
عنوان الورقة :

رؤية إدارية لفهوم رضا المستفيد

مقدمها :

الدكتور / إبراهيم بن سليمان الحيدري

المقدمة

يُعتبر الحديث عن مفهوم رضا المستفيد ثورة حقيقة لدى كثير من المنظمات ، كفيلة بقلب هرم المنظمة رأساً على عقب ، ليكون العميل هو صاحب الكلمة الأولى ومحط اهتمام صنّاع القرار ومتخذيهِ ، بدلاً من كونه مجرد حلقة أخيرة في سلسلة طويلة في دورة حياة المنتجات والخدمات.

ويتضاعف أثر هذا المفهوم وتطبيقاته عند الحديث عن المنظمات الخيرية ، وهي المنظمات التي نشأت على فرضية سدّ حاجات الشرائح المستهدفة وتلبية رغباتها. إلا أنّ كفاءة المنظمات الخيرية وفعاليتها في تحقيق حاجات المستفيد وإرضاءه كان وما زال محط تساؤل كثير من الداعمين وصنّاع السياسات العامة، ربّما لأنهم استبطأوا ثمار جهد المنظمات الخيرية في التعامل مع بعض الظواهر المجتمعية السلبية التي ضخّوا فيها مواردهم المالية ومنحوها كثيراً من اهتمامهم.

اليوم ، هناك توجّه عالمي لقياس وتقييم كفاءة المنظمة الخيرية ، يتعدى فيه النّظر إلى تقارير الأداء الماليّ السنوية والإحصاءات الوصفية إلى التّركيز على قياس أثر المنظمة الخيرية في أرض الواقع والتّغيير الذي تُحقّقه على حالة الشّريحة المستهدفة. وهو أمرٌ سيجعل صورة المستفيد تتقدّم المشهد الخيريّ، وصوته يعلو في رُدّهات المنظمة الخيرية.

وكردّة فعلٍ لهذا التّوجه العالمي ، نقّب الباحثون والممارسون في الحقل الخيريّ عن أدواتٍ يُمكن أن تعكس أوجه كفاءة المنظمة الخيرية وتُبرهن على فعاليتها انطلاقاً من المستفيدين أنفسهم . فكان رضا المستفيد أحد أبرز الأدوات المعيارية التي يُمكن أن تتبنّاها المنظمات الخيرية من أدبيات الأعمال الرّبحية مع بعض التّعديل لتتوافق مع ممارسات منظمات القطاع الخيري.

تهدف هذه الورقة ، من خلال النّظر إلى رضا المستفيدين من زاوية إدارية ، إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. مَنْ هو المُستفيد ؟
٢. مَا نوع المنظمة الخيرية المناسبة لمفهوم رضا المُستفيد؟
٣. أينَ يقع رضا المُستفيد في المنظومة الإدارية؟
٤. ما التحديات التي تُواجه المنظمات الخيرية لتبني رضا المُستفيد ؟
٥. كيف يُمكن للمنظمة الخيرية غرسُ رضا المُستفيد في ثقافتها التَّظيمية ؟

١. من هو المستفيد

تَبَيَّنَتْ المنظمات الخيرية كثيراً من أدبيات القطاع الرِّبْحِي سواءً على مُستوى المفاهيم أو حتى على مُستوى التطبيقات. ومع وجود تشابه من النَّاحية الإدارية بين المنظمات الخيرية وغيرها من مُنظمات القطاع الرِّبْحِي ، إلا أنَّ هُنَاكَ اختلافاتٌ كثيرةٌ أيضاً. وعلى هذا الأساسِ كان لأبَدٍ من العناية بالمُصطلحات والمفاهيم التي يتمُّ جلبها من أدبيات القطاع الرِّبْحِي وتكَيِّفها لتُناسب مُنظمات القطاع الخيري. وهذا ما تعنَّي به الفقرتان التاليتان:

١/١. المُستفيد: عميلٌ أم مُستهلكٌ ؟

في المنظمات الرِّبْحِيَّة ، حيثُ استدعى مفهومُ رضا المُستفيد ، غالباً ما يُطلقُ على مُستهلكِ المُنتجات أو الخدمات عميلٌ ، ولذا فإنَّ الشخصَ الذي يدفعُ المالَ ؛ ليحصلَ على مُنتجٍ أو خدمةٍ هو نفسه مَنْ يستهلكُها أو قريبٌ ممَّن يستهلكُها. وكمُنظماتٍ هادفةٍ للربح فإنَّ رضا دافعِ المالِ (العميلُ) عمَّا يستهلكُه من مُنتجاتٍ أو خدماتٍ هو هدفٌ بحدِّ ذاته. أمَّا في المنظمات الخيرية فإنَّ الأصلَ أنَّ مَنْ يدفعُ قيمةَ المُنتجِ أو الخدمةِ من خلال التَّبرعِ شخصٌ ومَنْ يستهلكُها شخصٌ آخرٌ. والسؤالُ هُنَا بالنسبة للمُنظمات الخيرية:

- أيهما العميل ، هل هو المُتبرِّعُ أم المُستهلكُ ؟
- وأيها الذي يجبُ إرضاءُه ؟

تُجيبُ على هذا السؤال نظرية أصحاب المصالح □ Stakeholders لصاحبها R. Freeman Edward والتي تُصنّف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة إلى مجموعاتٍ حسب درجة تأثرها بالمنظمة وتأثيرها فيها . وبناءً على هذه النظرية فإنّ المُستفيدين من خدمات المنظمات الخيرية هم من أهم أصحاب المصالح ؛ لأنهم أبرزُ الشرائح المتأثرة بأنشطة المنظمة الخيرية وسياساتها ، وهم كذلك من أهم المتعاملين مع المنظمة الخيرية تأثيراً في نجاحها وتحقيق رسالتها الخيرية.

توسّع نظرية أصحاب المصالح مفهومَ العميل في المنظمات الخيرية لكي يشمل المتبرع والمستفيد وشرائح أخرى. وتجعلُ من المُستفيد عميلاً يجبُ إرضاءه.

هذا من زاويةٍ. ومن زاويةٍ أخرى، فإنّ رضا المُستفيد من خدمات المنظمة الخيرية مؤثّر في رضا المتبرع . فالمتبرعون سواء كانوا أفراداً أو منظمات خيرية مانحة أو شركات أو حكومات يميلون إلى معرفة أثر تبرعاتهم على الغرض الذي تبرعوا من أجله ومدى ما تحقّق من حاجات المُستفيدين بفعل تبرعاتهم. ولذا فإنّ رضا المستفيد يعتبر مؤشراً على قدرة المنظمة الخيرية على ترجمة رغبات المتبرعين واستثمار تبرعاتهم بما يشبع حاجات المحتاجين وهو الهدف الذي من أجله تبرع المتبرعون.

كلُّ ذلك يجعلُ من المُستفيد عميلاً مهماً للمنظمة الخيرية ينبغي إرضاءه ، ليس لأنّه مؤثّر في نجاح المنظمة الخيرية فقط ، بل ولأنّ رضاه أصبح أكثر تأثيراً في رضا المتبرع الذي يُمثّل عصبُ حياة العمل الخيري.

٢/١. ماذا يعني رضا المُستفيد؟

حاولت الفقرة السابقة التأكيد على أهمية اعتبار المُستفيد عميلاً للمنظمة الخيرية ينبغي إرضاءه ، وفي هذه الفقرة نُسلط الضوء سريعاً على مفهوم الرضا من زاوية المُستفيدين من المنظمة الخيرية وعلاماته.

¹ Freeman, E. 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

يشير JrnallFo and ohnson (1991) إلى أن الرضا هو عملية تقييم شامل يقوم به الفرد. ويحدد 2005 al et Gustafsson التقييم بشكل دقيق بتعريف رضا العميل على أنه محصلة مقارنة الفرد بين توقعاته عن الخدمة وتقييمه العام للخدمة المقدمة بر. بمعنى آخر الناس يقارنون بين ما يتوقعون الحصول عليه مع ما حصلوا عليه فعلياً من المنتجات والخدمات ، ويشعرون بالرضا عندما يكون ما حصلوا عليه مثل أو أكثر من توقعاتهم. ومن هذا التعريف فإن رضا المستفيد قد يكون مرادفاً لمفهوم إشباع حاجات المستفيد إذا كان ما حصل عليه المستفيد في مستوى ما كان يتوقعه ، وقد يكون رضا المستفيد تعبيراً أعلى من إشباع الحاجات وذلك عندما يكون ما حصل عليه المستفيد أعلى من توقعاته.

إن ربط مفهوم رضا المستفيد بتوقعات المستفيد نفسه يُشير إلى أنه مفهوم نسبي ومتغير بتغير المستفيدين وتباين خبراتهم وخصائصهم الديمغرافية. فمثلاً ما يُحقق رضا مستفيد عن خدمات منظمة خيرية في قرية ربما لا يُحقق رضا مستفيد آخر عن الخدمات ذاتها في مدينة. والخدمات التي كانت تُحقق رضا المستفيدين في فترة زمنية ماضية على الأرجح أنها لن تحقق رضا المستفيدين في وقتنا الحاضر.

طلّ قياس رضا المستفيد محل نقاش عريض بين الممارسين والباحثين ، ومنهم من حصرها في بُعد واحد وهو الخدمة ذاتها ، ومنهم من ربط رضا المستفيد بعدة أبعاد. فعلى سبيل المثال يربط 19 Westbrook89 and Garland رضا المستفيد بأربعة عوامل هي إجراءات الخدمة ، مُقدّم الخدمة ، العوامل الاجتماعية والعوامل المادية. وسيأتي النقاش في فترة قادمة عن معايير قياس الخدمة في المنظمة الخيرية بشكل أوسع.

¹ Johnson, D. and Fornell, C. 1991. A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories', Journal of Economic Psychology, 12 (2), p. 267-86.

² Gustafsson, A., Johnson, D. and Roos, I. 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention', Journal of Marketing, 69(October), p. 210-218.

2. أنواع المنظمات الخيرية

تتباين المنظمات الخيرية ، كما هو الحال في بقية أنواع المنظمات الأخرى ، في ظروف نشأتها ودوافع تأسيسها وطبيعة القائمين عليها ، مما يعطيها أنواعاً متميزة . وتتفاوت المسافة بين مفهوم رضا المستفيد والمنظمة الخيرية بحسب نوع المنظمة الخيرية وثقافتها التنظيمية. تُقسّم أدبيات الثقافة التنظيمية المنظمات إلى عدة أنواعٍ من أبرزها ثلاثة ، هي منظمات تُركّز على الرسالة ، منظمات تُركّز على السوق ، ومنظمات تُركّز على المستفيد.

١/٢ . منظمات تُركّز على الرسالة

تمتاز المنظمة الخيرية عن غيرها من منظمات القطاع العام والخاص بعدة خصائص ، من أبرز هذه الخصائص أنها منظمة مُقادة برسالتها الخيرية. ففي حين تُهَدَفُ منظمات القطاع الخاص (التجاري) إلى تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية للمساهمين ، فإن المنظمة الخيرية مُعنية بشكلٍ رئيسٍ بتطبيق رسالتها الخيرية التي من أجلها نشأت المنظمة وفي سبيل تحقيقها اجتمعت الموارد المالية والبشرية. الرسالة في المنظمات الخيرية أداة إدارية فاعلة لقيادة وتوجيه القرارات داخل المنظمة □ . إلا أن إنقياد المنظمة الخيرية برسالتها هو في الحقيقة وضع افتراضي ، والواقع يُشير إلى أن بعض المنظمات الخيرية تتقاد بغير رسالتها وذلك راجع إلى عدة عوامل ، ومن أبرزها : عدم وجود رسالة للمنظمة الخيرية أو ما ينبو عنها كغاياتٍ عليا مُتفقٍ عليها ، أو ضعف التزام العاملين برسالة المنظمة الخيرية عند حدة التنافس على الموارد المالية ومصادر الدعم. هذا بالإضافة إلى عمومية بعض الرسائل للمنظمات الخيرية بدرجةٍ لا تخدم فئةً مُعينةً من المستفيدين. وإلى ذلك يشير Sargent et al 2002 إلى أن كثيراً من

¹ Brown, W. and Yoshioka, C. 2003. Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. Nonprofit Management and Leadership. 14 (1), p. 5-18.

المنظمات الخيرية تنظرُ لرسالتها وأنشطتها على أنها مساهمة من المنظمة لخدمة المجتمع بشكلٍ عام ، بدلاً من إشباع حاجات مُستفيدين مُحددِين □.

٢/٢. منظمات تُركِّز على السوق

نشأ مفهوم التُّركيز على السُّوق في بيئة القطاع الرِّبحي ، ويُعطي هذا المفهوم أولويةً قصوى للعميل من خلال تحديد وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم. وهو مفهومٌ يقومُ على ثلاثة مبادئ: التُّركيز على العملاء و المنافسة ، وتحقيق الرِّبحية بر . ومع تعدُّد عملاء المنظمة الخيرية ، إلّا أنّ تبني هذه الفلسفة سيقودُ المنظمة الخيرية إلى التُّركيز على المتبرعين من أفراد ومُنظمات مانحةٍ وشركاتٍ داعمةٍ ؛ لأنهم مصدرُ الدَّعم المالي (مُقابلُ جني الأرباح في المنظمات الرِّبحية). إلّا أنّ تبني هذه الفلسفة في منظمات القطاع الخيري ربّما أتر على ما هو أهم من جمع التبرعات وتوفير الدَّعم المالي لأنشطتها، لا سيّما إذا ما راعينا المنافسة القوية في بيئة التبرعات الخيرية.

يقولُ بيتر دراكر أنّ المنظمات غير الرِّبحية (والمنظمات الخيرية جزءٌ منها) لا تبني استراتيجيتها على المال ولا ينبغي أن تكونَ مركزَ حُطتها تر.

¹ Sargeant, A., Foreman, S. and Liao, M. 2002. Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector”, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 10 (2), p. 41-65.

² Narver, C.J. and Slater, S.F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

³ Drucker, P.E. 1989. What business can learn from non-profits”, *Harvard Business Review*, July- August, p. 88-93.

إنَّ المنافسة الحادَّة في سوق التَّبرعات والرَّغبة الطَّبيعية للمُنظمات الخيرية في البقاء على قيد الحياة رُبما جعلها مُنقادة نحو ما يطلبه الدَّاعمون¹ ، ومن المعلوم أنَّ المُتبرعين لديهم رغباتٍ متنوعَةٍ ومقاصدٍ مُتفاوتَةٍ. ومن المُؤكَّد أنَّ اهتمامَ المُنظمة الخيرية بالمتبرع وإعطائه أولوية فُصوى سيكونُ على حساب شرائح العملاء الآخرين ، ومن أهمهم المُستفيدون.

٣/٢. مُنظمات تُركِّز على المُستفيد

يَتَّجه التَّركيز عند هذا النوع من المُنظمات الخيرية على المُستفيد أو المُستهلك النَّهائي للخدمات التي تُقدمها المُنظمة الخيرية ، وتعملُ على تحديدٍ دقيقٍ للشريحة المُستفيدة وحاجاتها ، والعملُ على تصميم الخدمات التي تَسدُّ هذه الحاجات ، ومُراجعة مُستوى الخدمات باستمرار للتأكد من مُستوى مُلائمتها للمُستفيد بر. أحد أشكال هذا النوع من المُنظمات التي تجعل من المُستفيد بؤرة اهتمامها تلك المُنظمات التي أنشئت من أجل خدمة فئةٍ مُحددةٍ من المُستفيدين ، مما جعلها أكثر تخصصاً واحترافية ، وتلك التي تمتلك مصادر دعم ثابتة تُغنيها عن البحث عن داعمين ومُتبرعين.

إنَّ تمايزَ هذه الأنواع الثلاثة لا يعني عدم وجود مُنظمةٍ خيريةٍ تحتوي على خليطٍ مُتجانسٍ بنسبٍ مُتفاوتَةٍ من هذه الاتجاهات. إنَّ الاهتمام المُتوازن بالدَّاعمين والمُتبرعين للبقاء على قيد الحياة ، وإعطاء المُستفيدين أولويةً صريحةً في رسالة المُنظمة سوف يُولدُ مُنظمةً خيريةً مُتزنةً لا تتعارض فيها المصالح ولا تتنافس فيها الأطراف.

¹ Charity Commission. 2013 . Charities and public services delivery. Available Online [http://www.charitycommission.gov.uk/detailed-guidance/working-with-other-organisations/charities-and-public-service-delivery-an-introduction-and-overview-cc37/].

² Gainer, B., and Padanyi, p. 2005. The relationship between market-oriented activities and mark-oriented culture: Implications for development of market orientation in nonprofit services organizations. Journal of Business Research, 58(6), p. 854-862.

3. المنظمة الخيرية ورضا المُستفيد

1/3 . المُستفيد وكفاءة المنظمة

كفاءة المنظمة الخيرية موضوعٌ يزدادُ أهميةً يوماً بعد آخر ، يُعزِّزُ هذا الاهتمام الحرصَ المُتنامي لدى الداعمينَ والمُتبرعينَ (لا سيَّما الكبار منهم) على معرفة ليس فقط أين تذهبُ تبرعاتهم ؟ ، بل معرفة أثرِ تبرعاتهم على الشريحة المُستفيدة والتَّغيير المنشود الذي يرغبون رؤيته في الواقع. ويُساند هذا الاهتمام المُتزايد بكفاءة المنظمة الخيرية شعورُ القائمينَ على المنظمات الخيرية من أمناء وأعضاء مجالس الإدارات بالمسؤولية المُلقاة على عواتقهم في تحقيق رسالة المنظمة الخيرية ، واستخدام المال العام لسدِّ حاجات المُحتاجين.

وفي ظل هذا الاهتمام ظهرت الحاجةُ لتقييم كفاءة المنظمة وقياس أدائها . واستخدمتُ لذلك عدة أدوات ، أحد هذه الأدوات الدالة على مستوى أداء المنظمة الخيرية هي رضا المُستفيدين □. فرضاً المُستفيدين كـمقياس لأداء المنظمة الخيرية يُوفّر وسيلةً مناسبةً للمُتبرعين والداعمين ؛ لمعرفة أن تبرعاتهم وصلتُ لُستحقيها وأُشبعَتْ حاجاتهم ، وهو كذلك مُؤشراً للقائمين على المنظمة الخيرية أن المنظمة لديها القُدرة والمهارة لتحقيق رسالتها الخيرية. إنَّ الاستدلال على كفاءة المنظمة الخيرية من خلال مُستوى رضا المُستفيدين منها يختصرُ كثيراً على مُقيمي المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة أو الداعمين لها ، ذلك أن رضا المُستفيد يتضمَّن نجاحَ المنظمة الخيرية في الوصول إلى شريحة المُستفيدين المُستهدفين والتَّعريف على حاجاتهم ، وتقديم خدماتٍ قادرةٍ على سدِّ هذه الحاجات.

2/3 . رضا المُستفيد: مهمة أم ثقافة ؟

¹ Duque-Zuluaga, L., and Schneider, U. 2008. Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring both Concepts and the Relationship between them Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 19 (2).

تتركزُ الأنظارُ لدى البعض عند الحديث عن رضاُ المُستفيد في المنظمات الخيرية على التقييم البعديّ لمستوى رضاُ المُستفيد عن الخدمة بعد استهلاكها ، أو حتى بعد استلامها. ووفقاً لهذه النظرة فإنّ عملية معرفة رضاُ المُستفيد ما هي إلّا مهمةٌ أو إجراءٌ إداري تقوم به المنظمة الخيرية مُنعزلاً عن الخدمة ذاتها.

المنظمة الخيرية في حقيقتها أنشئت من قِبل مجموعةٍ من النَّاس لأجل سدِّ حاجات مجموعةٍ أُخرى □ ، ولذا فإنّ رضاُ المُستفيد وإشباع حاجاته هو جوهرُ المنظمة الخيرية. وهذا ما يتطلّب مجموعةً من الإجراءات والعمليات تتضمّن:

- تحديد المُستفيد بشكلٍ دقيقٍ
- بذلُ الجهد لفهم حاجاته
- معرفة مواصفات الخدمات التي تُسدّ هذه الحاجات
- تصوّر مستوى الرضاُ المتوقع المراد الوصول إليه
- العوامل الأساسية والثانوية التي تُؤثر في تحقيق الرضاُ
- عملية مُستمرة في التقييم والتّحسين للخدمات

إنّ رضاُ المُستفيد بهذه الصُّورة أقرب ما تكونُ إلى ثقافةٍ تنظيميةٍ متجذرة في المنظمة الخيرية ، وبين جنباتها وحاضرة لدى جميع المستويات الإدارية بما فيها ككلّ تأكيد الإدارات العليا. وعندما يكون رضاُ المُستفيد جزءاً من ثقافةٍ تنظيميةٍ ، فإنّ المنظمة سوف يتجاوزُ اهتمامها الخدمة ذاتها إلى الاهتمام بالعوامل الأخرى المؤثرة في تحقيق رضاُ المُستفيد ، كالعوامل المادية والاجتماعية في وأثناء تقديم الخدمة.

٤. تحدياتُ أمام المنظمة الخيرية لتبني رضاُ المُستفيد

¹ Lumley, T. Why Charity must use impact to understand beneficiaries. The guardian. Available Online [http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2013/jun/18/charities-impact-measurement].

تواجه المنظمة الخيرية عدة تحديات في طريقها للاهتمام بمحور رضا المستفيدين ، وجعله جزءاً من ثقافتها التنظيمية. تُسلط الفقرات التالية الضوء على بعض هذه التحديات:

١/٤. صعوبة قياس رضا المستفيدين

أمام المنظمات الخيرية عدة صعوبات لقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها. بعض هذه الصعوبات مرتبطة بالخدمة ذاتها ، وبعضها بالمستفيدين أنفسهم ولا تخلو أدوات قياس الرضا بشكل عام من صعوبة نسبية لمعرفة مستوى الرضا الحقيقي للمستفيدين في القطاع الخيري.

فكثير من الخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية خدمات غير ملموسة ، يصعب على المستفيد تقييمها كما تُقيم المنتجات الملموسة ، كما أنه من الصعب معرفة الأثر المباشر لبعض الخدمات في سد حاجات المستفيد. كما هو الحال في الاستشارات الأسرية التي تقدمها بعض المنظمات الخيرية.

ومن الصعوبات كذلك صعوبة الوصول إلى المستفيدين بعد تقديم الخدمات وتقييم مستوى رضاهم عنها ، كما هو الحال عند المنظمات الخيرية أو المجموعات التطوعية التي تقدم خدمات مرة واحدة للمستفيد مثل وجبات الإفطار في الطرق وعند إشارات المرور.

وفي الوسيلة المستخدمة لقياس الرضا عدة إشكالات ، وأبرزها أن أغلب الوسائل المستخدمة في تقييم مستوى رضا المستفيدين هي وسائل كمية تعتمد على مؤشرات رقمية أو نسب مئوية. وهي وإن كانت أقل تكلفة وأسرع في التطبيق والحصول على النتائج إلا أنها لا تعكس صورة مقربة وعميقة عن رضا المستفيد. والبدائل المناسبة هو استخدام أدوات نوعية تتيح للمستفيد التعبير بشكل أدق عن مستوى رضاه كما في المقابلات الشخصية والملاحظة.

يقترح المعهد الأوروبي للأعمال NBRI عدداً من المحاور لقياس رضا المستهلك (المستفيد):

- جودة الخدمة

- سرعة الحصول على الخدمة
- الأمانة
- التكلفة
- الشكاوى
- الثقة في موظفي المنظمة
- الصورة الذهنية للمنظمة عند المستفيد

٢/٤. انعدام أو ضعف المنافسة

على التقيض من سوق التبرعات الذي يشهد منافسة بين المنظمات الخيرية ، لا يشهد سوق الخدمات منافسة بين المنظمات الخيرية في معظم الدول العربية ذات القطاع الخيري المحدود. وهذا يعود رُبما إلى أن سوق الحاجات أكبر بكثير من قدرة المنظمات الخيرية على سدّها وتلبيتها. إضافة إلى أن العلاقة التي تربط المنظمات الخيرية مع بعضها البعض في الأصل علاقة تعاون وتكامل ، وحتى لو انعدم هذا النوع من العلاقات فإنّها لا تصل إلى المنافسة بمفهومها السوقي الذي يسعى لاستحواذ حصة أكبر.

أحد أبرز ثمرات البيئة التنافسية على أداء المنظمات هو سعي هذه المنظمات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها ؛ لنيل رضا العميل والحصول على ولائه. وفي المقابل فإن العمل في بيئة غير تنافسية قد تؤثر على دافعية المنظمات ؛ لتحسين أدائها والسعي لإرضاء عملائها. ومن العوامل المؤثرة في جذب المنظمات الخيرية إلى بيئة المنافسة المحمودة في سوق الخدمات أن يتوسع القطاع الخيري وتزداد منظماته حتى يكون للمستفيد بدائل يختار منها ، فعلى سبيل المثال في مدينة لندن فقط يجد المشردون أكثر من سبعة منظمات خيرية متخصصة في خدمتهم ، بينما يختار مدمني الخمر من بين تسع بدائل من المنظمات الخيرية ، أما متضرري العنف الأسري فإنهم قادرون على الوصول إلى أكثر من ١٢ منظمة خيرية ، وعلى مستوى

بريطانيا كلها هناك أكثر من ٦٠٠ منظمة خيرية تعتنى بالسرطان ، منها أكثر من ٥٠ منظمة خيرية لسرطان الثدي □.

٣/٤ . ظاهرة المنظمات الخيرية الشاملة

نتيجة لقلّة الممارسة الاحترافية في المنظمات الخيرية المحلية ، ولقلة عددها مقابل تنوع وتزايد الحاجات بين الناس فإن المنظمة الخيرية ربّما وجدت نفسها أمام مسؤولية متشعبة تتطلب تقديم خدماتٍ متنوعةٍ لشرائحٍ مُستفيدينٍ مُتباينين ؛ ممّا يجعل من تحقيق الجودة في الخدمات المقدّمة عملية صعبة وشاقة ، فضلاً عن الوصول إلى إشباع حاجات المُستفيدين وإرضائهم.

هنا في السعودية أكثر من ٧٠٪ من المنظمات الخيرية العاملة هي منظمات خيرية شاملة متعددة الأغراض ، وهذا ما يجعل المنظمة الخيرية قبلةً لشرائحٍ متنوعةٍ من المُستفيدين. والتّحدي هنا أن تستطيع المنظمة الخيرية فهم الحاجات المتنوعة لهؤلاء المُستفيدين ، وتقديم خدمات ذات جودةٍ لإشباع هذا الحاجات بما يُحقّق لهم الرّضا.

٤/٤ . قدرة المُستفيد على تحديد حاجاته والتعبير عن رضاه

اعتناء المنظمة الخيرية بمفهوم رضا المُستفيد يجعل من المُستفيد مصدرًا رئيسًا للمعلومات ، والمُستفيد بلا شك مصدرٌ ثريٌّ لجمع بياناتٍ عن الحاجة والخدمة المطلوبة ومعايير الرّضا ، إلّا أن المُستفيد في بعض الحالات عاجزٌ عن القيام بتزويد المنظمة بهذه المعلومات المهمة ، إما لعدم قدرته أصلاً على تحديد حاجاته ، كعدم معرفة غير المسلم بحاجته للمُعتمد الصحيح ، أو عدم معرفة المُحتاجين لحاجتهم للبرامج المعرفية والتدريبية ، أو لعدم قدرته على التّعبير عنها ، كما في بعض حالات الإعاقة الجسدية والذهنية ، أو لصعوبة الوصول إلى حالة الرّضا ، كأن تكون الخدمة المقدّمة جُزئيةً تُساهم في رضا المُستفيد

¹ Bennett, R. 2005. Competitive environment, market orientation and relationship approaches. Journal of Services Marketing. 19 (7), p. 453- 469.

لكنها لا تُحققُ كُلَّ حاجته. وعندما لا يكونُ المُستفيد هو المصدرُ الأولي للمعلومات فإنَّ على المنظمة الخيرية أن تكونَ أكثرَ موضوعيةً للوصولِ إلى مصادرٍ بديلةٍ للمعلومات، وألَّا تتركَ هذا الأمرُ إلى الحِسِّ الشَّخصي أو العُرفِ الميداني.

٥. استراتيجياتُ المنظمة الخيرية لتبني ثقافة رضا المُستفيد

تزرخُ الأدبيات الإدارية بتطبيقاتٍ استراتيجيةٍ تمنحُ المنظمة الخيرية القدرةَ على الاهتمام بالمُستفيدين من خدماتها بصورةٍ مُستمرةٍ ، وتضعُ رضاهم في مرتبةٍ مُتقدمةٍ من أولوياتها. وفيما يلي مجموعةٌ مختارةٌ من هذه التطبيقات الإدارية:

١/٥. دمجُ المُستفيدين

تقومُ استراتيجية دمجِ المُستفيدين على قاعدة أن المنظمة الخيرية لم تُنشأ إلَّا لخدمة المُستفيدين الحاليين والمُحتملين في المُستقبل من خلال تقديم خدماتٍ تُشبعُ حاجاتهم إشباعاً كاملاً قدر المُستطاع^١. ولذا فإنَّ أقربَ الطرق وأقصرها للمنظمة الخيرية لمعرفة حاجات المُستفيد والعملِ على إشباعها ونيلِ رضاه ، هو أن يكونَ المُستفيد داخلَ أسوارِ المنظمة الخيرية و قريباً من صناعة قراراتها ، وذلك بأن يكونَ المُستفيدون ممثلين في لجانٍ ومجالس إدارات المنظمة الخيرية. إنَّ كفاءة اللجان والمجالس الإدارية في المنظمات الخيرية تعتمدُ على درجة التَّوع بين أعضائها في المهارات والخبرات والشخصيات ، حتى لا تطفئ وجهة نظر على توجُّه المنظمة وبرامجها. ومن أهم الشرائح التي يُمكنُ أن تأتي بوجهة نظرٍ مُتميزةٍ هم المُستفيدون. إلَّا أن فوائد دمج المُستفيدين أكبرُ من قضية الحصول على وجهة نظرٍ مُختلفةٍ فقط ، فهو وسيلةٌ بر:

- لتتقيض بقيَّة أعضاء المنظمة عن أداء المنظمة من وجهة نظر المُستفيدين

¹ Bennett, R. 2005. Competitive environment, market orientation and relationship approaches. Journal of Services Marketing. 19 (7), p. 453- 469.

² Charity Commission. 2013. Users on Board: Beneficiaries who become trustees. Available Online [http://www.charitycommission.gov.uk/media/93987/cc24text.pdf].

- لتطوير خدمات المنظمة بما يُحقّق تطلّعات المُستفيدين ويسدُّ حاجاتهم
- لتواصل ذي طرفين بين المنظمة والمُستفيدين
- ومن جهةٍ أخرى فدمجُ المُستفيدين يزيدُ من ولاء المُستفيدين للمنظمة واستجابتهم لأهدافها

يختلفُ مستوى ونوعية دمجُ المُستفيدين في المنظمة حسب طبيعة عمل المنظمة الخيرية وظروفها ، فقد يكونُ على مستوى مجالس الإدارة أو ما دون ذلك من اللجان ، وقد يكونُ دائماً أو مؤقتاً. إلا أنّ المُهم أن يكونَ هناكُ تمثيلٌ للمُستفيدين في جسم المنظمة الخيرية.

٢/٥. تبني ثقافة التسويق

يمنحُ مفهومُ التسويق المنظمة الاقترابَ أكثر من عملائها ، والعملاء في المنظمات الخيرية على أنواع ، ومن أبرزهم بالإضافة إلى المتبرعين هم المُستفيدون. والتعامل مع المُستفيدين كعملاء أمرٌ يستقيمُ مع المنطق والمعرفة ؛ لأنهم المُستهلك الحقيقي لخدمات المنظمة الخيرية والمُستخدم النهائي لها.

تطبيقُ مفهوم وتطبيقات التسويق في المنظمة يُوجّه المنظمة للاهتمام بتحديد حاجات ورغبات العملاء بشكلٍ دقيقٍ من خلال عملياتٍ مُنظمةٍ مثل إجراء البحوث الميدانية ، وتصميم مُنتجات وخدماتٍ قادرةٍ على إشباع هذه الحاجات.

يُطلقُ uceBr 2005 على تطبيق مفهوم التسويق في علاقة المنظمة الخيرية بالمُستفيدين بتسويق المُستفيدين ، ويُعرفُ على أنه خطواتٌ تقومُ بها المنظمة الخيرية لتحديد (سوق) المُستفيدين، وتوصيف حاجاتهم وتحفيز المُستفيدين على قبول المساعدة □. وفي المنظمات القائمة على تقديم الخدمات ، والمنظمات التي تعتمدُ على التّواصل الشّخصي مع

¹ Bruce, I. 2005. Meeting Need: Successful Charity Marketing, ICSA Publishing, Hemel Hempstead.

العملاء كما هو الحال في معظم المنظمات الخيرية □ ، فإن أنسب تطبيقات التسويق هو التسويق بالعلاقات أو تسويق العلاقات . وهو نوع من التسويق لا يركز بالدرجة الأولى على بيع السلع ، بل يركز على بناء علاقة مباشرة وطويلة مع العملاء ، وإشباع حاجاتهم من خلال عمليات تواصل مباشرة معهم متجاوزاً قنوات التواصل التقليدية كالإعلانات والرسائل الترويجية. يصفُ al et Coviello 1997 مميزات التسويق بالعلاقات من خلال مقارنته بالتسويق التقليدي كما هو موضح في الجدول الآتي بر:

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي	
بداية علاقة مع العملاء	تفاعل وقتي	الهدف من العملية التسويقية
من المنظمة إلى قطاع محدد من العملاء	من المنظمة إلى جمهور واسع	طبيعة الاتصال التسويقي
مستمرة	متقطعة	الفترة الزمنية
خليط من الرسمية وغير الرسمية	رسمية عالية	درجة الرسمية
التفاعل مع العملاء	جذب أكبر عدد من العملاء	تركيز إدارة التسويق

إن التركيز على بناء علاقات مع المستفيدين من خلال تبني ثقافة التسويق بالعلاقات سوف يمنح المنظمة الخيرية القدرة على الحصول على معلومات أكثر وأدق عن المستفيدين وحاجاتهم والطريقة المناسبة لإشباع هذه الحاجات بالكيفية التي يرغبها المستفيد لا الكيفية التي تفرضها المنظمة.

¹ Brennan, L. and Brady, E. 1999. Relating to marketing: why relationship marketing works for not-for-profit organisations. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 4 (4), p. 327-37.

² Coviello, N., Brodie, R. and Munro, H. 1997. Understanding contemporary marketing: a classification scheme", Journal of Marketing Management. 13 (6), p. 501-22.

٣/٥. التركيز على جودة الخدمات

ارتباط رضا المستهلك (أو المُستفيد) بجودة الخدمات والمنتجات التي تُقدّمها المنظمات ارتباطاً وثيقاً ومُبرهنٌ ، بل إنَّ بعض الباحثين يُعرّفُ جودةَ الخدمات قريباً من تعريف رضا المُستفيد ، ويرى أنّها: إلى أيّ مدى تستطيعُ الخدمةُ تحقيقَ توقعاتِ المُستهلكين □. إنَّ الجودةَ عاملٌ مؤثّرٌ في أداءِ الخدمة أو المنتج ، وبالتالي في إشباع حاجات المُستفيد وإرضائه. وفي بيئةٍ تتوفرُ فيها البدائلُ فإنَّ المُستهلكَ يبحثُ عن الخدمات والمنتجات التي تُشبعُ حاجاته بأكبرِ قدرٍ ممكّن. حاول الباحثون خلال العقود الماضية تحديدَ العواملِ المؤثرة في جودة الخدمات من وجهة نظرِ المُستهلكِ ، ومن أبرزِ هذه الجهود هو نموذج SERVQUAL الذي صمّمهُ 1988 al et Parasuraman وأثبتَ من قِبَلِ عدّةِ باحثين. يُركّزُ هذا النّمودج على تقييم جودة الخدمات من خمسةِ أبعادٍ بر:

- الملموسية: وتشملُ مظهرَ التسهيلاتِ المحسوسةِ والأدواتِ المُستخدمةِ والعاملين المباشرين للخدمة.
- الاستقامة: القدرةُ على الوفاءِ بتقديمِ الخدمةِ كما تمَّ التّعهدُ بها.
- الاستجابة: استعدادُ المنظمةِ والعاملين فيها للاعتناء بالمُستفيدين والتّعامل معهم بأريحية.
- الضّمان: المعرفةُ والمهارةُ التي يمتلكُها المُقدمون للخدمة ، وقدرتهم على إشاعة النّقمة في الخدمات.

1 Wisniewski, M. and Donnelly, M. 1996. Measuring Services Quality in Public Sector. Total Quality Management. 7(4), p. 357-365.

2 Parasuraman, A., Zeithaml, A., and Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing. 64 (1), p.12-40.

- العاطفة : توفيرُ التَّرحيبِ و العنايةِ الفرديَّةِ بالمُستفيدين من قِبَلِ المنظمةِ.

تؤكدُ عددٌ من الدِّراسات أنَّ نموذجَ SERVQUAL أثبتَ مُناسبتهُ لقياسِ جودةِ الخدماتِ في القطاعِ الخيريِّ □. وفي مُقابلِ النماذجِ الخاصَّةِ بقياسِ جودةِ الخدماتِ ، هناكُ نماذجٌ لقياسِ الجودةِ على مُستوىِ المنظمةِ كَكُلِّ والتي تُركِّزُ على عدَّةِ أبعادٍ ، ومن ضمنها بُعدٌ يُركِّزُ على الاهتمامِ بالمُستفيدين. من ذلكَ على سبيلِ المثالِ PQASSO وهو نموذجٌ معياري لقياسِ الجودةِ في مُنظماتِ القطاعِ الخيريِّ ، أُسسَ في بريطانيا. يُركِّزُ هذا النموذجُ على ١٢ مجالاً في المنظمةِ الخيريةِ (التَّخطيطُ ، الحوكمةُ ، القيادةُ والإدارةُ ، خدمةُ المُستفيدِ ، إدارةُ النَّاسِ ، التَّعليمُ والتَّطويرُ ، إدارةُ المالِ ، إدارةُ المواردِ ، الاتصالاتِ ، العملِ مع الآخرينِ ، المُراقبةُ والتَّقييمُ و النَّتائجُ) بر.

وفي مجالِ خدمةِ المُستفيدِ ، مجالُ اهتمامِ هذه الفقرةِ ، فإنَّ نموذجَ PQASSO يقيسُ الجودةَ من خلالِ سبعةِ محاورِ:

- التَّحديدِ الدَّقِيقِ لمجموعاتِ المُستفيدين المُستهدفين.
- الخدماتِ والأنشطةِ قائمةً على حاجاتِ مُحددةٍ للمُستفيدين.
- سهولةِ وصولِ المُستفيدين للمنظمة.
- تسجيلِ المعلوماتِ الشَّخصيةِ للمُستفيدين ، وحفظها بِأسلوبٍ يحمي خصوصيتهم.
- العملِ قريباً من المُستفيدين ؛ لمُراقبةِ احتياجاتهم وتحديدِ النَّتائجِ المرغوبةِ ومُراجعةِ التَّقدمِ.

¹ Shiu, E., Liz Vaughan, M. 1997. Service quality: New horizons beyond SERVQUAL: An investigation of the portability of SERVQUAL into the voluntary and local government sectors. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 2 (4), p. 324- 331.

² Charity Evaluation Services. 2013. PQASSO: Quality Standards for every organisations. Available Online [http://www.ces-vol.org.uk/Resources/CharitiesEvaluationServices/Documents/pqassobrochure2011-822-830.pdf].

- المنظمة تُقدِّمُ للمُستفيدين معلوماتٍ تفصيليةً عن خدماتها وأنشطتها وتُشجِّعهم على الاختيار من البدائل المتاحة.
- تشجيع المُستفيدين على تقديم تغذية راجعةٍ والتعامل مع شكاواهم بشكلٍ شفافٍ. وفي الغرب والشرق عدة نماذج مُتخصصةٍ في جودة المنظمة الخيرية أو جودة خدماتها ، كما أن لبعض المنظمات الخيرية الكبيرة نماذجها الخاصة في الجودة تتناسب مع طبيعة أعمالها.

6. الخاتمة

تُوضِّحُ هذه الورقةُ البحثيةُ أنَّ المُستفيدَ أحدُ أهمِّ عملاء المنظمات الخيرية ، وأنَّ رضا المُستفيد علامةٌ من علامات كفاءة المنظمة على تحقيق رسالتها الخيرية ، واستثمار أموال المُتبرعين والداعمين بالطريقة المناسبة التي يتوقعونها. ومع أنَّ كلَّ المنظمات الخيرية تقريباً نشأت أساساً ؛ لتلبية حاجة مجموعة من المُستفيدين ، إلَّا أنَّه ليس كلَّ المنظمات تُولي المُستفيد العناية التي يستحقُّها وتُعطيهِ الأولوية التي تُناسبه. وهذا الواقع ربَّما يعودُ إلى التَّحديات التي تُواجهها المنظمات الخيرية سواءً تلك التي تتعلَّقُ بصعوبة قياس رضا المُستفيد ، أو تلك التي تتعلَّقُ بالمنظمة الخيرية ذاتها ، كانشغالها بالسوق التنافسية للتبرعات. ومع وجود تحدياتٍ وصعوباتٍ إلَّا أنَّ رضا المُستفيد غايةٌ يُمكن إدراكها وذلك بأنَّ تتبنَّى المنظمة الإدارية بعض الاستراتيجيات التي من شأنها أن تُعيد المُستفيد إلى مكانه الطبيعي في المنظمة الخيرية. تقترحُ هذه الورقةُ ثلاثَ استراتيجياتٍ تكامليةٍ وليست تبادلية يُمكن أن تُساعدَ في توجيه بوصلة المنظمات الخيرية نحو المُستفيد وتعال رضاه، هذه الاستراتيجيات هي: دمج المُستفيد ، بُنْي ثقافة التسويق ، و التركيزُ على الجودة.

سائلاً الله تعالى أن يكونَ هذا الجُهدُ على نقصه مقبولاً عند الله ومُفيداً للعاملين في

القطاع الخيري.

المراجع

Bennett, R. 2005. Competitive environment, market orientation and relationship approaches. *Journal of Services Marketing*. 19 (7), p. 453- 469.

Brennan, L. and Brady, E. 1999. Relating to marketing: why relationship marketing works for not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 4 (4), p. 327-37.

Brown, W. and Yoshioka, C. 2003. Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*. 14 (1), p. 5-18.

Bruce, I. 2005. *Meeting Need: Successful Charity Marketing*, ICSA Publishing, Hemel Hempstead.

Charity Commission. 2013 . Charities and public services delivery. Available Online [<http://www.charitycommission.gov.uk/detailed-guidance/working-with-other-organisations/charities-and-public-service-delivery-an-introduction-and-overview-cc37/>].

Charity Commission. 2013. *Users on Board: Beneficiaries who*

become trustees. Available Online [http://www.charitycommission.gov.uk/media/93987/cc24text.pdf].

Charity Evaluation Services. 2013. PQASSO: Quality Standards for every organisations. Available Online [http://www.ces-vol.org.uk/Resources/CharitiesEvaluationServices/Documents/pqassobrochure2011-822-830.pdf].

Coviello, N., Brodie, R. and Munro, H. 1997. Understanding contemporary marketing: a classification scheme”, Journal of Marketing Management. 13 (6), p. 501-22.

Drucker, P.E. 1989. What business can learn from non-profits”, *Harvard Business Review*, July- August, p. 88-93.

Duque-Zuluaga, L., and Schneider, U. 2008. Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring both Concepts and the Relationship between them Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 19 (2).

Freeman, E. 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Gainer, B., and Padanyi, p. 2005. The relationship between market-oriented activities and mark-oriented culture: Implications for

development of market orientation in nonprofit services organizations.
Journal of Business Research, 58(6), p. 854-862.

Gustafsson, A., Johnson, D. and Roos, I. 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention', Journal of Marketing, 69(October), p. 210-218.

Johnson, D. and Fornell, C. 1991. A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories', Journal of Economic Psychology, 12 (2), p. 267-86.

Lumley, T. Why Charity must use impact to understand beneficiaries. The guardian. Available Online
[<http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2013/jun/18/charities-impact-measurement>].

Narver, C.J. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, October, pp. 20-35.

Parasuraman, A., Zeithaml, A., and Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 64 (1), p.12-40.

Sargeant, A., Foreman, S. and Liao, M. 2002. Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector”, Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 10 (2), p. 41-65.

Shiu, E., Liz Vaughan, M. 1997. Service quality: New horizons beyond SERVQUAL: An investigation of the portability of SERVQUAL into the voluntary and local government sectors. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 2 (4), p. 324- 331.

Wisniewski, M. and Donnelly, M. 1996. Measuring Services Quality in Public Sector. Total Quality Management. 7(4), p. 357-365.