

عُرَاطَاتُ فِكْرِ خَيْرِيَا 22

كيفية إدارة
التسويق في
المؤسسات
الخيرية

إجابة علمية من كتاب

إدارة العمل الإغاثي والإنساني

تأليف

يحيى السيد عمر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



يحيى السيد عمر



إعداد

باحث دكتوراه تخصص إدارة الأعمال من جامعة إسطنبول للتجارة (T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ)، وحاصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ألتن باش (ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ)، بالإضافة إلى ماجستير فقه الاقتصاد والتمويل الإسلامي من جامعة إسطنبول صباح الدين زعيم (İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ)، من مؤلفاته الوقف وأثره على الاقتصاد والمجتمع، وريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة بالإضافة إلى كتب ومؤلفات أخرى





مقدمة تمهيدية

ظل التسويق حتى فترة متأخرة مرتبطًا بالقطاع الربحي، ولم يدخل القطاع الخيري على اعتبار أنه قد يسيء للعمل الإنساني، ورغم أن هذه النظرة تغيرت تدريجيًا في العقود الأخيرة، إلا أن علاقة التسويق بالعمل الإنساني بقيت محل جدل، وبقي دخول التسويق إلى قطاع العمل الإغاثي والإنساني وتفعيل دوره متأخر نسبيًا مقارنةً بالقطاعات الأخرى، وربما يرجع ذلك إلى الفهم الخاطئ من قبل المؤسسات الخيرية لمعنى التسويق، بحيث اعتبرته وسيلة للبيع والتأثير والإقناع فقط، وأنها لا تحتاج له، ذلك بالإضافة إلى النظرة العامة من قبل إدارة المؤسسات الإنسانية والتي ترى بأن التسويق يمكن أن يخرج العمل الإنساني عن هدفه العام، لكن التسويق لا يعني فقط البيع والتأثير والإقناع، بل هو النشاط الذي يمكن المؤسسة من تصميم المنتجات والخدمات وتسليمها للمستهدفين والاحتفاظ باتصال مستمر معهم والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية تلك الاحتياجات



أولاً: التسويق في العمل الخيري

يشير مفهوم التسويق في المؤسسات الإغائية والإنسانية إلى مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتكاملة التي تعمل لتحقيق هدف واحد هو تعزيز مكانة المنظمة من خلال تحقيقها لاستقرار الخدمي والتمويلي، وهذه الأنشطة لا ترتبط بقسم محدد في المؤسسة ولا تشكل مهمة لجزء من العاملين فقط، بل هي مهمة جماعية ينخرط فيها جميع العاملين وفي مختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية لإنجازها بالشكل المطلوب، وهي ليست مهمة مؤقتة، بل هي مستمرة استمرار نشاط المؤسسة، وفي حال توقفت هذه المهمة أو تعثرت فستؤثر بشكل مباشر على واقع المؤسسة من خلال علاقتها مع المانحين والمستهدفين والجهات الحكومية والبيئة الاجتماعية ككل.

والتسويق في القطاع الخيري يستمد مهمته ومعناه من مفهوم التسويق العام، إلا أن له خصوصية تميّزه عن التسويق العام، فهو عبارة عن تبادل للمنافع، فعندما تحصل المؤسسة الخيرية على المال من المتبرع أو المانح فهي تعطيه إحساساً كبيراً بالراحة والرضا عن الذات، وأنه قد أدى واجبه أو جزء منه حيال المحتاجين؛ ونفس الأمر يمكن إسقاطه على العلاقة بين المؤسسة وبين المستفيدين من خدماتها وأنشطتها ومشاريعها.

ثانياً: أهمية التسويق في القطاع الخيري

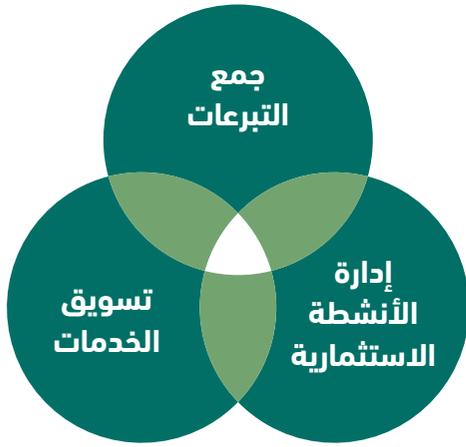
تتمثل أهمية التسويق في العمل الإنساني في أنه بمثابة التنمية الحقيقية للمؤسسات من خلال الوصول بتركيز وفاعلية للجماهير والفئات المستهدفة من خلال التخطيط التسويقي، وتسويق المشاريع الخيرية، وتفعيل الموارد المالية، وتوسيع مصادر الدخل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة وحمايتها من الهدر، لا سيما مع قصور التمويل الذي تعاني منه المؤسسات، ويكتسب أهمية مضاعفة للمشاريع الإنسانية، كما تكمن أهمية التسويق في القطاع الخيري فيما يلي:

- التشجيع على الابتكار والنمو والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والطاقات البشرية المتوافرة.
- المساعدة على دفع حركة التنمية للعمل الإنساني، كونه يبنى شبكة علاقات واسعة مع الأطراف ذات الصلة (المانحين والمستفيدين والجهات الحكومية).
- حماية المؤسسة من التذبذب التمويلي الذي يؤثر على الاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسة.
- المساهمة في تعزيز الصورة الإيجابية والسمعة الطيبة للمؤسسات الخيرية من خلال إظهار برامجها ومشاريعها للعالم الخارجي.



- نشر ثقافة العمل الإنساني بين أفراد المجتمع المحلي وحثهم على الاندماج في المنظومة المجتمعية الإنسانية، وهذه النقطة تعتبر بالغة الأهمية، وإن كانت أثارها لا تظهر مباشرة، إلا أنها تعمل على تأسيس مستقبلي عالي الفعالية للعمل الإنساني.
- يلعب دورًا فاعلاً في إدارة المشاريع التي تتبناها المؤسسة، فنجاح المشاريع يرتبط وبدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على التسويق لها.

ثالثاً: أهداف التسويق في القطاع الخيري



يرتبط التسويق بمختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الإنسانية، الأمر الذي يعكس أهميته كمفهوم ونشاط، فبغياب التسويق تنحدر جودة الخدمات المقدمة وينخفض مقدار التمويل المتحصّل، وبالتالي يتأثر العمل الإنساني برمته، ومن بين الأهداف التي يحققها التسويق للمؤسسات الخيرية ما يلي:

- **جمع التبرعات:** يعتبر تأمين التمويل اللازم الخطوة الأولى في نشاط عمل الخيرية، ودور التسويق يبرز في بناء شبكة علاقات واسعة من المانحين الحاليين والمحتملين، وجذب المزيد من التبرعات الفردية، وتعتبر الأسواق الخيرية والمزاد الخيري الهادف لجمع التبرعات المالية والسلعية تطبيقاً واضحاً من تطبيقات التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تعتقد بأن نطاق جمع التبرعات هو النطاق الوحيد للتسويق في العمل الإنساني، وهذا المفهوم مغلو، ويحجم ويقلل من أهمية التسويق ومن دوره في القطاع الخيري.
- **إدارة الأنشطة الاستثمارية:** وهي الأنشطة ذات الطابع الربحي التي تديرها المؤسسات الخيرية، فالعمل الإنساني يتطلّب في بعض الأحيان الدخول في استثمارات ذات طابع ربحي، وذلك بهدف تمويل الأنشطة والأعمال الخيرية، وخلال العقدين الماضيين برز ميل واضح لدى المؤسسات الخيرية للخروج من نطاق التمويل أحادي المصادر، فالاعتماد على مصادر قليلة ومحدودة للتمويل يهدد استمرار العمل ويقوض الاستقرار فيه، إلا أن هذا المبدأ، على أهميته وفعاليتيه، لم يلق قبولاً واسعاً حتى الآن بين المؤسسات الخيرية.
- **تسويق الخدمات:** تهدف الخدمات التي تقدمها المؤسسات الإنسانية إلى تحسين حياة المستفيدين، وهذه الخدمات لا يتم تقديمها إلا بناءً على خبرة وتجارب مسبقة ودراسات وأبحاث خاصة بالمنظمة، إلا أن المستفيدين قد لا يقتنعون دائماً بجدوى هذه الخدمات، وهنا يأتي دور التسويق في إقناعهم به.



رابعًا: خطوات صياغة استراتيجية التسويق

تسعى المؤسسات الخيرية إلى الحصول على دعم الجهات المانحة وتبرعات الأفراد، كما تحرص على استقطاب المتطوعين، ولا يتأتى ذلك دون خطة تسويقية ناجحة للمؤسسة ولمشاريعها، ويقوم التسويق في العمل الخيري على استراتيجيات تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة به، ويعتمد بناء الاستراتيجية بشكل كبير على نتائج التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWAT) للبيئة الداخلية والخارجية، وتتكون الاستراتيجية من عدة عناصر، يأتي في بدايتها تحديد أهداف المنظمة من اتجاهها للعمل المجتمعي ومشاريعها الإنسانية، وخطتها الآنية والمستقبلية، والمرحلة التي تريد بلوغها في المستقبل وأدواتها للوصول إلى ذلك، وتتكوّن الخطة التسويقية من خمسة عناصر رئيسية على الشكل الآتي:



1. دراسة بيئة المنظمة: يجب أن تبدأ كل استراتيجية تسويقية بفهم وتحديد خصائص البيئة الداخلية والخارجية في المنظمة، وتشمل البيئة الداخلية كلاً من نقاط قوة وضعف المنظمة، والبيئة الخارجية تشمل الفرص والتهديدات، فأخذ خصائص البيئة بعين الاعتبار يساعد في بناء استراتيجية تسويقية منسجمة مع واقع المنظمة، ويعتبر التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWAT) الأداة الفعّالة في فهم هذه البيئة.

2. تحديد أهداف المنظمة: يختلف الهدف من التسويق من منظمة لأخرى كما يختلف داخل المنظمة نفسها بين مرحلة وأخرى، فالتسويق ليس هدفًا بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف، فقد تكون هذه الأهداف جمع تبرعات أو استهداف بيئة جديدة أو تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور العام، ويجب أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، فوضوح الهدف يفيد في قياس أثر العمل الإنساني ومدى نجاح المنظمة في نشاطها.

3. تحديد الرسالة التسويقية: في هذه الخطوة يتم تحديد المحتوى التسويقي المراد إيصاله، ويجب أن ينسجم مع خصائص الشريحة المستهدفة ومع أهداف المنظمة.

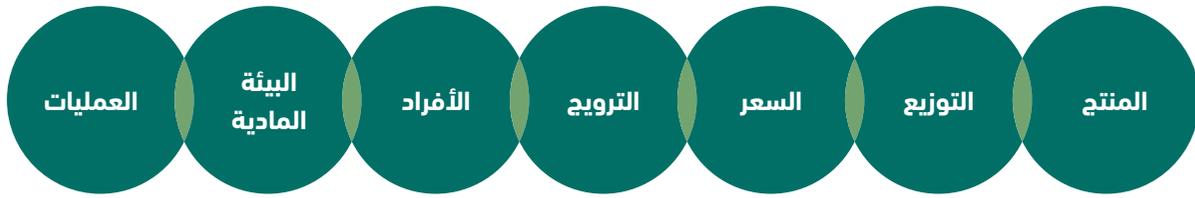
4. تقسيم البيئة المستهدفة إلى شرائح: وهي الخطوة الأصعب في صياغة الاستراتيجية التسويقية، وكلما كان التقسيم فعّالاً ومبنيًا على أسس صحيحة، كلما انعكس إيجابًا على نجاح التسويق بشكل عام.

5. تقييم الاستراتيجية التسويقية: وفي هذه المرحلة يتم تحليل الأداء التسويقي وقياس فاعليته، وتتم عملية التقييم بمقارنة النتائج مع الأهداف.



خامسًا: المزيج التسويقي في المؤسسات الخيرية

يقصد بالمزيج التسويقي جملة من العناصر المتسلسلة، والتي تعمل بشكل مجتمع لتحقيق الهدف الأساسي للتسويق، وفيما يخص المزيج التسويقي في القطاع الخيري يشتمل على العناصر التي يتضمنها المفهوم الحديث للتسويق العام، ولا يمكن أن تنجح الاستراتيجية التسويقية في ظل غياب أي عنصر من هذه العناصر السبعة:



عناصر المزيج التسويقي في المؤسسات الخيرية

• **المنتج:** ويقصد به كل ما تقدمه المنظمة للمستهدفين، وكلمة منتج في العمل الإنساني لا يقصد بها الماديات فقط من سلع أو غيرها، بل يشمل منتجات ومواد غذائية ومستلزمات سكن، والاستشارات، والخدمات الصحية والتعليمية أو غيرهم، فالمزيج التسويقي يبدأ من المنتج، فنجاح المنظمة في اختيار المنتجات والخدمات الواجب تقديمها يعتبر الخطوة الأولى في نجاح البرنامج التسويقي، فتقديم المنظمة الإنسانية لخدمات أو منتجات منخفضة الأولوية للمستفيدين لا يعتبر نجاحًا؛ فالنجاح ليس في تقديم الخدمات، بل في أهمية تلك الخدمات في تحسين حياة المستهدفين، كما أن جودة المنتج أو الخدمة يعتبر عاملاً مهمًا لنجاح المنتج.

• **التوزيع:** وفي بعض الأدبيات يسمى هذا العنصر بالمكان، ويشير إلى فاعلية المنظمة في إيصال خدماتها ومنتجاتها إلى المستحقين الفعليين وفي الوقت المناسب، ونجاح العنصر يتطلب تحقيق عدة معايير، مثل معرفة المحتاجين الفعليين للخدمات والمنتجات، ومعرفة أماكن وجودهم وكثافتهم بدقة، والقدرة على الوصول لهؤلاء المستهدفين في الوقت المناسب، وتحديد آلية التوزيع اللازمة لكل خدمة أو منتج على حدى، وهذا يحتم على المنظمات الإنسانية امتلاك الآليات والقدرات اللازمة لإنجاز هذه المهمة.

• **السعر:** يعتبر موضوع التسعير من القضايا الإشكالية في العمل الإنساني، فبعض المؤسسات تشجع تقديم بعض الخدمات مقابل تلقي مبالغ رمزية من المستفيدين، لمساعدة المؤسسة على الاستمرار في عملها، وتوسيع نطاق خدماتها، في حين تعارض مؤسسات أخرى تلقي أي بدل من المستفيدين كي لا يدخل العمل الإنساني في نطاق العمل الربحي، وعلى العموم فإن الهدف من التسعير في جميع الأحوال في المؤسسات الخيرية هو الحفاظ على استمرارية الخدمة المقدمة، وفي الغالب يكون البدل مساويًا لتكلفة الخدمة أو أقل منها، كالخدمات الطبية في المشافي والمراكز الصحية التي ترعاها المؤسسات الخيرية.



• **الترويج:** يعتبر الترويج وسيلة لإيصال أفكار وتوجهات المنظمة إلى المستهدفين والمانحين، كما يهدف إلى وصل المنظمة بالمتبرعين الحاليين والمحتملين لضمان استمرار تمويل أنشطة المنظمة بما يحقق استقرار واستمرار الخدمات المقدمة، ويتم الترويج بأساليب متنوعة، كالتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، واللقاءات المباشرة كالمهرجانات، والفعاليات الخيرية، والإعلانات المطبوعة.

• **الأفراد:** ويقصد بهم جميع أصحاب التأثير المباشر أو غير المباشر على عملية تقديم الخدمة وإنجاز المشاريع الخيرية، كالعاملين والمانحين والمستفيدين وأصحاب العلاقة، وعلى الرغم من أهمية عنصر الأفراد ضمن المزيج التسويقي، إلا إن بعض المؤسسات الخيرية لا زالت تعتبره عاملاً ثانوياً، باعتبار أن الأهمية الرئيسية هي لجودة المنتج أو الخدمة بغض النظر عن أهلية وكفاءة مقدمها، وهذا مفهوم خاطئ.

• **البيئة المادية:** يشير هذا العنصر إلى جميع المكونات المادية التي ترافق العمل الإنساني، وتنقسم البيئة المادية في التسويق الخيري إلى بيئتين؛ الأولى هي البيئة الشكلية وهي تهم المانحين، فالبيئة المادية بالنسبة للمانح تتمثل بإيصالات إثبات التبرع، أو بصور للمشروع المنقذ، أما البيئة الثانية فهي البيئة الأساسية، وهي تهم المستفيدين، كمقر المؤسسة وأثاثها، وموقع مراكز الخدمة، وهي ذات أثر واضح على الخدمة، حيث تسهل إدراك المستفيد للتصور الذهني عن الخدمات المقدمة، فالبناء المادي الجيد للمشفى أو المركز الطبي يساهم في إدراك المستفيد لجودة الخدمة الطبية، كما تلعب البيئة المادية دوراً مهماً في تعزيز رضا المانحين، وفي تكوين انطباع إيجابي لديهم حول نشاطات المنظمة وخدماتها الإنسانية

• **العمليات:** وهي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من بداية التجهيز لتقديم الخدمة وتستمر إلى ما بعد التقديم، والقول بأن ما يهم المستفيدين هو العملية التي يتم بموجبها تسليم الخدمة هو قول خاطئ، فعلى الرغم من أن العمليات السابقة للتقديم قد لا تكون مدركة من قبل العميل، إلا أن لها أثر كبير على جودة الخدمة أو المنتج.



خاتمة

لم يعد من الممكن اليوم أن تستغني المؤسسات الخيرية عن التسويق وآلياته، وهي بحاجة إليه أكثر مما مضى لجذب المزيد من التبرعات والتعاطف من قبل الأفراد، وبناء شبكة علاقات أوسع مع الجهات والوكالات الدولية، ونشر أعمال المؤسسة والترويج لها وإيصالها لأكبر عدد ممكن، ومع ذلك، تهمل الكثير من المؤسسات تطبيق الأساليب الإدارية والتسويقية الحديثة لاعتقادها بأن العمل الإنساني يقدم خدمات مجانية أو قليلة التكلفة، ولذا فهو معفي من مواكبة الممارسات والنهج الإدارية الحديثة وما يلزمها من موارد مالية وتوظيف لأشخاص مؤهلين، وهذا يؤدي بدوره إلى تفويض جهود أعمال تلك المؤسسات فتبقى أعمالها رغم - الجهود المبذولة - ذات أثر ضعيف، أما نجاح المؤسسة لا يتحقق بصورته الكاملة بدون النجاح في تطبيق المزيج التسويقي، وهذا ما تعاني منه أيضًا بعض المؤسسات الخيرية، كضعف واضح في صياغة هذا المزيج الخاص بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس على فاعلية أداءها، ويمكن عزو هذا الضعف لأسباب عديدة، منها عدم اعتقاد المؤسسة بأهمية التسويق في العمل الخيري، إلى جانب انخفاض الكفاءات الإدارية، وعدم الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات حول خاصة بتسويق اسم المؤسسة وأعمالها وبرامجها.



للحصول على نسخة إلكترونية من الكتاب
يمكن تحميله عبر الموقع الإلكتروني
للمؤلف من خلال الرابط:

<https://shorturl.at/hqAM8>

الكتاب	إدارة العمل الإغاثي والإنساني
تأليف	يحيى السيد عمر
اللغة	العربية
عدد الصفحات	750 صفحة
دار النشر	دار الأصالة
تاريخ النشر	2021



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخيري والإنساني

القيم



الجودة



الشراكة



الموضوعية



المنهجية



المهنية

الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع



زلازل شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الحفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

حرائق غابات الأمازون

مركز رصد النزوح الداخلي 2018



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

www.iico.org/ar/publications



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

تساعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



مَآرِضُ أَكْرَفِيَا 22



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

