers be targeted?" *Journal of the academy of marketing science*, 13-02, 1985,p 218-228, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207038501300203?journalCode=jama> 2017-10-20

¹⁰ BELANGER.L, PETIT.A, BERGERON.J.L: *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée*, Gaëtan Morin, Québec,Canada,1983, p23

و تتعدد دوافع التطوع، فإن كان أصله يرجع إلى التضامن الآلي فإن تطور المجتمعات أدى إلى ظهور دوافع أخرى تأخذ الصبغة الدينية أو الإيديولوجية إلى أن هذه النظرة لظاهرة التطوع أصبحت غير كافية لفهمها في إطار مجتمعات ما بعد الحداثة، حسب ما يمكن أن تقدمه المنظمة للتطوع. إن منظمات المجتمع المدني تحاول أن تسوق أهدافها وفرصة المشاركة في تحقيقها عبر التطوع وذلك لأشخاص يمكن أن يختاروا قضاء وقت فراغهم في أنشطة أخرى. و يكون هذا عبر العناصر التالية:

أولاً: تعريف المنتج: البعد التسويقي في تسيير المتطوعين يغير نظرة المنظمة لتصميم الوظائف، حيث أن النظرة التقليدية لتصميم الوظائف تهتم أولاً بالاحتياجات المنظمة، أما المدخل التسويقي يهتم بتقديمه الوظيفة كسلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة للمتطوعين، و منه تسعى المنظمة عبر تصميم الوظائف إلى تحقيق أهداف المتطوعين و إشباع احتياجاتهم. حسب مقولة "فوكوياما" فإن زمن الإيديولوجيات قد انتهى "...وليس مجرد شحنة إيمانية أو عاطفية عابرة كافية لاستقطاب المتطوع و المحافظة عليه..." كما عبر عنه المسؤول عن الفرع الاجتماعي بالجمعية، ميدان الدراسة، و منه على منظمات المجتمع المدني التركيز على المتطوع كشخص لابد أن تلبى أنشطة المنظمة مجموعة من احتياجاته و رغباته مثل اكتساب خبرة و مهارات عبر التدريب و التكوين ، والحاجة للتفاعل الاجتماعي في جو من العمل و الصداقة ، أو بكل بساطة الحاجة للتحقيق الذات و الإحساس بأنه عنصر فعال في المجتمع.

ثانياً: تقسيم الشرائح السوقية: بعد التعرف على المنتجات التي تقدمها المنظمة يجب تحديد السوق التي تستهدفها و التي نقسمها بدورها إلى شرائح سوقية، والتي تخصص المنظمة لكل منها رسالة سوقية خاصة و هادفة: مثلاً إذا احتاجت المنظمة لمتطوعين لأشغال موسمية لا تطلب تخصصاً معين لكن جهد مركز في مدة زمنية محددة، اذا السوق المستهدفة في هذه الحالة تتكون من أشخاص لهم أوقات فراغ في العطل و الأعياد ، و يمكن تطبيق هذا التعريف على المتقاعدين و الطلبة و عمال قطاعي التعليم و التعليم العالي، و نستهدف مثلاً شريحة الطلبة بسبب دافعيتهم الأكبر نحو العمل التطوعي و من أجل توفير جهد معتبر في زمن ضيق. و منه يمكن تقسيم مكونات هذه الشريحة حسب الجنس، تجربتها في العمل التطوعي ، أو البعد الجغرافي عن مقر المنظمة ، كما أنه يمكن تقسيم هذه الشرائح حسب احتياجاتها من متطوع جامعي شاب يرغب بالمشاركة بفعالية في المنظمة و تطبيق تكوينه الجامعي يحتاج لمنصب متخصص و إلى التدريب و التكوين على عكس المتطوع الكهل فهو لديه الخبرة الكافي و لا يحتاج تدريب، كما أنه في معظم الأحيان له دافعية أكبر للتطوع في أنشطة تختلف عن مجال عملهم، للخروج من وسط عمله الأصلي و بناء علاقات اجتماعية جديدة .

ثالثاً: التعرف على الزبائن الحاليين للمنظمة: من أهم الاستراتيجيات التسويقية المستعملة في الشركات التجارية هي محاولة كسب ولاء الزبون لمنتجات المنظمة و لا تعد منظمات المجتمع المدني استثناءً، فهي بدورها تسعى للحفاظ على متطوعيها، مما يقتضي عليها التعرف على خصائصهم، ودوافعهم من التطوع، والتغيرات الممكنة لهذه الدوافع، وما إذا تم تحقيق هذه الدوافع عبر النشاط التطوعي التي تقدمه المنظمة. و منه توجيه المتطوع عبر عملية الاستقطاب الداخلي إلى وظائف قادرة على إشباع احتياجاته وتجديد دافعيته نحو التطوع.

ب/ الاتجاه المعاصر (التمييز السلعي للمنظمة)

أما لاتجاه الثاني فيهم بصورة المنظمة في المخيلة الجمعية في كلا الوسطين الداخلي و الخارجي، و يعتمد أصحاب هذا الاتجاه للتحكم في صورة المنظمة على التمييز السلعي للمنظمة ، أي عدم النظر للمنظمة على أنها مجرد مجموعة من الأفراد اجتمعت لتحقيق غاية معينة ، بل علامة تجارية بوصفها كيانا واقعيًا متفردًا يتميز عن باقي المنظمات الناشطة في الميدان مما يسهل عملية ترسيخ صورتها في مخيلة الزبون، و قد انتشر هذا المفهوم في أوساط منظمات المجتمع المدني ، فبعض هذه المنظمات أمثال WWF و OXFAM تمكنت عبر إستراتيجية تسويقية محكمة من تحقيق

أكبر نسب من التمييز السلعي في العالم حيث أن الإحصائيات تبين أن 9 أشخاص من 10 عبر العالم يتعرفون على شعار منظمة WWF المتمثل في حيوان بنده¹¹.

و قد تمثلت الاستخدامات الأولى للتمييز السلعي للمنظمة بمنظمات المجتمع المدني في محاولة تمييز المنظمة عن منافسيها أو المؤسسات الحكومية عبر اعتمادها بعض الإشارات و العلامات المميزة، بهدف استقطاب المحسنين و جمع التبرعات. إلا أن النظرة المعاصرة للتسويق تعطي للتمييز السلعي دورا استراتيجيا في المنظمة، فهي تساهم في التعريف بالمنظمة و منه تعزيز مكانتها الاجتماعية¹²، كما أنها تساهم في تقوية الثقافة التنظيمية بالترويج للقيم و المعايير التي تتبناها المنظمة .

و يلعب التمييز السلعي للمنظمة دور أساسي في استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم، حيث أنه يخرج هاتين الوظيفتين من إطارهما الإداري الضيق و يجعلهما جزء من إستراتيجية تسويقية شاملة، تحيط بجميع الجوانب التي تكون العمل التطوعي، كما يلي:

– أن تكون رسالة المنظمة محددة بدقة من ناحية الأهداف و الوسائل المكرسة لتحقيقها و خاصة الدور الذي يمكن أن يلعبه المتطوع في تحقيق هذه الأهداف.

– أن تكون هذه الأهداف واقعية، مما يمكن المتطوع من استيعاب و بصورة ملموسة الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيقها .

– التوضيح الواضح في السوق، فما تقدمه منظمات المجتمع المدني لزبائنها من خدمات يختلف جذريا عما تقدمه المنظمات الربحية، ذلك أن تموضعها في السوق لا يتمثل فقط في السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو المشروع التي تقدمه و تدافع عنه بل يتمثل في تموضعها الفكري، الأخلاقي و القيمي، الذي يحدد هوية المنظمة و صورتها في مخيلة الزبون و منه تموضعها السوقي و الشريحة السوقية المستهدفة.

– أن تهتم برغبات و تطلعات المتطوعين و تسعى لإشباعها ، حيث لا تقتصر على تلك التطلعات التي تتطابق مع أهداف المنظمة بل تلك الرغبات و التطلعات الشخصية الأنانية للمتطوع ، كتحقيق الذات ، اكتساب مهارات و خبرات كذلك بناء شبكة من العلاقات الإنسانية.

إن تحقيق هذه العناصر هدفه تطوير التجربة التطوعية إلى ما يسمى full branding experience (تجربة العلامة التجارية تامة) حيث نخرج من الإطار التسويقي التقليدي الذي غايته إيصال سلعة معينة للزبون، إلى إطار يضع العلامة التجارية في مركز التجربة الاستهلاكية والتي هي تجربة ذات أبعاد ملموسة ، عاطفية ، فكرية ، سلوكية¹³ ، و قيمية ، مما يزيد من رضا و وفاء الزبون للمنظمة ، و يكون تأثير هذا المدخل على المتطوع كما يلي:

- جعل عملية الاستقطاب هادفة أكثر حيث أن الرسالة التسويقية المدروسة تكون ذات فاعلية أكبر على الفئة السوقية المستهدفة .

- تنقل الصورة السلعية للمنظمة مجموعة من القيم التي يتبناها المتطوع مما يزيد من درجة تماهيه مع المنظمة و وفائه لها وبتالي ينقص من دوران المتطوعين و يزيد من استقرار المنظمة .

- يجعل المنظمة قادرة على التأقلم بسهولة مع تغيرات الوسط الخارجي نظرا لدرجة استقرارها الداخلي و ولاء المتطوعين لها.

¹¹ <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/80/wwf-une-marque-partenaire.php> 2017-10-10

¹² Nathalie KYLANDER, Christopher STONE : “ the role of brand in the nonprofit sector” *Stanford social innovation review* ,10-02 ,2012 p35-41 ,https://ssir.org/issue/spring_2012, 2017-09-10

¹³ Bernd SHMITT:” The concept of brand experience” ,*Journal of Brand Management*, 2007,16-07 p417-419, <://link.springer.com/article/10.1057/bm.2009.5>, 2017-06-01

- التخلي عن كاريزما الزعيم أو الرئيس كمحرك أساسي في المنظمة بل تصبح المنظمة نفسها شخصية معنوية تحمل قيم و أخلاق كفيلة بجمع المتطوعين حولها.

ج/ دورة حياة المتطوع: يرجع نموذج دورة حياة المتطوع إلى بوسيل هيلين Bussell Helen، و ديورا فوربز Deborah Forbes، اللذان طوروا هذا النموذج انطلاقاً من نموذج دورة حياة الزبون ل غرونروس Gronroos، C. حيث يصف غونروس علاقة الزبون مع المنتج على أنها علاقة حلقة تتطوّر أولاً من تعرف الزبون على السلعة، ثم أخذ القرار في شراء السلعة أم لا كمرحلة ثانية، وثالثاً استهلاكها أم لا، وأخيراً عملية التقييم وأخذ القرار حيث يقيم الزبون ما إذا أشبعت السلعة حاجاته أم لا، و هل يعيد شراء نفس السلعة من جديد أم لا، و الهدف هو اكتساب ولاء الزبون الذي يرجع دورياً لاستهلاك نفس السلعة¹⁴. وقد اعتمدت الباحثتان على هذا النموذج لشرح سلوك المتطوع اتجاه العمل التطوعي¹⁵، و هو نموذج حلقي يتكون من ثلاث مراحل أساسية :

أولاً: التعرف على إمكانية التطوع: تشمل هذه المرحلة استقطاب المتطوعين، و التي تستعمل فيها المنظمة مجموعة من الأدوات التسويقية التي تهدف إلى التوفيق بين السلع التي تقدمها المنظمة و، احتياجات و رغبات الزبون، لإنتاج رسالة تسويقية هادفة، موجهة لشريحة سوقية معينة، تنتج عندها الوعي بأهمية التطوع و اليقين و بأن التطوع سوف يحقق حاجاتها و رغباتها المختلفة.

و قد بينت الباحثتان أن استقطاب المتطوعين بالاعتماد على أعضاء الجمعية في استقطاب أقاربهم و أصدقائهم للتطوع له فاعلية أربع مرات أكبر من استقطاب المتطوعين من خلال الإشهار و الإعلانات¹⁶، حيث أن هذا النوع من الاستقطاب يمكن المتطوع الجديد من الاندماج السريع بالمنظمة.

ثانياً: أخذ القرار بالتطوع: بعد استقطاب المتطوع و جلب انتباهه للبرامج التطوعية التي توفرها المنظمة، تتدخل عدة عوامل تؤثر في أخذه قراره في التطوع، منها تغيير حاجاته مما يؤدي لعدم تطابق برنامج التطوع مع حاجاته الجديدة، أو عدم توفر وقت الفراغ أو الإرادة الكافية للتطوع.

ومنه تسعى المنظمة إلى التأثير على عملية أخذ القرار عند المتطوع الجديد عبر عملية تبادل معلومات بينه و بين المنظمة تمكنهما من الربط بين احتياجات المنظمة و احتياجات هذا المتطوع الجديد.

ثالثاً: نشاط التطوع: بعد أخذ القرار بالتطوع يجب تسيير المتطوع بالمنظمة و توفير له تجربة العمل التي تمكنه من تلبية احتياجاته، كما لا بد للمنظمة أن تطبق مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة للمحافظة على المتطوعين، مثل أنشطة جماعية، التدريب، و التحفيز. إلا أن هذه الاحتياجات نفسها في تطور مستمر، و على المنظمة أن تجدد التحديات و الخدمات التي تقدمها للمتطوعين للمحافظة عليهم و جعلهم متطوعين أوفياء.

و يتم اكتساب ولاء المتطوع و ضمان استمراره في التطوع عبر مجموعة من الوظائف تتمثل في:

- التنشئة الاجتماعية للمتطوع بالمنظمة عبر تعرفه على الثقافة التنظيمية للمنظمة و اندماجه في فريق العمل عبر مختلف الأنشطة الجماعية التي تنظمها المنظمة.

- توفير تجربة عمل تتماشى مع احتياجات و رغبات المتطوعين.

¹⁴C. GRONROOS: *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, Wiley, UK, 2nded, 2000. In, HelenBUSSEL, Deborah FORBES: "The volunteer life cycle: a marketing model for volunteering", *Voluntary Action*, 5-3, 2003, p61-79. <http://www.ivr.org.uk/evidence-bank/evidencepages/The+volunteer+life+cycle, 23/08/2017>

¹⁵HelenBUSSEL, Deborah FORBES: op-cit

¹⁶HelenBUSSEL, Deborah FORBES: "Understanding the volunteer market: The what, where, who, and why of", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7-3, p244-257. <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.183, 23/08/2017>

- متابعة التغييرات الممكنة في احتياجات ودوافع المتطوع، و تعديل الوظائف و التحفيزات، كي تتطابق مع المتغيرات الجديدة.

- تجديد المنتج التي تقدمه المنظمة لزيائنها لتفادي ضجر المتطوع و تخليه عن التطوع، و يكون هذا بتعديل الوظائف و أو توجيه المتطوعين إلى وظائف أخرى.

5- نتائج الدراسة:

أنت نتائج دراستنا لتأكد الفرضية التي انطلقت منها، حيث تبين مختلف المؤشرات المرتبطة باستعمال المدخل التسويقي في استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم، أن الجمعية، ميدان الدراسة تعتمد على إستراتيجية تسويقية متناسقة تحيط بمختلف المراحل المكونة لدورة حياة المتطوع بالجمعية، و تتوافق مع حجم الجمعية و احتياجاتها، و تمثلت هذه المؤشرات في ما يلي:

أ/ التموضع السوقي للمنظمة:

لاحظنا عبر دراستنا تموضع سوقي قوي للجمعية، ميدان الدراسة، كجمعية خيرية تسعى لتحقيق هدف سامي هو خدمة اليتيم و الأرملة، كما تحمل قيم التضامن الاجتماعي التقليدية في المجتمع الجزائري، و قيم الدين الإسلامي الذي يحض على كفالة اليتيم، هذا خارج أي حسابات سياسية أو تحقيق مصالح شخصية، و يعتبر رئيس الجمعية أن السمعة التي اكتسبتها الجمعية عبر أنشطتها و القيم التي تحملها هي العامل الأول و الأساسي في استقطاب المتطوعين للجمعية " ... المتطوعين يتجهون للجمعية لأنهم يتقون بها و يعلمون أن نشاطهم سوف يكون في خدمة الأرملة و اليتيم، و أن عملهم سوف يكون في جو محترم، حيث لن يتعرض لهم أحد... " هذه النقطة الأخيرة تلعب دور مهم في استقطاب المتطوعين، كون معظم المتطوعين بالجمعية إناث، ما يمثل حوالي 65% من مجموع المتطوعين.

وتسعى الجمعية، ميدان الدراسة إلى المحافظة على هذه الصورة في المجتمع عبر استقطاب متطوعين يحملون نفس القيم والأهداف التي تحملها الجمعية، حيث يعبر مسؤول الفرع الاجتماعي " ... إذا لاحظنا أن شخص تقدم للتطوع أو العمل بالجمعية ولكنه لا يحترم القيم التي تحملها الجمعية، نستقبله ونلاحظ سلوكه فإن تأكدت الملاحظة الأولى نستغني عن خدماته ولا نلجأ له في حالة ما احتجنا الى متطوعين... "

ب/ استقطاب المتطوعين:

تعتمد الجمعية في استقطابها للمتطوعين على متطوعيها الحاليين في استقطاب أقاربهم وأصدقائهم للتطوع في المنظمة، مما يمكن المنظمة من استقطاب متطوعين بتكلفة منخفضة، وما يسهل عملية الاختيار والتعيين لأن المتطوع الذي يجلبهم ينكف بهاذين العمليتين، كما أن الجمعية تقوم بصورة دورية بحملات إعلامية عبر إعلانات، لجمع التبرعات الذي يعتبر المسؤول عن الإعلام أنها " ... كافية لجلب المتطوعين، لأن المتطوع من خلال الإعلانات يتعرف على أنشطة المنظمة، و على القيم التي تحملها... "

بعد جلب المتطوع يجب إقناعه بالتطوع ، و كما سبق ذكره في العنصر الخاص بدورة حياة المتطوع تتمثل هذه المرحلة في المطابقة بين احتياجات المتطوع و المنظمة، و تركز الجمعية، ميدان الدراسة عبر تصميم وظائف المتطوعين على حاجتهم في العطاء و تحقيق الذات عبر المشاركة الفعالة و المباشرة في تحقيق أهداف الجمعية، كما يعبر عنه المسؤول في الفرع الاجتماعي " ... إن تركت متطوع من دون عمل ينجزه سوف يحس بالممل و يترك المنظمة، بل يجب أن نعطيه شيء يفعله، كي يحس أنه يساعد المنظمة و أنه يقدم خدمة لليتيم و الأرملة... " و يؤكد المتطوعون هذا الكلام حيث يعبرون عبر خطابهم عن أن دافعهم الأول من التطوع هو رغبتهم في العطاء، حيث تشكل جودة الخدمات و معاملة المستفيدين عاملا مهما من عوامل رضا المتطوعين الأكثر تداولاً أثناء المقابلات الجماعية.

ج/ المحافظة على المتطوعين:

كما سبق ذكره "... ليست مجرد شحنة إيمانية أو عاطفية عابرة كافية لاستقطاب المتطوع و المحافظة عليه..." منه طورت الجمعية، ميدان الدراسة مجموعة من الآليات و الوظائف الهادف للمحافظة على المطوعين، و التي تتمثل في :

أولاً: التدريب: نظمت الجمعية عدد برامج تدريبية لمتطوعيها، والتي تنوعت بين النظرية والتطبيقية. وقد كان لهذه البرامج تأثير إيجابي على المتطوعين حيث عبروا على أن البرامج التدريبية أعطتهم الإحساس أن الجمعية تقدر الجهد الذين يقدمونه بتطوعهم، كما أن هذه البرامج أنشأت فيهم حس بالمسؤولية اتجاه الجمعية التي استثمرت مواردها في تدريبهم، ما نتج عنه زيادة ولائهم للمنظمة.

ثانياً: المسار الوظيفي: تعتمد الجمعية على سياسة ترقية لمتطوعيها من أنشطة بسيطة إلى أنشطة أكثر تعقداً و ذات مسؤولية أكبر، للمحافظة عليهم و تحفيزهم على العمل، حيث يذكر محاسب الجمعية "... إذا ما لاحظنا أن المتطوع فعال و نشيط في الجمعية فمنحه وظيفة جديدة ذات مستوى مسؤولية أعلى، كي يستطيع خدمة الجمعية..." و يذكر المسؤول عن الفرع الاجتماعي حالة متطوعة تنشط بصورة موسمية بالجمعية، ميدان الدراسة، إلى وظيفة تنشط فيها بصورة مستمرة، و تتقاضى منحة من طرف الجمعية تساعدها على الاستمرار في ممارسة نشاطها.

أو حالة أرملة مستفيدة من خدمات الجمعية، أبدت رغبتها في التطوع و بدأت بالتطوع بصورة موسمية، ثم بعد تلقيها تكوين انتقلت إلى وظيفة متطوعة اجتماعية، بصفة متطوعة تنشط بالجمعية طول السنة تتقاضى منحة من طرف الجمعية تساعدها على استمرار في نشاطها التطوعي.

ثالثاً: تفويض المسؤولية: تعتمد الجمعية على مبدأ تفويض المسؤولية حيث أنه يترك للمتطوع مجال من الحرية في كيفية تادية مهامه، كما أن الجمعية تشجع المتطوعين في الإبداع سواء في كيفية إنجاز مهامهم أو اقتراح مهام جديدة، حيث يعبر رئيس الجمعية "... نحن نثق في متطوعينا و يمكنك الملاحظة أنني غائب معظم الوقت و أن الجمعية تستطيع أن تسير جيداً من دوني، بل إن تقدم متطوع بفكرة أو نشاط جديد نناقشه و نسعى إلى تحقيقه، إذا كان يخدم أهداف الجمعية، و يحترم قيمها، طبعاً في قدر المستطاع..."

ينتج عن هذه السياسة إشباع حاجة المتطوع في تحقيق الذات، مما يحفز المتطوعين على البقاء في الجمعية.

رابعاً: الأنشطة الجماعية: تنظم الجمعية بصورة دورية أنشطة جماعية تتمثل في خرجات سياحية أو حفلات يتم فيها الاتصال بالمتطوعين ودعوتهم لحضورها، تسعى هذه الأنشطة إلى المحافظة على رابط بين الجمعية والمتطوعين الذين توقفوا عن التطوع لسبب أو لآخر، كما أنها تهدف إلى تقوية العلاقات الشخصية بين العمال ومنه تعزيز ولاء المتطوع للجمعية، بتعزيز ولائهم لأعضائها. كما أن هذا النوع من الأنشطة يعطي بعد إنساني آخر للعمل التطوعي يعمق من طبيعة التجربة التطوعية التي يعيشها المتطوع بالجمعية.

خامساً: الخدمات و المنح و التكريمات: تقدم الجمعية، ميدان الدراسة مجموعة من الخدمات و المنح لمتطوعيها، و التي تتمثل في خدمة دار الحضانة، التي يستفيد منها أطفال المتطوعين بصورة أولوية مما يمكنهم من النشاط بحرية أكبر، كما أن المنظمة تقدم منح مالية أو مادية لبعض المتطوعين لمساعدتهم على الاستمرار في التطوع. أما المتطوعين المميزين في الجمعية فنقدم لهم تكريمات كشكر على ما قدموه للجمعية. ان الهدف من كل هذه الأنشطة هو تحفيز المتطوعين و المحافظة عليهم.

تدل هذه العناصر على أن الجمعية، ميدان الدراسة تعتمد على إستراتيجية تسويقية في المحافظة على ولاء متطوعيها، حيث تستعمل مجموعة من العناصر التي تهدف إلى إرضاء العامل عبر تلبية احتياجاته المختلفة، مثل

التدريب، والتحفيز، كما أنها تسعى إلى تجديد دافعية المتطوع عبر أنشطة وتحديات جديدة. وتعزيز الإحساس بالانتماء عند المتطوع عبر أنشطة جماعية تقوي الرابط الموجود بين المتطوعين وترسخ فيهم الثقافة التنظيمية للجمعية.

الخاتمة:

يمكننا منهج دراسة حالة من استخراج نتائج دقيقة حول حالة معينة، إلا أن إمكانية تعميم هذه النتائج يبقى محدودا، فإن كانت الجمعية، ميدان الدراسة تمثل نموذج للجمعيات متوسطة الحجم، إلى أنه لا يمكن تعميم نتائجنا على الجمعيات الصغيرة و التي تمثل أكبر نسبة من الجمعيات في الجزائر، أو الجمعيات الكبرى، الوطنية أو الدولية التي طور من اجلها النموذج التسويقي في استقطاب المتطوعين و المحافظة عليهم. ومنه يتميز تطبيق المدخل التسويقي بالجمعية، ميدان الدراسة بطابعه الجزئي، مما يتماشى مع احتياجات المنظمة، من خصائص الوظائف التي توفرها وخصائص متطوعيهها. كما أنه يتميز بطابعه الضمني، حيث أنه رغم عدم تبني هذا المدخل بصورة رسمية من طرف الجمعية، ميدان الدراسة ، إلى أنه يؤثر على فلسفتها التنظيمية، حيث أن المسؤولين بالجمعية واعين بالدور التي تلعبه صورة الجمعية في المجتمع في نجاحها و بأهمية تسويق منتجاتها للمتطوعين عبر قنوات مختلفة و بصورة حلقية تمكنهم من استقطابهم و المحافظة عليهم.

مما يتطابق مع مقولة عالم الاقتصاد ميكائيل روتشيلد 1942 M.L.Rothschild "إن التسويق هو الدين الجديد و الايديولوجيا الجديدة ، و لا جدوى من توعية الشعوب فإن التسويق الاجتماعي يفي بالغرض"¹⁷. ومنه فإن لجوء منظمات المجتمع المدني للمدخل التسويقي وأدواته للتفاعل مع زبائنها وتنظيم نشاطها هو محاولة للتأقلم مع متغيرات عصرنا، فعبيره تتمكن هذه المنظمات من الاتصال بصورة فعالة مع أشخاص مبرمجين عقليا ومنذ الصغر على استقبال رسائل إخبارية تسويقية أين أصبح الاستهلاك والعلامات التجارية مصدرا للتفاعلات الاجتماعية.

إلا أن التسويق ليس لوحده كفيل بإنجاح أنشطة منظمات المجتمع المدني ، بغض النظر عن التناقضات بين الفلسفة التسويقية و أخلاقيات المجتمع المدني ، إن العامل الأساسي في إنجاح أي منظمة هي المشاركة الفعالة و الصادقة لأصحاب المصالح ، وخاصة منها الموارد البشرية بنوعيهما الأجيرو و المتطوعة ، و لا يزال مجال البحث مفتوح للتعرف على وسائل التوفيق بين المدخل التسويقي و أخلاقيات المجتمع المدني أي التوفيق بين الاستعدادات تواصلية و العادات الاستهلاكية للمجتمع، و نشاط منظمات المجتمع المدني، و كيفية الزيادة من تفاعل المتطوعين في المنظمة مع هذا المدخل و تقبله، لتحقيق أهداف المنظمة و الصالح العام.

¹⁷Michael.L.ROTHSCHILDWilliam.C.GAIDIS: "Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotion", journal of marketing, 45,1984, p 70-78 <https://www.jstor.org/stable/i253379> , 2017-10-10

قائمة المراجع :

1. محمد عبد الفتاح محمد: الجمعيات الأهلية النسائية التنموية و الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية مصر ، 2006 ، ص 25-26
2. American Marketing Association, "About AMA: Definition of Marketing," <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>2017-02-14
3. BELANGER.L, PETIT.A , BERGERON.J.L: Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, Gaëtan Morin , Québec,Canada,1983
4. BUSSEL Helen, FORBES Deborah: "The volunteer life cycle: a marketing model for volunteering", Voluntary Action, 5-3, 2003, p61-79. <http://www.ivr.org.uk/evidence-bank/evidencepages/The+volunteer+life+cycle, 23/08/2017>
5. BUSSEL Helen, FORBES Deborah: "Understanding the volunteer market: The what, where, who, and why of",International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7-3, p244-257. <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.183, 23/08/2017>
6. <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/80/wwf-une-marque-partenaire.php> 2017-8-10
7. KOTLER Philip: A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, Inc,USA,2001
- KYLANDER Nathalie. Christopher Stone : " the role of brand in the nonprofit sector" Stanford social innovation review , p35-41,2012, https://ssir.org/issue/spring_2012, 2017-09-10
8. OGILVIER Robert .S : Voluntarism,CommunityLife,andtheAmericanEthic,Indiana university press, Bloomington ,USA,2004
9. ROTHSCHILD Michael.L., GAIDIS William.C.: "Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotion", journal of marketing, 45,1984, p 70-78 <https://www.jstor.org/stable/i253379 , 2017-10-10>
10. SALHI Mohamed Brahim : Reconstruire et produire du lien sociale dans la société civile algérienne de 21sicle :engagement citoyen et mode de mobilisation des jeunes dans les organisationsde la société civile ,édition DGRSDT/CRASC,Algerie,2013
11. SEARGEANT Adrian, WYMER Walter Jr: The Routledge Companion to Nonprofit Marketing ,Routledge, 2007
12. SHMITT Bernd : "The concept of brand experience" ,Journal of Brand Management, 2007,vol16,N07 p417-419://<link.springer.com/article/10.1057/bm.2009.5>
13. TAYLOR Rupert :Third Sector Research,Springer, USA/UK, 2010
14. YAVAS, U.RICKEN G, "can volunteers be targeted? " Journal of the academy of marketing science, 13-02, 1985, p218-228, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207038501300203?journalCode=jama 2017-10-20>