

عنوان الورقة :

إدارة علاقات المستفيدين في المؤسسات الخيرية

مقدمها :

الأستاذ / محمد أحمد بن حربان

مقدمة

يُعدُّ رضا المستفيدين حجر الأساس في نجاح أي منظمة خيرية، وهو المقياس الأول للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها ونتائج أداءها، ولقد وجدنا اهتمام المنظمات الخيرية بقياس عملياتها الداخلية ومدى جودتها، وقياس إدارتها المالية وتدفقاتها النقدية، مع ضعف ملموس في قياس رضا المستفيدين من خدماتها.

ومن المهم أن تدرك المنظمات الخيرية أن وظيفتها الرئيسة تتمثل في تحقيقها لرضا المستفيدين أولاً، وحتى يمكنها تحقيق ذلك فيلزمها تحديد المتطلبات من قبل الأطراف المستفيدة بشكل دقيق، مع العمل المستمر على قياس مدى التوافق ما بين المتطلبات والنتائج النهائية.

ونستعرض معكم في هذه الورقة مجموعة من المحاور الإدارية لتعزيز مفهوم "رضا المستفيد"، وذلك على النحو التالي:

- ماذا يميّز المنظمات الخيرية ؟
- الأطراف ذات العلاقة مع المنظمات الخيرية.
- مفهوم رضا المستفيد.
- المبادئ الأساسية لرضا المستفيد.
- قياس مستوى رضا المستفيد.
- إشراك المستفيدين.
- الإستراتيجية المبنية على تحقيق رضا المستفيد.
- إدارة الجودة الشاملة ورضا المستفيد.
- تقنية المعلومات ورضا المستفيد.

ماذا يميّز المنظمات الخيرية ؟

يتميّز العمل في المنظمات الخيرية ببعض الخصائص التي تميزه عن العمل في القطاعين الخاص والحكومي، وهو ما يفرض علينا عند دراسة مفهوم رضا المستفيد الأخذ بالاعتبار هذه الخصائص، ومن أبرزها:

1. العمل رغبة الأجر في الآخرة، مما يخلق دافعية عالية لفريق العمل.
2. العمل في بيئة نادرة الموارد والإمكانات المادية والبشرية.
3. غلبة الجانب الاجتماعي وعلاقات الصداقة على الجانب الإداري وعلاقات العمل.
4. في المؤسسات الربحية نجد التفكير منصبا في العائد على الاستثمار، وفي المؤسسات الحكومية نجد التفكير منصبا في التأثير السياسي لما تقوم به الحكومات، أما في المؤسسات الخيرية فنجد التفكير منصبا على أثر البرامج على المستفيدين والمجتمع.
5. معظم المنظمات الخيرية لديها قدرة محدودة على تقييم البرامج وأثرها على المستفيدين والمجتمع، وهو ناشئ عن عدم وجود برامج قياس واضحة أو صعوبة القياس في بعض البرامج مثل (البرامج الدعوية والاجتماعية).
6. مجالس الإدارة تجمع بين الإشراف والتنفيذ، بالإضافة إلى قلة الخبرات الإدارية لدى العديد من أعضاء مجالس الإدارات.
7. محدودية الموارد المالية تدفع المنظمات الخيرية لتوظيف أفراد قليلي الخبرة والمهارة، بالرغم من حاجتها إلى متخصصين وأصحاب كفاءات متميزة في مجالات تخصصية.
8. مشاركة المتطوعين من خارج المنظمات الخيرية في البرامج المنفذة.

وبناءً على المميزات الخاصة للمنظمات الخيرية عن غيرها من القطاعات الأخرى، يلزمنا الخروج برؤية إدارية من منظور المنظمة الخيرية، تستفيد من المعارف والتجارب الموجودة في

القطاع الربحي عموماً، وتعمل على تعميق مفهوم رضا المستفيد ليتحول إلى إستراتيجية عمل مستمر، تبدأ من بداية أي مشروع وتنتهي به.

الأطراف ذات العلاقة مع المنظمات الخيرية

عند النظر إلى المنظمة الخيرية؛ فإننا نجدها تعمل ضمن محيط من الأطراف الذي تؤثر وتتأثر فيه، ومن أهم هذه الأطراف هم المستفيدون من خدمات المنظمة، شكل رقم(1).



شكل رقم (1): الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة الخيرية

ويمكننا أن نعرّف **المستفيد** بأنه الذي تسعى المنظمة إلى مساعدته من خلال برامجها ومشاريعها المختلفة.

ونُخرج من هذا التعريف الأطراف الأخرى مثل المانحين من المؤسسات العامة والخاصة، والمتبرعين من الأفراد، وكذلك المتطوعين والأطراف التي تستفيد من خدمات الجمعية بمقابل مادي أو نظير استثمارها لمقدرات وأصول المنظمة. مفهوم رضا المستفيد

أما مفهوم **رضا المستفيد**: فنقصد به تحقيق/تجاوز توقعات المستفيد، وفي الأصل فإن هذا المصطلح هو مصطلح تجاري ويشار إليه بـ "رضا العملاء".

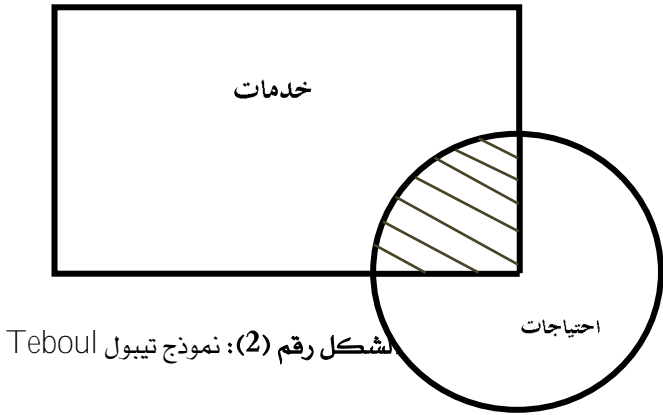
ويمكننا التعبير عن "الرضا" بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الخدمة كما يدركها المستفيد وبين توقعاته، وبعبارة أخرى نقول إنَّ "رضا المستفيد" هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات.

وبالتالي فهناك ثلاث مستويات من الرضا/عدم الرضا، يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل المستفيد وتوقعاته على النحو التالي:

1. الخدمة المقدمة أقل من توقعاته = المستفيد غير راضٍ
2. الخدمة المقدمة تساوي توقعاته = المستفيد راضٍ
3. الخدمة المقدمة أكبر من توقعاته = المستفيد سعيد

ويمكننا تمثيل رضا المستفيد بما وضعه نموذج (تيبول (Teboul) والموضح في الشكل رقم (2). حيث يتم تمثيل احتياجات المستفيد بالدائرة، ويوضح المربع المنتج أو الخدمة المقدمة بواسطة المنظمة، ويتحقق الرضا التام عندما يتوافق ما هو مقدم مع الاحتياجات، أو عندما

يتم احتواء الدائرة داخل المربع، ويكون هدف المنظمة هو تغطية مستوى الأداء المتوقع. ويعتبر الجزء من المربع الذي يقع داخل الدائرة مرضياً للمستفيد وملياً لاحتياجاته، والجزء الذي يقع خارج الدائرة يُعدّ خارج احتياجات المستفيد.



وهناك مفهوم يعتمد عليه رضا المستفيد، وهو مفهوم "الاهتمام بالمستفيد"، ونقصد به الاعتراف بطالب الخدمة المحتاج إليها من كافة الجوانب الفنية والتنظيمية والسلوكية عند تقديم الخدمة له، باعتباره محور اهتمام منظمات العمل الخيري ومدى توفير بيئة العمل المناسبة لتقديم الخدمة بيسر وسهولة.

وتتمثل الجوانب الفنية والتنظيمية، في الإجراءات والآليات التي يتم اتباعها لتقديم الخدمة. أما الجوانب السلوكية، فنقصد بها كيفية تقديم الموظف للخدمة وكيفية تعامله مع المستفيد، ومدى وعيه بأهمية رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة له.

ويؤكد لنا أن رضا المستفيد، لا يمكن أن يتحول إلى علامة فارقة للمنظمة الخيرية، ما لم يتحول إلى وظيفة أساسية وعملية للقياس بشكل مستمر مع مختلف برامج المنظمة، وحتى نحقق ذلك فنحن بحاجة إلى استحداث "إدارة علاقات المستفيدين"، وتكون

بمثابة إدارة لجودة علاقتنا بالمستفيدين، ونتأكد من خلالها من تحقيق مستهدفات المنظمة على مستوى المستفيدين من خدماتها.

والتحول إلى منهجية إدارة علاقات المستفيدين؛ يتطلب التوجه نحو المستفيد ابتداءً من تحديد احتياجاته ورغباته وتوقعاته، ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه، ومعرفة ملاحظاته على الخدمة المقدمة له. المبادئ الأساسية لرضا المستفيد

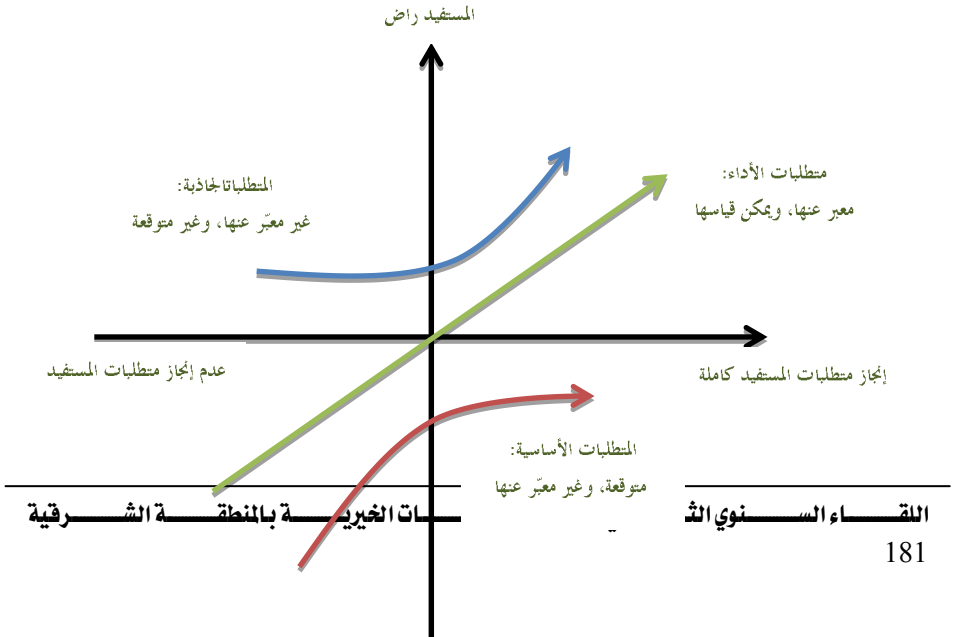
لم نعر في الأدبيات الإدارية ما يشير إلى مبادئ محددة لرضا المستفيد، ولكننا يمكننا البناء على المفاهيم التجارية لمفهوم "رضا العملاء"، والذي يعتبر حجر الزاوية في مقارنتنا المرجعية لبناء أهم المبادئ لرضا المستفيدين من خدمات المنظمات الخيرية، ومن أبرز هذه المبادئ:

1. **الاستجابة الفورية Promptness**: وهو استعداد المنظمة لتلقى مطالب المستفيد، والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
2. **تلبية الوعود (الموثوقية) Reliability**: تقديم الخدمات إلى المستفيدين، بما يتوافق مع الوعود المعطاة إليهم.
3. **حُسن التعامل (اللباقة) Courtesy**: توفير جو من الألفة والمودة مع المستفيد، وتفهم مطالبه، والإنصات لحديثه باهتمام.
4. **دقة المعلومات Information**: يتوقع المستفيد أن تكون المنظمة مصدراً موثقاً للمعلومات، ويود أن يعرف أي تغييرات أو إضافات قد تحدث على الخدمات المقدمة أو المشاريع الجاري تنفيذها للمستفيدين.
5. **الإنصات إلى المستفيد Listening**: الاهتمام بالمستفيد والإنصات إليه دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم احتياجاته.

6. حق المستفيد في الاعتراض The Right to Object: فمن حق المستفيد أن يعترض على الخدمات المقدمة، ومن الواجب على موظفي المنظمة التجاوب مع اعتراضاته.

قياس مستوى رضا المستفيد

إن قياس مستوى رضا المستفيدين يعتبر مهماً لأي منظمة خيرية، فهو يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع المستفيدين وتقديم خدماتها لهم بالشكل المناسب. ومن أبرز النماذج التي يمكننا الاستفادة منها في قياس رضا المستفيد، هو نموذج "كانو لرضا العملاء The Kano Model of Customer"، وقد وضع هذا النموذج البروفيسور "توريكيكانو" المحاضر والإستشاري في مجال إدارة الجودة بجامعة طوكيو للعلوم عام 1980م ويوضح الشكل رقم (3) هذا النموذج.



الشكل رقم (3): نموذج كانو Kano

1. المتطلبات الأساسية Basic or Must be Requirement:

يتوقع المستفيد أن تتوفر في الخدمات المقدمة المتطلبات الأساسية، وفي حال عدم تلبيةها فلن يكون راضياً، وبالمقابل إذا كانت موجودة (وهو من المسلّم به) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا المستفيد.

2. متطلبات الأداء Performance Requirement:

وفقاً لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد، فإن مستوى رضا المستفيد يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عال، والعكس بالعكس. وهذه المتطلبات عادةً ما يعبر عنها المستفيد بشكل واضح وصريح.

3. المتطلبات الجاذبة Attractive or Delight Requirement:

وهذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا المستفيد، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فهي غير مُعبر عنها وغير متوقعة من قبل المستفيد. والوفاء بهذه المتطلبات يعطي المستفيد أعلى درجات الرضا، وإذا لم يتم الوفاء بها فإن المستفيد لن يشعر بعدم الرضا.

ويمكن للمنظمات الخيرية الاستفادة من "نموذج كانو" في ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير خدماتها نحو المستفيدين، فقد توجه الإدارة التنفيذية جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلاً من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية والموجودة أصلاً والتي لا تساهم في زيادة رضا المستفيدين.

إشراك المستفيدين

من المهم إشراك المستفيدين في أعمال أي منظمة خيرية، بدءاً من طلب آراءهم حول الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومروراً بمقدمي الخدمة من الموظفين والمتطوعين، وانتهاءً بتقييمهم لمجالس الإدارة ومدى تأثيرها على خدمة المستفيدين. ولا نكتفي بأخذ الآراء بعد تقديم الخدمة أو البرنامج، بل لا بد من إشراكهم عند الإعداد للتأكد من تحقيق الصورة الإيجابية والأثر الأنفع للبرنامج أو الخدمة المقدمة.

ومن أهم التوصيات للتعامل مع المستفيدين عند إشراكهم في التطوير والتحسين:

1. لا تجعل من مشاركة المستفيدين أمر شكلي فقط، دون الاهتمام بما يطرحونه.
2. إذا لم تكن قادراً على التغيير، فلا تطلب رأي المستفيدين.
3. استخدام أدوات جذابة وطرق مبتكرة عند إشراك المستفيدين في اتخاذ القرارات.
4. كن على استعداد لتغيير طريقة أداءك.
5. تعامل باحترام عال مع المستفيدين أثناء إشراكهم في المناقشات.
6. حاول أن تشرك الفئة الممثلة للمستفيدين بشكل متوازن وشامل.
7. استغل الوقت المتاح بشكل فعال عند إشراك المستفيدين.

8. حافظ على خصوصية وسرية ما يقدمه المستفيدون من معلومات وتقييم وآراء بخصوص الموظفين والبرامج المقدمة.

الاستراتيجية المبنية على تحقيق رضا المستفيد
ما هي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالتها وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المستفيدين والمناحين والمجتمع ككل، وتمر عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحل متعددة وهي:

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية

وتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل الأطراف ذات العلاقة، ثم تحديد الأدوار الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم الحاكمة، ثم كتابة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمبادرات ومتطلبات التنفيذ.

المرحلة الثانية: التنفيذ الاستراتيجي

وهي العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الاستراتيجي.

المرحلة الثالثة: الرقابة الاستراتيجية

وهي نظام يساعد التنفيذيين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

المرحلة الرابعة: تقويم الأداء الاستراتيجي

وهي العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها.

ومن أبرز الأدوات الحديثة والتي وجدت استخداماً واسع النطاق في مجال الإدارة الاستراتيجية نظام بطاقات الأداء المتوازن، وهو نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

وتبرز لنا أهمية هذه المنهجية في كونها ربطت بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للجمعية، مما أمكننا أن نجعل من القيمة النهائية للأداء هو رضا المستفيد، كما في الشكل رقم (4).

الرؤية الاستراتيجية



الشكل رقم (4): نطاقات بطاقة الأداء المتوازن

إدارة الجودة الشاملة ورضا المستفيد

تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهرت كاستجابة طبيعية للمنافسة بين الدول والشركات في ظل التطور الهائل للمشاريع الإنتاجية، وفي ظل زيادة الوعي لدى المستهلكين الذين يبدون اهتماماً أكبر بالمنتج ذي الجودة العالية أو الخدمة المميزة.

ومن التعريفات الشاملة لإدارة الجودة الشاملة، هو لاعتبارها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة ونظم وإجراءات العمل والأداء وغيره، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتحطى هذه التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وأن بقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أياً كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير الربحية ومنها المنظمات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول

مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات

للعامل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات

طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الانجاز.

3. رفع مستوى العاملين بالمؤسسة بما ينعكس إيجاباً على انجازهم، بإشاعة ثقافة الجهد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
4. تكوين بيئة عمل تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.

ويمكننا إضافة أهداف أخرى للجودة تتناسب مع المنظمات الخيرية ومنها:

6. زيادة موارد المنظمة الخيرية: فالجودة في تنفيذ البرامج تقضي على الهدر وتخفيض التكاليف وتسهم في جذب المتبرعين الذين تقنعهم البرامج الفاعلة على أرض الواقع.
7. تحقيق أهداف المنظمة الخيرية وخاصة الأهداف بعيدة المدى بتقليص دوائر الفقر ورفع المستوى المعيشي للمستفيدين
8. كسب تعاطف المجتمع بمختلف قطاعاته وبالتالي الحصول على أنواع مختلفة من الدعم وزيادة مستويات التعاون.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا المستفيد:

يعرّف ديمنج وجوران الجودة على أنها "إرضاء العميل" أو "مقابلة الغرض". وهذا المسلك يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد متطلبات المستفيد وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات.

وتقوم فلسفة منهج إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستدام للمنظمة، على مدخل أساسي وهو (احتياج المستفيد)، ويكون مُخرجه النهائي هو (رضا المستفيد). ومن أبرز المبادئ الحاكمة لإدارة الجودة الشاملة هو [مبدأ التركيز على المستفيد].

تقنية المعلومات الإدارية ورضا المستفيد:

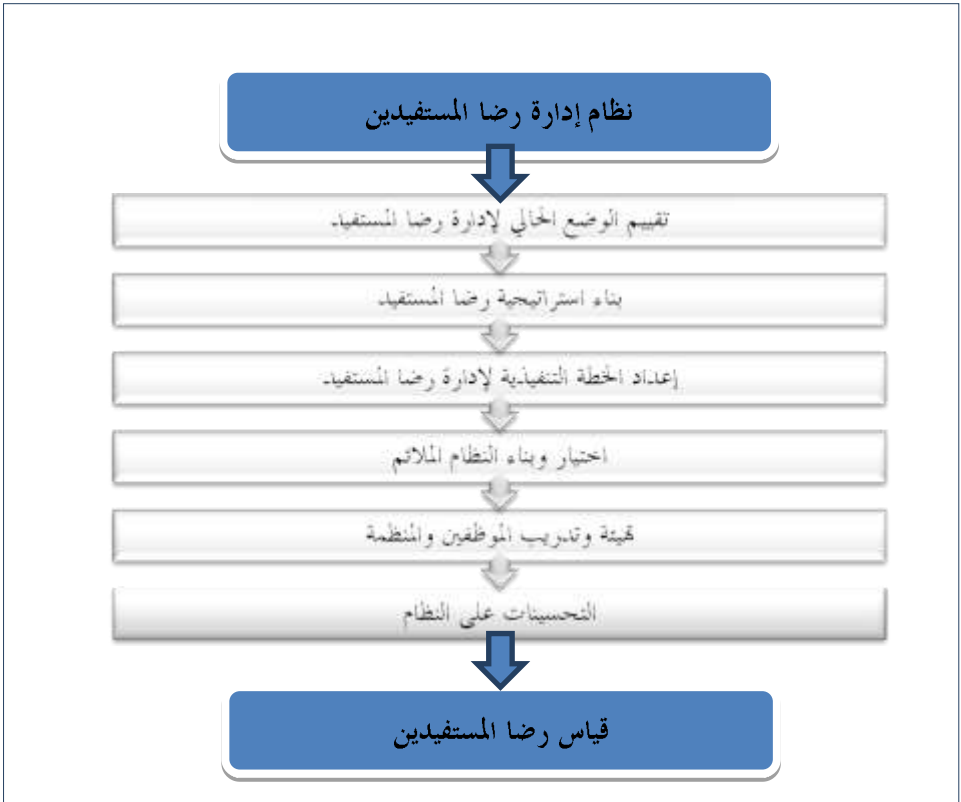
تتكامل البنية التقنية في إدارة رضا المستفيد، فهي لا تعمل بمعزل عن الإدارة الإستراتيجية ومنظومة الجودة الشاملة داخل المنظمات الخيرية، وإنما تعتبر بنية داعمة ومساندة لهما في تطبيق مفهوم إدارة رضا المستفيد.

وتقوم البنية التقنية على نظام متكامل لتحديد متطلبات المستفيدين، وفهم رغباتهم وأولوياتهم، والعمل على تحقيقها من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات مع الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات وتخزين البيانات.

ويشير النموذج التقني لمفهوم إدارة رضا المستفيد إلى إشراك المستفيدين في مختلف المراحل بداية من مدخلات النظام ثم عمليات المعالجة والتحليل ثم تطوير الخدمات وتوجيهها بناء على متطلبات المستفيدين وتحقيقاً لمفهوم رضاهم، وعند بناء النظام الشكل رقم (5)، يلزمنا النظر للنواحي التالية:

1. تقييم الوضع الراهن لإدارة رضا المستفيد داخل المنظمة.
2. تحديد وتصنيف فئات المستفيدين من خدمات المنظمة، وتجزئتهم بناء على الاحتياجات أو الأعمار أو مكان السكن.. الخ
3. تحديد قنوات الاتصال والتفاعل مع المستفيدين.
4. اختيار التكنولوجيا الملائمة، على أن تتمتع بالسرعة والاعتمادية وسهولة الاستخدام وتعدد الخيارات.
5. تدريب وتهيئة الموظفين والمنظمة للتعامل مع النظام بناء على استراتيجية رضا المستفيد.
6. دمج نظام رضا المستفيد، مع المنظومات التقنية الأخرى في المنظمة، وتعديل أو بناء الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع نظام رضا المستفيد.

7. حساب العائد على المستفيد من النظام التقني، ومدى تأثيره في تطوير منظومة إدارة المستفيد.



شكل رقم (5): مراحل بناء النظام التقني لإدارة رضا المستفيد

