

عنوان الورقة :

المستفيد.... محور التميز الخيري

مقدمها :

الأستاذ / عبدالعزيز بن عبدالله المحبوب

ملخص الورقة

تتناول هذه الورقة تسليط الضوء على أهمية تحديد المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية في تصميم الخدمات بجميع أنواعها إضافة إلى إيضاح دور القرآن الكريم في توجيه الجمعيات نحو المستفيدين الأولى بالخدمة والذي تم تفصيله كما ورد ذلك التوجيه في عدة مواضع ، كما تسعى إلى تعزيز التكامل بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات الحكومية والمجتمعية المختلفة في تكوين قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين وكذلك قيادة الجمعيات في التحول نحو التميز المؤسسي .

وتعرض هذه الورقة نموذج 6Ps الذي تم الوصول إليه من خلال أفضل الممارسات في بناء أهداف الجودة النهائية عبر أجيالها الثلاثة (تحقيق رضا المستفيد ، إسعاد المستفيد ، إبهار المستفيد) وأهمية السعي لتحديد المستفيدين أفراداً وجماعات بشكل دقيق ومفصل لتحقيق تلك الأهداف، وتحسين منهجيات وبيئة تقديم الخدمات والاستفادة من أفضل التطبيقات والنماذج العالمية التي تركز على تحقيق الرضا بدرجات عالية لجميع أصحاب العلاقة المعنيين عوضاً عن التركيز على عناصر محددة من المستفيدين. كما توضح الورقة بعض الأدوات المستخدمة في تحديد المستفيدين والمصادر الرئيسية للجمعيات الخيرية في تكوين قاعدة بيانات المستفيدين إضافة إلى تصنيفهم حسب الحاجات ووفق الأدبيات العلمية مثل نظرية إبراهيم ماسلو ودور ذلك التصنيف في بناء معايير للخدمة الخيرية المتميزة التي تبهر المستفيدين .

وسوف تتناول هذه الورقة المحاور التالية :

- مكونات نموذج 6Ps .
- تحديد منتجات الجمعيات الخيرية.
- تصنيف فئات المتعاملين مع الجمعية.
- سبل تحديد المستفيدين الأولى بالخدمة.
- منهجية تقرير الحاجات الفعلية للمستفيدين.

- طرق تقديم وترويج الخدمة بأسلوب مبتكر وارتباطه بتحديد المستفيدين

مقدمة

تعددت المبادرات التنموية في جميع قطاعات الدولة لتحقيق غايات الارتقاء في مستوى الأداء لدى تلك المؤسسات لتتماشى مع التطور على المستوى العالمي ، واتخذت هذه المبادرات محاور وأبعاداً فنية متنوعة منها ما ركز على جوانب تطوير القدرات في الكوادر البشرية وتمييزها أو كلف التشغيل وتسهيل الإجراءات وإعادة هندسة العمليات وتسهيل إجراءاتها وتحسين الخدمات والمنتجات للوصول إلى إسعاد المستفيد. ومن أبرز تلك المبادرات للتحسين رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله للمملكة 2020م " أن تكون المملكة العربية السعودية بمنجزاتها وخدماتها معياراً عالمياً للجودة والإتقان".

وقد أثبت نموذج 5Ps ومن خلال استثماره للجوانب الإيجابية في نماذج التسويق السابقة له بأنه أكثر شمولية ورواجاً في منظمات قطاع الأعمال وأنه ساهم بشكل فعال في تحقيق الأرباح المستهدفة لتلك المنظمات إلا أن مكوناته ومدلولاتها لا تتناسب مع طبيعة عمل الجمعيات الخيرية وذلك كونها منظمات لا تسعى لتحقيق الربح ولأن الفلسفة التي تقوم عليها تلك الجمعيات تختلف بشكل كبير.

ذلك الاختلاف دفع الباحث لإعادة دراسة النموذج وتفسيره بطريقة مختلفة بالإضافة عليه ليتلاءم مع مساعي الجمعيات الخيرية ويحقق غاياتها ليصبح النموذج الجديد 6Ps . فقد تم تحسينه بناءً على أفضل الممارسات وفق التوجه العالمي نحو التميز المؤسسي ليصبح إطاراً أو هيكلًا مكوناً من ستة أبعاد تسهم في توجيه الجمعية للتعرف على مخرجاتها الأساسية والتوسع فيها . كما أنه يقدم حلولاً متنوعة لعملية تحديد فئات المستفيدين من الجمعية أو ما يطلق عليهم في التميز أصحاب العلاقة المعنيين أو المتعاملين مع الجمعية ومنهجية تقرير الحاجات الفعلية والفئات الأولى بالخدمة منهم. ويعمل هذا النموذج على طرح أساليب

مبتكرة للجمعية الخيرية لتحسين تقديم الخدمة بالارتباط مع تصنيف المستفيدين وأماكن تواجدهم والأوقات المناسبة لهم.

تساؤلات الورقة:

- 1- ما هي فئات المتعاملين مع الجمعيات الخيرية والمستفيدين من منتجاتها ؟
- 2- كيف يمكن تحديد المستفيد الأولي بالخدمة ؟
- 3- ما هي سبل تحديد احتياجات المتعاملين مع الجمعيات الخيرية ؟
- 4- ما هو العائد على الجمعيات الخيرية من تعدد أماكن (منافذ) تقديم منتجاتها ؟
- 5- ما هو دور نموذج 6Ps في تحقيق التميز في العمل الخيري ؟

أهداف الورقة:

- 1- التعرف على التميز العالمي في التركيز على جميع أصحاب العلاقة المعنيين Stakeholders .
- 2- توضيح آلية الموازنة في تقديم الخدمة لجميع فئات المتعاملين مع الجمعية الخيرية .
- 3- شرح منظومة العمل وفق نموذج 6Ps .
- 4- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج هذه الورقة .

أهمية الورقة:

تكتسب هذه الورقة أهميتها لكونها تتعلق بالتميز المؤسسي في بيئات العمل في الجمعيات الخيرية وتتلاءم مع التوجه الوطني الذي قاده خاد الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله من خلال رؤية المملكة 2020م " أن تكون المملكة العربية السعودية بمنتجاتها وخدماتها معياراً عالمياً للجودة والإتقان" إضافة إلى الاهتمام الكبير لدى القائمين على العمل الخيري لتطوير وتحسين مخرجاته للوصول بها إلى إبهار المستفيد. وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية الورقة تتلخص فيما يلي:

- 1- تكتسب هذه الورقة أهميتها كونها تأتي لمواكبة التوجه الوطني والعالمي نحو التميز في تجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 2- قلة البحوث والدراسات وأوراق العمل التي تطرقت لموضوع المستفيد في العمل الخيري .
- 3- حث الجمعيات الخيرية للتحويل نحو تحقيق التميز المؤسسي انطلاقاً من رعاية جميع المتعاملين معها والاستفادة من النموذج المقترح في الورقة في ذلك .
- 4- قد تسهم في إثراء البحث في المجال الخيري بما تقدمه من توصيات ومقترحات.

مصطلحات الورقة:

- **المستفيد** : وهو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الجودة الشاملة ليعبر عن أي فرد أو مجموعة من داخل أو خارج المنشأة الذين يستخدمون منتجات أو خدمات تلك المنشأة.
- **Stakeholders** : يعرف في التميز المؤسسي على أنه جميع أصحاب العلاقة المعنيين بالمنظمة والمتعاملين معها .
- **متلقي الخدمة الأول** : قد يكون فرد أو جماعة ويمثل الفئة الأولى والأهم التي تقوم المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها.
- **الداعم** : هو الفرد أو المنظمة التي تمول مشاريع وبرامج المنظمة .
- **المزيج التسويقي** : هو تحديد واستعمال مبادئ الـ P's لتطبيقها على الموقع الاستراتيجي لمنتج ما في السوق

حدود الورقة:

أولاً الحدود الموضوعية :

- التعرف على تصنيف أصحاب العلاقة المعنيين Stakeholders .
- تحديد الفئات الأولى بالخدمة وتلقي منتجات الجمعيات الخيرية.

- توضيح آلية تقديم المنتج الخيري وفق احتياجات المتعاملين وفق نموذج 6Ps .
ثانياً الحدود الزمنية :
تم إعداد هذه الورقة في الربع الأخير من العام المالي الهجري 1433 / 1434 .

منهج الورقة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري لهذه الدراسة الذي يعتمد على تحليل التميز في تحديد فئات أصحاب العلاقة المعنيين (المتعاملين) Stakeholders وفق التوجه العالمي وذلك في القطاع الخيري.

وقد تضمن ذلك ثلاثة محاور هي:

الأول: الجانب الوصفي النظري

الثاني: الخبرة المكتسبة من عمل معد هذه الورقة في إدارة دعم الجودة الشاملة بتعليم المنطقة الشرقية وكذلك عمله في المجلس السعودي للجودة وتقييم مجموعة من جوائز الجودة والتميز المبني على حصوله على شهادات معتمدة من المنظمة الأوروبية للجودة EFQM .
الثالث: المقابلات الشخصية شبه المهيكلة ذات الأسئلة المفتوحة للحصول على معلومات عميقة عن الجمعيات واستخدام المنهج التفسيري للوصول للنتائج .

نموذج 5ps :

وضع ما يسمى المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي في عام 1948م من قبل جايمس كوليتون الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناءً على وصفة ما. وفي العام 1953م قام نيل بوردن رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم Mix Marketing على هذه الوصفة. وفي العام 1960 قام جيروم ماكارثي بوضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ بجميع كلماتها بحرف P باللغة الإنجليزية وكانت 4 عناصر وتطورت بعدها إلى 5Ps. (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة ، 2013م)

تعتمد كبرى الشركات والمنظمات الربحية في التسويق لمنتجاتها على منهجية 5ps
كونها أسست لتحقيق عوائد ربحية من استثمارها لرأس المال المقرر من مجلس إدارتها ،
وتهدف من استخدام النموذج إلى :

- 1- زيادة حصتها من السوق سواء كان المحلي أو الإقليمي أو الدولي.
- 2- مواكبة المنافسة العالية في السوق.
- 3- زيادة أرباح المنظمة .
- 4- الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء.
- 5- تحسين المنتجات بما يتلاءم مع متطلبات العملاء ويتجاوز توقعاتهم.

ويتكون ذلك النموذج من خمسة أبعاد رئيسية :

المنتج Product ، الناس People ، المكان Place ، السعر Price ، العرض/الترويج Promotion



رؤية جديدة لنموذج 5Ps :

تصنف الجمعيات الخيرية على أنها منظمات غير ربحية كونها لا تسعى إلى تحقيق أرباح فصلية أو سنوية تعود على المستثمرين فيها إضافة إلى أنها لا تدخل في منافسات مع مثيلاتها سواءً كان على المستوى المحلي أو الدولي . وتقوم معظم الجمعيات الخيرية على أهداف سامية تتنوع ما بين رعاية المحتاجين بمختلف شرائحهم وماهية احتياجاتهم، إضافة إلى تثقيف وترسيخ بعض المفاهيم لدى المجتمع من خلال الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية وغيرها .

ومن ذلك المنطلق نجد أن نموذج 5Ps المستخدم في المنظمات الربحية لا يتوافق مع طبيعة عمل الجمعيات الخيرية وذلك لاختلاف أهدافها مما حدا بالباحث أن يقوم بتحليل النموذج بأبعاده الخمسة ليصل بذلك إلى تقديمه برؤية جديدة ويضع له تفسيراً مبتكراً يتلاءم مع نوع العمل في القطاع الخيري مما نتج عنه أيضاً إضافة عنصر جديد سادس وهو Priorities & Needs ويكون بذلك النموذج الجديد هو 6Ps والذي يتكون من :

(1) المنتج Product (2) الناس People (3) الأولويات والاحتياجات Priorities & Needs (4) السعر Price (5) المكان Place (6) العرض Promotion

كما هو في الشكل التالي :



نموذج 6Ps :

وهو كما يعرفه الباحث عبارة عن مزيج من ستة عناصر مترابطة فيما بين مكوناتها لعرض المنتجات المقدمة بطريقة تحقق التوازن بين جميع شرائح المتعاملين مع المنظمة وتتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم بالسعر المنافس مقارنة بالمنظمات المثيلة وفي أماكن تواجد هؤلاء المتعاملين بهدف الوصول إلى تحقيق رضاهم وإسعادهم . ويهدف هذا النموذج إلى :

- 1- تحديد وتصنيف جميع فئات المتعاملين مع الجمعية والفئات الأولى بالخدمة .
- 2- توزيع طاقة الجمعية التشغيلية على جميع الفئات .
- 3- تقديم خدمات ومنتجات تتناسب مع الاحتياجات.
- 4- تحسين منهجية تقديم الخدمة ومقر تقديمها.

مكونات النموذج :

أولاً: المنتج Product :

تختلف المنتجات التي تقدمها المنظمات وفق طبيعة عملها إذ لا بد من أن تقوم الجمعية الخيرية أولاً بتحديد نوع المنتجات التي ستطرحها في منافذ التسويق ليسهل عليها لاحقاً تحديد فئات المتعاملين. وتصنف المنتجات إلى:

سلعة: وهي على سبيل المثال قيام الجمعية الخيرية بإقامة سوق خيري تباع فيه بعض السلع لصالح مشروعات خيرية أخرى.

خدمة: ومنها تقديم برامج تدريبية لشريحة من المستفيدين مثل المقبلين على الزواج .

أشخاص: كإعداد بعض الأفراد لتحقيق الاكتفاء الذاتي مثل تأهيل العاملات في مجال الحياكة ونحو ذلك.

أفكار: وهي عبارة عن حلول لمشاكل معينة أو لتطوير مشروع أو برنامج ما .

أماكن: وهي المشاريع التي تشيدها الجمعية كالمساجد والمدارس وغيرها .

ودراسة هذا البعد من قبل الجمعية الخيرية يساهم في إعادة تطوير سياساتها لتوسيع

دائرة المنتجات التي تقدمها لتحقيق الشمولية في تحسين حال المحتاج على سبيل المثال من حيث

توفير قوته الأنّي ومن ثم تقديم أفكار عملية تتناسب مع إمكانياته وتدريبه وتطويره بعد ذلك ليلتحق بسوق العمل سواء بالاعتماد الذاتي أو من خلال العمل في مشاريع الجمعية بدلاً من أن يعتمد لسنوات طويلة فقط على الإعانات المالية من الجمعية.

ولتحديد المنتج لابد من أن ترتكز الجمعية على سياساتها وأهدافها إضافة إلى عمل استبانة توزع على شرائح المتعاملين من مختلف فئات المجتمع للتعرف من خلالها على نوع المنتج المتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم .

ثانياً: الناس : People :

من خلال المقابلات الشخصية مع منسوبي شريحة من الجمعيات الخيرية تبين أن كثيراً منهم يركز بنسبة عالية جداً على فئة واحدة وهي متلقي الخدمة الأول سواء كان من المحتاجين أو المستفيدين من البرامج التوعوية أو التدريبية ، وهذا الأمر قد يتسبب في بعض الخسائر على بقية الشرائح.

يقوم التميز المؤسسي وفق نماذج التميز العالمية ومنها نموذج التميز الأوروبي EFQM على تحقيق نتائج متوازنة لجميع أصحاب العلاقة المعنيين أو مايسمون بالمتعاملين (Stakeholders) حيث تقوم تلك النماذج بتصنيفهم إلى خمسة أصناف (العملاء ، الموظفين ، مجلس الإدارة أو المساهمين ، الموردين والشركاء ، المجتمع) . ولكي تتحول الجمعية نحو التميز المؤسسي لابد أن تقوم بتوزيع قواها التشغيلية على جميع شرائح المتعاملين معها . ولكون الجمعية الخيرية ذات طابع مختلف في عملها وأهدافها عن المنظمات الأخرى يرى الباحث ضرورة تصنيف المتعاملين معها على ستة أصناف هي (متلقي الخدمة الأول، الداعمون ، الموظفون، مجلس الإدارة ، الموردون والشركاء ، المجتمع) .



إن قيام الجمعية الخيرية بالتركيز على متلقي الخدمة الأول بشكل كبير مع إهمال شريحة الموظفين مثلاً من حيث التدريب والتطوير والتحفيز قد يكون له انعكاسات سلبية على أداء الأفراد مما يضعف قدرة الجمعية على تحقيق نتائجها بشكل متكامل ويتسبب أيضاً في تسربهم إلى جهات أو جمعيات أخرى .

تصنيف المتعاملين (Stakeholders):

كي تقوم الجمعية الخيرية بتوزيع أنشطتها وميزانيتها التشغيلية لآبد من حصر فئات المتعاملين بشكل أدق ، فلو تناولنا على سبيل المثال فئة متلقي الخدمة الأول يمكن تصنيفها وفق سياسة عمل الجمعية إلى عدة أصناف ولعل القرآن الكريم وجه الجمعيات إلى ذلك في قوله تعالى : **"إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۗ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ"** التوبة 60 . ويمكن أن يضاف إليهم الأصناف الأخرى التي تشكل فئة متلقي الخدمة الأول وفق

طبيعة نشاط الجمعية . وكذلك لا بد أن يتم حصر وتصنيف بقية الفئات الستة الأنفة الذكر كالداعمين إلى رجال أعمال وموظفي قطاع الأعمال والقطاع الحكومي ونحو ذلك. قد يكون نوع المنتج هو من يحدد شريحة المستفيدين وفق معايير تضعها الجمعية عند التخطيط لها مثل (الجنس ، القطاع ، المنطقة ، المهنة ، السن ، الحالة الاجتماعية ، الحالة الاقتصادية) . فعلى سبيل المثال قد تستهدف جمعية ما في برامج تأهيل المقبلين على الزواج الذكور والإناث في القطاع الخيري وفي المنطقة الشرقية ممن يعملون في وظائف أدنى الهيكمل بدخل لا يتجاوز 4500 ريال . وبذلك تكون قد حددت بشكل دقيق فئة المستهدفين من ذلك البرنامج لتحقيق الانسجام بينهم.

توزيع الأنشطة على المتعاملين :

بعد تحديد جميع أصناف المتعاملين مع الجمعية الخيرية (Stakeholders) يتوجب على الجمعية عند وضع خططها الاستراتيجية توزيع طاقتها وقوتها التشغيلية والمالية على جميع تلك الأصناف وفق معياري الأهمية والأولوية وذلك بالرجوع إلى سياساتها ولوائحها التنظيمية . ويمكن توزيع تلك القوى بنسب مئوية على الفئات كأن توظف 40 % على فئة متلقي الخدمة الأول و 15 % على الداعمين ونحو ذلك.

في الشكل التالي نجد مثلاً على آلية الجمع بين فئات المتعاملين مفصلة وتوزيع جهود الجمعية تجاه كل فئة منها .



مصادر تحديد المستفيدين :

- أولاً:- الجهات الحكومية مثل (إدارة الشؤون الاجتماعية ، إدارة السجون ، دور الأيتام ، الغرفة الصناعية التجارية .. ونحوها)
- ثانياً:- تبادل المعلومات بين الجمعيات الخيرية إذ أن التكامل في ذلك مطلب مهم ، فقد تتولى جمعية معينة رعاية يتيم ما وأخرى لاحقاً تؤهله لسوق العمل وأخيراً تقوم جمعية ثالثة بدعمه للزواج ، وبهذا التكامل يكون الجميع شارك في رسم مسار حياته وأيضاً خدمة المجتمع في بناء فرد مكتمل ومنتج.
- ثالثاً:- المستفيدون أنفسهم وذلك من خلال معارفهم وعلاقاتهم الشخصية .
- رابعاً:- تفعيل دور التقنية من خلال بوابة الجمعية الإلكترونية مثلاً . وهنا قد يتضح لنا ترابط مكونات نموذج 6Ps ودور كل منها في تحديد المستفيدين إذ أن ذلك مرتبط بالعنصر السادس من النموذج وهو المكان Place .

خامساً:- وسائل الإعلام المختلفة خاصة في التعرف على أحوال المسلمين في الدول التي تتعرض لكوارث طبيعية أو مشاكل سياسية أو اقتصادية .

أداة بستيل PESTLE :

يمكن للجمعية الخيرية استخدام هذه الأداة لتحليل البيئة الخارجية لنطاق عمل الجمعية مما يساهم في تصنيف فئات المتعاملين معها بشكل أكثر دقة ويكون خير منطلق لوضع خططها الاستراتيجية والتشغيلية. وتسمى هذه الأداة هو اختصار للمفردات التالية :

Political البيئة السياسية : ويتناول تحليل الأوضاع السياسية في نطاق عمل الجمعية سواء كان داخل أو خارج المملكة ويكون محل اهتمام لها مثل الأوضاع السياسية في بورما وأثرها على المسلمين وتشكل جماعات من الفقراء والمحتاجين ، ويتضح هنا أن المستفيدين قد يكونوا بشكل أفراد أو جماعات .

Economical البيئة الاقتصادية : إذ يمكن تقسيم نطاق العمل للجمعية وفق الحالة الاقتصادية كالأحياء الفقيرة والأحياء الغنية مثلاً كفئات من المتعاملين وتنفيذ في كل منها ما يناسبه من أنشطة مثل وضع منفذ للداعمين في الحي ذا الأسر الغنية ونحو ذلك .

Social البيئة الاجتماعية : وهنا يتم تحليل فئات المجتمع سواء من حيث العادات أو التصنيفات فيه وكذلك أبرز المشكلات كالعنوسة مثلاً ونسبتها لتسهل الجمعية في علاجها وتضع هذه الفئة ضمن المستفيدين من خدماتها .

Technological البيئة التقنية : حيث تتعرف على الجديد فيها بهدف استثمارها إضافة إلى مدى استخدام وتفعيل التقنية في المجتمع لتستهدف فئة مستخدمي الشبكة الفاعلين مثلاً في برامجها التوعوية وتساهم بذلك أيضاً في توفير التكلفة.

Legal النظم : وتفيد في التعرف على نظم الدول التي تنفذ الجمعية الخيرية أنشطتها فيها مثل منع التبرعات بطريقة عشوائية لفئة المصلين في المساجد ونحوها .

Environmental تحليل البيئة : وهنا قد تتضح للجمعية على سبيل المثال أماكن

تواجد الكوارث الطبيعية أو المناطق التي قد تتعرض لانهايات في حال الأمطار، وبذلك يكون قاطنوا تلك المناطق فئات مستفيدة وتقدم لها منازل بديلة لعلاج المشكلة.

شروط اختيار وتحديد المتعاملين :

- 1- أن تكون شريحة المتعاملين ضمن نشاط الجمعية ولهم علاقة بمنتجاتها.
- 2- شعور المتعاملين بالحاجة لمنتجات الجمعية.
- 3- اهتمام المتعاملين بالاستماع للجمعية وخاصة عند تقديم البرامج التوعوية.
- 4- رغبتهم في التعامل مع الجمعية .
- 5- توفر معايير المنتج في شريحة المتعاملين .

ثالثاً: الأولويات والاحتياجات Priorities & Needs :

وهذا العنصر كما ذكرنا آنفاً قام الباحث بإضافته على النموذج ليعلم الضوء فيه على أصحاب العلاقة المعنيين (المتعاملون) الأولى بالخدمة وكيفية تحديد احتياجاتهم الفعلية .

مصادر تحديد الفئات الأولى بالخدمة :

- 1- التوجيه الإلهي في تصنيف الفئات بالتدرج حسب ذكرها في القرآن الكريم .
- 2- سياسة ولوائح الجمعية المنظمة .
- 3- الفئات الأقل استهدافاً من الجمعيات الأخرى وانتشارها في المجتمعات التي في حيز نطاق عمل الجمعية الخيرية .
- 4- المؤسسات الحكومية والمجتمعية المختلفة.
- 5- الجمعيات الخيرية الأخرى المحلية والدولية .
- 6- تحليل PESTLE وما ينتج عنه من مخرجات .

تحديد احتياجات المتعاملين :

هناك علاقة وثيقة تربط ما بين تحديد المتعاملين وتحديد احتياجاتهم ، إذ أن معرفة فئات هؤلاء المتعاملين بشكل دقيقه يسهم في التعرف على احتياجاتهم ، كما أن التعرف أيضاً على الاحتياجات الرئيسية لمجموعة أو مجتمع ما يسهم في التعرف على المستفيدين بشكل أدق .

فلو حدثت كارثة بيئية في دولة ما كالفيضانات على سبيل المثال فإن ذلك يقودنا للبحث عن فئات المستفيدين الأولى بالخدمة ومنهم مثلاً ذوي المنازل المتواضعة أو المتهالكة . عند تصميم منتجات الجمعيات الخيرية بمختلف أنواعها يتوجب أولاً البحث عن الاحتياج الفعلي لها من قبل المستفيدين منها على تعدد فئاتهم. ولتحقيق ذلك لابد من الاستفادة من التالي:

- 1- هرم ماسلو للحاجات : يصنف إبراهيم ماسلو (ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة) ، حاجات الإنسان وفق الأولوية في هرم أو مدرج يضع في قاعدته أهم الحاجات انطلاقاً من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية والحاجة للتقدير وأخيراً الحاجة لتحقيق الذات وهي وفق الشكل التالي :



إذ أنه من الضروري جداً أن تضع الجمعية الخيرية نصب عينها جميع تلك الحاجات عند تصميم منتجاتها ، بل إن معرفة ذلك يعينها في تصنيف بعض المستفيدين الأولى بالخدمة وفق تلك الحاجات . فلو أخذنا على سبيل المثال طفل أو شاب ما في أحد المجتمعات الفقيرة قد نجده يمتلك قوت يومه ويمتلك الحاجات الفسيولوجية ولكن بحاجة لتقدير الذات وهنا قد تسهم الجمعية مثلاً في تعليمه وتوفير الحقائق له وتأهيله لتكون له إنجازات شخصية ويحقق بذلك احترام الآخرين .

قد تعاني بعض المجتمعات من المجاعة بسبب نقص المياه رغم أن لديهم منازل ومدارس وجميع المقومات الأخرى عدا الحاجات الفسيولوجية الرئيسة ومنها الماء ، وبذلك تقوم الجمعية بحفر الآبار ونحو ذلك ، لا أن تنتقل إلى مستوى أعلى في الهرم دون تحقيق المستوى الأدنى منه.

2- أقسام متطلبات العميل وفق نظام الأيزو ISO 9001/2008

- أ) **الحاجات** وهي الأشياء المادية أو المعنوية التي يحتاج العميل إلى إشباعها.
- ب) **الرغبات** وهي الأشياء المادية أو المعنوية التي يحتاج إليها العميل وليست ملحة.
- ت) **التوقعات** وهي ما يأمل فيه العميل من قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغباته عند قيامه بشرائها أو تلقيها .
- ث) **الأهداف** وهي الغايات التي يسعى العميل إلى تحقيقها من وراء اقتناء سلعة أو تلقي خدمة ما .

3- استطلاعات الرأي :

ويكون ذلك من خلال تصميم استبانة استطلاع رأي جميع المتعاملين مع الجمعية والمسجلين ضمن قوائمها ويتم التعرف من تلك الاستبانات على احتياجاتهم الفعلية ، فعلى سبيل المثال قد يكون المتبرع بحاجة إلى قنوات

أسرع ليتم من خلالها تقديم الدعم وفق الخدمات المحددة التي تقدمها الجمعية كأن يكون هناك موقع إلكتروني تصنف فيه مشاريع الجمعية ومرتبطة بنظام سداد ليتم التبرع لصالح المشروع الملائم له .

4- مصفوفة الأهمية والأولوية :

حيث تقوم الجمعية بوضع جميع المنتجات التي تقدمها للمستفيدين ليتولوا تحديد الأهم منها والأولى من وجهة نظرهم ، إذ أن بعض الجمعيات قد تصرف نسبة معينة من جهودها في منتجات قد لا تشكل أهمية للمستفيدين وبذلك يكون إلغاء العمل بها أولى وصرف تلك الجهود في منتجات ذات قيمة عالية لديهم .

رابعاً: السعر Price :

يتطلب الأمر هنا وضع قيمة لكل منتج تقدمه الجمعية حسب الفئة المستفيدة ، ويمكن استخدام الطريقة الأكثر شيوعاً في تحديد السعر وهي :

$$\text{السعر} = \text{التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

وهناك نوعان من التكاليف الواجب الأخذ بها عند تحديد السعر:

1- التكاليف الثابتة كالإيجارات والرخص والتجديدات.

2- التكاليف المتغيرة كالرواتب والمواصلات .

عند عملية التخطيط لتقديم منتج جديد لا بد من تحديد الفئة المستهدفة لهذا المنتج وكذلك معرفة القدرة الشرائية لها إذ أن معرفة ذلك يحدد هامش الربح من المنتج الجديد .

ويجب مراعاة الضوابط التالية عن:

1- التكامل مع الجمعيات الخيرية في ضبط الأسعار مثل تكلفة تظهير الصائم ونحوه.

2- تنوع طرق الدفع للمستفيد سواء كان داعم أو متلقي خدمة أو غير ذلك .

خامساً: المكان Place :

ويقصد به المقر الذي تقوم فيه الجمعية بتوزيع منتجاتها او تقديم خدماتها . حيث أن تعدد منافذ التوزيع لدى الجمعية يدعمها في تكوين قاعدة واسعة من المتعاملين ويفتح الآفاق لها لضم عدد كبير منهم ، كما أنه ويشكل خطوة كبيرة نحو التميز في العمل الخيري وذلك من خلال وصولهم إلى المستفيد حيثما يكون دون تكبد عناء الذهاب إلى مقر الجمعية بطريقة تتجاوز توقعاته وتصل إلى إيماره وذلك هو التوجه العالمي الحديث.

ويمكن تصنيف منافذ التوزيع إلى صنفين :

- 1- منافذ مباشرة : وهي تمثل مقر الجمعية بمختلف فروعها.
- 2- منافذ متعددة : أي لاتباع للجمعية بشكل مباشر ويمكن أن تكون:
 - منافذ ذات وسيط : وتكون من خلال طرف آخر كشركة تسويق أو من خلال البنوك أو من التواجد في المجمعات التجارية ونحوها.
 - منافذ ذات وسيطين: وتكون من خلال طرفين يعملان لصالح الجمعية كشركة تسويق تنظم برامج تدريبية للجمعية مع مراكز التدريب.
 - منافذ إلكترونية : وهي ما يضيفها الباحث ويرى أن تبادل الجمعيات الخيرية بالتسويق من خلالها وقد تكون من خلال:
 - (أ) الموقع الإلكتروني للجمعية والذي لابد أن يرتبط بنظام سداد ويقوم المتعامل مع الجمعية بالدفع من خلاله.
 - (ب) الجهاز المحمول وذلك يتواءم مع التوجه الحديث بأن تتحول الجمعية إلى جمعية خيرية ذكية حيث تصل بخدماتها إلى المستفيد في جميع الأوقات وجميع الأماكن من خلال هاتفه الذكي في تطبيق سهل يعرض أيضاً منتجات الجمعية ويتيح له الاختيار منها والدفع المباشر.

ت) الأجهزة الثابتة ويرى الباحث أن تعمل الجمعيات الخيرية على ابتكار أجهزة مشابهة لأجهزة الصرف الآلي توضع في الأماكن العامة التي يتواجد بها عدد من المستفيدين ومؤمنة بحماية سواء مجمعات تجارية أو إدارات حكومية وغيرها .

ث) الإعلام الجديد وهو التوجه الكبير نحو وسائل التواصل الاجتماعية الإلكترونية من التويتر والفيسبوك وغيرها والتي يستخدمها شريحة من المستفيدين ، ولا بد أن تكون هناك خطط ممنهجة لدى الجمعيات لاستثمار تلك الوسائل في استهداف فئة المتعاملين معها للتسويق لمشاريعها ومنتجاتها بل وللتعرف على المستفيدين الأولى بالخدمة.

سادساً: العرض/الترويج Promotion :

ويقصد بالعرض أو الترويج هي الطريقة التي من خلالها تقوم الجمعية بالتسويق لمنتجاتها وتحديد نوعها. وترتبط تلك الطريقة ارتباطاً وثيقاً بمنهجية الجمعية ومدى دقتها في تحديد فئات المتعاملين معها والمستفيدين من منتجاتها. إذ أن نوع المستفيد يحدد طريقة العرض ، فلو خططت جمعية ما على تنفيذ برنامج نسائي لترسيخ ثقافة معينة لدى النساء كالعلاقات الزوجية مثلاً فلا بد من الترويج له من خلال التجمعات النسائية سواء مجمعات تجارية أو مواقع إنترنت تختص بالمرأة أو مدارس البنات لا أن تقوم بالتسويق لها في المساجد أو نحوها بل يجب أن يكون الترويج بطريقة جذابة على يد مختصين في تصميم وسائله.

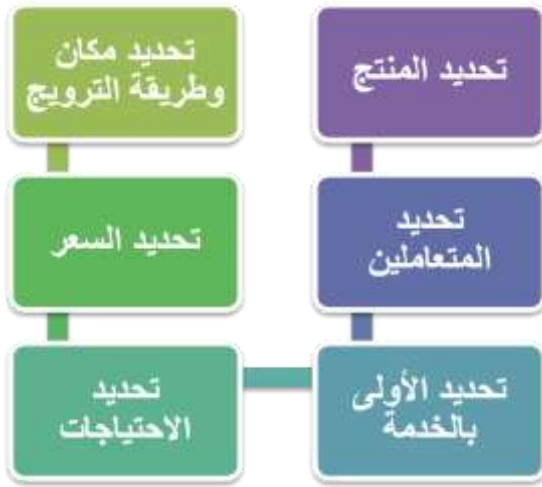
ولكي يكون العرض أو الترويج داعماً لتحقيق أهداف تصميم المنتج يجب مراعاة

التالي:

- 1- ارتباطه بشريحة المستفيدين والتوافق معهم .
- 2- تكاليف العرض وتأثيرها على سعر المنتج.

3- الأوقات وعلاقتها بالمنتج مثل زكاة الفطر يتم الترويج لها قرب نهاية شهر رمضان المبارك وتكثف عمليات الترويج لها في كافة منافذ الجمعية الخيرية .

من خلال جميع ماتم ذكره آنفاً يمكننا تلخيص ورسم مسار تطبيق نموذج 6Ps من خلال الشكل التالي :



نتائج الدراسة :

- من خلال قراءة الباحث في هذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية.
- 1- هناك ستة فئات رئيسة تتعامل مع الجمعيات الخيرية ويتميز التركيز عليها لتحقيق نتائج متوازنة وهي (متلقي الخدمة الأول، الداعمون، الموظفون، مجلس الإدارة، الموردون والشركاء، المجتمع).
 - 2- يقدم القرآن الكريم توجيهاً إلهياً لأهم الفئات الأولى بالرعاية والخدمة ، كما وأن التعاون البناء مع المؤسسات الحكومية والمجتمعية يسهم في جدولة جميع الفئات وفق الأولوية .

- 3- تستطيع الجمعيات الخيرية تحديد احتياجات المتعاملين معها من خلال عدة طرق كالنظريات النفسية والاجتماعية ومنها هرم ماسلو للحاجات وكذلك الاستفادة من الأنظمة الإدارية العالمية مثل ISO9001/2008 إضافة لمصفوفة الأهمية والأولوية والأدوات العلمية الشائعة كالاستبانات ونحوها .
- 4- إن تعدد منافذ (أماكن) توزيع منتجات الجمعيات الخيرية يسهم في سرعة انتشارها وتكوين قاعدة واسعة من المستفيدين إضافة إلى زيادة حصتها في السوق الخيري وتحقيق مبيعات كبيرة لتلك المنتجات .
- 5- يقدم نموذج 6Ps حلولاً ذات أبعاد عدة ترسم مسار عمل الجمعيات الخيرية نحو تحقيق أهدافها حيث ينطلق من التخطيط للمنتجات وتحديد شرائح المتعاملين معها والمتمركزين حولها وجدولتهم في الخدمة وفق الأولوية مع التركيز على عرض تلك المنتجات بالسعر الجيد والمكان المناسب .
- 6- قلة المؤلفات والدراسات المتعلقة بمنهجية تحديد المستفيدين من الجمعيات الخيرية .

التوصيات :

- 1- ضرورة تبني مؤسسات القطاع الخيري الاتجاهات العالمية الحديثة في التميز المؤسسي .
- 2- العمل على تطبيق نموذج 6Ps ومشاركة الجمعيات الأخرى نتائج التطبيق.
- 3- توزيع أنشطة ومقدرات الجمعيات الخيرية لتغطي جميع فئات المتعاملين معها.
- 4- بناء علاقات طويلة الأمد مع كافة شرائح المستفيدين تقوم على المنافع المشتركة . win/win
- 5- الاستخدام الأمثل للتقنية في تقديم منتجات الجمعيات الخيرية للوصول إلى فئات المستفيدين المتعددة والتحول إلى الجمعية الخيرية الذكية.
- 6- السعي الجاد لعمل الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا الموضوع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1- التتيجاني، هادي بن محمد وتقديم آخرون (1432 هـ). أطلس نظام إدارة الجودة ، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع .
- 2- السعد، عبدالله بن علي (1434 هـ). خماسيات صدارة بين المهنية والإنسانية ، الدمام: مكتبة العبيكان، ط1 .
- 3- السعد، عبدالله بن علي (1434 هـ) . خطة التسويق ، الدمام: صدارة ، ط1 .
- 4- المزين، إحسان بن علي وآخرون . النموذج الأوروبي للتميز ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الخامس عشر لجمعية جستن الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 5- معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة ، الإصدار الثاني (1430 هـ).
- 6- معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، الأردن (2008 م) .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

EFQM (2010) , Leaders for Excellence , Brussels ,Belgium :

EFQM

ثالثاً: المواقع العربية الإلكترونية :

1- موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة ،

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AC_%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A_____1434 هـ

رابعاً: المواقع الأجنبية الإلكترونية :

1- Process Policy , <https://processpolicy.com/pestle-nalysis.htm>

Friday 22.11.1434 H , 9.45 p.m

2- Mind Tools ,

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm , Friday

22.11.1434 H, 10.20 p.m

3- Business and Industry Portal ,

<http://www.business.qld.gov.au/business/running/marketing/marketing>

[-basics/five-ps-marketing](http://www.business.qld.gov.au/business/running/marketing/marketing-basics/five-ps-marketing) , Friday 22.11.1434 H, 11.34 p.m