

**عنوان الورقة :**

**الإعلام ودوره في بناء علاقة وطيدة مع المتبرعين**

**مقدمها :**

**الدكتور/ عبدالحسن بن حسين العرفج**

**المقدمة:**

تؤكد أدبيات إدارة الأعمال على أن مفاهيمها يمكن أن تستخدم في المنشآت العامة و الخاصة، الربحية و غير الربحية، الإنتاجية و الخدمية، الصغيرة و الكبيرة (Hill and Jones, 1995). و مما أكدته تلك المفاهيم، هو أن يتم في المنظمة اتخاذ القرارات التي تحقق لها التميز الذي ترغب أن تعرف به مقارنة بالمنافسين. المنافسة شديدة، و المنظمة الناجحة التي يلجأ لها العملاء هي التي تتميز بمزايا تختلف عن مزايا المنافسين، و تكون تلك المزايا هامة لهم. إذاً فإن الخطوة الأولى نحو بناء التميز هي دراسة العملاء و تحديد رغباتهم و اختيار شرائح العملاء المستهدفين بناء على تقدير المنظمة لإمكاناتها مقارنة بالمنافسين، و مدى قدرتها على تلبية تلك الرغبات. بعد ذلك يتم اتخاذ القرارات التي تتوافق و رغبات العملاء المستهدفين.

يرى مجموعة من الباحثين ( Zook, 2004; Kaplan and Norton, 2004; Sheth and Sisodia, 2002) أن التصنيف على أساس الرغبات يقسم العملاء إلى الفئات الثلاث التالية؛ الفئة الأولى من العملاء تسعى إلى الجودة و الأداء المتميز في السلع و الخدمات، و الفئة الثانية تهتم بنوع الخدمة الشخصية و العلاقة المتميزة و النصيحة القائمة على قدر كبير من الرعاية و الاهتمام بالعملاء و حل مشاكلهم، أما الفئة الأخيرة فتعتبر تكلفة السلعة أو الخدمة و كفاءة التشغيل التي تؤدي إلى حصول العميل على السلعة أو الخدمة بسرعة و راحة هي الاعتبار الأساسي في قرار الشراء.

تحاول هذه الدراسة تحديد رغبات المتبرعين كأساس لعمل اتصالات تسويقية فعالة من شأنها تلبية تلك الرغبات وصولاً لبناء ميزة تنافسية لجمعية البر بالأحساء.

**أهداف الدراسة وقيمتها**

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

ما شرائح المتبرعين المحتملين لجمعية البر بالأحساء من الأفراد؟ و ما رغبات كل شريحة؟

ما الميزة التنافسية التي يفترض أن تسعى جمعية البر بالأحساء إلى إيجادها و المحافظة عليها

و التي تتوافق و رغبات المتبرعين المستهدفين؟

ما طبيعة الاتصالات التسويقية التي يفترض تنفيذها لبناء الميزة التنافسية؟

للدراية أهمية بالغة، فهي تؤكد على أهمية استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المنظمات غير الربحية، شأنها شأن المنظمات الربحية. يتضمن الأسلوب العلمي أن يتم فهم المتبرعين و تحديد رغباتهم و سلوكهم، كونهم عملاء الجمعيات الخيرية و بدونهم لن تتمكن الجمعيات من تحقيق أغراضها التي أنشئت من أجلها. ثم يتم بعد ذلك عمل الخطط الإستراتيجية و التنفيذية الرامية لتحقيق تلك الرغبات بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون. إن الجهود و الموارد التي ستبذلها جمعية البر بالأحساء ستكون أكثر فعالية و كفاءة في حالة تصميم تلك الجهود و توجيه الموارد إلى مجالات تتفق مع رغبات المتبرعين و تحقق لها هوية واضحة في أذهان المتبرعين مقارنة بالمنافسين.

#### أدبيات الدراية:

من المهم التعرف على المتبرعين المختلفين و رغباتهم ؛ لأن ذلك الفهم ضروري في تحديد نوع التميز الذي ترغب المؤسسة الخيرية في بنائه. إن اختيار الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها هو المرشد الذي يفترض أن يوجه قرارات المؤسسة المختلفة و منها تصميم الاتصالات التسويقية. أن لكل منظمة قدرات معينة تجعلها غير قادرة على النجاح في كل شيء، و بالتالي لابد من التعرف على أنواع المتبرعين و التركيز على الشرائح الواعدة و تحقيق رغباتهم بشكل أفضل من المنافسين.

#### ١- معايير تجزئة العملاء :

هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها لتقسيم العملاء؛ منها ما يتعلق بالأفراد و منها ما يتعلق بالمنظمات. مع أن شريحة المنظمات كشركة أرامكو السعودية أو وزارة الشؤون الاجتماعية شريحة مهمة لجمعيات البر، إلا أن الدراية الحالية تهتم فقط بالمتبرعين الأفراد مما يجعل من دراسة المنظمات المحتمل أن تتبرع من البحوث المستقبلية الهامة.

و لقد خلصت أدبيات التسويق المتعلقة بمعايير تجزئة السوق إلى المعايير التالية ( Peppers and Rogers, 1999; Rao and Steckel, 1995; Kotler, and Armstrong, 1996):

- وضع الاستعمال :

قد يكون هناك اختلافات في طرق و أوضاع شراء السلعة أو الخدمة من قبل العملاء، مما يتطلب أن تقوم الإدارة كخطوة أساسية لتحديد العملاء بالتعرف على متى و أين و كيف يتم الشراء ؟

- رغبة العميل و الفائدة التي يريها :

يتم بعد معرفة وضع الاستعمال التعرف على رغبة العميل و الفوائد الرئيسة التي تجعله يلجأ لمنظمة ما للحصول منها على ما يريده. يقوم العملاء باستخدام تلك الفوائد ك معايير للمقارنة بين المنتجات المختلفة. قد يفضل العميل السلعة أو الخدمة التي تمتاز بالسعر الرخيص أو الجودة مثلاً. يرى الباحثون أن معيار رغبة العميل و الفائدة المرجوة هو أهم المعايير التي يفترض استخدامها لتقسيم العملاء، و أن على المنظمات - لكي تجذب العملاء المستهدفين إليها - أن تقوم بتوجيه كافة جهودها نحو تحقيق توقعات العملاء و الفوائد المرجوة. (سيتم لاحقاً بيان ما وجدته آخر الدراسات الخاصة بالأنواع الرئيسة لرغبات العملاء، و سيتم بناء على نتائج الدراسة الحالية تحديد الميزة التنافسية التي ستسعى جمعية البر بالأحساء لبنائها و التي تتوافق مع رغبات المتبرعين المستهدفين).

- حجم الشراء :

معيار آخر في تجزئة السوق هو تقدير ما إذا كان يمكن تمييز العملاء بناء على درجة الاستخدام و بالتالي حجم الشراء. هذا التقدير يفيد في تحديد أولويات الإدارة، حيث أنها تركز غالباً على المستخدمين الكبار (الذين يشترون كمية كبيرة في المرة الواحدة، أو الذين يشترون مرات عديدة).

- صورة العميل المرغوب :

يتضمن هذا المعيار وصف كل جزء من العملاء بناء على بعض الخصائص، و التي قد تشمل واحداً أو أكثر من التالي: أ) ديموغرافية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الديانة، الحالة التعليمية، و غيره. ب) جغرافية (المنطقة التي يقطن بها العميل). ج) اقتصادية

كالدخل، الوظيفة، و حجم الادخار. د) اجتماعية و التي تتعلق بالشخصية، طبقة المجتمع، و الجماعات المرجعية.

## ٢- المزايا التنافسية

العديد من الدراسات رأَت أن رغبات العملاء (الفوائد المرجوة)، و بالتالي أشكال المزايا التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتحقيق تلك الرغبات، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع ( Zook, 2004; Kaplan and Norton, 2004; Sheth and Sisodia, 2002; Kaplan and Norton, 1995).

### • المنظمات المتميزة بكفاءة التشغيل :

هناك شريحة من العملاء يرغبون في الحصول على منتجات بأسعار منخفضة و منتجات موثوق بها، و على راحة و سهولة و سرعة في الحصول على السلع و الخدمات. و لتحقيق رغبات هذه الشريحة من العملاء؛ تقوم المنظمات التي تستهدف تلك الشريحة بتصميم كافة أنشطتها و عملياتها الداخلية بحيث تكون موجهة نحو إتمام الصفقات و التعاملات مع العملاء بسرعة و بكفاءة و دون تعطيل. تقوم تلك المنظمات بتغطية مكثفة للسوق و بتوزيع الكتالوجات و بفتح صفحات الويب على الإنترنت و تخصيص ساعات أكثر لاتصال العملاء و ملء أو تعبئة النماذج أثناء شراء السلعة أو الخدمة.

### • المنظمات المتميزة بتطوير المنتجات :

الشريحة الثانية من العملاء ترغب بالحصول على أفضل المنتجات من حيث الجودة و التصميم و الانتشار، و الحصول على منتجات و طرق توزيع تتصف بالابتكار و التطوير المستمر. لذا فقد ظهرت منظمات تحاول تلبية رغبات تلك الشريحة، من خلال تقديمها للسوق سلعة أو خدمات لم يتم طرحها في السوق من قبل.

تركز المنظمات المتميزة بتطوير المنتجات على التخيل و الإبداع. فهي دائماً تحلم بعمل منتجات جديدة ذات جودة عالية. و يعتبر الحلم من وجهة نظر هذه المنظمات عديم الفائدة بدون القدرة على تحويله إلى واقع، و بالتالي فهي تضع قيوداً على الأحلام غير الهادفة من خلال وضع أهداف طموحة ولكنها واضحة ومحددة. كما أنها تتبع ما يمكن أن يطلق عليه أسلوب

التفكير من اليمين إلى اليسار، بمعنى أنها تبدأ أولاً في تخيل شيء ما، ثم تعود إلى الوراء لتبحث عن الكيفية التي تمكنها من تحويل الحلم إلى حقيقة.

#### • المنظمات المتميزة بالعلاقة الوطيدة مع العملاء

الشريحة الثالثة من العملاء ترغب بالحصول على الخدمة و النصيحة الشخصية و التي يدعمها اتجاه إيجابي قائم على العناية بهم و الحرص على مصالحهم ، والاتصال الفعال معهم من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية. يلاحظ أن المنظمات التي تتميز بهذه الميزة قد لا تقدم للعملاء أفضل المنتجات من حيث الجودة، و لكنها تحرص على أن يحصلوا على كل ما يحتاجونه. و لقد أكدت الدراسات السابقة ( Zook, 2004; Kaplan and Norton, 2004; Sheth and Sisodia, 2002) أن اختيار مجال تتفوق فيه المنظمة وتسيطر عليه لا يعني أن تتخلى عن المجالين الآخرين، فكل ما هنالك أنها اختارت أحد الأبعاد ليتمكنها تحقيق سمعة متميزة في السوق. الاختيار الواضح والمحدد لواحد فقط من مجالات التميز، سيمكن المنظمة من الارتقاء بالأداء لتحقيق الريادة في السوق بدلاً من الأداء المتوسط في أكثر من مجال. كما أن الحرص على تحسين الأداء في بقية المجالات يضيق الفجوة بين المنظمة و منافسيها في المجالات الثانوية، حيث أنه بدون ذلك سوف تكون الفجوة كبيرة إلى الدرجة التي تقلل من أهمية أي ميزة أو قيمة حقيقية تحققها المنظمة في المجال الرئيس الذي تتفوق فيه. كما أكدنا أن اختيار نوع التميز ليس بالأمر الهين، فهو يتطلب دراسة متأنية للعديد من العناصر تشمل توقعات العملاء و ما يروونه ذا أهمية لديهم، ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة، و قدرات المنافسين.

#### ٣- الاتصالات التسويقية :

تتضمن الاتصالات التسويقية أربعة عناصر هي: البيع الشخصي، الإعلان و النشر، العلاقات العامة و تنشيط المبيعات. يجب أن تصمم هذه العناصر مثل غيرها من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، السعر) بحيث تسهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة و جعلها بالتالي قادرة على استقطاب شريحة العملاء المستهدفين. و لقد زخرت أدبيات التسويق بالعديد من الدراسات و المؤلفات المتعلقة بالاتصالات التسويقية من حيث أنواعها و استخداماتها و مزاياها و جوانب

القصور فيها ( Hopkins and Laaman, 2002; Sitrick and Mayer, 1998; Kaplan, et al., 2003; Rackham and DeVincentis, 1999; Kotler and Armstrong, 1996).

#### • البيع الشخصي :

تذكر الأدبيات المتعلقة بالبيع الشخصي أن لمدوبي البيع أهمية بالغة في تسويق الخدمات نظراً لارتباط الخدمة بمقدمها. كما أن مندوب البيع الفعال هو من يلم بمعلومات كافية عن المنشأة التي يمثلها، المنتجات التي يزمع بيعها، العملاء الذين سيتعامل معهم، والأسواق والفرص البيعية المتاحة. كما أن عليه أن يمتلك المهارات الكلامية و الجسمانية المناسبة، وأن يكون مدرباً على التكتيكات التي تناسب المواقف البيعية المختلفة. و مع أن البيع الشخصي هو أكثر أدوات الاتصال التسويقي تكلفة، إلا أن له ميزة تجعله ربما أكثر فعالية من الإعلانات و رسائل البريد المباشر، و هي أن مندوبي البيع يرون العملاء و بالتالي يكونون أقدر على فهمهم و معرفة ردود فعلهم.

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يستخدمها البائع في الاتصال بالعميل، لكل واحدة منها مزاياها و عيوبها. من طرق الاتصال الزيارة الشخصية، الاتصال تليفونياً، البريد، و الإنترنت. تقوم العديد من المنظمات حالياً رغبة منها في زيادة إنتاجية فرق البيع لديها بميكنة البيع، حيث تزود كل واحد من مندوبيها بكمبيوتر متقل و طابعة و ماكينة نسخ و فاكس و هاتف جوال و بريد إلكتروني و برامج كمبيوتر و غيره. استعمال هذه الأجهزة بفعالية يزيد في الإنتاجية، كما أنه يساهم في إلغاء الحاجة لتوفير مكاتب ثابتة لمدوبي البيع. تمكنت شركة (هيولت باكارد) مثلاً من زيادة إنتاجية مندوبي بيعها بنسبة ٣٠٪ مقارنة بمدوبي البيع الذين لا يستعملون التقنية، كما أنها طلبت من مندوبي مبيعاتها بدء العمل من منازلهم بدلاً من قيادة سياراتهم إلى المكاتب و إضاعة الوقت نتيجة ذلك. و بإغلاق مكاتب البيع قللت تلك الشركة من مصروفات الإيجار و التدفئة و الإضاءة بينما وفر مندوبوها الوقت و أصبحوا أكثر إنتاجية.

تعتمد عدد المرات التي يتم فيها اتصال البائع بالعميل على عاملين هما: عدد العملاء و حجم الشراء المتوقع من العميل. من الطبيعي أن يهتم مندوب البيع أكثر بالعميل الذي يشتري عادة كمية كبيرة. لذا أنشأت العديد من المنظمات نظاماً لإدارة الحسابات الرئيسية، حيث يعطى قلة من العملاء الرئيسيين اهتماماً أكبر.

أخيراً يفترض تنظيم قوة البيع و تحديد رواتبهم بشكل مناسب لما لذلك من علاقة بفعالية وكفاءة الجهود البيعية. يقصد بالتنظيم تحديد المنتجات و العملاء و الأسواق المسؤول عنها كل مندوب. قد يقسم البائعون بناء على المنطقة الجغرافية، أو نوع العملاء، أو نوع المنتجات، أو أكثر من طريقة من تلك الطرق. أما فيما يتعلق بالرواتب فقد تكون مبلغاً ثابتاً أو قد تكون نسبة من المبيعات و قد تجمع بين الطريقتين السابقتين.

#### • الإعلان و النشر :

الإعلان هو أحد الطرق الرئيسة التي يستخدمها المسوقون لتوصيل مفهوم المنتج و بيان مزاياه و ما يحققه للعملاء من رغبات. هناك العديد من الأهداف المرتبطة بالإعلان و التي يسعى المسوقون لتحقيقها، فقد يكون تعريفاً أو إقناعياً أو تأييدياً أو تذكيرياً. و يجب أن تصاغ الأفكار المكونة لمحور الرسالة بأسلوب مميز لجذب الانتباه و لضمان عدم نسيان الرسالة بسرعة، و إلا كان الإعلان هدراً للمال. يشترك العديد من المديرين التنفيذيين ارتفاع تكاليف الإعلان و قلة العائد. أحد أسباب ذلك هو أنهم يتبنون نفس النمط القديم الذي تعودوا عليه، كما أن أغلب الإعلانات غير جذابة. إذا لم يكن الإعلان مختلفاً و أفضل من إعلانات المنافسين فمن المستحسن إنفاق المال في أدوات الترويج الأخرى.

هناك العديد من الوسائل التي يمكن استعمالها لتوصيل الرسالة الإعلانية إلى العملاء منها: التلفزيون، الراديو، الفيديو، السينما، الكمبيوتر، الصحف و المجلات، البريد المباشر، وسائل النقل كالحافلات، اللافتات و اللوحات الإعلانية، الإعلانات في أماكن البيع كما يحصل في محلات التجزئة و غيره. لكل واحدة من هذه الوسائل مزايا و نقاط ضعف. يجدر الانتباه إلى تضائل الإعلان في التلفزيون بدرجة كبيرة، كما يميل المسوقون الآن للإعلان في المجالات المتخصصة و لاستخدام التسويق المباشر بالعميل.

فيما يتعلق بالنشر، فهو يشبه الإعلان في أنه وسيلة اتصال غير شخصية. مع هذا فهو يختلف عن الإعلان في أنه يتم بدون دفع أجر. كما أن المسوقين لا يتحكمون مباشرة فيما يعرض من معلومات عن منتجات المنظمة من قبل جهات محايدة، كدور النشر مثلاً. و حيث أن جهة محايدة تقوم بالتحدث عن منتجات المنظمة، لذا فإن العملاء يرون أن للنشر مصداقية أكبر من الإعلان.



هذا يعني أهمية قيام المسوقين بالتأثير على الجهات المختلفة ذات العلاقة للتأثير عليهم إيجاباً لضمان تحديثهم بما يرغبون في توصيله للعملاء.

#### • تنشيط المبيعات و العلاقات العامة

تهتم أنشطة العلاقات العامة بعمل صورة جيدة عن المنظمة لدى عدة أطراف كالعملاء و الحكومة و العامة و الموظفين و الملاك و غيرهم. تتكون العلاقات العامة من أدوات متنوعة تشمل المطبوعات كالتقارير السنوية، الأحداث الخاصة كمرعاية المنافسات و المهرجانات، الأخبار و التي تعني القصص المساندة للمنظمة، نشاطات اشتراك مجموعات المجتمع و يقصد بها المشاركة بالوقت و المال في احتياجات المجتمع المحلي، دعايات الهوية و التي تتضمن القرطاسية التي تحمل عنوان و اسم الشركة و كروت العمل و الملابس الخاص بالعاملين. المشكلة الكبيرة التي تواجهها المنظمات عادة هي عدم القدرة على الحصول على وكالات علاقات عامة تستطيع الإتيان بأفكار جديدة و مبتكرة. الأفكار الجديدة التي تجذب الانتباه و تدعم سمعة المنظمة تحتاج لأفراد موهوبين في مجال العلاقات العامة.

أما بالنسبة لتنشيط المبيعات فهو يهدف إلى إطلاع العملاء على منتج المنشأة و تحفيزهم على الشراء. هناك العديد من الأساليب مثلها مثل العلاقات العامة التي تستخدم لتنشيط المبيعات منها الهدايا كالأقلام و التقاويم و اللعب، عرض المنتج في مكان البيع، العينات المجانية، الدخول في المعارض التجارية، الارتباط بأحداث لا تنسى، عرض خاص كخصم السعر و الكوبونات وخصم شراء الكمية و غيره. مرة أخرى هناك حاجة لتصميم أساليب تنشيط مبيعات مبتكرة. يحذر استخدام تنشيط المبيعات عند وجود علامة تجارية رفيعة و لكن لديها إدراكاً منخفضاً عنها، و بالتالي يؤدي ترويج المبيعات إلى التجربة و بالتالي نمو قاعدة العملاء. كما يكون فعالاً عند جذب عملاء جدد يكون ولاؤهم متذبذباً. المشكلة التي يجب مراعاتها أن معظم حالات تنشيط المبيعات تجذب عملاء تحولوا من علامة تجارية إلى أخرى، عملاء الذين يسعون وراء الصفقات و التخفيضات، و هؤلاء يكونون غير موالين للمنظمة حيث يكونون في يوم معها و في يوم آخر مع غيرها.

## ١/٥ - جمعية البر بالأحساء :

تأسست جمعية البر بالأحساء في عام ١٤٠٠هـ ، مما يعني أن لها باعاً طويلاً في مجال العمل الخيري. تقوم الجمعية بتقديم المساعدات الخيرية النقدية و العينية للأسر و الأفراد المحتاجين بصورة رواتب ثابتة أو مساعدات مؤقتة أو مساعدة طارئة. كما تقدم خدمات اجتماعية و ثقافية و صحية و رعاية الطفولة و الأمومة و العجزة و المعاقين و تحفيظ القرآن الكريم مباشرة من خلال الوحدات التابعة لها أو من خلال المؤسسات المتخصصة الأخرى. تضم الجمعية مجعماً للعيادات الطبية و روضتين. يتبع الجمعية ١٤ مركزاً، تتوزع بين أحياء و قرى و هجر محافظة الأحساء. يعمل لدى الجمعية ١٧٦ موظفاً. كما يصل إيرادها السنوي إلى حوالي ٣٠ مليون ريال. وللجمعية نقاط قوة عديدة لعل أبرزها التالي: وجود كفاءات علمية و اجتماعية مرموقة في مجلس الإدارة جعلها ذات مكانة متميزة، كبرت منطقة عمل الجمعية وكثرت المراكز التابعة لها، الخبرة الواسعة في مجال العمل الخيري ، و ذلك نظراً لتأسيسها المتقدم، تنوع الخدمات التي تقدمها لمساعدة المحتاجين و هي إما دائمة أو مقطوعة أو عينية من خلال العديد من المشاريع ، كمشاريع الحقيبة المدرسية و المواد الغذائية و كفالة الأيتام و الأسر، و أخيراً عملها في منطقة يتصف أهلها بحب الخير و التكافل الاجتماعي القوي بينهم.

مع هذا ففي الجمعية بعض نقاط الضعف المتعلقة بإدارتها و المتمثلة بعدم وجود رؤية و إستراتيجية توضحان توجه الجمعية، وعدم وجود لائحة صلاحيات واضحة و هيكل تنظيمي مناسب، و قلة استخدام تقنية المعلومات.

## طريقة البحث:

تم استخدام طريقة مجموعة التركيز للتعرف على أنواع المتبرعين و تحديد رغباتهم، و تقدير نوع المزايا التي قد تكون جمعية البر بالأحساء أقدر على المنافسة و النجاح بها، و إعطاء تصور لطبيعة الاتصالات التسويقية التي تناسب نمط التميز الذي ترغب جمعية البر بالأحساء أن تعرف به ، تم عقد لقاء مع مجموعة تضم سبعة من موظفي جمعية البر بالأحساء ، ممن لديهم خبرة طويلة في التعامل مع المتبرعين. تعتبر هذه الطريقة إحدى أنواع طرق البحث المعروفة، حيث تضم مجموعات التركيز عادة ٦- ١٠ أشخاص يتم دعوتهم للاجتماع بوسيط لمناقشة منتج أو خدمة

ما أو عرض معين. و لقد تم في اللقاء تشجيع النقاش و المشاركة أملاً في أن تبرز الأفكار و المشاعر العميقة، كما تم العمل على تركيز النقاش على جوانب الدراسة أملاً في الإجابة عن أسئلة البحث.

تتميز المعلومات المجمعّة من مجموعات التركيز بقلّة التكلفة و السرعة في الحصول عليها. أما العيوب المحتملة لها فتشمل عدم دقتها أحياناً لأن عينة مجموعة التركيز صغيرة و ليست عشوائية، مما يستوجب الحذر من تعميم النتائج و يجعل من استقصاء شريحة كبيرة و متنوعة من المتبرعين بحثاً مستقبلياً ضرورياً. مع وجود الملاحظة السابقة إلا أن الباحث يرى أن الدراسة الحالية أعطت مؤشرات و نتائج هامة و مقنعة في ظل الوقت و الميزانية المتاحة لها.

#### ٥/ب- النتائج :

##### • شرائح العملاء :

أوضحت نتائج المناقشة التي أجريت مع مجموعة من إداري جمعية البر بالأحساء أن المتبرعين يمكن تقسيمهم إلى عدة شرائح بناء على المعايير المختلفة. فمن حيث معيار طريقة التبرع يوجد من المتبرعين من يأتي لمكاتب الجمعية، و هناك من يجب أن يتصل عليه أحد موظفي الجمعية أو أحد المتطوعين العاملين معها. و اتصال موظفي الجمعية أو المتطوعين لتلك الشريحة قد يتم بمقابلة المتبرع في مكانه كمنزله أو مكتبه، و قد تكون في المواقع التي يرتادها كالمسجد أو السوق، كما قد يتم الاتصال بالتليفون أو البريد.

كما يمكن تقسيم المتبرعين بناء على نوع التبرع إلى متبرعين تأتي تبرعاتهم بشكل عيني كالمواد الغذائية و الملابس أو بشكل أموال. و التبرعات المالية قد تكون نقداً أو بشيك. و منهم من يودع مباشرة في حساب الجمعية إما من خلال تحويل مبلغ لحساب الجمعية أو من خلال الاقتطاع الشهري. كما أن من شرائح المتبرعين من يتبرع على شكل هبات أو وقف خيري، و إن كانت هذه الشريحة لم تُفعل من قبل جمعية البر بالأحساء بالشكل الذي يتوافق مع أهميتها.

و بالنسبة لوقت التبرع، فيمكن بناء عليه تقسيم المتبرعين إلى فئتين. الفئة الأولى تتبرع بانتظام، كل شهر من خلال الاقتطاع الشهري و كل سنة كأعضاء الجمعية العمومية و كل رمضان

لتفطير الصائمين مثلاً. أما الفئة الثانية فلا يوجد وقت محدد لتبرعاتها فقد تأتي في أي وقت، حيث أنها تعتمد على الصدق والمواقف كمرور الفرد بشدة كالمرض أو وفاة عزيز عليه. بالإضافة إلى المعايير والشرائح السابقة هناك معيار حجم التبرع، و الذي يمكن بناء عليه تقسيم المتبرعين إلى شريحة تتبرع بمبالغ كبيرة وهناك شريحة تتبرع بمبلغ صغير جداً. كما يلاحظ أن التبرع بمبلغ كبير قد يكون نتيجة تبرع لمرة واحدة أو نتيجة تبرع بمبالغ محدودة ولكنها مستمرة و لعدة مرات. تأتي التبرعات الكبيرة في المرة الواحدة من شخصيات تقطن خارج الأحساء كأصحاب السمو الأمراء و بعض الأثرياء. أما الأفراد من الأحساء فيغلب عليهم التبرع بكثرة و بمبالغ محدودة.

#### • الفائدة المرجوة و الميزة التنافسية :

بالنسبة للفائدة المرجوة فإن المتبرعين يمكن تقسيمهم بناء على الدوافع الأولية التي تجعلهم يتبرعون من عدمه إلى متبرعين يرجون من تبرعهم رضا الله تعالى و الرضا عن أنفسهم. و منهم يرغب بعد رضا الله تعالى أن يدعم شهرته و مكانته الاجتماعية و الشعور بمساهمته في المسؤولية الاجتماعية. و من هاتين الشريحتين يوجد منهم من يدفع لجمعية البرّ لأسباب شرعية كتأدية فريضة الزكاة و كفارة اليمين مثلاً، و منهم من يتبرع رغبة في التصدق و فعل الخير ككفالة الأيتام.

أما بالنسبة للفائدة المرجوة من التبرع من خلال جمعية البرّ بالأحساء مقارنة بدفع التبرع إلى المحتاجين مباشرة أو من خلال وسطاء، فشريحة المتبرعين ترى في الجمعية آلية مريحة في التبرع. كما أنها تثق في قدرتها على معرفة المحتاجين و ما يحتاجونه من مساعدات، و تثق في أمانتها لتوصيل تبرعاتهم. و لعل الحديث عن الثقة يدعو لذكر ما أكدت عليه مجموعة التركيز من أهمية الدعم المعنوي للمشايخ و العلماء و بعض الشخصيات القيادية لجمعيات البر و المتمثل بالثقة بتلك الجمعيات و التبرع من خلالها و دعوة المواطنين للتفاعل مع جهودها و المشاركة في أنشطتها. كذلك يتم رجوع شريحة من المتبرعين لجمعية البر مقارنة بالمؤسسات الخيرية الموجهة أساساً لدعم المحتاجين خارج المملكة كهيئة الإغاثة الإسلامية و الندوة العالمية للشباب الإسلامي رغبة في دعم الفقراء داخل المملكة (في حالة كون المتبرع من خارج الأحساء) أو داخل الأحساء (كون

المتبرع من داخل الأحساء). مع أن هناك شريحة تتوجه لمركز البرّ الذي يقع في محيط سكنها لدعم المحتاجين من أبناء الحي أساساً.

أخيراً تلجأ مجموعة من المتبرعين لجمعية البرّ مقارنة بغيرها من المؤسسات الخيرية بسبب التواصل معها ووجودها في أذهانهم باستمرار. قد تكون هناك علاقة بين المتبرع و بين أحد موظفي الجمعية أو أحد المتطوعين العاملين معها كعلاقة القرابة أو الصداقة. كما أن الحملات الترويجية التي تقوم بها الجمعية، و توزع مكاتيبها على العديد من المناطق الجغرافية، و ما يراه الناس من جهود للموظفين و المتطوعين عند توزيع المواد الغذائية في رمضان أو توزيع اللحوم في عيد الأضحى أو توزيع الملابس في العيدين مثلاً، يجعل الجمعية في أذهان الناس باستمرار.

كما أن هناك شريحة يعود سبب اختيارها للتبرع من خلال جمعية البرّ إلى السرعة و الراحة وعدم الحرج في تنفيذ عملية التبرع. مكاتب الجمعية العديدة و الصناديق المنتشرة و حملات التبرع في المساجد و المهرجانات، و إمكانية التبرع بأي وسيلة كالدفع نقداً أو بشيك أو تحويل إلى حساب الجمعية أو بالاقتطاع الشهري أو بدفع قيمة كوبونات، جميعها آليات استخدمتها جمعية البرّ لجذب الشريحة التي تفضل السرعة و الراحة في المؤسسة الخيرية التي تود أن تتعامل معها.

#### • الاتصالات التسويقية :

أكدت مجموعة التركيز على أهمية الاتصالات التسويقية بأنواعها المختلفة لجذب المتبرعين والاحتفاظ بولائهم. و لقد قامت الجمعية بمراكزها المختلفة بالعديد من الجهود المتميزة لدعم عملية التبرع من خلال الإعلان المتكرر لخدمات الجمعية في المناسبات ذات العلاقة. يتم الإعلان من خلال بروشورات ذات تصميم جيد عن حملات الحقائق المدرسية و إفطار الصائمين و ملابس الشتاء و العيدين و غيره. كما أنها تقوم بين فترة و أخرى بتوزيع الهدايا كالتقاويم و الأشرطة الدينية و غيره. كما يعلن باستمرار عن أنشطة الجمعية في الصحف المحلية مستغلين في ذلك قوة النشر المتمثلة بمصداقيته مقارنة بالإعلانات. و لعل الحديث عن المصداقية يدعو لبيان حرص الجمعية على الاستفادة من قادة الرأي من المشايخ و العلماء لدعم مصداقيتها و الثقة بها. يقوم خطباء الجمعة مثلاً بين فترة و أخرى عند تناول خطبهم موضوع الفقراء و المحتاجين التنويه عن

جمعية البرّ و دورها الفاعل في المجتمع. كما تقوم الجمعية بعقد لقاءات سنوية عامة توضح فيها أنشطتها المختلفة و تكرّم فيها الداعمين لها مادياً و معنوياً.

و مع الجهود الكبيرة التي تبذل في هذا الجانب، إلا أن أفراد مجموعة التركيز بينوا أن فعالية تلك الجهود يمكن أن تكون أكبر، لو تم التخطيط للأنشطة بشكل أفضل. تتصف أنشطة الجمعية التسويقية بنمطيتها، حيث تقوم بطرح خدماتها و تصميم اتصالاتها التسويقية دون مراعاة كافية للفروق بين الشرائح المختلفة.

و لقد أكد فريق مجموعة التركيز أن المتبرعين المحتملين يمكن التأثير عليهم و كسبهم عند معاملتهم بخصوصية و إشعار كل واحد منهم بأهميته للجمعية. يمكن في هذا الجانب مشاركته في المناسبات المختلفة كتهنئته في العيدين و مشاركته أحزانه من خلال التعزية مثلاً. كما أن إثارة عاطفة الشخص من خلال تذكيره بمعاناة المحتاجين و الأيتام و الأراذل، أو حاجة جيرانه لمساعدته لها دورها في استمالته.

كما أن الشريحة التي يمكن أن تتبرع بمبالغ كبيرة، و الذين تتصل عليهم الجمعية شخصياً لتمويل مشروع معين، يحتاجون بناء على رأي مجموعة التركيز لأسلوب مختلف. هذه الشريحة إلى حد كبير عقلانية و تحسب الأمور بموضوعية. و مع أنها قد تتأثر بالعاطفة، إلا أنها ترغب أن تعطي معلومات كافية و مفصلة عن المشروع. كما أن الغالبية المكونة لها ترغب أن يعلن عنها في المناسبات و وسائل الإعلام المختلفة حتى تؤصل مكانتها الاجتماعية و دورها في خدمة المجتمع. يضاف إلى إمكانية التأثير عليهم من خلال تقديم بعض المزايا الإضافية الخاصة بهم.

#### ٦- المناقشة والتوصيات

أن من أهم واجبات الإدارة العليا لجمعية البرّ بالأحساء - لتتمكن من تحقيق النجاح - هو إيجاد مزايا تنافسية ذات أهمية عند المتبرعين و بناء هوية و صورة واضحة في أذهانهم، و العمل على المحافظة على هذه المزايا من خلال التطوير، و جعلها صعبة التقليد من قبل المنافسين. تحقيق ذلك يتطلب تحديد التالي بدقة: شرائح المتبرعين المختلفة و رغباتهم، قدرات الجمعية و ما يمكن أن تعمله بشكل جيد، و قدرات المنافسين.

يمكن من نتائج البحث استخلاص العديد من العناصر الهامة المرتبطة بموضوع الدراسة، و ذلك على النحو التالي:

## • شرائح المتبرعين و فهمهم

يمكن تقسيم شرائح المتبرعين بناء على نتائج الدراسة إلى ثلاثة أصناف أساسية: صنف له دخل عالٍ و مستعد بالتبرع بمبالغ كبيرة. يقع العدد الأكبر من هذا الصنف خارج الأوساط، و يمثله أصحاب السمو الأمراء و رجال الأعمال الأثرياء. أفراد هذه الشريحة و إن كانوا يتأثرون عاطفياً، إلا أنهم غالباً يقيّمون الأمور بموضوعية و عقلانية. فهم يحسبون العائد من استثمارهم في أي مشروع يقومون بتمويله. لذا يرغبون أن تقدم لهم معلومات تفصيلية عن المشروع و ما تم إنجازه في المراحل المختلفة. كما أنهم يرغبون أن يعاملوا معاملة خاصة من حيث إشراكهم في القرار المتعلق بالمشروع و ربما تسمية المشروع باسمهم. كما أنهم يودون أن يعلن عن مساهمتهم من خلال وسائل الإعلام المختلفة لكي يعرف الآخرون دورهم في خدمة المجتمع. كما ترغب هذه الشريحة بالشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و بالتالي الإحساس بالسعادة و الرضا عن النفس.

الصنف الآخر يتبرع بمبلغ محدود في المرة الواحدة، ولكن يمكن التأثير عليه و تحفيزه للتبرع باستمرار و بما يجعل مجموع تبرعه كبيراً. هذه الشريحة هي الأكبر من حيث عدد أفرادها. تضم هذه الشريحة أفراداً يقطنون في الأوساط و من فئات المجتمع المختلفة ذكوراً، وإناثاً، كباراً و صغاراً (و إن كانت فئة النساء و الأطفال لم تعط العناية الكافية على حسب رأي مجموعة التركيز)، و من ذوي الدخل المرتفعة و المتوسطة. كما أنهم ملتزمون دينياً أو يحبون فعل الخير. يتصف أغلب أفراد هذه الشريحة بالعاطفة و الشعور بمعاناة الآخرين و أهمية المشاركة في المسؤولية الاجتماعية. يقدر أفراد هذه الشريحة العناية بهم من خلال الاتصال المباشر معهم، كما يرغب أفراد هذه الشريحة بأن يشعروا بالرضا عن أنفسهم من خلال توفير البيانات التي توضح مجالات صرف تبرعاتهم.

أخيراً هناك صنف يتبرع بمبالغ محدودة و غير منتظمة و اختار جمعية البر للتبرع من خلالها بسبب الصدفة التي جمعتها معها في إحدى نقاط جمع التبرعات.

و حيث أن الأبحاث تؤكد على أهمية التركيز على العملاء الحاليين بدلاً من البحث عن عملاء جدد نظراً لأن تكلفة البحث عن عملاء جدد أعلى بكثير من تكلفة المحافظة على العملاء الحاليين، و نظراً لأن الإدارة يفترض أن تعطي أولوية للعملاء الذين يحتمل أن يقوموا بالشراء

بحجم كبير، لذا فإن على جمعية البر أن تركز جهودها و توجه مواردها للشريحتين الأولى والثانية (Swift, 2001).

• العلاقة الوطيدة مع المتبرعين كميزة تنافسية لجمعية البر بالأحساء :

عند تقويم رغبات الشريحتين المستهدفتين فيما يتعلق بأنواع الرغبات التي تم شرحها في أدبيات الدراسة، يتضح أن الرغبة الرئيسة التي توجههما نحو التبرع من خلال جمعية البر هي الثقة فيها و وجود علاقة تواصل و تألف مع الجمعية. هذا التواصل جاء لعدة أسباب منها ما يتعلق بجهود الجمعية و منها ما يتعلق بطبيعة أهل الأحساء على وجه الخصوص و أهل المملكة على وجه العموم. تقوم الجمعية بالتواصل مع المتبرعين من خلال انتشارها في الأحياء المختلفة، حملاتها الإعلانية المستمرة و المتنوعة، اتصالاتها الشخصية المتكررة من خلال موظفي الجمعية أو المتطوعين العاملين معها، حملات تنشيط المبيعات الفعالة التي تتم في المواسم المختلفة كطباعة التقاويم و توزيع الهدايا كالأشرطة و غيرها. أما فيما يتعلق بطبيعة المواطنين فمن المعروف أن مواطني المملكة و الأحساء يتصفون بحبهم للعلاقات الاجتماعية و ميلهم للتعامل مع الطرف الآخر بناء على الثقة. لذا فهم لا ينفذون صفقات مع الآخرين إلا بعد وقت من البحث و التأكد من مصداقية الطرف الثاني.

و مع أن السرعة و الراحة في تنفيذ عملية التبرع هامة لدى المتبرعين، إلا أنها ليست المعيار الرئيس الذي يجذب هاتين الشريحتين إلى الجمعية. أما بالنسبة لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجمعية و مستوى تنوعها و درجة الابتكار فيها، فيبدو أنها غير مؤثرة كثيراً، بالذات لأهل الأحساء الذين يمثلون الشريحة الثانية حيث أنهم يكتفون بمعرفة أن تبرعاتهم ستصل إلى المحتاجين بأي شكل من الأشكال. أما بالنسبة للأثرياء من خارج الأحساء و الذين يمثلون الشريحة الأولى، فهؤلاء و إن كان يهمهم نوعية الخدمة التي سيقومون بتمويلها، إلا أن وجود هذه الخدمة في الأحساء قد لا يكون السبب الرئيس الذي يحمسهم نحو التبرع.

و بناء على ما سبق يتضح أن على جمعية البر بالأحساء أن تختار العلاقة الوطيدة و طويلة الأجل مع المتبرعين كميزة تنافسية تسعى لبنائها و المحافظة عليها. إن اختيار هذه الميزة يأتي متوافقاً مع رغبات الشرائح الواعدة التي يمكن أن تدعم موارد الجمعية و بما يحقق أهدافها.



و كما ذكر سابقاً، فإن التركيز على ميزة معينة لا يعني عدم الاهتمام بالميزتين الأخرين. المطلوب هو توجيه الموارد لبناء ميزة و هوية لجمعية البر بالأحساء تعتمد على العلاقة الحميمة والتفاعلية مع المتبرعين، و في نفس الوقت يتم تحقيق الحدود المقبولة من ميزة الراحة و السرعة وميزة تطوير المنتجات. من المهم أن تختار الجمعية شكلاً واحداً فقط من الأشكال الثلاثة لخيار التميز لأن تعدد الاختيار مكلف جداً و خطير. لا يمكن للجمعية أن تنتصر في واحد من هذه الأشكال دون أن تخسر في شكل آخر. إذا اختارت الجمعية أن تتميز بالعلاقات الوطيدة مع العملاء فإن ذلك يعني تضخُّم نفقاتها على الإعلان و تجميل نقاط البيع و توثيق العلاقات مع العملاء مما قد ينعكس على ارتفاع أسعارها، و تعقد عمليات التشغيل. كما أن تحقيق خيار التميز في عمليات التشغيل بحيث تحقق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء و قلة العيوب في المنتجات، قد يحدث على حساب غياب ولاء العملاء لها.

#### • الاتصالات التسويقية و بناء الميزة التنافسية :

بعد تحديد الميزة التنافسية المطلوب التركيز عليها و التي تتوافق مع رغبات المتبرعين، يتم بناء هذه الميزة و جعلها موقع التنفيذ و ذلك بتوجيه الموارد و الأنشطة المختلفة نحو تحقيقها. إن بناء هذه الميزة هو ما يجب أن توجه له أنظار متخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة و كذلك الموظفين في الجمعية. لا بد أن تعكس قرارات الجمعية المتعلقة بالتنظيم و توزيع الموارد و إدارة التغيير و الرقابة ميزة العلاقة الوطيدة مع المتبرعين. هذا يعني أن أنشطة التسويق المتمثلة بتصميم خدمات الجمعية الموجهة للمتبرعين و طرق توزيعها عليهم و الاتصالات معهم يجب أن تبنى بحيث تؤدي لعلاقة تتصف بالعلاقة الشخصية و طول الأجل مع المتبرعين. كما يجب أن تبنى هذه العلاقة بناءً على خصائص الشريحتين اللتين تم وصفهما سابقاً.

و بناء عليه فإن الاتصال بشريحة المتبرعين الكبار له طبيعة خاصة. يفضل استخدام التسويق المباشر مع أفراد هذه الشريحة نظراً لقلة عددهم. يتم مراسلتهم مباشرة من خلال عناوينهم البريدية أو الإلكترونية، و في حالة موافقتهم على مقابلة ممثل الجمعية فيتم زيارتهم. من الضروري جداً أن تكون صيغة الخطاب الإعلامي (رسالة أو مقابلة) إقناعية، أي يحوي الخطاب على معلومات موضوعية مدعومة بأرقام و إحصائيات. كما يجب أن يتضمن الخطاب ما يمكن أن يجنيه المتبرع من فوائد و مزايا. لا شك أن الخطاب الديني له أهميته و يجب الإشارة إليه، إلا

أن النمط الغالب على الخطاب يجب أن يوضح العائد الذي يمكن أن يجنيه المتبرع و الذي قد يشمل الإشادة بالمتبرع في وسائل الإعلام المختلفة، تسمية المشروع باسم المتبرع في حالة تمويله للمشروع بالكامل، كتابة اسم المتبرع على إصدارات الجمعية ذات العلاقة بالمشروع وغيره. حتى إعطاء معلومات عن المجالات الخيرية التي يمكن أن يوجه لها التبرع يفترض أن تعرض بأسلوب يشعر الإنسان بأن له دوراً محدداً و واضحاً في تلك المجالات وأنه بدون تبرعه لم يكن لتلك المجالات أن تنجز.

أما بالنسبة للخطاب الإعلامي الموجه للشريحة الثانية فيفترض أن يكون عاطفياً بحيث يلامس النزعة الدينية و القيم المتوارثة من تكافل اجتماعي و حب للخير. و لاشك أن استخدام الخطاب الديني له دوره المؤثر، و إن كان يجب أن يدعم بما يناسب عُمر المتبرع كما سيذكر لاحقاً. كما يجب أن يتضمن الخطاب ما يشعر المتبرع بخصوصيته و أهميته و أهمية تبرعه. يفترض أن توجه المراسلات باسم المتبرع بدلاً من كتابة ألقاب عامة كالأخ أو الأخت.

أما فيما يتعلق بالأشخاص الذين يقومون بمقابلة أفراد هاتين الشريحتين فعليهم الدور الأكبر و الأهم في جذبهم. يجب أن تصبح خدمة العميل و التواصل معه جزءاً من سلوك و طبيعة العاملين، و قد ترقى إلى مستوى العرف و القانون. فالشركة تعتبر نفسها شريكا للعميل، و تتحمل مسؤوليتها كاملة في التوضيح له و إشعاره بأن استثماراته المتمثلة بتبرعه للجمعية هو استثمار في مكانه و سيعود عليه بالعائد المجزي دنيا و آخرة.

كما يجب أن يتوفر لدى أولئك المندوبين كافة المعلومات التي تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم، سواء كانت تتعلق بالجمعية نفسها أو بخدماتها أو بالمستفيدين منها. كما أن عليهم أن يتمتعوا بالمهارات الإقناعية المختلفة و أن يكونوا ملمين بمهارات البيع. هذا يتطلب أن تكون الموارد البشرية ماهرة و مدربة و مستعدة، و من استعدادها أن يكون لديها إلمام بالمتبرعين المحتملين من حيث شخصياتهم و دوافعهم و مواقفهم. كما يجب أن يمنحوا صلاحيات كبيرة و دعم من جانب الإدارة، تجعلهم قادرين علي التكيف و الاستجابة و تعديل ما تقدمه الجمعية من خدمات لكي تتناسب مع احتياجات المتبرعين.

و مع أن الشريحة الأولى قليلة العدد مما يعني إمكانية دراسة المتبرع المحتمل و فهم شخصيته و ميوله، إلا أن عدد الشريحة الثانية كبير، و هذا يتطلب استخدام التقنية كآلية مناسبة لمتابعة

الفرد. إن التطور الهائل في تقنية المعلومات مكّن المنظمات من تحقيق نقلة كبيرة في تحديد العملاء و فهم رغباتهم بشكل واضح و تلبية رغباتهم بشكل دقيق ( Peppers and Rogers, 1999). لدى تلك المنظمات قواعد بيانات تحوي معلومات مفصلة لعملائها و تفضيلاتهم و مشترياتهم السابقة و غيره. كما أنها تملك نظاماً آلياً تزودها بتقارير مفصلة عن عملائها بشكل جماعي أو منفرد.

كما مكّنت التقنية المنظمات من التسويق و فق مستوى العميل، حيث تصمّم المنظمة المتبنية لهذا الأسلوب عروضها و تجري اتصالاتها لتناسب كل عميل على حدة. قبل الثورة الصناعية كان الحرفيون يصنعون القطع الفنية و الملابس و الأحذية و غيرها حسب مواصفات العميل الخاصة. ومع تقدّم الثورة الصناعية و ظهور الحاجة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم و بالتالي خفض الأسعار، قامت الشركات بإنتاج السلع بطريقة نمطية و بدأت في الإنتاج الجماعي مستعملين العلامات التجارية و الإعلانات لجذب العملاء. و بعد الثورة الهائلة في الاتصال و المواصلات و المصانع المرنة ظهر ما يسمى بالتسويق الجماعي حسب متطلبات العميل و الذي يتضمن تصنيع أجزاء أساسية من قبل الشركة يمكن تجميعها بطرق مختلفة لتناسب رغبة كل عميل. مما سبق يتضح أن النجاح في تحقيق ميزة العلاقة الوطيدة و طويلة الأجل مع المتبرع لا يمكن أن تتحقق بفعالية و كفاءة بدون قيام جمعية البر بالأحساء بتبني التقنية ممثلة بقواعد البيانات و النظم الإلكترونية و الإنترنت و الإكسترانت.

و بالنسبة لأنشطة العلاقات العامة و تنشيط المبيعات فلها دور هام في زيادة التبرع بالذات من الشريحة الثانية. المطلوب هو اختيار أدوات تناسب المتبرّع و ميوله، التنوع في هذه الأدوات، الابتكار، تصميمها بحيث تحافظ على تكرار التبرّع. و لعل من الأدوات الفاعلة تغطية بعض الأنشطة و الفعاليات العامة التي تناسب فئة عمرية معينة مثلاً من ضمن الشريحة الثانية، و إشراك بعض المتبرعين من الشريحة الأولى و الثانية في بعض اللقاءات الاجتماعية لمناقشة احتياجات المجتمع المحلي. كما أن استخدام بعض الأدوات التي يتم من خلالها بناء هوية واضحة للجمعية أمر هام. يجب على سبيل المثال أن يكون لمبنى الجمعية و مكاتب مراكزها و السيارات التابعة لها و كروت التعريف بالموظفين و غيرها نمطاً موحداً.

• نحو اتصالات تسويقية أكثر فعالية و كفاءة :

تؤكد الدراسة الحالية على أهمية تصميم الاتصالات التسويقية بحيث تناسب كل متبرع. و مع أن الأجزاء السابقة اقترحت شريحتين يجب التركيز عليهما، و قامت بمحاولة التعرف على السمات العامة لكل شريحة من ناحية طريقة التبرع و الفائدة المرجوة و حجم التبرع و بعض الصفات الشخصية. إلا أن كل شريحة من الشريحتين السابقتين يمكن تقسيمها إلى شرائح أصغر بناء على بعض المعايير كالجنس (ذكر أم أنثى) و العمر على سبيل المثال، و ذلك وصولاً لفهم أكثر دقة لكل متبرع ( Smith and Clurman, 1999; Cleaver, 2004; Mc Neal, 1993).

رجال الأعمال المعروفين مثلاً و الذين يقعون في الفئة العمرية أكبر من ستين عاماً، يمكن تمييزهم ببعض السمات التي يفترض الاستفادة منها في تصميم الاتصالات التسويقية. من ذلك أنهم أناس عصاميون، بنوا نجاحهم بجهد و تضحية كبيرة. لذا فهم يتطلعون إلى الاقتداء بمثل أعلى و يحترمون النصح و الإرشاد، مما يعني أهمية استخدام شخصيات مرموقة للتأثير عليهم و تحفيزهم للتبرع. تتصف هذه الشريحة كذلك بقيم الانضباط و الالتزام و العمل الجماعي، مما يعني أن حملهم على التبرع يتطلب أن يقتنعوا بفعالية الجمعية و قبول المواطنين لها و التزامها بتعهداتها و تحملها لمسؤولياتها. الكبر و العجز يتعارض مع كبرياء أفراد هذه الشريحة، حيث أن لديهم تاريخاً طويلاً من الإنجازات و الحكمة. لذا لا بد من صياغة الرسالة التسويقية بحيث توازن بين كبر السن و الخبرة و الإنجاز. كما أنهم متواضعون و لا يحبون البذخ، و هذا يتطلب من الجمعية أن تحرص على استخدام وسائل الاتصال و أدوات الترويج المبتكرة و المنخفضة التكلفة. يجدر الانتباه إلى أن أفراد هذه الشريحة يتصفون بالولاء، فهم لا يحبون التجديد و الاستطلاع، لذا فإن التعامل معهم بشكل جيد في أول مرة سيجعل منهم متبرعين موالين للجمعية. أما بالنسبة للنساء الواقعات - سواء في الشريحة الأولى أو الثانية- فهن لاشك يملكن قوة شرائية في المملكة، يمكن أن تحقق جمعية البر منها دعماً كبيراً. كل ما تحتاجه الجمعية بالإضافة لما ذكر سابقاً من خصائص الشريحتين اللتين سيتم التركيز عليهما هو فهم سمات و خصائص النساء الشرائية و تفهم طبيعة المرأة في المملكة، و من ثم تصميم الاتصالات التسويقية المناسبة. يتصف النساء باهتمامهن بالتفاصيل، فهن يملن إلى تكوين صورة عامة

و انطباع بناء على جمع قدر كبير من التفاصيل. عنصر آخر هام تهتم به النساء هو مستوى العلاقة و الثقة المتبادلة مع مقدّم الخدمة، مما يوجب الحرص على بناء جسور التواصل الدائم معهن. أخيراً تعطي النساء أهمية كبيرة لمستوى الإبداع و درجة الاهتمام فيما يقدم لهن، و هذا يضع تحدياً للجمعية يستوجب البحث عن موارد بشرية على درجة عالية من التدريب و المهارة. يجدر الانتباه إلى أن المنظمات التي تتفهم النساء و تتحدث معهن بلغتهن سيقمن بالدعاية لها لدى أقرباتهن و صديقاتهن، مما يعني إمكانية زيادة قاعدة البيانات للمتبرعين المحتملين الذين يمكن الحصول عليهم من توصيات جاءت من نساء مواليات للجمعية. لذا يمكن التعامل بنجاح مع هذه الطبيعة من خلال الاستثمار في بعض الوسائل التي تجتذب النساء.

## ٧- الخاتمة :

التحديات التي تواجهها المؤسسات الخيرية عديدة، و التوقعات الملقاة على عاتقها عالية. و هي لكي تتمكن من مواجهة تلك التحديات و استغلال الفرص و تحقيق أهدافها المرجوة، فإنها تحتاج أن تتبنى الأساليب الإدارية الحديثة. إن من أهم أساسيات الإدارة هو فهم رغبات العملاء و تصميم الخدمة بناء على رغباتهم. و لكي يتم تحقيق تلك الرغبات، و حيث أن المتبرعين هم عملاء المؤسسات الخيرية، لذا كان لزاماً العمل على زيادة تبرعاتهم (بالإضافة إلى ما هو مستحق شرعي كالزكاة مثلاً) من خلال تقسيمهم إلى شرائح و الاستجابة لطلبات كل شريحة. و لقد اقترحت الدراسة بناءً على استخدام مقابلة مجموعة التركيز مع سبعة من موظفي جمعية البر بالأحساء الضالعين في العمل الخيري، أن هناك شريحتين ينبغي التركيز عليهما، و أن الرغبة الرئيسة لهاتين الشريحتين و التي توجههما نحو التبرع من خلال جمعية البر هي الثقة فيها و وجود علاقة تواصل و تألف مع الجمعية. و لقد ناقشت الدراسة سمات هاتين الشريحتين فيما يتعلق بطريقة التبرع و حجمه و وصف المتبرع من ناحية ديموغرافية و اقتصادية و جغرافية و شخصية. كما تم عرض لأهم خصائص الاتصالات التسويقية التي يمكن أن تستهوي أفراد هاتين الشريحتين، و تجعل منهم متبرعين موالين لجمعية البر.

العملاء ترغب الحصول على الخدمة و النصيحة الشخصية و التي يدعمها اتجاه إيجابي قائم على العناية بهم و الحرص على مصالحهم و الاتصال الفعال معهم من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية. عند تقويم رغبات الشريحتين المستهدفتين فيما يتعلق بأنواع الرغبات التي تم شرحها في أدبيات الدراسة، يتضح أن الرغبة الرئيسة التي توجههما نحو التبرع من خلال جمعية البر هي الثقة فيها و وجود علاقة تواصل و تألف مع الجمعية.

## -٨- المراجع

- Cleaver, J., **What Woman Want**, Entrepreneur, Feb. 2004, 55-58.
- Hill, C. and Jones, G., **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin Co., 1995.
- Hopkins, T. and Laaman, L., **Certifiable Salesperson**, John Wiley&Sons, 2002.
- Kaplan, L. et al., **Bang! Getting Your Message Heard in A noisy World**, Doubled, 2003.
- Kaplan, R. and Norton, D., **Discipline of market leaders**, Addison-Wesley, 1995.
- Kaplan, R. and Norton, D., **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, 2004.
- Kotler, P., **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**, Free Press, 1999.
- Kotler, P. and Armstrong, G., **Principle of Marketing**, Prentice Hall, 1996.
- Mc Neal, J., **Kids As Customers**, Lexington Books, 1993.
- Peppers, D. and Martha, R., **Enterprise One to One**, Currency&Doubleday, 1999.

- 
- Rackham and DeVincentis, **Rethinking the Sales Force**, McGraw Hill, 1999.
  - Rao, V. and Steckel, J., **The New Science of Marketing**, Irwin, 1995.
  - Sheth, J. and Sisodia, R., **The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets**, Free Press, 2002.
  - Sitrick, M. and Mayer, A., **Spin: How to Turn the Power of the Press to Your Advantage**, Regnery, 1998.
  - Smith, W. and Clurman, A., **Rocking The Ages**, Harper Collins, 1999.
  - Swift, R., **Accelerating Customer Relationships: using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall, 2001.
  - Zook, C., **Beyond The Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots**, Harvard Business School Press, 2004.