

موجبات التوجه المقاوالاتي للتنظيمات الغير هادفة للربح

Orientation Entrepreneurial requirements in the sector of non-profit organization

عبد الرزاق مولاي لخضر
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر
البريد الالكتروني

محمد منير بن عبد الهادي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر
البريد الالكتروني

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية التوجه المقاوالاتي للمنظمات غير الهادفة للربح. وفي هذا الإطار تتمحور إشكالية هذا البحث في استعراض التوجهات الإدارية الحديثة في مجال المقاوالاتية مع إسقاطها على المنظمات غير الربحية. وقد توصلت الدراسة أن التسيير الفعال، وتوجهات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، اكتساب المعرفة، إدارة الابتكار، تعتبر من أهم الدوافع التي ترسخ الروح المقاوالاتية لدى التنظيمات غير الهادفة للربح.

الكلمات المفتاحية: التنظيمات الغير هادفة للربح، التنظيمات الربحية، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، المقاومة الإجتماعية.

Abstract:

The purpose of this paper is to clarify the importance of the entrepreneurship in the sector of non-profit organization. For this objective, we use the new administration approaches for analysis the entrepreneurship activities. The results show that there are many elements defining the entrepreneurship in the sector of non-profit organization, as: Investigation social entrepreneurship, the impact of social and solidarity economy, the motivation of innovation.

Key words: nonprofit organizations, Lucrative organizations, social economy and solidarity, social entrepreneurship

I- تمهيد :

إن الكتابات حول التنظيمات غير الهادفة للربح تنطلق من الفجوة الموجودة ما بين التنظيمات الخاصة وتنظيمات الدولة العمومية، بحيث تحظى بالاستقلالية و تخدم المنفعة العامة كتصور¹.

وما يميز الكتب و المقالات الباحثة في هذا الشأن افتقدها لرأسمالية في فحواها، أما المعطيات والأفكار امتازت بدرجة عالية من الجمود، و لم تحض التنظيمات غير الهادفة للربح بمسار أكاديمي واضح، وقد ركزت أغلب الكتابات على²:

- مجالات الأنشطة: علوم سياسية، الحقوق، الاجتماع، الاقتصاد، التسيير؛
- جامعي ومهني: فكانت الأبحاث مهنية أكثر منها أكاديمية؛
- اختلاف الدول: رغم اختلاف المبادرات الدولية، فكل دولة استغلت هذا النوع من التنظيمات حسب توجهاتها.

ولكن رغم التفاوت المشار إليه سلفاً، إلا ان هناك حالة من الاجماع على أنه يجمع الرفع من ديناميكية اداء التنظيمات غير الهادفة للربح، بما يجعلها تقترب من فعالية التنظيمات الربحية، فما هي أهم الموجبات التي تدفع التنظيمات الغير هادفة للربح أن تتبنى التوجه المقاولاتي؟

1- مفهوم التنظيمات غير الهادفة للربح:

إن التباين الموجود على مستوى التنظيمات أحدث اختلافاً على مستوى التعريف، فمن ناحية اللغة هناك من يطلق عليه "القطاع غير الحكومي" و آخر "قطاع غير التجاري"، "قطاع تطوعي"، "القطاع الثالث"، "القطاع المستقل"، "القطاع الإنساني"، "القطاع الاجتماعي"، "القطاع التضامني" و "القطاع غير هادف للربح"، وهذا ما خلق نوعاً من عدم القدرة على الاتفاق على اسم مطلق لهذا النوع من التنظيمات، فقد أدى الاختلاف في الرؤى إلى اختلاف المصطلحات، وكما هو معروف فإن المصطلح يعطي مجموعة من الحدود، ولكنه لا يعطي تعريفاً على أكمل وجه فيما يخص الحالات المتعلقة ب: مبدأ التعاون، المبدلات، الاتفاقيات التي تخص هذا النوع من التنظيمات.

ويبرر **E.Dacheux** هذا التنوع والاختلاف من خلال ما تم البناء عليه من مشاهدات حول الشبكات الاجتماعية الأوروبية، فبرز التنوع و الاختلاف في صور العمل الجمعي والتطوعي من الناحية المؤسساتية³، فاختلفت و تنوعت مستويات التنظيمات، وبالتالي اختلافاً بالأنشطة، بالإضافة إلى اختلاف القطاع الذي تنتسب إليه حسب تشريعات الإقليم محل النشاط، وهذا ما يقلل من النقاط الجامعة بين هذه التنظيمات.

إن بناء تصور للمفاهيم يثري النقاش حول التنظيمات غير الهادفة للربح، و هذا ما جعل الباحثين يحاولون حصر الأنشطة التي يمكن أن يتبناها التنظيم غير الربحي، والتي لوحظ أنها تتوسع مع مرور الوقت، و يرجع هذا حسب اعتقادنا إلى أن هناك تفاوت حاصل ما بين القطاع الربحي وغير الربحي، فكل قطاع يستند إلى الآخر، فالقطاع غير الربحي يحاول أن يلعب دور الضمير بالنسبة لمؤسسات القطاع الربحي، وذلك بمراقبة مدى التزامها من الناحية الأخلاقية و بمسؤولياتها اتجاه المجتمع. ونأخذ على سبيل المثال الجمعيات التي تنشط بهدف محاربة التلوث الفكري عن طريق الهاتف النقال، وما ظهرت هذه الجمعيات إلا بعد ظهور انحرافات على مستوى استخدام هذا الجهاز⁴، بالتالي يصعب حصر الأنشطة التي يمكن أن تنشأ من خلالها منظمات غير هادفة للربح. وفي إطار الاقتصاد الاجتماعي و التضامني أنشأت تركيبات هجينة لتنظيمات غير هادفة للربح، تهدف لتحسين أداء هذه المنظمات، وتحقيق موارد إضافية وإيجابية، ونأخذ على سبيل المثال تجربة المنظمات غير الربحية في كل من بلجيكا و فرنسا، التي وفقت في تحقيق إيرادات جيدة بسبب تحسن أساليبها التسييرية، فنجد منظمات هجينة مع المنظمات الحكومية، وأخرى مبنية على أساس تحالفات ما بين المنظمات الربحية وغير الربحية⁵.

إن هذه التركيبات الهجينة التي يمكن أن تكون متكونة من تنظيمات غير الهادفة للربح أو المنتمية للقطاع الإنساني أو الدولة التي ترعى النشاط الاجتماعي والتضامني، وحتى السوق بكل مكوناته، فهي من ناحية تساهم في بناء علاقة تدعم تصور المنفعة العامة الذي تتبناه الدولة، ومن ناحية أخرى تجد هذه التنظيمات نفسها تتمتع بالحماية والدعم لأنشطتها، فأدى هذا إلى التحكم أكثر في الجوانب التي كانت تعاني نوعاً ما من الإهمال سواء من طرف الدولة أو التنظيمات الربحية، مما خلق قيادات أو مقاولين اجتماعيين يستمدون تصوراتهم من المؤسسات الهادفة للربح مع مرور الوقت⁶، هذه الأخيرة أي التنظيمات الربحية تحقق غايتين مهمتين وهما تحسين أدائها على مستوى مسؤولياتها الاجتماعية، ونقل خبراتها التدييرية إلى هذه التركيبات الهجينة، ما يجعلها تنمو من ناحية الأداء، وتعمل بروح تنافسية أعلى.

إن القطاع غير الربحي غير مفهوم، ليس لأن المعطيات غير موجودة في هذا الموضوع أو محدودة، ولكن لأن المفاهيم المستخدمة لا تضع حدوداً مشجعة، وأيضاً تعتبر المسلمات ضرورية في آلية التحليل القاعدي من أجل بناء تصور يركز على الخصائص الأساسية.

ونطلق من التعريف التشريعي الذي يقدمه قانون 1901 الفرنسي المتعلق بالجمعيات، والذي يرى أن المنظمات غير الهادفة للربح، هي "اتفاق بين شخصين أو أكثر يتعاونون على أنشطة و معارف من أجل هدف معين غير تقاسم الأرباح"⁷، فنلاحظ أن التعريف يركز على ثلاثة نقاط أساسية: التطوع، التعاون، التشاور، و هدف التنظيم غير الربحي، أما عبد الرافع موسى فيرى أنها: مجموعة من الأعضاء الطبيعيين والمعنويين، يدخلون في نظام يحدد طريقة العمل، و نظم تحقيق الهدف الذي انشئت من أجله⁸، فالتعريف إذا يركز على أهمية الالتزام بالأدوار وآليات العمل المتبناهو الرقابة على النشاط.

إن ما سبق يجعلنا أمام تنظيم مازال يبحث عن ركائز حسب الباحثين **L.Anheier** و **H.Salamon** في كتابهما **Defining the Non profit Sector** بعد أن قاما بدراسة التنوع الذي لوحظ على مستوى تعريف المنظمات غير الهادفة للربح، بدراسة مستفيضة شملت 13 دولة، تم من خلالها تفحص التعريفات القانونية، لمحاولة الإلمام بالخصائص المشتركة التي يمكن من خلالها بناء تعريف يقترب من الشمولية.

ويرى كل من **L. Anheier** و **H. Salamon** أن المنظمات غير الهادفة للربح "هي التي يجتمع فيها الأشخاص في إطار مؤسس يحقق منفعة عامة يخدمون التنظيم دون الاستفادة من أرباحه"، فنجد أن التعريف يركز على أهمية توفر البعد المؤسساتي، وجود نقاط تلاقي مع المصلحة العامة، و مشاركة المتطوعين في الإدارة، و عدم توزيع الأرباح على الأعضاء. وعلى أساس ما سبق يمكن بلورة تصنيف التنظيم كمنظمة غير هادفة للربح من خلال مجموعة من المعايير من المهم توفرها، بهدف تحقيق الدقة على مستوى التصنيف، وهي⁹:

- 1-التنظيم، يكون بأسلوب له ارتباط بالتصور المؤسساتي؛
- 2-خاص، بالقدر المرضي من ناحية انفصاله عن الدولة؛
- 3-لا يتم توزيع الأرباح على المالكين أو المسيرين؛
- 4-القرار مع اقتراح إجراءات للحكومة؛
- 5-وجود متطوعين مشاركين في مجلس الإدارة و الدعم المالي.

وحسب هذه المعايير، فقد تعددت التصنيفات الخاصة بالمنظمات غير الهادفة لربح بحسب الأهداف التي أنشأت من أجلها، ومن بين الاجتهادات ما طرحه كل من **V. Tchernonog** و **E. Archambault** من خلال ما يلي:

- تنظيمات غير هادفة للربح عمومية مرتبطة بالاقتصاد العمومي.
- خاصة، إقتصادية التوجه؛
- خاصة، اجتماعية و ثقافية؛
- خاصة، سياسية التوجه؛
- خاصة، ذات نهايات انسانية.

1 - 2-المقاربات الممثلة للمنظمات غير الهادفة للربح:

معايير التصنيف المتعلقة بالمنظمات غير الهادفة للربح، تؤدي بنا إلى تحديد المقاربات على مستوى التسيير التي يمكنها أن تتأقلم مع طبيعة المنظمات غير الهادفة لربح، والتي نلخصها في الجدول الآتي ثم نشرحها بشيء من التفصيل:

الجدول (2): المقاربات المختلفة للتنظيمات غير الهادفة للربح

النتيجة \ النهاية	الإمكانيات \ السلوك	
التأثير التغيير الاجتماعي	العمل الجماعي القيم مشتركة التعاون	المستوى الاجتماعي السياسي
منتجات و خدمات إشباع الرغبات	الفعالية التسيير	المستوى التقني \ الاقتصادي

source: Patrick Valéau, de doctorat la gestion de volontaire dans les association

humonitaire: une passage par contingence de l'implication, resume de thèse, p 3.

رغم أن المقاربات تبدو واضحة ومختلفة، إلا أنه يمكن أن تؤثر المقاربات في بعضها البعض مما قد يفرض بعض الانحرافات غير المتوقعة، ففي بعض الأحيان يجب التريث لمعرفة ما ستطلعنا عليه العلبة السوداء التنظيمية، فالسلطة يمكن أن تؤدي إلى التخلي عن المبادئ والقيم الأساسية للمشروع، والانحراف الأهوج نحو مستنقع أنشطة المسير، وهذا ما يؤثر على ديناميكية الجماعة التي تبدأ في فقدان حيويتها شيئاً فشيئاً، وبالتالي الوصول للانحراف عن الأهداف المسطرة، فتبدأ المنظمة في البحث عن نموذج للحياة في المجتمع عبر مقاربات تمتاز بالحرية والانفراد في اتخاذ القرارات من أجل الوصول لحل المشاكل المطروحة¹⁰، لهذا فالمنظمة مطالبة بتحسين فعاليتها على المستوى الاجتماعي السياسي والتقني الاقتصادي.

فيما يخص التوظيف على المستوى الاجتماعي والسياسي للمنظمات غير الهادفة للربح، فقد أثبت القطاع دوره المهم من خلال الانتشار اجتماعياً، وهذا ما رفع من وتيرة الأبحاث في السنوات الأخيرة، بما يتوافق وتصورات الاقتصاد التضامني والاجتماعي، التي تدعم التطوع والنضال والتكافل من أجل تحقيق غايات اجتماعية بالدرجة الأولى، وهذا هو صلب مهمة المنظمة غير الهادفة للربح، ولكن الخوف في كثير من الأحيان أن تنحرف المنظمة عن مسارها باتجاه التوجهات السياسية السائدة¹¹، لهذا حسب اعتقادنا أنه من المهم أن تحاول المنظمة بناء نموذج يمتاز بالتوازن والصرامة والذكاء في تسيير العلاقة مع أصحاب المصلحة (holdkoster).

أما من الناحية التقنية والاقتصادية لهذه المنظمة، فقد تعددت الكتابات التي تحاول إعطاء دفعة قوية لهذه المنظمات على مستوى آليات التسيير (الحوكمة، التسيير الإستراتيجي، تسويق، وتسيير الموارد البشرية) بهدف تقريبها من خصائص المنظمات الكلاسيكية وفعاليتها¹².

ومن خلال ما سبق، فإن دعم أداء المنظمات غير الهادفة للربح، تهدف إلى عصرنه تسيير هذه التنظيمات، ودعمها في المحافظة على مبادئها، عبر تجسيد المهمة الأولى المتمثلة في العمل و المثابرة من أجل إحداث الأثر والتغيير الاجتماعي المطلوب، والابتعاد عن المصالح و الطموحات الشخصية التي يمكن أن يتبناه المتمدون للمنظمة، بذلك فهم يقترنون أكثر من تحقيق المصلحة العامة ودعم التحضر.

و يرى DruckerP. من خلال كتابه **Managing the Non profit Organization :**

Practices and principles أن تبني استراتيجية معينة هي التي قد تؤدي إلى الانحراف عن الرسالة و المهمة المتبناه، وبالتالي الأهداف الأساسية بسبب الحرص على تطبيق الاستراتيجية و إنجاحها، لهذا من المهم في هذه الحالة الاجتهاد في استحداث مفاتيح لتقييم الأداء سواء من الناحية الاستراتيجية أو العملية، بعد ذلك مقارنة النتائج بالمهام و الأهداف المسطرة. فالصحيح أن المقاصد الجيدة تتحول إلى سلوكيات فعالة.

فيما يخص النتائج المحققة من الناحية التقنية والاقتصادية تم التركيز على النفع الذي تحققه السلع والخدمات المنتجة، وفي هذا الشأن يرى **P.Drucker** أنه يجب التركيز على تحقيق التميز، وتكميم النتائج المحققة قدر الإمكان سواء من الناحية الفردية أو الجماعية رغم الصعوبة¹³، نظرا للقيم العليا في مثل هذا النوع من المنظمات ذات الطابع الاجتماعي بالأساس.

2- أوجه التقارب بين التنظيمات الربحية و غير الربحية:

2-1-منطق المنافسة:

إن المؤسسة إلى حد ما تعتبر كيانا أخلاقيا، وهذا ما يجعلها في موقع تنافسي أمام التنظيمات الناشطة في المجال، من منظمات اجتماعية، وجمعيات و مؤسسات القطاع العام، فالمؤسسة بتطورها مع مرور الوقت تبني كيانا ثقافيا في محيطها الاجتماعي سواء الداخلي أو الخارجي¹⁴، وعليه قبل التطرق للمبادرة بالمنافسة يجدر بها التحدث عن تقسيم القطاع إلى مجموعات استراتيجية متجانسة بحسب معايير محددة ومنطقية، مما يجعلنا نفهم طبيعة المنافسة للمنظمات المنضوية في نفس المجموعة الاستراتيجية، وعليه نجد أن هذه التنظيمات تحاول ضميا تبني قيم التنظيمات الهادفة للربح من الناحية التسييرية للحصول على مزايا تنافسية¹⁵.

إن هذا الطرح المستحدث يجد مشروعية و مصداقية على مستوى القطاع العام والقطاع الجمعي، مما يجعل التنظيمات غير الهادفة للربح تدرك إمكانية تحسين موقعها أو تساهم في الرفع من الثروة الوطنية من خلال إيجاد سبل جديدة لتمويل جزء من مشاريعها، بالتالي تخفف من أعبائها التي تلتزم بها الدولة، وفي النهاية يعكس هذا الأمر على الدولة وتجد مصالحها تعمل بدناميكية القطاع الربحي، فتجني الفعالية بغرس المبادئ المقاولاتية، ونستدل بتجربة المنظمة الغير ربحية المتمثلة في الاتحادية الفرنسية للتنس.

الشكل (2): المسار التاريخي لمنتج دورة Roland-Garros

إنشاء الفدرالية الفرنسية للتنس	1920
إنشاء Roland-Garros	1928
انتخاب P.Chatrier لرئاسة فدرالية التنس، و هو نفسه رئيس الاتحادية الدولية للتنس، و استطاع أن يوقع عقود رعاية مع كل BNP و Adidas لفترة تمتد ما بين 1977 - 1991	1973
أول عقد فيما يخص بيع حقوق بث الدورة مع تلفزيون TF1	1976
أول ملصقة للدورة إنشأت في مدينة RG	1980
Y.Noah (منتج النظام الفدرالي) للفائز بـ Roland-Garros	1983
الإتحادية الفرنسية للتنس تصل إلى 1.4 مليون منخرط (من مجموع 4 مليون منخرط) و هو يمثل ثلاثة أضعاف الرقم المسجل خلال فترة 1976-1986	1986
إنشاء دورة Barcy بطلب من مدينة باريس	1986
إستحداث شعار Roland-Garros	1987
إنشاء RG EURL للإنتاج	1989
توسيع ملعب Roland-Garros	1994
تعزيز تجارية منتجات RG خارج الملعب و خارج فترة الدورة	1995
أول مساحة تجارية متكاملة لمنتجات RG	2000
تجديد الملاعب	2000
تسويق منتجات RG خلال كل السنة بملاعب RG	2002

source: Julien Falgoux et Michel Desbordes, Organiser un Evénement Sportif, 3 Edition organizations, 2007, p 49.

وحتى نستطيع زرع الروح المقاولاتية في التنظيمات غير الهادفة للربح، فمن المهم تحديد مفهوم المقاول والمقاول أولاً، وبعد ذلك البحث عن المحركات أو الدوافع للمقاول لدى التنظيمات غير الهادفة للربح، التي يمكن استنباطها من التحديات المطروحة أمام هذه التنظيمات.

2-2- التقارب من وجهة النظر المقاولاتية:

بالنسبة للعمل المقاولاتي وبعد استعراض مساره التاريخي من طرف الباحثين يلاحظ الاختلاف والتنوع على مستوى المقاربات المدروسة، والمناهج المعتمد عليها مما خلق اختلاف في النتائج ومن ثمة الرؤى، المفاهيم و التعريفات، فهناك من اعتبره الشخص الذي يتمتع بخيال خصب، واعتبره آخر المتميز بالقدرة على تحقيق الأهداف، ويمكن اعتباره الشخص الذي يحسن التأقلم مع تقلبات المحيط واقتناص الفرص، وهناك من يرى أنه قادر على استشراف المستقبل، أو من لديه اندفاع دائم لاتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر، وكذلك القادر على الابتكار والمبادرة¹⁶، لهذا يؤكد كل من **G. S. Mort** و **J. Weerawardena** بأهمية دراسة القيادة على مستوى المقاول الاجتماعية بالنسبة للتنظيمات غير الهادفة للربح، ويقترحون نموذجاً متعدد الأبعاد، يبرز فيه القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة وتسييرها، فيتبناه المقاول الاجتماعي بشكل سلس يقترب به من النموذج الكلاسيكي¹⁷.

والملاحظ أن المقاول يحمل عدة مفاهيم بالنظر إلى زوايا الرؤية المتعددة، مما يضعنا أمام منطوية عدم وجود تعريف واضح للمقاول، ولهذا سنحاول إعطاء تعريف يشمل قدر الإمكان الأبعاد المختلفة للمقاول. فالمقاول هو الشخص الذي يحاول التحكم في الأنشطة التي تهم المؤسسة منذ نشأتها حتى مراحل نموها، مع المبادرة للفرص والحيلة من الأخطار.

أما حسب **J.W. Carland** ومجموعة من الباحثين وبعد قيامهم بالبحث في الخصائص المعيارية والتجريبية (امبريقية) على الخصائص المقاولاتية، وصلوا لخلاصة مفادها أنه لا فرق بين الأعمال الصغيرة و القيادة المقاولاتية بما أن الأهداف العامة موحدة¹⁸.

مما سبق رأى الباحثون أهمية بناء إسقاطات على العمل الاجتماعي غير الهادف للربح من خلال عدة مداخل، وبالتالي انتشرت الأبحاث المتعلقة بما يعرف بالمقاول الاجتماعية، فكان هناك شبه إجماع على أن المدخل الرئيسي لها هو روح المبادرة الاجتماعية¹⁹.

فلو حاولنا إدماج ما سبق في التنظيمات غير الهادفة للربح، نجد أنفسنا أمام عقبتين مهمتين، أولهما الإشكالية المتعلقة بالظرف الزمني لتبني الخصال المقاولاتية، هل يكون منذ مرحلة الإنشاء والتأسيس أو يمكن تبنيها خلال مراحل النمو؟، والعقبة الثانية تخص طبيعة النشاط وخصائصه.

ولكن من المهم أن يكون لدى المقاول الاجتماعي قوة المثابرة من أجل الانتقال إلى مرحلة المقاول المقتنص للفرص عبر تطوير الذات و فريق العمل.

3- موجبات التنظيمات غير الهادفة للربح للمقاول:

إن أغلب الكتابات والنقاشات من طرف المختصين ركزت على أساليب تمويل التنظيمات غير الهادفة للربح و خاصة التي مصدرها السلطة العمومية، ولهذا حتى نبني تصوراً شاملاً من المهم الانطلاق من حدود التي يتحرك في نطاقها التنظيم، وذلك بالتركيز على طبيعة هذه التنظيمات والهدف الذي خلقت من أجله.

3-1- المقاول الاجتماعية و التنظيمات غير الهادفة للربح

لقد توسعت المقاول الاجتماعية لتشمل القطاعين الربحي و غير الربحي، فمن الناحية الربحية نجد المؤسسات الخاصة والتي في إطار التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية تقوم بإنشاء تنظيمات تضمن دورها الاجتماعي، وهذا التصور يهدف إلى تضييق الفجوة بين التنظيمات الهادفة للربح وغير الربحية، مع إبراز أهمية القطاع الخاص و ميله إلى تحمل مسؤولياته الاجتماعية عبر دعم المشاريع غير الهادفة للربح بشكل مباشر أو غير مباشر²⁰، وفي بحثها عن الفعالية على جميع المستويات فإنها تحقق أهداف ربحية من خلال هذه العملية، أهمها تثبيت

منتجاتها في الأسواق و تحسين الصور الذهنية للمستهلكين²¹، ومن جهة أخرى يدفعون بأنشطة قريبة من المقاوله سواء بشكل مستقل أو ببناء علاقة متعددة الأوجه مع القطاع غير الربحي.

صحيح أننا تكلمنا عن شطري المقاوله الاجتماعيه في الفقرة السابقه، لكن بأكثر تركيز على المقاوله الاجتماعيه للقطاع الربحي، وهذا يعود لجانب الفعاليه الذي يتمتع به القطاع الربحي والذي أصبح متدينا لدى القطاع غير الربحي، وذلك نظرا للتحديات التي تواجهها المنظمات غير الهادفة لربح، ولو أخذنا حالة هذه التنظيمات في المملكة المتحدّه، فنجدها تعاني من تحديين²²:

- تحقيق الاستدامة الماليه؛

- الوصول للاستثمارات و التمويل.

وعليه من المهم الدفع بالتنظيمات الربحيه إلى المشاركة في العمل الجمعي، وإيجاد الصيغه المناسبه، مثل ما فعلته الجزائر من خلال قانون الإصلاح الرياضي لسنة 1977، وبهذا فالأجدر هو من يستطيع أن يستقطب أكبر قدر ممكن من المنخرطين والمساهمين في تنمية نشاطه الاجتماعي²³.

على المقاول الاجتماعي أن يحسن التعامل مع المتغيرات المحيطه به بتوظيف آليات الابتكار، والتي يوفرها المقاول الربحي من خلال²⁴:

- بحث عن حلول جديده لتحديات الاجتماعيه؛

- تحسين الرفاهية الفردية و جودة الحياة الفردية و الجماعية؛

- التغيير التنظيمي والإجرائي؛

- تسير العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة **holdkoster**.

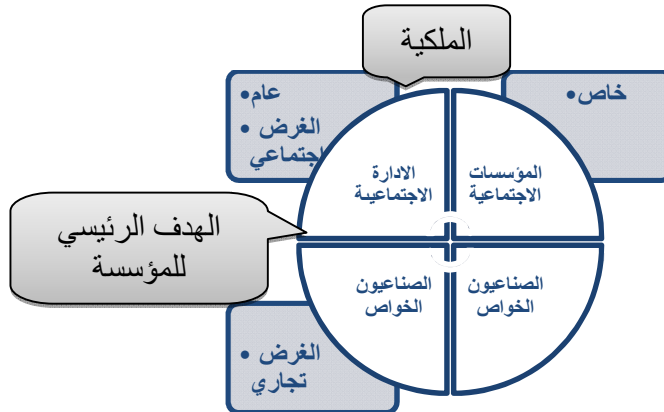
وبالتالي فإن المقاوله الاجتماعيه، تجدد نفسها أمام تحديين من ناحية القيم، فهي من ناحية تحاول المحافظة على رؤيتها الاجتماعيه، ومن ناحية أخرى فهي مطالبه بتحسين مواردها بألية ربحيه من أجل استمراريتها. فالميزان الاجتماعي دقيق للغاية بتعبيره عن تطلعات وغايات المجتمع ككل، فشرف الغايات من شرف الوسائل.

مما سبق نستخلص أن التراكيب الهجينة التي فرضتها الحاجة، حاولت أن تأخذ من كل قطاع سواء العام أو الربحي أو غير الربحي ما يساعدها على حل مشاكلها المطروحة داخليا وخارجيا، ولهذا فبحسب اعتقادنا فالتصور الجديد محمود بحيث أنه يفتح أفقا جديده للتنظيمات غير الهادفة للربح بأن تحل مشاكلها ومن ثمة حل المشاكل الاجتماعيه التي وجدت من أجلها، رغم أن هناك منافسة من داخل القطاع وخارجه، فإن ذلك يدفعها لتجتهد وتبتكر أكثر حتى تحقق مزايا تنافسية تدعم موقفها في السوق الذي تنشط فيه، لكن من المهم المحافظة على القيم والمعتقدات الأساسية للتنظيم، وبهذا فالتنظيمات الهجينة التي تولدت من خلال القطاع الربحي والعمومي وحتى غير الربحي تعتبر دافعا أكثر منها عائقا أمام المنظمات غير الهادفة للربح حتى تحسن كفاءتها وفعاليتها في ميدان نشاطها و على المستوى الاجتماعي ككل، و منجهة أخرى تساهم في تنمية الثروة الوطنية بفعل أنها تتكفل بجزء من أعباءها.

3-2- الاقتصاد الاجتماعي و التضامني و المقاوله في التنظيمات غير الهادفة للربح:

استطاعت التنظيمات غير الهادفة للربح أن تفرض وجودها كفاعل مهم لتأثير و المساهمة في التغيير الاجتماعي، بفضل التقاليد التي رسختها لنفسها، لكن مع مرور الوقت بدأت تظهر ثغرات ونقائص على مستوى التسيير و الشفافية المطلوبة في كل تنظيم وخاصة غير الهادفة للربح، بما أنها تمثل قطبا من أقطاب المجتمع، و لكن بتبلور مفهوم الاقتصاد التضامني بدت الضرورة ملحة لتحسين أداء التنظيمات غير الهادفة للربح، لأن القطاع الخاص يتضامن مع الدولة بهدف إيجاد حل للمشاكل الاجتماعيه العالقه وخاصة البطالة، والتوجه أكثر لبناء تحالفات تمتاز بتوحد الرؤية، ما بين المقاوله الاجتماعيه و الأعوان الاقتصاديين، وكذا المؤسسات الكبرى في الاقتصاد الاجتماعي، بالإضافة لسلطة العمومية في إطار مبادئ الاقتصاد التضامني²⁵، والرؤية المشتركة تخلق التنوع في الأفكار والآليات و الإرادة.

الشكل (4) مكونات الاقتصاد الاجتماعي



source: Alex Nicholls, *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, OUP Oxford, 2008, p 205.

ولكن بحسب **J-L. Lavill** فحتى تنجح هذه التفاعلات و الأشكال المطروح، من المهم تحديد المفاهيم والتصورات المتعلقة بما يعرف بالقطاع الثالث و المتضمن إليه من الناحية النظرية و ما هو موجود على مستوى الواقع²⁶، بعد ذلك ننتقل إلى مرحلة بناء الاستراتيجيات والآليات التي ترفع من أداء التنظيمات و من ثمة القطاع ككل. وعليه نجد أن التنظيمات غير الهادفة للربح في فرنسا مثلاً لم تبق مقيدة بتصورات القانون المنظم للجمعيات لسنة 1901، ولكنها في بحث دائم عبر اطر جديدة من أجل تنوع الموارد وتنميتها، بالإضافة للخبرات وآليات التسيير في ظل ارتفاع تنوع متطلبات المجتمع والوفرة الاقتصادية²⁷، بمرور الوقت أصبحت هذه الجمعيات تبيع سلع وخدمات، والأرباح توجه لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، ولكن على مستوى خلق مناصب جديدة للشغل كانت تجد صعوبات كبيرة نظراً لوتيرة النمو الضعيفة مع شح الموارد المالية، وهذه النقطة تعتبر صلب اهتمامات الاقتصاد التضامني، وبهذا تم دعم التنظيمات المهجنة من أجل تجاوز إشكاليات توفير مناصب العمل مع طرح آليات تمتاز بالنجاعة والكفاءة²⁸، من ثمة فإن التنظيمات المهجنة تحاول أن تنجح في المواضيع التي ثبت فيها عجز التنظيمات غير الهادفة للربح، مع محاولة الربط بين تصورات الاقتصاد الاجتماعي و التطلعات الاجتماعية²⁹، ورغم ذلك لا يمكن اغفال الرؤية العامة للاقتصاد الرأس مالي فنحن أمام توجهين للتضامن³⁰:

- الرأسمالية، التي يطرحها **S. plonge** والتي تؤمن بالمبادرة الخاصة، وحقوق الملكية، أي أن الخاص هو الذي يقود التنظيم الاجتماعي.

- التضامن الشعبي، الذي يطرحه محمد يونس، بأن العملية تحتاج إلى تفاعل ومشاركة، الفكرة التي بدأت بإقراض 42 شخصاً لتصل بعد 25 سنة إلى 3,7 مليون شخص عبر فكرة بنك الفقراء.

3-3- التسيير كمحفز لمقاولة التنظيمات غير الهادفة للربح:

أمام التحديات المتعلقة بتنمية الموارد، تجد التنظيمات غير الهادفة للربح نفسها أمام ضرورة تحسين أدائها عبر تحسين الإدارة من الناحية الإستراتيجية، والتنفيذية مع تحديد آليات الرقابة وتصحيح الانحرافات.

وعلى هذا من المهم البحث عن المردودية، والتي يجب أن تقاس بمؤشرات معينة، حتى يستطيع التنظيم الحكم على الجهود المبذولة، وتلعب هنا المعلومة دوراً مهماً للحكم على النجاعة، النتائج، التكاليف، توجهات التنظيم، فنحن بحاجة إلى³¹:

- المعرفة؛

- تطوير المعرفة؛

- مراقبة درجة الالتزام لدى الأعوان من خلال المؤسسة.

وقد حثت عدة آراء على أهمية البحث عن موارد جديدة للتنظيمات غير الهادفة للربح، وتبني آليات فعالة على مستوى التسيير، كالنخطيط الإستراتيجي، التسويق، التسيير المالي، تسيير الموارد البشرية، و المخاطرة في بعض الأحيان، لاكتساب صفة مهمة من الصفات المقاولاتية، حتى أن هناك من نادى إلى إدخال المقاول في القطاع التربوي، حتى يكتسب المسير صفات المقاول فيكون فعالا في المنصب الذي يشغله³².

وللانتقال من الأسلوب التسييري التقليدي للتنظيمات غير الربحية إلى المقاربة الجديدة للتسيير التي تمتاز بتوجهها للأسلوب المقاولاتي، يرى **P.M. Jakson** أن التنظيمات غير الهادفة للربح يجب أن تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية لتحسن أدائها ومن ثمة تحسن عملية الانتقال في أسلوب تسييرها وهذه الأبعاد هي³³: التميز، الخبرة، والتأثير.

إن المنظمة غير الربحية مطالبة بأن تضع معايير لتقييم أدائها و مدى تحكمها في تسيير هذه الأبعاد ضمن وظائفها التأسيسية، التدبيرية، التقنية³⁴.

من خلال ما سبق نلاحظ التداول المتزايد لمصطلح المقاول على مستوى الأبحاث التي تتناول التنظيمات غير الهادفة للربح، في محاولة منها إدماج آليات التسيير المقاولاتي التي تمتاز بسهولة تحديد الأهداف، ومندجة العمل الملائم لهذا النوع من التنظيمات.

3-4- الابتكار كمحفز لمقاولة التنظيمات غير الهادفة للربح:

إن التنظيمات غير الهادفة للربح دائما تقدم نفسها كتنظيمات تتمتع بالحس الابتكاري في تسيير طاقاتها، وذلك في إطار الابتكار الاجتماعي المعروف ب: "تطوير وتطبيق جديد أو تحسين الأنشطة والمبادرات والخدمات، والعمليات، أو المنتجات المصممة لمعالجة الاجتماعية لتحديات الاقتصادية التي يواجهها الأفراد والجماعات"³⁵. لهذا تحاول التنظيمات في كثير من الأحيان تبني بعض الآليات المساعدة على الابتكار، كالتفكير الإستراتيجي، دراسة السوق، ودراسة المستهلك، ولكن تكمن الصعوبة في إمكانيات مواءمة هذه التقنيات مع طبيعة التنظيمات غير الهادفة للربح، و حتى فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي³⁶.

كما يرى كل من **R.Boyer** و **M. Didier** " أن الابتكار مفهوم واسع، يتجاوز الحدود التقنية ويبرز في التغييرات التنظيمية، التجارية، المالية، وأيضا على مستوى التعديلات التقنية أو التحويلية المتعلقة بالمنتج (تميز المنتج)، و لا نتكلم فقط عن الابتكار المتعلق بالمنتج الذي يحدث تغييرا على مؤشرات الأداء، أيضا حقوق الملكية، التكلفة أو استغلال العتاد، مركبات المنتج، وحتى تصل المؤسسة لهذا التصور من المهم أن تكون لديها تفرقة بين الابتكار والبحث³⁷، لكن الأمر يبقى نسبيا فيما يخص الابتكار الذي لا يحقق تغييرا على المؤشرات بشكل إيجابي³⁸، بالنسبة لهذه المسألة فإن الحركة والتحديد والتغيير موجود باستمرار، وإن كان بشكل ضئيل، وهذا راجع إلى أساسيات الحيلة والحذر المتبناة من طرف بعض التنظيمات بإفراط، مما يخلق حالة من الاختناق والتضييق على الأفكار الابتكارية التي يمكن أن تطرح³⁹.

وقد اختلفت الآراء و الأفكار من الناحية النظرية في تحديد الابتكار لدى التنظيمات غير الهادفة للربح، ويعود ذلك إلى نتائج الإجابات على الأسئلة التالية⁴⁰:

- هل المقاول الاجتماعية ظاهرة فردية أو جماعية؟
- هل تشكل المقاول الاجتماعية عبر القيم الاجتماعية وليس الاقتصادية؟
- هل تتموقع المقاول الاجتماعية في القطاع الغير الربحي، أو يمكن تواجدها أيضا في القطاع الربحي والعام؟.

- هل المقاولة الاجتماعية لا تهدف لإحداث آثار اجتماعية ولكن إلى تحولات اجتماعية؟
- هل المقاولة الاجتماعية ظاهرة محلية أم عالمية؟

وعليه فالتنظيمات غير الهادفة للربح تجد نفسها في حالة من الغموض على المستوى الاستراتيجي و التنفيذي فيما يخص الابتكار، لهذا يجب التركيز على بعض النقاط أهمها⁴¹:

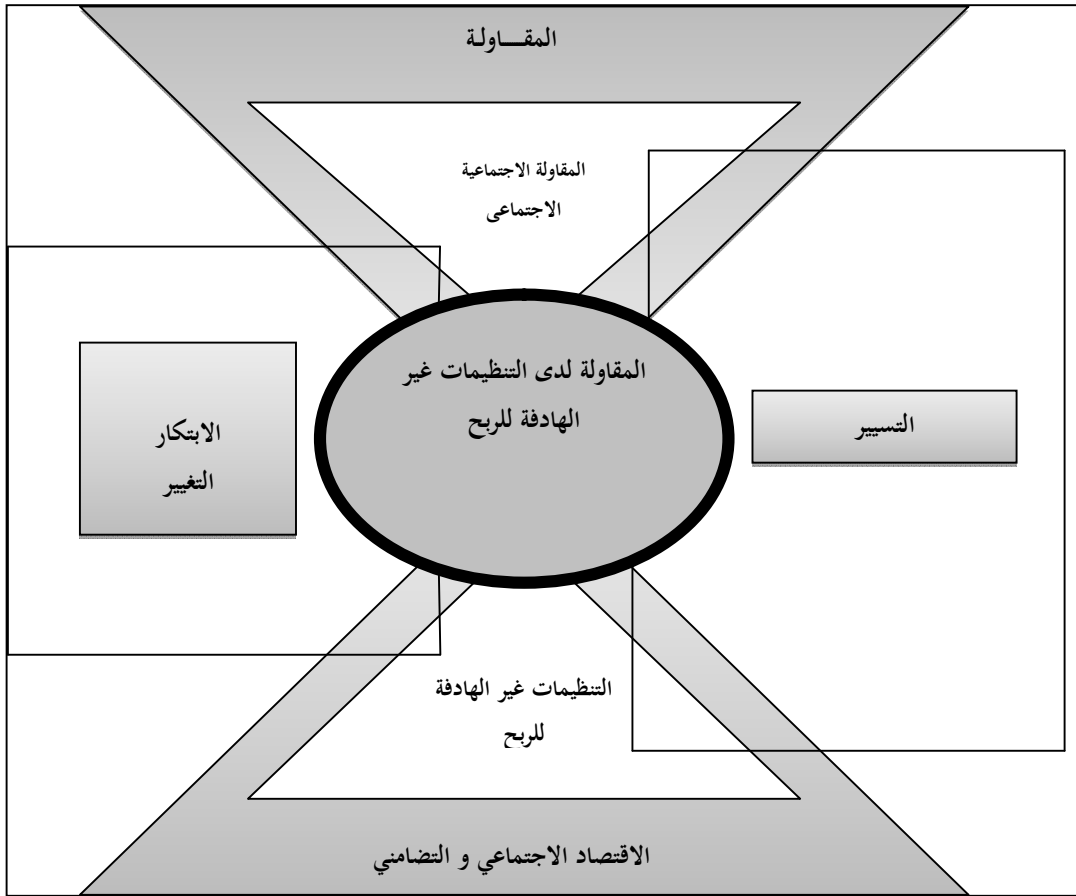
- البحث عن مزيد من الدعم الأعلى؛
- إنشاء صناديق الابتكار من أجل الابتكار الاجتماعي؛
- إنشاء حاضنات للابتكار الاجتماعي وتعزيز ظهور الوسطاء الذين يمكنهم تفعيل الاتصال الاجتماعي مع الطلب، وما هو معروض من ابتكارات اجتماعية؛
- تقييم أثر الابتكار الاجتماعي في مناطق مختارة.

وكما ذكرنا سابقا فإن الابتكار يعتبر من الصفات الرئيسية والمحيزة التي يجب أن تكون في المقاوِلي، والذي يحاول من خلاله إيصال الرؤية التي يقتنع بها للمجموعة التي يعمل معها، و لا يهم إن كانت المؤسسة كمنشأة جديدة أو في طريق الاستمرار والنمو، ولكن المهم التحرك، فالحركة بطريق مختلفة في حد ذاتها إبتكار.

الملاحظ أنه مع مرور الوقت أصبح تبني المقاربة الابتكارية على مستوى تحسين الأداء يتزايد، وظهرت عدة سياسات لتحفيز الأداء والابتكار لدى المقاوِليين الاجتماعيين، مما خلق موارد جديدة بالنسبة للتنظيمات الغير ربحية⁴².

وقد قام **P.Valèau** بتلخيص الدوافع الموجبة لتوجه المقاوِلي للتنظيمات الغير هادفة للربح، والتي ناقشناها سابقا من خلال الشكل التالي:

الشكل (5): الدوافع المؤدية للمقاولة على مستوى التنظيمات غير الهادفة للربح



source: Patrick Valèau, op cite, p 16

يبين الشكل السابق العوامل التي تدفع التنظيمات الغير الهادفة للربح إلى العمل بإرادة أعلى تقترب من إرادة القطاع الخاص وفعاليتها، ولكن السؤال الذي يبقى مطروحا هو أي العوامل الأكثر تأثيرا و دافعا للتنظيمات غير الهادفة لربح لتحسن أدائها الفعال؟⁴³.

الخاتمة:

أن التوجه المقاوالاتي للتنظيمات الغير هادفة للربح أصبح واقعا راسخا مع تطور الفكر الاداري، وللاستفادة من مزايا هذا التوجه، في حالة كانت هناك ارادة لنهوض بقطاعي الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، أن نؤسس لتوجه استراتيجي يأخذ على عاتقه التركيز على أهم المقومات، والفوز بالرهانات المتعلقة بتحسين الأداء، و خلق موقع جيد للسلع والخدمات المنتجة عبر الابتكار والجودة بالدرجة الأولى، مع المحافظة على ديناميكية الجماعة وتماسكها، بالإضافة إلى التمسك بالمهمة الرئيسية للتنظيم وهي التغيير الاجتماعي، والتي يسعى التنظيم الربحي بتبنيها إلى أقصى الحدود بحسب **P. Drucker**.⁴⁴

ونختتم بما لاحظته **J.Boshee** خلال الفترة الزمنية الممتدة من الثمانينات إلى التسعينات من القرن السابق، بحيث تعمل التنظيمات غير هادفة للربح على المحافظة على كيانها الإنساني ومن ناحية أخرى تحاول التحكم في تسيير الموارد المتاحة بأكثر فعالية وكفاءة، فجائزة المطر التي تحصل عليها النبي نوح لا تأتي دائما.⁴⁵

- ملحق :

الجدول (1): تصنيف التنظيمات غير الهادفة للربح بحسب الأهداف

النوع، الفئة	الأهداف	الدعائم	
<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العمومية - المصالح العمومية - النقل، البريد، الطاقة - المستشفيات - المنشآت العمومية، التعليم العام، الإبتدائي، الثانوي والجامعي - المتاحف، المسارح، المكتبات 	<ul style="list-style-type: none"> التكفل ببعض المهام العمومية، وتقديم خدمات متخصصة للمواطنين. 	تنظيمات غير هادفة للربح مرتبطة بالاقتصاد العمومي	التنظيمات غير الهادفة للربح العمومية
<ul style="list-style-type: none"> - النقابات و التنظيمات المهنية - تنظيمات المستهلك 	<ul style="list-style-type: none"> الترويج و الدفاع عن المصالح الاقتصادية للأعضاء. 	اقتصادية	التنظيمات غير الهادفة للربح خاصة
<ul style="list-style-type: none"> - الجمعيات الرياضية - الجمعيات الثقافية - جمعيات قداماء التلاميذ - الجمعيات الدينية 	<ul style="list-style-type: none"> النشاطات المشتركة في خدمة المصالح الثقافية و الاجتماعية لتلبية احتياجات المنخرطين 	الاجتماعية-ثقافية	التنظيمات غير الهادفة للربح خاصة
<ul style="list-style-type: none"> - الكتل السياسية - تنظيمات حماية الطبيعة - تجمعات المواطنين ذات أهداف خاصة(الأجراء، الملاك، قداماء المحاربين...) 	<ul style="list-style-type: none"> الأنشطة التي تهدف للمحافظة والترويج للأفكار السياسية 	ذات خصائص سياسية	التنظيمات غير الهادفة للربح خاصة
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيمات المتكفلة بالأفراد المسنين، المدمنين، الفقراء.. - التنظيمات المساعدة في تنمية الإنسان - تجمعات ذات بعد إجتماعي (المتقاعدین...) 	<ul style="list-style-type: none"> خدمات ذات طابع إنساني حسب طبيعة الاحتياج 	ذات نهایات إنسانية	التنظيمات غير الهادفة للربح خاصة

source: Edith Archambault, Viviane Tchernonog, *le poids économique du Secteur associatif, nouvelles donnes sur l'économie Sociale, X colloque de l'ADDES, laboratoire d'économie sociale, CNRS, paris 15-03-1994, Revue RECMA, n° 253-254, 1994. p121.*

الهوامش والإحالات :

¹-JeromBonsler, Martine HildayRisplay, caractéristiques de l'entrepreneuriat en l'économie solidaire, L'édition de LADREG, Décembre 2003, p 3.

²- Patrick Valéau, PhillipeCimper, Louis-Jacques Filion, Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL), cahier de recherche n° 2004-10, HEC, décembre 2004, p 3.

³- Eric Dacheux, un monde méconnu: les réseaux associatifs européens, CNRS Editions, Hermès revues n° 23-24, 1999, p1.

⁴-Elisabeth Laville, L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Village Mondial 342, 2006.

⁵- Sébastien Pereau, Cahier de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, n° 6, octobre 2012.

⁶- François Brouard, Sophie Larivet, OuafaSakka, Entrepreneurial social et participation citoyenne, Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale, Vol. 1, Automne / Fall 2010, p50.

⁷- يمكن الرجوع للمادة الأولى من قانون 1901 الفرنسي المسير للحركة الجمعوية ، الصادر بتاريخ 01-07-1901.

⁸- موسى عبد الرافع، الجمعيات الأهلية والأسس القانونية التي تقوم عليها ومدى تجارية أعمالها ولاكتسابها صفة التاجر، القاهرة، النهضة العربية، 1998، ص21.

9- Susannah Morris, Defining the non-profit sector: Some lessons from history, Civil Society, LSE, Working Paper 3, February 2000, p 6.

10- Patrick Valéau, la gestion de volontaire dans les association humanitaire: un passage par contingence de l'implication, résumé de thèse, p 3.

11- للتفصيل يمكن الرجوع إلى:

Henry Mintzberg, le pvoire dans les organization, Edition organization, 1986.

13- Patrick Valéau, la gestion de volontaire dans les association humanitaire: un passage par contingence de l'implication, résumé de thèse, p 4.

¹⁴- نحن نتحدث هنا بالدرجة الأولى عن الثقافة المؤسساتية التي تبنى عن طريق التبنى الفعلي للقيم و المعتقدات التي حددتها المنظمة للمتسبين إليها و من لهم مصلحة في التعامل معها، فكلما ارتفعت درجة التطبيق من طرف الإدارة العليا، كلما حفز العاملين في المستويات الدنيا على الاقتداء بهم، و كلما امتازت القيم و المعتقدات بالمنطقية و المصادقية كلما اتخذت كمنهج حياة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

15-Marie-Claire Malo, La coopération et l'économie sociale, Cahiers du CRISES Collection Études théoriques, février 2001, p10.

16- Louis Jacques Filion, Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances, Cahier de recherche n° 1997-01, HEC, janvier 1997, p18-19.

17- Jay Weerawardena, Gillian Sullivan Mort, Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, Journal of World Business, n°41, 2006, pp. 21-35.

18- James W. Carland, Frank Hoy, William R. Boulton, Jo Ann C. Carland, Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization, the Academy of Management Review, Vol 9, N°2 April 1984, p354.

19- Sophie Bacq, Frank Janssen, Définition de l'entrepreneuriat social: Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique, 2008, p24.

20- Social Entrepreneurship, Canadian Center For Social Entrepreneurship (CCSE), Discussion Paper n° 1, 2001, p 3.

21- و نقصد بترسيخ الصورة الذهنية للمنتجات عن طريق استراتيجية تصعيد المنافع العاطفية للمنتج و من ثمة الوصول بالمستهلك إلى جوهر الأصناف

المعروضة، و بهذا يحدث ارتباط عاطفي على المدى الطويل ما بين المستهلك و كل ما تنتجه المؤسسة، و بهذا يصبح لديه ولاء اجتماعي للمؤسسة الربحية أكثر مما هو للمؤسسة غير الهادفة للربح و الذي هو اختصاصها أصلا.

22- Walter Mswaka, Not just for profit: an empirical study of social enterprises in South Yorkshire, A thesis submitted to University of Huddersfield Business School in fulfillment, Doctoral thesis, May 2011, pp. 142-144.

23- و على سبيل المثال النجاح الذي حققه جيمس بيورك المدير التنفيذي السابق لشركة جونسون أند جونسون، الذي استطاع أن يحقق طفرة في تنمية موارد جمعية متخصصة في مكافحة تعاطي المخدرات، نال على إثرها وسام الاستحقاق الوطني عن الجهود و النتائج المحققة.

24- Antonella Noya, L'innovation sociale par l'entrepreneuriat social et solidaire, Développement et promotion de l'Economie Solidaire au service d'un développement durable au Luxembourg, OCDE, 24 Novembre 2011, P10.

25- Tarik Ghezali, Matthieu Grosset, Développer l'Entrepreneuriat Social, Le Livre Blanc, Oser Maintenant, 2009, p 18-25.

26- Jean-Louis. Laville, Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire Débat théorique et réalité européenne, emes, In: Colloque Economie sociale et solidaire et l'Europe: quel avenir ?,2006.

27- Patrick Valéau, Jérôme.boncler, Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social: du scepticisme à une adoption conditionnelle, Rimhe, n°3, août-septembre-octobre 2012, pp. 17-35.

28- على سبيل المثال نأخذ تجربة المؤسسة السعودية عبد اللطيف جميل (JALCO) أسست تنظيم يعرف بتنظيم عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع يتكون من أربعة وحدات تخصص بتمويل المشاريع الصغيرة، وأخرى بالتكوين ، و وحدة للخدمات الصحية، ووحدة للخدمات الاجتماعية، و هذا في محاولة دعم جهودات الدولة في امتصاص البطالة، و إنجاح برنامج السعودية (هذا البرنامج يهدف إلى ترجيح كفة العمالة السعودية على كفة العمالة الأجنبية، بتالي محاولة استغلال الموارد البشرية الداخلية بشكل أفضل)، و لكن هذا التنظيم يعتمد أساليب حديثة في تسييره و تسيير عملياته، و التجربة ناجحة بشكل ملفت للانتباه، مما جعله يتوسع ليشمل بلدان أخرى توجد على مستواها فرع من فروع الشركة الأم من بينها مصر.

29- يمكن الرجوع إلى:

Jean-François Draperi, l'entreprise Social en France entre l'économie Social et action social, RECMA Revue des Études Coopérations Mutualistes et Associatives, n°288, 2003, pp. 48-66.

30- Abdourahmane Ndiaye, Sophie Boutillier, De l'économie sociale à l'économie populaire solidaire vial'économie solidaire, Quelles leçons tirer du social business? Économie sociale et solidaire: animation et dynamiques des territoires,, Hal, 2011, p 19.

31- Pierre Lassegue, Défense et illustration de la gestion, encyclopédia de management, Vuibert, p 17.

32- François Rousseau, Gérer et Militer: une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives. RECMA, 2002, n°286: pp. 62-92.

33 - Peter. M. Jackson, Performance indicator: promise and pitfalls, In S. Pearce, Museum economics and the community, the Athlon press, 1991, pp. 41-64.

34- Rosabeth Moss Kanter, Davide V. Summerce, Doing well while doing good dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach, in D Mckevitt, A. Lawton, public sector management: theory. Critique and practice, 1994

35- Mark Goldenberg, Wathira Kamoji, Larry Orton, Michael Williamson, Social Innovation in Canada: An Update, CPRN Research Report, September 2009, p 3.

36- نحن ندرك جميعا حجم المشاكل التي تعاني منها التنظيمات غير الهادفة للربح، و خاصة على مستوى التمويل، و لكن نجدها تحافظ على بقائها و تماسكها و في بعض الأحيان تحقيق نتائج مبهرة من لا شيء، و هذا يعتبر في حد ذاته إبداع فمن الصعب تسيير الأزمات، و الأصعب من ذلك الخروج منه بنتائج مرضية.

37- Robert Boyer et Michel Didier, Innovation et croissance, Rapport du Conseil d'analyse Economique, INSEE La documentation Français, 1989, pp. 15-17.

38- بالنسبة لهذه النقطة، فحسب اعتقادنا، فإن المحاولة و الأسلوب الذي بنيت عليه يعتبر في حد ذاته ابتكار، بغض النظر عن النتائج، فتوماس أديسون يرى أن التجارب الخاطئة تعتبر استبعادا لنتائج الفاشلة، وبالتالي مسلكا للنتائج الجيدة، و كما قال رسول الله صلى الله عليه و سلم من اجتهد و أصاب فله أجران و من اجتهد و ام يصب قله أجر.

39- من الأمثلة على أهمية الابتكار، تركيز شركة HP على تشجيع الابتكار في العمل عن طريق تخفيض نسب مركزية القرارات وتشجيع المستخدمين على العمل في إطار المجموعات، و مؤسسة APPL التي تعمل على توسيع دائرة الاستشارة بالنسبة للقرارات لتشمل كل الموظفين في المؤسسة.

40- Social Entrepreneurship and Social Innovation, SMES, Entrepreneurship and Innovation, OCDE, 2010, p190.

41- *ibid.* pp. 207-206.

42- Andrew M. Wolk, Social Entrepreneurship & Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. Report MIT. 2007. pp. 42-43.

43- *Idem.*

44- Peter Drucker, The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York: Collins Business Essentials.2001.

45 - Jerre *Boschee*, Eight Basic Principles For Nonprofit Entrepreneurs, Nonprofit World, vol 19, N°4 July/August 2001, pp. 15-18.