

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
1	كلمة بقلم صاحب الفضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان
2	كلمة أمين عام جمعية البر بالمنطقة الشرقية
3	محاوور اللقاء
4	المتحدثون
5	اللجان
7	جدول الفعاليات
10	رؤية إدارية لمفهوم رضا المستفيد - الدكتور / إبراهيم بن سليمان الحيدري
32	فنون تسويق الفكرة داخل منظومة العمل الخيري- الدكتور / عبدالله بن محمد الربيعة
49	التميز في خدمة العميل- الأستاذ / عبدالمنعم بن عبدالعزيز الحسين
65	المستفيد....محور التميز الخيري- الأستاذ / عبدالعزيز بن عبدالله المحبوب
89	دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد- الأستاذ/ علي بن حمادي زايد
114	عمليات وإجراءات قياس وتحقيق رضا المستفيد من برامج وأنشطة الجمعيات الخيرية- الدكتور / سعد بن مبارك الرمثي
141	جودة أداء الجهات الخيرية وتحقيق إرضاء المستفيد (دراسة ميدانية)- الأستاذ / محمد بن منتهي المعشي
174	إدارة علاقات المستفيدين في المؤسسات الخيرية- الأستاذ / محمد أحمد بن حربان

---

كلمة بقلم صاحب الفضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان  
رئيس اللجنة التنفيذية بجمعية البر بالمنطقة الشرقية

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله وبعد....  
فإن لأعمال البر والخير في الشريعة الإسلامية ، بل وفي سائر الشرائع  
السماوية منزلة رفيعة ومكانة هامة ؛ لذلك نجدها تأمر بها وتحث  
عليها ، بل إن الاسلام جعل الزكاة التي هي عماد هذه الأعمال أحد  
أركان الدين التي لا يتم إيمان المرء إلا بها.

وفي البذل في أوجه الخير وسبله يتجلى الإيثار وحب المرء لأخيه ما يحبه  
لنفسه من الخير. بل إنه أحياناً يؤثره على نفسه إذا وجده أكثر منه  
حاجة ؛ فيقدم حاجة أخيه على حاجة نفسه وفي ذلك تتجلى أسمى معاني  
الإيثار وأنبها.

وترغيباً في البذل وحثاً عليه ، فقد وعد الله المنفقين في سبيله زيادة في  
الخير والرزق ، وجعل البذل تعبيراً عن شكر الله على نعمه لقوله عز  
وجل " ولئن شكرتم لأزيدنكم" كما جعل محبة المؤمن لغيره من  
المؤمنين ما يحبه لنفسه شرطاً لتمام الإيمان وكمالها. يقول المصطفى  
صلى الله عليه وسلم " لا يتم إيمان أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب  
لنفسه" كما جعل الصدقات سبباً في تكفير الذنوب والآثام لقول  
صلوات الله عليه وسلامه عليه " الصدقة تطفئ الخطايا كما تطفئ الماء  
النار".

---

ومجتمعنا الإسلامي - والحمد لله - كان على مدى العصور  
والأيام - وما يزال بإذن الله - تسوده روح التكافل بين المؤمنين  
والتراحم فيما بينهم، وقد وجد في مجتمعنا الإسلامي في سائر العصور  
والأيام من يعمل على الصدقات وإيصالها لمستحقيها وقضاء حاجات  
الناس، عملاً بقول المبعوث رحمة للعالمين (من كان في حاجة أخيه كان  
الله في حاجته حتى يدعها). ولذلك نجد هذا الاهتمام من مؤسسات  
العمل الخيري وجهاته التي تتعدد وتتنوع مما يكسبها خبرات وتجارب  
يجدر تعميمها والاستفادة منها تعميماً للخير وكاملاً للفائدة. ومن هنا  
فقد أحسنت جمعية البر بالمنطقة الشرقية صنفاً وهي تحرص على عقد  
اللقاء السنوي للجهات الخيرية منذ اثني عشر عاماً سعياً لهذه المقاصد  
النبيلة. وما بين أيدينا من صفحات يلقي ضوءاً على هذا اللقاء ويوضح  
أهدافه وفعالياته التي نسأل الله جل وعلا أن يعين على الوفاء بها  
والوصول إليها وأن ينفع بها ويجعلها وسائر أعمالنا خالصه لوجهه  
الكريم. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

---

كلمة أمين عام جمعية البر بالمنطقة الشرقية

الدكتور/ عبدالله بن حسين القاضي

الخيرية التي وصف الله بها الأمة الإسلامية بقوله جل وعلا " كنتم خير أمة أخرجت للناس " صفة جامعة لكل خصال البر والخير والإيثار والعطاء والبذل في سبيل مرضاة الله وشكراً على نعمه - سبحانه وتعالى - وهي صفة غالبية على هذه الأمة على تتابع الأزمان والأجيال، وعلى هذا الهدى ومن منابعه الأصيلة تنهل بلادنا الغالية التي ارتضت كتاب الله شرعة ومنهاجا حيث يأمر ولاية الأمر بالبر ويبدلون في أبوابه ويحثون عليه، وتتسارع أيدي القادرين والمحسنين ممتدة بأصناف العطاء وألوانه إلى إخوانهم ممن هم بحاجة إلى المساعدة، وتنتشر في أنحاء البلاد - حاضرة وبادية - مؤسسات العمل الخيري وجهاته وجمعياته ويقبل عليه الأفراد أيضاً كل حسب قدرته وطاقته، وعلى امتداد سنوات طوال من مسيرة هذا العمل تتراكم خبرات وتجارب تبقى جديرة بالاستفادة منها وتعميم إيجابياتها على سائر الجهات العاملة في ميادين البر والخير؛ تحقيقاً للغايات السامية والنبيلة التي نسعى إليها جميعاً وجمعية البر بالمنطقة الشرقية وإحساساً منها بمسئولياتها بحكم ريادتها للعمل الخيري وطول تجربتها؛ وانطلاقاً من توجيهات ولاية الأمر - أيدهم الله - تتحمل مسؤولية الدعوة للقاء السنوي الخيري رغبة منها في مد جسور التعاون والتواصل بين هذه الجهات وتبادل

---

الخبرات والتجارب والأفكار بما يكفل الارتقاء بالعمل الخيري وتطوير أدواته وآلياته؛ بل وكفايات العاملين فيه إنما تؤدي بذلك ما يؤمل منها ويحقق رؤيتها ورسالتها وجزءاً رئيساً من أهدافها؛ وقد جاءت نتائج الدورات السابقة من هذا اللقاء لتؤكد صواب هذه النظرة وسلامتها مما جعل الاستمرار فيها واجباً ومسؤولية يجب الوفاء بها والبناء عليها وتعظيم نتائجها، ولقاء هذا العام الذي ينعقد تحت عنوان (رضا المستفيد) يجيء تتويجاً لما سبقه من اللقاءات بأن رضا المستفيد هو لب هذا العمل، بل وسائر الأعمال التي تؤدي خدمات لمن يحتاجها ويستحقها من المواطنين ولعل الكتاب الذي بين أيدينا وما يتضمنه من تعريف بأهداف اللقاء ومنجزاته يؤكد ما ذهبنا عليه ويوضح المقصود والمراد والرؤية المستقبلية بالقدر الذي يسمح به المقام. والله نسأل أن يوفق خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين وسمو ولي ولي العهد (النائب الثاني) إلى كل خير وأن يحفظ بلادنا ويديم عليها أمنها وسلامتها إنه سميع مجيب .

---

العنوان: رضا المستفيد

محاور

### المحور الأول : مفهوم رضا المستفيد

- تأصيل شرعي لمفهوم رضا المستفيد.
- رؤية إدارية لمفهوم رضا المستفيد.
- مفهوم رضا المستفيد وأهميته في العمل الخيري.

### المحور الثاني : تحديد المستفيد من الجهات الخيرية

- تحديد المستفيد.
- خصائص المستفيد النفسية والاجتماعية.
- تحديد احتياجات المستفيد الأساسية.
- أهمية تحديد ومراعاة احتياجات المستفيد.

### المحور الثالث : دور الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد

- وسائل قياس رضا المستفيد.
- وسائل تحقيق رضا المستفيد. (تدريب وتأهيل العاملين ، التخطيط وتوسيع الخدمات تفعيل التقنيات والاتصالات..).
- تكامل الجهات الخيرية وتحقيق رضا المستفيد.
- جودة الأداء وعلاقتها برضا المستفيد.

### المحور الرابع : خبرات وتجارب في مجال رضا المستفيد

- واقع جهات العمل الخيري المحلية في تحقيق رضا المستفيد.

- خبرات وتجارب جهات العمل الخيري المحلية والإقليمية والعالمية في تحقيق رضا المستفيد.

### المتحدثون

م	الاسم	الجهة
1	معالي الدكتور عبدالرحمن بن محمد آل إبراهيم	مؤسسة تحلية المياه
2	معالي الدكتور عبدالله بن محمد الرييش	جامعة الدمام
3	معالي الدكتور أحمد بن عبدالله الشعيبي	معهد الإدارة العامة
4	معالي الدكتور علي بن إبراهيم النملة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض
5	الأستاذ الدكتور سالم بن مطر الغامدي	الجامعة العربية المفتوحة
6	فضيلة الشيخ الدكتور خالد بن عثمان السبت	كلية المعلمين بالدمام
7	الدكتور عبدالرحمن بن إبراهيم المديرس	الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية
8	الدكتور إبراهيم سليمان محمد الحيدري	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
9	الأستاذ محمد أحمد محمد حريان	مركز بناء الطاقات
10	الأستاذ عبدالمنعم عبدالعزيز الحسين	إدارة التربية والتعليم بالأحساء
11	الأستاذ محمد منتهى حسن المعشي	إدارة التربية والتعليم بالقنفذة
12	الأستاذ علي حمادي احمد زايد	ادارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا
13	الدكتور سعد مبارك محمد الرمهي	إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة
14	الأستاذ عبدالعزيز عبدالله المحبوب	الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية
15	الدكتور عبدالله محمد الربيعة	مؤسسة إبراهيم وعبدالله السبيعي الخيرية
16	المهندس خالد بن إبراهيم العرفج	جامعة الدمام
17	الدكتور محمد بن علي الغامدي	المديرية العامة للشؤون الصحية بالمنطقة الشرقية
18	الدكتور عادل بن سعد أبودلي	جامعة الدمام
19	الدكتور شاهر بن ظافر الشهري	جامعة الدمام
20	الدكتور حسين بن رده القرشي	الجمعية السعودية للجودة
21	الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله العزام	اللجنة الوطنية السعودية للجودة
22	سعادة الأستاذ عبدالله بن ناصر العسكر	معهد الإدارة بالمنطقة الشرقية
23	سعادة المهندس خالد بن عبدالعزيز الفالح	جامعة الدمام
24	سعادة الدكتور أنس بن عبدالوهاب زرعة	جمعية المودة الخيرية للإصلاح الاجتماعي بجدة

## اللجان

المشرف العام على اللقاء / الأمين العام للجمعية
الدكتور عبدالله بن حسين القاضي
نائب المشرف العام على اللقاء
الأستاذ / سمير بن عبدالعزيز العفيصان

اللجنة المنظمة		
المهمة	الاسم	م
رئيس	الأستاذ/خالد بن عبداللطيف الجوهر	1
عضو	الدكتور/ محمد بن علي الغامدي	2
عضو	الأستاذ/أحمد بن ناصر الرشادة	3
عضو	الأستاذ/جاسم بن عتيق أبو فلاسة	4
عضو	الأستاذ/عامر بن دعيج الدخيل	5

اللجنة العلمية		
المهمة	الاسم	م
رئيس	الدكتور/ سعد بن علي عيبان	1
عضو	الدكتور /مسفر بن عتيق الدوسري	2
عضو	الدكتور / عادل بن سعد أبودلي	3
عضو	المهندس / محمد بن ناصر الرشيد	4
عضو	الأستاذ/ عبدالمحسن بن عبدالعزيز المجحم	5
عضو	الأستاذ/ محمد بن عبدالعزيز الدليجان	6

7	الأستاذ/ عبدالله بن ناصر العسكر	عضو
8	الأستاذ/ عبدالعزيز بن عبدالله الشهراني	منسق

### اللجان

لجنة التوصيات		
م	الاسم	المهمة
1	الدكتور/محمد علي الغامدي	رئيس
2	المهندس / محمد بن ناصر الرشيد	عضو
3	الأستاذ/ عبدالله بن ناصر العسكر	عضو
4	الدكتور/ جبران بن مرعي القحطاني	عضو
5	المهندس /الحجاب بن أحمد الحازمي	عضو

لجنة التقييم		
م	الاسم	المهمة
1	الدكتور/ عادل بن سعد أبودلي	عضو
2	الأستاذ/ صالح بن يوسف المقرن	عضو
3	الدكتور/ نوح بن يحيى الشهري	عضو
4	الدكتور/ محمد بن عبدالعزيز الثويني	عضو
5	الأستاذ/ علي بن محمد الجواهرة	عضو

برنامج اليوم الأول  
يوم الثلاثاء بتاريخ 22/06/1435 هـ الموافق 22/04/2014م

الفعاليات					
التسجيل للمشاركين 3:30 - 12:00 مساءً					
المكان	مقدم الدورة	عنوان الدورة	النشاط	المدة	الوقت
المصلى	صلاة العصر واستراحة				3:30 - 4:00م
موعد - 2	د. حسن أبو كافته	تحقيق رضا المستفيد	دورات تدريبية	5 س	5:00 - 10:00م
موعد - 3	أ. رامي الكثيري				
موعد - 4	أ. محمد الدليجان				
موعد - 5	أ. عبد المحسن المجحم				
المصلى	صلاة المغرب				6:00 - 6:30م
	صلاة العشاء				10:00 - 10:30م

**برنامج اليوم الثاني**  
**يوم الأربعاء بتاريخ 1435/06/23 هـ الموافق 2014/04/23 م**

المعرض	القاعة	رئيس الجلسة	مقدم الفعالية	اسم الفعالية	المدة	نوع الفعالية	الوقت	
التسجيل للمشاركين 6:00 - 8:00 صباحاً								
الافتتاح الرسمي (10:00 صباحاً) الساعة (16:00 إلى 3:00 مساءً)	الديانة	معالي الدكتور أحمد الشعبي	د.عبدالله الربيعه	وسائل قياس رضا المستفيد	25	الجلسة الأولى	-8:00 ص9:30	
			أ.عبدالعزیز المحیوب	المستفيد محور التميز الخيري	25			
		مناقشة ومداخلات			40			
	استراحة							-9:30 10:00 ص
	الديانة	حفل الافتتاح الرسمي						10:00 - 10:45 ص
	الديانة	م. خالد العرفج	د. خالد السبتي	الرضا بين القوتين " العلمية والعملية"	50	متحدث رئيس	10:45 - 12:00 ص	
			مناقشة ومداخلات					25
	صلاة الظهر واستراحة							12:00 - 12:30 م
	الديانة	د.عادل أبودلي	د.سعد الرمهي	عمليات وإجراءات قياس وتحقیق رضا مستفيد من برامج وأنشطة الجمعيات الخيرية	25	الجلسة الثانية	12:30 - 2:00 م	

		د. إبراهيم الحيدري	مفهوم رضا المستفيد ، نظرة إدارية	25		
		مناقشة ومدخلات		40		
	إلى قاعة	لقاء مع سعادة وكيل وزارة الشؤون الإجتماعية الدكتور عبد الله بن ناصر السدحان				-2:00 م3:00
		وجبة الغداء وصلاة العصر				-3:00 م3:30

### تابع برنامج اليوم الثاني

يوم الأربعاء بتاريخ 1435/06/23 هـ الموافق 2014/04/23 م

المكان	مقدم الدورة	عنوان الدورة	المدة	الفعالية	الوقت	
المصلى	صلاة العصر واستراحة				-3:30 م4:00	
موعد- 2	د. حسن أبو كافته	تحقيق رضا المستفيد	5 س	دورات تدريبية	-5:00 م10:00	
موعد- 3	أ.رامي الكثيري					
موعد- 4	أ. محمد الدليجان					
موعد- 5	أ. عبد المحسن المجعم					
	صلاة المغرب				-6:00 م6:30	
المكان	مدير الندوة	مقدم الندوة	عنوان الندوة	المدة	الوقت	
إلى قاعة	أ.د. سالم الغامدي	د. شاهر الشهري	رضا المستفيد : الواقع والمأمول	25	الندوة الأولى	-6:30 م8:30
		د. حسين القرشي		25		
		د. عبدالرحمن المديرس		25		
		مناقشة ومدخلات		45		
	صلاة العشاء				-8:30 م9:00	

## برنامج اليوم الثالث

يوم الخميس بتاريخ 1435/06/24 هـ الموافق 2014/04/24 م

المعرض	الفعاليات						الوقت		
	المكان	رئيس الجلسة	مقدم الورقة	عنوان الورقة	المدة	النشاط			
تبدأ زيارة المعرض للرجال فقط من الساعة 08:00 صباحاً - 2:30 مساءً	الدانة	معالي الدكتور عبدالله الرييش	أ. علي حمادي زايد	الإدارة العليا ودورها في تحقيق رضا المستفيد	25	الجلسة الثالثة	8:00 - 9:30 ص		
			أ. عبدالمنعم الحسين	التميز في خدمة العميل	25				
			مناقشة ومداخلات		40				
	استراحة							9:30 - 10:00 ص	
	الدانة	د. محمد الغامدي	د. عبدالرحمن عزام	رؤية إدارية لمفهوم رضا المستفيد	45	متحدث رئيس	10:00 - 11:00 ص		
				مناقشة ومداخلات		15			
		معالي الدكتور عبدالرحمن ن البراهيم	رئيس الجلسة	أ. محمد حربان	إدارة علاقات المستفيدين في المؤسسات الخيرية	25	الجلسة الرابعة	11:00 - 12:30 ص	
					أ. محمد المعشي	جودة أداء الجهات الخيرية وتحقيق رضا المستفيد			25
					مناقشة ومداخلات				40

صلاة الظهر واستراحة	-12:30 م1:00
---------------------	-----------------

### تابع برنامج اليوم الثالث

يوم الخميس بتاريخ 1435/06/24 هـ الموافق 2014/04/24م

المكان	مدير الندوة	مقدم الندوة	عنوان الندوة	المدة	ندوة الثانية	
البنية	معالي د. علي النملة	أ. عبدالله العسكر	تجربة إمارة المنطقة الشرقية	20	تجارب في رضا المستفيد	-1:00
		م. خالد الفالح	تجربة أرامكو السعودية	20		م2:30
		د. أنس زرعة	تجربة جمعية المودة الخيرية	20		
		مناقشة ومدخلات		30		
التوصيات و الحفل الختامي						-2:30 م3:00
<b>وجبة الغداء وصلاة العصر</b>						-3:00 م3:30
المكان	مديرة الورشة	عنوان الورشة للنساء		المدة	النشاط	
موعد- 1	د بدرية الدبل	كيفية رضا المستفيد في العمل الخيري		90	ورشة عمل نسائية	-1:00 م2:30
سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في القاعة المخصصة للنساء بالفندق بموعد - 1						<b>ملاحظة:</b>

## **عنوان الورقة :**

**رؤية إدارية لمفهوم 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 ومتخذيها ، 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 ، ربما 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 ، يتعدّى 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 سيجعلُ صورة المستفيد تتقدّم المشهد الخيريّ ، وصوته يعلو في رُدّهات المنظمة الخيرية.

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

تهدفُ 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. أين يقع رضا المُستفيد في المنظومة الإدارية ؟
٤. ما التحديات التي تُواجه المنظمات الخيرية لتبني رضا المُستفيد ؟
٥. كيف يُمكن للمنظمة الخيرية غرس رضا المُستفيد في ثقافتها التَّظيمية ؟

## ١. من هو المستفيد

تَبَيَّنَتُ المنظمات الخيرية كثيراً مِنْ أدبيات القطاع الرِّبْحِي سواءً على مُستوى المفاهيم أو حتى على مُستوى التطبيقات، ومع وجود تشابه من النّاحية الإدارية بين المنظمات الخيرية وغيرها من منظمات القطاع الرِّبْحِي ، إلا أنّ هناك اختلافات كثيرة أيضاً. وعلى هذا الأساس كان لأبَدٍ من العناية بالمصطلحات والمفاهيم التي يتمُّ جليهاً من أدبيات القطاع الرِّبْحِي وتكيفها لتُناسب منظمات القطاع الخيري. وهذا ما تعني به الفقرتان التاليتان:

### ١/١. المُستفيد: عميل أم مُستهلك ؟

في المنظمات الرِّبْحِيّة ، حيثُ استدعى مفهوم رضا المُستفيد ، غالباً ما يُطلق على مُستهلك المنتجات أو الخدمات عميلٌ ، ولذا فإنّ الشخصَ الذي يدفعُ المال ؛ ليحصلَ على مُنتجٍ أو خدمةٍ هو نفسه مَنْ يستهلكها أو قريبٌ ممّن يستهلكها. وكمُنظماتٍ هادفةٍ للربح فإنّ رضا دافعِ المال (العميل) عمّا يستهلكه من منتجاتٍ أو خدماتٍ هو هدفٌ بحدِّ ذاته. أمّا في المنظمات الخيرية فإنّ الأصلَ أنّ مَنْ يدفعُ قيمةَ المُنتجِ أو الخدمةِ من خلال التَّبرعِ شخصٌ ومَنْ يستهلكها شخصٌ آخرٌ. والسؤالُ هنا بالنسبة للمنظمات الخيرية:

- أيهما العميل ، هل هو المُتبرِّع أم المُستهلك ؟
- وأيها الذي يجبُ إرضاءه ؟

تُجيبُ على هذا السؤال نظرية أصحاب المصالح لـ Stakeholders لصاحبها R. Edward Freeman والتي تُصنّف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة إلى مجموعات 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 مفهوم العميل في المنظمات الخيرية لكي يشمل المتبرع والمستفيد وشرائح أخرى. وتجعل من المُستفيد عميلاً يجب إرضاءه.

هذا من زاوية. ومن زاوية أخرى، فإنّ رضا المُستفيد من خدمات المنظمة الخيرية مؤثّر في رضا المتبرع . فالمتبرعون سواءً كانوا أفراداً أو منظمات خيرية مَآنحة 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 مؤشّر على قدرة المنظمة الخيرية على ترجمة رغبات المتبرعين واستثمار تبرعاتهم بما يشبع حاجات المحتاجين وهو الهدف الذي من أجله تبرع المتبرعون.

كلُّ ذلك يجعل من المُستفيد عميلاً مهمّاً للمنظمة الخيرية ينبغي إرضاءه ، ليس لأنّه مؤثّر في نجاح المنظمة الخيرية فقط ، بل ولأنّ رضاه أصبح أكثر تأثيراً في رضا المتبرع الذي يُمثّل عصب 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 نسلط الضوء سريعاً على مفهوم الرضا من زاوية المُستفيدين من المنظمة الخيرية وعلاماته.

Freeman, E. 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: <sup>1</sup>

Pitman.

يشير برنارد Johnson and Fornall (1991) إلى أن الرضا هو عملية تقييم شامل يقوم به الفرد. ويحدد Gustafsson et al 2005 التقييم بشكل دقيق بتعريف رضا العميل على أنه مُحصلة مقارنة الفرد بين توقعاته عن الخدمة وتقييمه العام للخدمة المقدمة. بمعنى آخر التأس 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 مُرادفاً 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 يحصل 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 تُحقق رضا المستفيدين في وقتنا الحاضر. ظلّ 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 Garland and Westbrock 1989 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.

---

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

Gustafsson, A., Johnson, D. and Roos, I. 2005. The Effects of Customer<sup>3</sup> 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 أنواع 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 تُهدَفُ منظمات القطاع الخاص (التجاري) إلى تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية للمُساهمين ، فإن المنظمة الخيرية معنية بشكل رئيس 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 ير . إلا أن انقياد المنظمة الخيرية برسالتها هو في الحقيقة وضع افتراضي ، والواقع يُشير إلى أن بعض المنظمات الخيرية تتقادُ بغير رسالتها وذلك راجع إلى عدة عوامل ، ومن أبرزها : عدم وجود رسالة للمنظمة الخيرية أو ما ينوبُ عنها كغاياتٍ عليا مُتفقٌ عليها ، أو ضعف التزام العاملين برسالة المنظمة الخيرية عند حدة التناقص على الموارد المالية ومصادر الدعم. هذا بالإضافة إلى عمومية بعض الرسائل للمنظمات الخيرية بدرجة لا تخدم فئة معينة من المستفيدين. وإلى ذلك يشير Sargent et al 2002 إلى أن كثيراً من المنظمات الخيرية تنظرُ لرسالتها وأنشطتها على أنها مساهمة من

Brown, W. and Yoshioka, C. 2003. Mission attachment and satisfaction as factors<sup>4</sup> in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*. 14 (1), p. 5-18.

المنظمة لخدمة المجتمع بشكل عام ، بدلاً من إشباع حاجات مُستفيدين مُحددِين سَم.

## ٢/٢. منظمات تُركّز على السُّوق

نشأ مفهوم التُّركيز على السُّوق في بيئة القطاع الرِّبحي ، ويُعطي هذا المفهوم أولويةً قُصوى للعميل من خلال تحديد وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم. وهو مفهوم يقوم على ثلاثة مبادئ: التُّركيز على العملاء و المنافسة ، وتحقيق الربحية شم. ومع تعدد عملاء المنظمة الخيرية ، إلّا أنّ تبني هذه الفلسفة سيقود المنظمة الخيرية إلى التُّركيز على المُتبرعين من أفراد ومُنظمات مانحة وشركاتٍ داعمةٍ ؛ لأنهم مصدرُ الدَّعم المالي (مقابلُ جني الأرباح في المنظمات الربحية). إلّا أنّ تبني هذه الفلسفة في منظمات القطاع الخيري رُبما أثار على ما هو أهم من جمع التُّبرعات وتوفير الدَّعم المالي لأنشطتها ، لا سيَّما إذا ما راعينا المنافسة القوية في بيئة التُّبرعات الخيرية. يقول بيتر دراكر أنّ المنظمات غير الربحية (والمُنظمات الخيرية جزءٌ منها) لا تبني استراتيجيتها على المال ولا ينبغي أن تكونَ مركزَ حُطتها له.

إنَّ المنافسة الحادّة في سوق التُّبرعات والرَّغبة الطَّبعية للمُنظمات الخيرية في البقاء على قيد الحياة رُبما جعلها مُنقادة نحو ما يطلبه الداعمون □ ، ومن المعلوم أنّ المُتبرعين لديهم رغباتٍ متنوعةٍ ومقاصدٍ مُتفاوتةٍ. ومن المؤكّد أنّ اهتمام المنظمة

Sargeant, A., Foreman, S. and Liao, M. 2002. Operationalizing the marketing<sup>5</sup> concept in the nonprofit sector”, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 10 (2), p. 41-65.

Narver, C.J. and Slater, S.F. (1990), “The effect of a market orientation on<sup>6</sup> business profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

Drucker, P.E. 1989. What business can learn from non-profits”, *Harvard Business<sup>7</sup> Review*, July- August, p. 88-93.

Charity Commission. 2013 . Charities and public services delivery. Available<sup>8</sup> Online [http://www.charitycommission.gov.uk/detailed-guidance/working-with-other-organisations/charities-and-public-service-delivery-an-introduction-and-overview-cc37/].

الخيرية بالمُتبرع وإعطاءه أولوية قصوى سيكونُ على حساب شرائح العملاء الآخرين ، ومن أهمهم المُستفيدون.

### ٣/٢ . مُنظمات تُركِّز على المُستفيد

يُتَّجه التُّركيز عند هذا النوع من المنظمات الخيرية على المُستفيد أو المُستهلك النَّهائي للخدمات التي تُقدمها المنظمة الخيرية ، وتعملُ على تحديدٍ دقيقٍ للشريحة المُستفيدة وحاجاتها ، والعملُ على تصميم الخدمات التي تُسَد هذه الحاجات ، ومُراجعة مُستوى الخدمات باستمرار للتأكد من مُستوى مُلائمتها للمُستفيد □. أحد أشكال هذا النوع من المنظمات التي تجعل من المُستفيد بؤرة اهتمامها تلك المنظمات التي أنشئت من أجل خدمة فئةٍ مُحددةٍ من المُستفيدين ، ممَّا جعلها أكثر تخصصاً واحترافية ، وتلك التي تمتلك مصادراً دَعَم ثابتةً تُغنيها عن البحثِ عن داعمين ومُتبرعين.

إنَّ تمايزَ هذه الأنواع الثلاثة لا يعني عدم وجود منظمةٍ خيريةٍ تحتوي على خليطٍ مُتجانسٍ بنسبٍ مُتفاوتةٍ من هذه الاتجاهات. إنَّ الاهتمام المُتوازن بالداعمين والمتبرعين للبقاء على قيد الحياة ، وإعطاء المُستفيدين أولويةً صريحةً في رسالة المنظمة سوف يُولدُ منظمةً خيريةً مُترنَّةً لا تتعارضُ فيها المصالح ولا تتنافسُ فيها الأطراف.

### 3. المنظمة الخيرية ورضا المُستفيد

#### ١/٣ . المُستفيد وكفاءة المنظمة

كفاءة المنظمة الخيرية موضوعٌ يزدادُ أهميةً يوماً بعد آخر ، يُعزِّزُ هذا الاهتمام الحرص المُتنامي لدى الداعمين والمتبرعين (لا سيَّما الكبار منهم) على معرفة ليس

---

Gainer, B., and Padanyi, p. 2005. The relationship between market-oriented<sup>9</sup> activities and mark-oriented culture: Implications for development of market orientation in nonprofit services organizations. Journal of Business Research, 58(6), p. 854-862.

فقط أين تذهب تبرعاتهم ؟ ، بل معرفة أثر تبرعاتهم على الشريحة المستفيدة والتغيير المنشود الذي يرغبون رؤيته في الواقع. ويؤكد هذا الاهتمام المتزايد بكفاءة المنظمة الخيرية شعور القائمين على المنظمات الخيرية من أمناء وأعضاء مجالس الإدارات بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم في تحقيق رسالة المنظمة الخيرية ، واستخدام المال العام لسد حاجات المحتاجين.

وفي ظل هذا الاهتمام ظهرت الحاجة لتقييم كفاءة المنظمة وقياس أدائها . واستخدمت لذلك عدة أدوات ، أحد هذه الأدوات الدالة على مستوى أداء المنظمة الخيرية هي رضا المستفيدين لح.خ. فرضاً المستفيدين كمقياس لأداء المنظمة الخيرية يُوفر وسيلة مناسبة للمتبرعين والداعمين ؛ لمعرفة أن تبرعاتهم وصلت لمستحقها وأشبع حاجاتهم ، وهو كذلك مؤشر للقائمين على المنظمة الخيرية أن المنظمة لديها القدرة والمهارة لتحقيق رسالتها الخيرية.

إن الاستدلال على كفاءة المنظمة الخيرية من خلال مستوى رضا المستفيدين منها يختصر كثيراً على مقياس المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة أو الداعمين لها ، ذلك أن رضا المستفيد يتضمن نجاح المنظمة الخيرية في الوصول إلى شريحة المستفيدين المستهدفين والتعرف على حاجاتهم ، وتقديم خدمات قادرة على سد هذه الحاجات.

## 2/3. رضا المستفيد: مهمة أم ثقافة ؟

تتركز الأنظار لدى البعض عند الحديث عن رضا المستفيد في المنظمات الخيرية على التقييم البعدي لمستوى رضا المستفيد عن الخدمة بعد استهلاكها ، أو حتى بعد استلامها. ووفقاً لهذه النظرة فإن عملية معرفة رضا المستفيد ما هي إلا مهمة أو إجراء إداري تقوم به المنظمة الخيرية مُنعزلاً عن الخدمة ذاتها.

---

Duque-Zuluaga, L., and Schneider, U. 2008. Market Orientation and <sup>10</sup> Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring both Concepts and the Relationship between them Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 19 (2).

المنظمة الخيرية في حقيقتها أنشئت من قبل مجموعة من الناس لأجل سدّ حاجات مجموعة أخرى لخ ، ولذا فإنّ رضا المستفيد وإشباع حاجاته هو جوهر المنظمة الخيرية. وهذا ما يتطلب مجموعة من الإجراءات والعمليات تتضمّن:

- تحديد المستفيد بشكلٍ دقيقٍ
- بذل الجهد لفهم حاجاته
- معرفة مواصفات الخدمات التي تُسدّ هذه الحاجات
- تصوّر مستوى الرضا المتوقع المراد الوصول إليه
- العوامل الأساسية والثانوية التي تُؤثر في تحقيق الرضا
- عملية مستمرة في التقييم والتّحسين للخدمات

إنّ رضا المستفيد بهذه الصّورة أقرب ما تكون إلى ثقافةٍ تنظيميةٍ متجذرة في المنظمة الخيرية ، وبين جنباتها وحاضرة لدى جميع المستويات الإدارية بما فيها بكلّ تأكيد الإدارات العليا. وعندما يكون رضا المستفيد جزءاً من ثقافةٍ تنظيميةٍ ، فإنّ المنظمة سوف يتجاوز اهتمامها الخدمة ذاتها إلى الاهتمام بالعوامل الأخرى المؤثرة في تحقيق رضا المستفيد ، كالعوامل المادية والاجتماعية في وأثناء تقديم الخدمة.

#### ٤. تحديات أمام المنظمة الخيرية لتبني رضا المستفيد

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

#### ١/٤. صعوبة قياس رضا المستفيدين

أمام المنظمات الخيرية عدة صعوبات لقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تُقدّمها. بعض هذه الصّعوبات مُرتبط بالخدمة ذاتها ، وبعضها بالمستفيدين

Lumley, T. Why Charity must use impact to understand beneficiaries. The <sup>11</sup> guardian. Available Online [http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2013/jun/18/charities-impact-measurement].

أنفسهم ولا تخلو أدوات قياس الرضا بشكل عام من صعوبة نسبية لمعرفة مستوى الرضا الحقيقي للمستفيدين في القطاع الخيري.

فكثيراً 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 سدّ 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 تُقدم 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 صورةً مقربةً وعميقةً عن رضا المستفيد. والبديل المناسب 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 النقيض من سوق التبرعات الذي يشهد منافسةً بين المنظمات الخيرية ، لا يشهد سوق الخدمات منافسةً 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 فإنها 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 سبع 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 برلخ.

Bennett, R. 2005. Competitive environment, market orientation and relationship<sup>12</sup> approaches. Journal of Services Marketing. 19 (7), p. 453- 469.

#### ٢/٤ . ظاهرة المنظمات الخيرية الشاملة

نتيجة لقلّة الممارسة الاحترافية في المنظمات الخيرية المحلية ، ولقلة عددها مُقابل تنوّع وتزايد الحاجات بين النَّاس فإنَّ المنظمة الخيرية ربّما وجدت نفسها أمام مسؤولية مُتشعبة تتطلّب تقديم خدماتٍ مُتنوعةٍ لشرائح مُستفيدين مُتباينين ؛ ممّا يجعلُ من تحقيقِ الجودةِ في الخدماتِ المُقدّمةِ عملية صعبة وشاقة ، فضلاً عن الوصول إلى إشباع حاجات المُستفيدين وإرضائهم.

هنا في السعودية أكثرُ من ٧٠ ٪ من المنظمات الخيرية العاملة هي منظماتٌ خيريةٌ شاملةٌ مُتعددة الأغراض ، وهذا ما يجعلُ المنظمة الخيرية قبلةً لشرائحٍ مُتنوعةٍ من المُستفيدين. والتّحدي هنا أن تستطيعُ المنظمة الخيرية فهمَ الحاجات المُتنوعة لهؤلاء المُستفيدين ، وتقديم خدماتٍ ذاتِ جودةٍ لإشباع هذا الحاجات بما يُحقّق لهم الرّضا.

#### ٤/٤ . قدرة المُستفيد على تحديد حاجاته والتّعبير عن رضاه

اعتناء المنظمة الخيرية بمفهوم رضا المُستفيد يجعلُ من المُستفيد مصدرًا رئيسًا للمعلومات ، والمُستفيد بلا شك مصدرٌ ثريّ لجمع بياناتٍ عن الحاجة والخدمة المطلوبة ومعايير الرّضا ، إلّا أنّ المُستفيد في بعض الحالات عاجزٌ عن القيام بتزويد المنظمة بهذه المعلومات المهمة ، إما لعدم قدرته أصلاً على تحديد حاجاته، كعدم معرفة غير المُسلم 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 المُقدمة جزئيةً تُساهم في رضا المُستفيد لكنّها لا تُحقّق كلّ حاجته. وعندما لا يكون المُستفيد هو المصدر الأولي للمعلومات فإنّ على المنظمة الخيرية أن تكون أكثرَ موضوعيةً للوصول إلى مصادرٍ بديلةٍ للمعلومات، وألّا تترك هذا الأمر إلى الحس الشّخصي أو العُرف الميداني.

## 5. استراتيجيات المنظمة الخيرية لتبني ثقافة رضا المستفيد

تزخر الأدبيات الإدارية بتطبيقات استراتيجية تمنح المنظمة الخيرية القدرة على الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها بصورة مستمرة ، وتضع رضاهم في مرتبة متقدمة من أولوياتها . وفيما يلي مجموعة مختارة من هذه التطبيقات الإدارية:

### 1/5. دمج المستفيدين

تقوم استراتيجية دمج المستفيدين على قاعدة أن المنظمة الخيرية لم تنشأ إلا لخدمة المستفيدين الحاليين والمحتملين في المستقبل من خلال تقديم خدمات تُشبع حاجاتهم إشباعاً كاملاً قدر المستطاع ترلخ. ولذا فإن أقرب الطرق وأقصرها للمنظمة الخيرية لمعرفة حاجات المستفيد والعمل على إشباعها ونيل رضاه ، هو أن يكون المستفيد داخل أسوار المنظمة الخيرية وقريباً من صناعة قراراتها ، وذلك بأن يكون المستفيدون ممثلين في لجان ومجالس إدارات المنظمة الخيرية. إن كفاءة اللجان والمجالس الإدارية في المنظمات الخيرية تعتمد على درجة التنوع بين أعضائها في المهارات والخبرات والشخصيات ، حتى لا تطفئ وجهة نظريه توجه المنظمة وبرامجها. ومن أهم الشرائح التي يمكن أن تأتي بوجهة نظر متميزة هم المستفيدون. إلا أن فوائد دمج المستفيدين أكبر من قضية الحصول على وجهة نظر مختلفة فقط ، فهو وسيلة يرلخ :

- لتتقيف بقية أعضاء المنظمة عن أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيدين
- لتطوير خدمات المنظمة بما يحقق تطلعات المستفيدين ويسد حاجاتهم
- لتواصل ذي طرفين بين المنظمة والمستفيدين
- ومن جهة أخرى فدمج المستفيدين يزيد من ولاء المستفيدين للمنظمة واستجابتهم لأهدافها

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

Charity Commission. 2013. Users on Board: Beneficiaries who become trustees. <sup>14</sup>

Available Online

[<http://www.charitycommission.gov.uk/media/93987/cc24text.pdf>].

يختلف مستوى ونوعية دمج المستفيدين في المنظمة حسب طبيعة عمل المنظمة الخيرية وظروفها ، فقد يكون على مستوى مجالس الإدارة أو ما دون ذلك من اللجان ، وقد يكون دائماً أو مؤقتاً. إلا أن المهم أن يكون هناك تمثيل للمستفيدين في جسم المنظمة الخيرية.

## ٢/٥ . تبني ثقافة التسويق

يمنح مفهوم التسويق المنظمة الاقتراب أكثر من عملائها ، والعملاء في المنظمات الخيرية على أنواع ، ومن أبرزهم بالإضافة إلى المتبرعين هم المستفيدون. والتعامل مع المستفيدين كعملاء أمر يستقيم مع المنطق والمعرفة ؛ لأنهم المستهلك الحقيقي لخدمات المنظمة الخيرية والمستخدم النهائي لها.

تطبيق مفهوم وتطبيقات التسويق في المنظمة يُوجّه المنظمة للاهتمام بتحديد حاجات ورغبات العملاء بشكل دقيق من خلال عمليات منظمة مثل إجراء البحوث الميدانية ، وتصميم منتجات وخدمات قادرة على إشباع هذه الحاجات.

يُطلق Bruce 2005 على تطبيق مفهوم التسويق في علاقة المنظمة الخيرية بالمستفيدين بتسويق المستفيدين ، ويُعرفه على أنه خطوات تقوم بها المنظمة الخيرية لتحديد (سوق) المستفيدين، وتوصيف حاجاتهم وتحفيز المستفيدين على قبول المساعدة سمخ. وفي المنظمات القائمة على تقديم الخدمات ، والمنظمات التي تعتمد على التواصل الشخصي مع العملاء كما هو الحال في معظم المنظمات الخيرية شمخ ، فإن أنسب تطبيقات التسويق هو التسويق بالعلاقات أو تسويق العلاقات . وهو نوع من التسويق لا يركّز بالدرجة الأولى على بيع السلع ، بل يركّز على بناء علاقة مباشرة وطويلة مع العملاء ، وإشباع حاجاتهم من خلال عمليات تواصل مباشرة معهم

Bruce, I. 2005. Meeting Need: Successful Charity Marketing, ICSA Publishing, <sup>15</sup> Hemel Hempstead.

Brennan, L. and Brady, E. 1999. Relating to marketing: why relationship <sup>16</sup> marketing works for not-for-profit organisations. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 4 (4), p. 327-37.

متجاوزاً قنوات التواصل التقليدية كالإعلانات والرسائل الترويجية. يَصِفُ Coviello et al 1997 مُميزات التَّسويق بالعلاقات من خلال مُقارنته بالتسويق التقليديّ كما هو مُوضَّح في الجدول الآتي له لُح:

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي	
الهدف من العملية التسويقية	تفاعل وفتي	الهدف من العملية التسويقية
بداية علاقة مع العملاء	من المنظمة إلى جمهورٍ واسع	طبيعة الاتصال التسويقي
من المنظمة إلى قطاعٍ مُحدد من العملاء	متقطعة	الفترة الزمنية
مُستمرة	رسمية عالية	درجة الرسمية
خليط من الرسمية وغير الرسمية	جذب أكبر عدد من العملاء	تركيز إدارة التَّسويق
التفاعل مع العملاء		

إنَّ التَّركيزَ على بناء علاقاتٍ مع المُستفيدين من خلال تَبَنِّي ثقافة التَّسويق بالعلاقات سوف يمنحُ المنظمةُ الخيرية القدرةَ على الحصول على معلوماتٍ أكثرَ وأدقَّ عن المُستفيدين وحاجاتهم والطَّريقة المناسبة لإشباع هذه الحاجات بالكيفية التي يرغبها المُستفيد لا الكيفية التي تفتريها المنظمة.

### ٣/٥. التَّركيزُ على جودة الخدمات

ارتباطُ رضا المُستهلك ( أو المُستفيد ) بجودة الخدمات والمنتجات التي تُقدمها المنظمات ارتباطٌ وثيقٌ ومُبرهنٌ ، بل إنَّ بعض الباحثين يُعرفُ جودة الخدمات قريباً من تعريفِ رضا المُستفيد ، ويرى أنها: إلى أيِّ مدى تستطيعُ الخدمةُ تحقيقَ توقعاتِ المُستهلكين □ لُح. إنَّ الجودةَ عاملٌ مؤثرٌ في أداءِ الخدمة أو المنتج ، وبالتالي في

Coviello, N., Brodie, R. and Munro, H. 1997. Understanding contemporary <sup>17</sup> marketing: a classification scheme”, Journal of Marketing Management. 13 (6), p. 501-22.

Wisniewski, M. and Donnelly, M. 1996. Measuring Services Quality in Public 18 Sector. Total Quality Management. 7(4), p. 357-365.

إشباع حاجات المُستفيد وإرضائه. وفي بيئة تتوفر فيها البدائل فإنَّ المُستهلك يبحثُ عن الخدمات والمنتجات التي تُشبعُ حاجاته بأكبرِ قدرٍ مُمكن. حاول الباحثون خلال العقود الماضية تحديدَ العواملِ المؤثرة في جودة الخدمات من وجهة نظرِ المُستهلك ، ومن أبرز هذه الجهود هو نموذج SERVQUAL الذي صمَّمه Parasuraman et al 1988 وأُثبتت من قِبَلِ عدَّةِ باحثين. يُركِّزُ هذا النَّمُودج على تقييم جودة الخدمات من خمسة أبعادٍ لَخ:

- الملموسية: وتشملُ مظهرُ التسهيلات المحسوسة والأدوات المُستخدمة والعاملين المباشرين للخدمة.
- الاستقامة: القدرة على الوفاء بتقديم الخدمة كما تمَّ التَّعهد بها.
- الاستجابة: استعدادُ المنظمة والعاملين فيها للاعتناء بالمُستفيدين والتَّعامل معهم بأريحية.
- الضَّمان: المعرفة والمهارة التي يمتلكها المُقدمون للخدمة ، وقدرتهم على إشاعة التَّقة في الخدمات.
- العاطفة: توفيرُ التَّرحيب والعناية الفردية بالمُستفيدين من قِبَلِ المنظمة.

تؤكدُ عددٌ من الدِّراسات أنَّ نموذجَ SERVQUAL أثبتَ مُناسبته لقياسِ جودة الخدمات في القطاع الخيري لَح بر. وفي مُقابل النماذج الخاصة بقياسِ جودة الخدمات ، هناك نماذج لقياسِ الجودة على مُستوى المنظمة ككُل والتي تُركِّزُ على عدَّة أبعادٍ ، ومن ضمنها بُعدٌ يُركِّزُ على الاهتمام بالمُستفيدين. من ذلك على

---

Parasuraman, A., Zeithaml, A., and Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multiple-19 item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 64 (1), p.12-40.

Shiu, E., Liz Vaughan, M. 1997. Service quality: New horizons beyond <sup>20</sup> 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.

سبيل المثال PQASSO وهو نموذجٌ معياري لقياسِ الجودةِ في مُنظماتِ القطاعِ الخيري ، أُسسَ في بريطانيا. يُركِّزُ هذا النموذج على ١٢ مجالاً في المنظمة الخيرية (التَّخطيط ، الحوكمة ، القيادة والإدارة ، خدمة المُستفيد ، إدارة النَّاس ، التَّعليم والتَّطوير ، إدارة المال ، إدارة الموارد ، الاتصالات ، العمل مع الآخرين ، المراقبة والتَّقييم و النَّتائج ) لخ بر.

وفي مجالِ خدمةِ المُستفيد ، مجالٌ اهتمام هذه الفقرة ، فإنَّ نموذجَ PQASSO يقيسُ الجودةَ من خلالِ سبعةِ محاور:

- التَّحديدُ الدَّقِيق لمجموعات المُستفيدين المُستهدفين.
  - الخدماتِ والأنشطة قائمة على حاجات مُحددة للمُستفيدين.
  - سهولة وصول المُستفيدين للمنظمة.
  - تسجيلِ المعلومات الشخصية للمُستفيدين ، وحفظها بإسلوبٍ يحمي خصوصيتهم.
  - العمل قريباً من المُستفيدين ؛ لمراقبة احتياجاتهم وتحديدِ النَّتائج المرغوبة ومُراجعة التَّقدم.
  - المنظمة تُقدِّم للمُستفيدين معلوماتٍ تفصيليةً عن خدماتها وأنشطتها وتُشجِّعهم على الاختيار من البدائل المتاحة.
  - تشجيع المُستفيدين على تقديم تغذية راجعةٍ والتَّعامل مع شكاواهم بشكلٍ شفافٍ.
- وفي الغرب والشرق عدة نماذج مُتخصصة في جودة المنظمة الخيرية أو جودة خدماتها ، كما أن لبعض المنظمات الخيرية الكبيرة نماذجها الخاصة في الجودة تتناسب مع طبيعة أعمالها.

## 6. الخاتمة

تُوضِحُ هذه الورقةُ البحثيةُ أنَّ المُستفيدَ أحدُ أهمِّ عُملاءِ المنظمات الخيرية ، وأنَّ رضا المُستفيدِ علامةٌ من علاماتِ كفاءةِ المنظمةِ على تحقيقِ رسالتها الخيرية ، واستثمارِ أموالِ المُتبرعين والدَّاعمين بالطريقةِ المناسبةِ التي يتوقعونها. ومع أنَّ كُلَّ المنظماتِ الخيرية تقريباً نشأتُ أساساً ؛ تلبيةً لحاجةٍ مجموعةٍ من المُستفيدين ، إلَّا أنَّه ليسَ كُلُّ المنظماتِ تُولي المُستفيدِ العنايةَ التي يستحقُّها وتُعطيهِ الأولويةَ التي تُناسبه. وهذا الواقعُ ربّما يعودُ إلى التَّحديات التي تُواجهها المنظمات الخيرية سواءً تلك التي تتعلَّقُ بصعوبةِ قياسِ رضا المُستفيد ، أو تلك التي تتعلَّقُ بالمنظمة الخيرية ذاتها ، كانشغالها بالسوقِ التَّنافسية للتَّبرعات. ومع وجودِ تحدياتٍ وصعوباتٍ إلَّا أنَّ رضا المُستفيدِ غايةٌ يُمكنُ إدراكها وذلك بأنَّ تتبنَّى المنظمةُ الإدارية بعض الاستراتيجيات التي من شأنها أن تُعيدَ المُستفيدَ إلى مكانه الطبيعي في المنظمة الخيرية. تقترحُ هذه الورقةُ ثلاثَ استراتيجياتٍ تكامليةٍ وليست تبادلية يُمكنُ أن تُساعدَ في توجيهِ بوصلةِ المنظمات الخيرية نحو المُستفيد وتعالِ رضاه، هذه الاستراتيجيات هي: دمجُ المُستفيد ، تبنِّي ثقافة التسويق ، و التَّركيزُ على الجودة.

سائلاً الله تعالى أن يكونَ هذا الجهدُ على نقصه مقبولاً عندَ 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.

## **عنوان الورقة :**

**فنون تسويق الفكرة داخل منظومة العمل الخيري**

## **مقدمها :**

**الدكتور / عبدالله بن محمد الربيعة**

## وسائل قياس رضا المستفيد

تسعى القطاعات بكل أنواعها الحكومية والخاصة والخيرية إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة لمواجهة المتطلبات والتحديات الكثيرة التي تواجهها، وخاصة التزايد الكبير في حاجات المجتمع وتنوعها وازدياد ثقافة ووعي أفرادها. ولأن رأي متلقي الخدمة ورضاه عنها أصبح مطلباً عاماً، أصبح الاهتمام منصباً على نوعية وجودة الخدمات - دون الاكتفاء فقط بتقديمها - إدراكاً لأهمية التحسين والتطوير المستمرين في مجال تقديم الخدمة، وقد سبق القطاع الخاص غيره في استخدام مقاييس متنوعة لجودة الخدمة المقدمة واستخدام مؤشرات رئيسة للحكم عن الأداء ولقياس رضا المستفيد، ونظراً لتطور ووعي القائمين والعاملين في الجهات الحكومية والخيرية من العناية بمجرد تقديم الخدمة للمستفيد إلى كيفية تقديمها بصورة تحقق الهدف منها وتحقيق الجودة في خدماتها وأصبح البحث عن مقاييس ملائمة لجودة الخدمة ورضا المستفيد من القضايا التي أخذت حيزاً في أطروحات وتطلعات القائمين عليها.

أهداف قياس رضا المستفيد:

- توجيه المنظمة لمواردها على نحو أكثر فعالية.
- تعريف المستفيدين بحقوقهم.
- إيضاح الجهة التي يتواصل معها المستفيد داخل المنظمة.
- فهم المنظمة لما يمكن وما لا يمكن تقديمه للمستفيد وفقاً لقدراتها وإمكاناتها.
- تركيز المنظمة بصورة دائمة نحو خدمة المستفيدين الحقيقيين.

- الكشف عن جوانب القوة في مستوى الخدمات لتعزيزها ، ومعرفة أولويات الخدمة المطلوبة من المستفيدين.
- بناء مؤشرات أداء واضحة ومحددة لمساعدة المنظمة في تطويرها لوسائل قياس الرضا.
- تحقيق علاقة إيجابية بين مقدم الخدمة والمستفيد ، وكذلك بين الداعم ومقدم الخدمة وزيادة الدعم لتوسيع الأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيد.
- تعزيز شعور المستفيد بأنه محور اهتمام المنظمة وأن رضاه أحد أولوياتها.

قياس رضا المستفيدين بين القطاعات المختلفة ومؤشراته:

نال قياس رضا المستفيد اهتماماً متزايداً من المنظمات بالحفاظ على المستفيدين الحاليين، وزيادة المستفيدين الجدد، ويتضح هذا جليا في القطاع الخاص، ويعتبر رضا المستفيد من المفاهيم غير المحددة بشكل يمكن الوصول إليه وقياسه بسهولة حتى في القطاع الخاص بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات محددة مثل زيادة الدخل والربحية، ويزداد الأمر صعوبة في قياسه وتحديده في القطاع الخيري والحكومي لأسباب متعددة أبرزها تعدد الخدمات واختلاف الشرائح المستفيدة والمنتجات المقدمة والتي لا تقاس بشكل مباشر بل هناك متغيرات كثيرة تؤثر على المستفيد وقد نعرف بعضها ونجهل أغلبها.

لقد كانت البرامج والخدمات المقدمة من الجهات والمنظمات الخيرية تركز على الجوانب الإغاثية المباشرة من توفير المآكل

والمسكن أو بناء المساجد والإفطار والسقيا... وغيرها، مما يجعل رضا المستفيد يتحقق - غالباً - بمجرد تقديم الخدمة له سواء كانت مادية أو عينية. إن الحاجة لقياس الرضا لدى المنظمات الخيرية قد أصبح مطلباً ملحا بسبب التطور الحاصل في مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة منها، حيث أنها لم تقتصر على المستفيد المحتاج إلى الإعانة المادية فقط بل أصبحت تخدم جميع شرائح المجتمع وأصبح الوعي لديها في المشاركة الفاعلة في التنمية الشاملة للمجتمع عالياً مع تقدم برامج نرى آثارها واضحة للعيان من تطوير للكوادر والمنظمات، كل هذا أدى إلى أن يصبح قياس الرضا لدى المنظمات الخيرية هدفاً تسعى إليه وهذا الأمر يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة وما هذا اللقاء الذي يقوم على قياس رضا المستفيد في المنظمات والجهات الخيرية إلا دلالة واضحة على أهمية هذا الموضوع لدى القائمين على العمل الخيري في المملكة العربية السعودية ورغبتهم في الوصول إلى بناء مؤشرات تساهم في قياس وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها.

إن مؤشرات الرضا الفعلية سوف تختلف من شخص لآخر، ومن منتج/خدمة إلى منتج/خدمة أخرى، بل إن حالة الرضا تعتمد على عدد من المتغيرات النفسية والجسدية على حد سواء والتي تترابط مع سلوكيات الارتياح مثل التردد على المنظمة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها والتوصية بالتعامل معها ودعمها. إن الارتياح والرضا هو - أساساً - حالة نفسية ينبغي توخي الحذر في اقتصار قياس الجهود المبذولة فيها من الجانب الكمي فقط.

إن العمل الذي قام به بييري (بارت ألين) وبرودور بين 1990 و 1998 والذي عرفا فيه عشرة من قيم الجودة التي تؤثر في سلوك الارتياح، وزادها توسعا بييري في عام 2002 والمعروفة باسم المجالات العشرة للارتياح، وتشمل على ما يلي: الجودة والقيمة، وحسن التوقيت، والكفاءة، وسهولة الوصول، والبيئة، والعمل الجماعي المشترك بين الإدارات، وسلوكيات خدمة خط الاستقبال، والالتزام للعملاء والابتكار.. لذا فمستوى الرضا يمكن أن يختلف تبعا لخيارات أخرى لدى المستفيد وتبعا للمنتجات الأخرى التي يمكن للمستفيد مقارنتها بمنتجات المنظمة.

#### أنواع المستفيدين:

بين علماء نظم الجودة الشاملة أن المستفيدين لأي منظمة هما صنفان: مستفيدون داخليون ومستفيدون خارجيون.  
المستفيدون الداخليون:

ويشمل مصطلح المستفيدون الداخليون أعضاء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية والعاملين - أي جميع العاملين داخل المنظمة على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية - ، فكل منهم يمثل متلقي لخدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، وهو في الوقت ذاته مورد لخدمة أو يؤدي أعمالاً ويبني عليها من يليه. وهؤلاء يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والامتيازات التي تمنح لهم للتعبير عن مدى رضائهم بما تقدمه لهم المنظمة.

## المستفيدون الخارجيون:

وهم المستفيدون المتلقون لخدمات أو منتجات المنظمة مباشرة ويعتبرون أهم الفئات المستفيدة ، كذلك يشمل المستفيدون الخارجيون الجهات الرسمية والتي تتبع لها المنظمة إدارياً ، والجهات والمؤسسات المانحة والتي تقدم الدعم المالي للمنظمات الخيرية. يجب على المنظمات الخيرية أن تقيس رضا هؤلاء المستفيدون المباشرون من خدماتها، وكذلك رضا الجهات الإدارية والجهات المانحة واللذان تعتبران من عوامل الاستمرار والاستقرار لهذه المنظمات.

وسائل قياس رضا المستفيد:

ينصب قياس رضا المستفيد عادة على البيانات الكمية ( كم) للخدمات المقدمة نظراً لأن كمية المنتج يسهل قياسه وتحليله وهي دليل على إنجاز ونجاح المنظمة، لذلك يحرص أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيون على إبراز الإنجازات الكمية مثل عدد الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين من البرامج والأنشطة وعدد الأسر المستفيدة من السلال الغذائية وعدد الكتب والدورات المنفذة و.....غيرها. ولكن في إطار مفهوم الجودة الشاملة أصبح التركيز ينصب أكثر فأكثر على البيانات الكيفية ( الكيف ) أي نوعية الخدمة المقدمة حيث لوحظ أن الاهتمام بالجوانب الكمية قد يأتي في أوقات كثيرة على حساب الكيف، وبالتالي لقياس رضا المستفيد جانبان مهمان لا ينفصلان هما الكم والكيف.

من التجارب السابقة يتضح أن المستفيدين يستكشفون الخدمات ومستواها بطرق مختلفة، ومن خلال أساليب البحث الوصفي النوعي يمكن استخدامها من أجل فهم أفضل للخدمة من خلال المستفيدين أنفسهم وإلى استكشاف تجاربهم وتوقعاتهم بشكل عميق ودقيق، وأما البحث الكمي فيوفر إحصائيات عديدة مباشرة من المستفيدين لتقييم أداء الخدمة وتوفير المعلومات لتحسين جودتها.

### البيانات اللازمة للقياس:

من أجل تحقيق وتطبيق القياس بطريقة مهنية لابد من الإشارة الى أهمية الاجابة عن الأسئلة التالية:

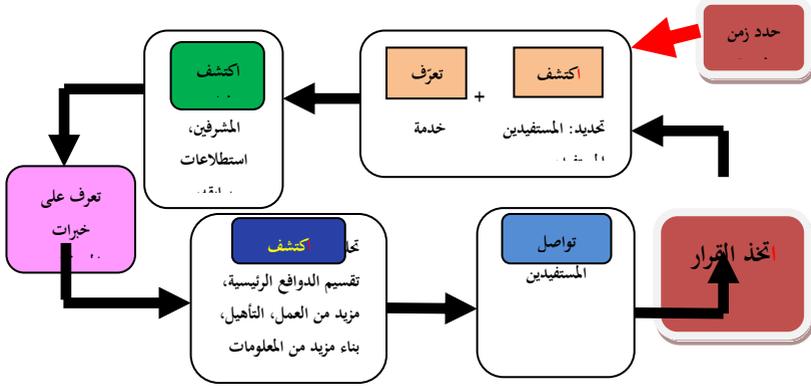
1. هل هناك خطة عمل واضحة ومكتوبة لقياس الرضا؟ وهل الأهداف محددة؟
2. هل تم إشراك المستفيدين في وضع الخطة (حتى وإن كان عبر دراسة مبدئية استطلاعية أو عبر مجموعات تركيز أو اتصال مباشر مع بعضهم خلال تقديم الخدمة أو أثناء زيارتهم للمنظمة)؟
3. هل تم تحديد وتصنيف الخدمات والمنتجات المقدمة؟
4. هل تم تحديد المستفيدين من المنظمة وتصنيفهم؟
5. هل يتم تحديد واختيار عدد المشاركين من المستفيدين في الدراسة بطريقة علمية مهنية؟
6. هل يتم التقييم والقياس في بداية المشروع؟ أم في منتصفه؟ أم في نهايته؟

- 7 . كيف سيتم الحصول على المعلومات المطلوبة؟
- 8 . من سيقوم بجمع البيانات؟ وهل تم التدريب والتأهيل لهم مسبقا؟
- 9 . هل يتم القياس بصفة مستمرة؟ أو دورية؟
- 10 . هل يتم القياس بعد انتهاء المشروع؟ بعد إغلاق المشروع فقط أم بعد فترة من إغلاقه؟
- 11 . هل تم اختيار أساليب القياس وأدواتها المناسبة؟
- 12 . هل التركيز على الأولويات قد يؤدي إلى إغفال أو تقليص الاهتمام بالعمليات؟
- 13 . هل تم تحديد آلية تحليل البيانات؟
- 14 . هل تم تحديد من ستقدم لهم النتائج وكيف ستفعل التوصيات؟

#### وتشمل البيانات اللازم توفرها للقياس:

- البيانات السكانية والديمغرافية عن الفئة المستهدفة والمستفيدة من الخدمات.
- الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- المنافع التي تستفيد منها الفئات المستهدفة من المشروع أو الخدمة.
- معرفة متطلبات المانحين والجهات الرسمية.

مكونات عملية قياس رضا المستفيدين:



طرق ووسائل جمع البيانات:

الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال:

• المسوحات:

- مسوحات الخدمة: والتي تتم عبر استطلاع ردود الفعل مباشرة عن المنتج أو الخدمة التي تقدم للمستخدم، ويتم تنفيذها فوراً بعد كل معاملة للمستخدم.
- مسوحات دورية: والتي تتم عبر جمع البيانات من المستخدمين - داخليين وخارجيين - الذين لديهم علاقة مستمرة مع المنظمة وكان لهم معاملات متعددة.

• المقابلات مع المستخدمين:

ويمكن استخدام استمارات التقييم والاستقصاء (الاستبانة) بحيث يجب الاهتمام بصياغة الأسئلة حتى تكون الإجابات ذات معنى، كما يجب عمل اختبار قبلي بطرح استمارة الاستبيان

على عينة صغيرة مشابهة لمن سيطبق عليهم القياس للتأكد من أن الأسئلة المستخدمة يمكن أن تفهم من قبل المستفيدين وأن الهيكل العام للاستبيان مناسب.

كما يجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة حيادية وبحيث لا تظهر وجهة نظر المنظمة تجاه القضية المطروحة. وتحتاج المنظمات الخيرية الى تدريب بعض أفرادها على مهارات تصميم الاستبانات ومتغيراتها.

وقبل البدء في المسح أو المقابلات يجب تحديد الشريحة التي سوف تقوم بالإجابة على أسئلة الاستبانة أو بتنفيذ المقابلة ويمكن تحديد ذلك إما باستخدام:

أ - الحصر الشامل: ويعني جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من جميع مفردات المجتمع المبحوث، وهنا يؤخذ رأي جميع المستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمة أو المنتج، ويتميز هذا الأسلوب بالشمول وعدم التحيز ودقة النتائج ولكنه يحتاج إلى وقت طويل ومجهود كبير وتكلفة باهضة للقيام به.

ب - تحديد العينات: ويقوم على فكرة اختيار عينات من المجتمع الذي تمثله ويجري البحث على العينة وتعمم على جميع المستفيدين، بحيث تختار عينة من المستفيدين - وليس كلهم - لقياس مدى رضاهم عن الخدمة أو المنتج.

ويتميز هذا الأسلوب بتوفر الوقت والجهد ولكنه قد لا يمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً إذا لم يكن تحديد العينة المختارة متحيزاً أو لم يعتمد فيه على الأسلوب المنهجي في اختيار العينة مما يؤدي إلى عدم دقة النتائج وتحيزها.

- مجموعات التركيز
- المناقشات الجماعية.
- سجل الملاحظات والشكاوي.
- التقارير والخطابات الواردة.

مصادر جمع البيانات:

تتقسم مصادر البيانات والمعلومات بصورة عامة إلى:

1 . المصادر المكتوبة والمصادر غير المكتوبة:

المصادر المكتوبة: تتضمن كافة المطبوعات، فالسجلات والوثائق

والرسائل والمحفوظات كلها تعتبر مصادر معلومات مكتوبة.

**المصادر غير المكتوبة:** تتضمن كافة مصادر البيانات اللفظية والمرئية، فالبيانات والمعلومات المقدمة شفهيًا من قبل المستفيد الداخلي والخارجي قد تكون المادة التي يسعى للوصول إليها.

2 . **المصادر الأولية والمصادر الثانوية:** وهي أكثر التصنيفات شيوعاً:

### **المصادر الأولية:**

وتتضمن البيانات التي نشرت لأول مرة مثل الرسائل والمجالات العلمية بالإضافة إلى المقابلات وقوائم الاستبيان والاستقصاء. والتي تقود عادةً إلى معلومات أولية عن موضوع البحث أي معلومات مباشرة وآنية عن الموضوع.

والبيانات الأولية يقصد بها تلك البيانات التي تم جمعها مباشرة لأول مرة للأغراض المباشرة مثل قياس رضا المستفيد عن طريق الاستبانة الموزعة على المستفيدين، وتمتاز بدقة البيانات، ومن عيوبها أنها تحتاج لوقت وجهد وتكلفة.

### **المصادر الثانوية:**

وتتضمن المصادر التي نشرت ملخصات بحوث جمعت من المصادر الأولية ومن أمثلتها دوريات المختصرات، الكتب الإرشادية، الموسوعات، والمواد المترجمة، التقارير لجهات شبيهة والأوراق المقدمة في المؤتمرات والملتقيات العلمية وغيرها. وهذه المصادر تزود الباحث بمعلومات غير مباشرة وغير آنية عن موضوع البحث.

يمكن الاستفادة من البيانات والمعلومات لدى الوزارات والهيئات الحكومية كوزارة التخطيط والمصلحة العامة للإحصاء ووزارة الشؤون الاجتماعية والإسلامية ومراكز البحوث وبعض المراكز والمؤسسات الأخرى التي تتولى قضية جمع البيانات والمعلومات اهتماماً كبيراً. وتتميز البيانات الثانوية بمجموعة من المزايا أهمها:

- 1 . تمثل نتاج خبرات سابقة لا يستطيع أي باحث أن يتجاهلها.
- 2 . توفر الوقت والجهد والنفقات، إذ المنظمة أو الباحث لم يبذل أي جهد يذكر في إعدادها، بل تتاح له. وليس أدل على ذلك من استعانة الباحثين بمئات الأرقام التي تنشرها مصلحة الإحصاءات العامة، ووزارة الشؤون الاجتماعية أو نتائج وتوصيات الرسائل الجامعية التي أجيّزت في مختلف التخصصات وما تتيحه من أفكار مستحدثة يمكن الاستعانة والاستفادة منها.
- 3 . تتميز البيانات الثانوية أيضاً بأنها دورية تيسر الكشف عن التسلسل والـ\_\_\_\_\_تغير في الظواهر الاجتماعية التي يتعذر على المنظمة الحصول عليها غالباً لما تتطلبه من جهود مالية وبشرية ضخمة.

ومن عيوب البيانات الثانوية:

- 1 . عدم التيقن من وضوح مفاهيمها أو دقة أدواتها.
- 2 . قد تحمل أخطاء في النقل والنشر.
- 3 . احتمالات أخطاء التصميم والتحليل والتبويب والاستنتاج لعدم كفاءة بعض العاملين بهذا العمل أو لنقص خبراتهم، مما يستلزم ضرورة التأكد من سلامة الطريقة التي اتبعت في جمع هذه البيانات والكيفية التي تم بها التوصل إلى نتائجها النهائية.
- 4 . عدم اتفاقها أحياناً مع احتياجات المنظمة، نظراً لاختلاف الأهداف التي جمعت من أجلها البيانات في المرة الأولى عن الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، أو لاستخدام وحدات قياس مغايرة، أو للتركيز على النواحي الكمية دون الكيفية... الخ.
- 5 . احتمالات تقادم البيانات الى الدرجة التي يصعب فيها استخدامها للإشارة الى ظواهر حالية، بحيث لا يمكن الاستفادة من هذه البيانات إلا في حالة دراسة التطور التاريخي. أما في حالة دراسة ظاهرة اجتماعية أو إعلامية او خدمات معينة - مثل مهارات وأدوات القياس لرضا المستفيد لخدمة محددة أو منتج معين.

### أساليب جمع البيانات:

هناك أربعة أساليب لجمع البيانات الرئيسية التي يمكن أن

تستخدم لإجراء مسح رضا المستفيدين:

- وجها لوجه (المقابلة المباشرة)
- الهاتف.
- البريد.
- الانترنت.

والجدول التالي يقارن بين هذه الاساليب

نوع الطريقة المستخدمة	التكلفة	العينة	نسبة الاستجابة	السرعة	المرونة	الملاحظة	المدة	الصدق
المقابلة المباشرة	- -	+ -	+ -	+ -	++	++	+	++
الاتصال الهاتفي	+	+	++	+	+	-	-	+
البريد اليدوي	+ -	-	- -	-	-	- +	-	- +
البريد الإلكتروني	++	+ -	- -	+ -	+ -	- -	++	-

## تحليل البيانات:

تحليل البيانات هو أحد الخطوات المهمة بعد جمع البيانات والتي تهدف الى دراسة البيانات المجموعة من تصنيف وتبويب وعمل الجداول التكرارية والرسوم البيانية والنسب المئوية والعلاقات والارتباطات بين المتغيرات ومن ثم النقاش والتفسير للنتائج ومقارنتها مع نتائج البحوث والتقارير السابقة ، وتعتبر من أهم خطوات البحث والدراسة ويعتمد على خبرة وسعة وممارسة فريق العمل في الوصول إلى نتائج ينتج منها توصيات تساعد في تحقيق تحسين رضا المستفيد. ويمكن استخدام عدد من البرامج الحاسوبية الإحصائية في هذا المجال ومن أهم هذه البرامج برنامج SPSS أو برامج بسيطة مثل الاكسل عندما تكون البيانات بسيطة. ويمكن للمنظمات استقطاب متخصصين في ذلك أو التعاقد مع جهات متخصصة تساعدهم في التحليل واستخلاص النتائج. المؤشرات الخاصة بقياس رضا المستفيدين:

هناك مؤشرات رئيسية لقياس رضا المستفيدين:

مؤشر البيئة الخارجية:

- موقع المنظمة الخيرية ومدى سهولة الوصول إليها.
- مبنى المنظمة وتصميمه الخارجي.
- توفر مواقف سيارات للمستفيدين.

- وجود حراس أمن لمساعدة المستفيدين في الوقوف وكذلك في الدخول والخروج من المبنى.
- وجود لوحات رئيسية تساعد في الاستدلال على موقع الاستقبال.
- نظافة المدخل الرئيسي للمبنى.

#### مؤشر البيئة الداخلية

- نظافة المبنى من الداخل ومدى كفاءة الإضاءة والتهوية.
- وجود مكتب استقبال.
- وجود أماكن انتظار مناسبة ومريحة للمستفيدين.
- توفر كميات كافية من الكتيبات ونماذج إرشادية خاصة بتقديم الخدمة.
- توفر مرافق في داخل المبنى مثل ( مصلى - مياه باردة للشرب).
- توفر دورات مياه نظيفة.
- وجود مركز لتقديم خدمات النسخ والتصوير للمستفيدين.
- توفر صندوق للشكاوى والاقتراحات.

#### مؤشر وسائل الاتصال:

- وجود فروع كافية للجهة لتقديم الخدمة.
- توفر وسائل بديلة للاتصال وتنفيذ الخدمة للمستفيدين مثل: (الموقع الالكتروني على الانترنت).
- توفر هاتف مجاني أو رقم اتصال للاستفسار عن الخدمات التي تقدمها المنظمة.

### مؤشر الموظفين:

- تواجد الموظفين على مكاتبتهم عند مراجعة المستفيد.
- معرفة الموظف وكفاءته عند قيامه بمهام الوظيفة.
- مظهر الموظف (نظافته وترتيبه).
- وضع الموظفين بطاقة التعريف أثناء تقديمهم الخدمة.
- طريقة ترحيب الموظف بالمستفيد (السلام ، الابتسامه).
- إظهار الموظف الاستعداد لمساعدة المستفيد وكيف يمكنه ذلك.
- استماع الموظف للمستفيد بدون مقاطعة.
- تفهم الموظف لقضية المستفيد.
- تبسم الموظف أثناء تقديم الخدمة.
- مناداة المستفيد باسمه عند البدء في تقديم الخدمة.
- أسلوب الموظف هل كان مهذباً ومؤدباً أثناء تقديم الخدمة.
- تقديم الموظف للخدمة بدون مقاطعة من الزملاء أو الهاتف.

### مؤشر الوقت المخصص لتقديم الخدمة:

- طول وقت الانتظار أكثر مما توقعه المستفيد.
- طول وقت إنهاء المعاملة / الاستفسار أكثر مما توقعه المستفيد.
- الموعد الجديد ( للمتابعة / تسليم ) المعاملة أكثر مما توقعه المستفيد.

### مؤشر الإجراءات:

- سهولة إجراءات الحصول على الخدمة.
- وجود وثائق مطلوبة غير ضرورية.
- وضوح النماذج المطلوبة لتقديم الخدمة.
- سهولة تعبئة النماذج المطلوبة لتقديم الخدمة.

### مؤشر المنتج المقدم:

- توافق المنتج مع غاية المستفيد.
- الحصول على المنتج من قبل المستفيد بقيمة مناسبة أو مجاناً.
- تمكن المستفيد من استخدامه.
- سماع رأي المستفيد بعد الاستخدام.
- عدد المنتجات كافية ومتناسبة مع عدد المستفيدين.
- حصول المستفيد على المنتج بطرق ميسرة.
- إمكانية الوصول للمنتج وتجربته.
- آليات تعرف المستفيد عن المنتج.

صعوبات قياس رضا المستفيد لدى المنظمات الخيرية:

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية

قياس رضا المستفيد في مجال العمل الخيري منها:

- ضعف التعاون والتنسيق المعلوماتي بين المنظمات الخيرية.
- عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم المنظمات الخيرية في مجال قياس رضا المستفيد.
- قلة الاهتمام لدى بعض المنظمات الخيرية بقياس الرضا للمستفيد.
- ضعف المخصصات المالية في موازنات بعض المنظمات الخيرية لقياس الرضا.
- ضعف قاعدة المعلومات في المنظمات الخيرية إن وجدت.
- قلة المؤهلين في الجودة والإحصاء لدى المنظمات الخيرية.
- قلة أو غياب الوعي لدى بعض المستفيدين مباشرة من المنظمة بأن لهم الحق في إبداء الرأي حول الخدمة أو المنتج المقدم لهم ، ويرون أن الخدمة المقدمة فضل من المنظمة ليس لهم أن يبدو الرأي تجاهه (ما على المحسنين من سبيل) .
- صعوبة القياس لمجالات يصعب فيها استطلاع رأي المستفيدين أو الجمهور المستهدف حول الخدمة المقدمة ، وتتبع صعوبة القياس عادة من صعوبة التعامل مع الجانب الكيفي المتعلق بأسلوب تقديم الخدمة.
- طبيعة المستفيدين المتلقين للخدمة حيث يجب مراعاة الخصائص الاجتماعية والثقافية للمستفيدين متلقي الخدمة عند استطلاع رأيهم ، فمثلاً إذا كان المستوي التعليمي للمستفيدين الخارجيين

منخفضاً فقد يشكل ذلك صعوبة في معرفة مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة خاصة في الجانب الكيفي منها. وهنا لا بد من توفير فريق عمل قادر على مخاطبة مثل هذه الفئات بنفس اللغة التي يتفهمونها ويستطيعون بناء جسور الثقة معهم لمعرفة رأيهم الحقيقي تجاه الخدمة المقدمة كماً وكيفاً.

- غياب الثقة لدى البعض من المستفيدين - وبخاصة التي يخشى أهلها من القائمين على المنظمة والعاملين فيها أياً كانت صورتها أو شكلها - بحيث يتجنبون إبداء رأيهم بصراحة في كم وكيف الخدمات المقدمة لهم خشية أن يفقدوها أو أن يؤدي ذلك الى استعفاء الموظفين القائمين على العمل.

وبنفس المنطق يخشى صغار الموظفين في أي منظمة إبداء أية آراء نقدية على أسلوب إدارة العمل خشية أن يفقدوا وظائفهم. ولا بد هنا من بناء جسور الثقة والحرص على إبراز مصداقية وسرية عملية التقييم وقياس رضا المستفيد وتشجيع المستفيدين على المشاركة في هذه العملية.

ماذا بعد قياس رضا المستفيد: (التوصيات):

هذه مرحلة من المراحل المهمة - وهي مع الأسف - لا يعنى بها كثيراً حيث النتائج التي توصل إليها من خلال القياس ومن ثم التوصيات المقترحة لحل المشكلات والصعوبات أو العوائق التي تؤثر على نسبة الرضا لا يستفاد منها بشكل كبير لدى بعض المنظمات، لذا لا بد من:

- قيام الإدارة العليا بالدعم الإداري والمادي لقياس رضا المستفيد وجعله من أولوياتها.
- تكليف جهة محددة داخل المنظمة بمسئولية المتابعة والتطبيق.
- التدريب المستمر لتطبيق ادوات القياس لرضا المستفيد.
- التطبيق للبرامج الاحصائية الكمية في قياس وتحليل البيانات لرضا المستفيد.
- عرض النتائج والتوصيات لرضا المستفيد الدورية على العاملين في المنظمة من الإدارة العليا وحتى صغار العاملين كل حسب موقعه ووظيفته.
- عقد مجموعات تركيز وورش عمل داخلية لنقاش هذه التوصيات ووضع الأساليب المناسبة لتفعيلها.
- رفع مستوى التطوير والتحسين في نسب الرضا دوريا إلى الإدارة العليا.

المراجع:

- Michael Conklin, Measuring and Tracking Customer Satisfaction, , MarketTools, Inc
- Stacey Barr, A simple way to measure customer satisfaction
- Harkiranpal Singh, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, Asia Pacific University College of Technology & Innovation Technology Park Malaysia ,2006.
- Bart Allen Berry, How to Fix Customer Satisfaction At Your Company 2006.
- Customer Satisfaction IMPROVING QUALITY AND ACCESS TO SERVICES AND SUPPORTS IN VULNERABLE NEIGHBORHOODS, 2007, What The Research Tells Us
- ادرو.اسكوت 2002 ، تحقيق رضا العملاء: التطوير الاداري ، ترجمة عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- قياس رضا العملاء من اجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، المؤسسة الامريكية للتنمية.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1995.
- عبيد محمد عدنان، بحوث التسويق، مصر، 1999.

**عنوان الورقة :**  
**التميز في خدمة العميل**

**مقدمها :**

**الأستاذ / عبدالمنعم بن عبدالعزيز الحسين**

## المقدمة :

تعالى في الفترة الأخيرة النداءات بالتنمية والتطوير ومنهجية ومقاصد التطوير المنشود وإن بعدا مهما من أساسات كل استراتيجيات الأعمال التطويرية يدور حول بعد تكاد كافة المنهجيات العلمية أن تتفق على ذلك البعد وهو التركيز على رضا المستفيد واعتماد منهجية تتبع رغبات العميل في تطوير العمل للمنظمة .

## تعريف :

مفهوم رضا العميل تعددت التعاريف التي تتحدث عنه لكن دعونا نعتمد التعريف الذي ورد في موسوعة ويكيبيديا وهو مقياس لمدى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيس داخل قطاع الأعمال وجزء من منظورات أربعة من سجل الأداء المتوازن. <sup>٢٢</sup>

## مشكلة الدراسة :

تفترض الدراسة وجود حاجة لتطوير الخدمات المقدمة من المؤسسة الخيرية للعملاء الداخليين والخارجيين من خلال أحدث الممارسات التي تستخدم التمركز والتمركز على العميل .

## أسئلة الدراسة :

هل هناك علاقة بين تزايد الخبرة عند الموظف الداخلي ونسبة وجود ممارسات اهتمام عال بالعميل الداخلي ؟  
هل هناك علاقة بين تزايد مدة الخدمة في المؤسسة وبين رضا الموظف على المؤسسة التي يعمل فيها ؟

## أهمية الدراسة :

لا شك أن الكتابات التي تنشر في الفترة الأخيرة والأخبار بقدر ما تحمل من أشياء إيجابية تجاه العمل الخيري والعاملين فيه إلا أن هناك بعض الملحوظات والمؤشرات السلبية التي تعكس عدم رضا عن العمل والأداء وينبغي حال التوجه لتحسين الأداء التوجه نحو العمليات الداخلية التي تركز على العميل الداخلي وولائه تجاه المؤسسة التي يعمل فيها .

أهداف الدراسة :

1. تعريف العميل ومفهومه Customer Satisfaction

2. تحديد العملاء المستهدفون

3. التعرف على منهجية 4S في خدمة العملاء

الإطار النظري :

يقول خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله : من نحن من دون المواطن السعودي <sup>تر</sup>

ومن جانب آخر يطلق صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز آل سعود أمير المنطقة الشرقية حفظه الله مشروع قياس رضا المستفيد في 20 أكتوبر 2009 ويمكن الاطلاع على <sup>بر</sup> كثير من المواد الخاصة بنماذج قياس رضا المستفيدين على الموقع وطلب الخدمات الاستشارية منه .

عبارات عن رضا المستفيدين وتحديد المستفيد :

- المنظمة لا قيمة لها بدون عميل
- مطلب شرعي ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه )
- وظيفتك - مركزك - مكافأتك بسبب العميل
- العميل هو السيد
- صورتك النهائية هي ناتجة من الانطباع الأول
- العميل الذي يخرج مستاء يخبر 11 شخصا
- كسب عميل جديد أسهل من استعادة عميل سابق
- كسب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف المحافظة على عميل

حالي

- أفضل فرصة لكسب عملاء جدد هي عن طريق العملاء

الحاليين

- كل عميل راض عن خدماتك يخبر على الأقل خمسة آخرين
- العميل الذي تكون له مشكلة وتحلها مردوده ثلاثة أضعاف عميل بدون مشكلة .
- لا نستطيع تغيير العملاء لكن نستطيع تغيير الطريقة التي نقدم بها خدماتنا .

من العميل الخاص بالمؤسسة الخيرية التي تعمل فيها :

- المتبرعون	- الطلاب
- رجال الأعمال	- الطالبات
- الكبار	- المسؤولون
- الصغار	- المقاولون
- النساء	- رجال الإعلام
- الفتيات	- المنافسون
- الشباب	- الجهات الرقابية
- المعاقين	- المشايخ
- كبار السن	- رؤساء وك
- الجاليات	- زملاؤك
- الخليجيون	- المتطوعون
- الموظفون	- الجهات المانحة

## ما الذي يريد المستفيد ؟

سم بر

- مكان مريح	- استقبال مناسب
- برامج جيدة	- مكان بارد
- دخول مجاني في البرامج	- خدمة مريحة
- جوائز على المسابقات	- ألعاب للأطفال
- هدايا	- لوحات إرشادية
- توفر الخدمات الأمنية	- توفر المعلومات
- أخلاق وتعامل	- دورات مياه
- نظافة والترتيب	- مكان للصلاة
- سرعة	- إضاءة مناسبة
- مواقف للسيارات	- الترحيب وتقديم المساعدة
- نظام	- استقبال مناسب
- العدالة	- الشعور بالأهمية

شم بر

## كيف تتعرف على رغبات المستفيدين ؟

توجد عدة طرق للتعرف على الاحتياجات الدقيقة للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها منطمتك منها : الاستبانة ، الدراسة العلمية ، انطباعات الزائرين ، عداد الزوار ، تكرار الزيارة ، الشكاوى

<sup>25</sup> من دليل المديرين لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين

<sup>26</sup> برنامج التعامل مع الجمهور الندوة العالمية بالمنطقة الشرقية سبتمبر 2010

والمحفوظات ، حلقات النقاش ، كتابات الصحفيين و الانترنت ،  
المقابلات المباشرة .

ومن المهم أن نحسن عمل الآلية بطريقة احترافية :

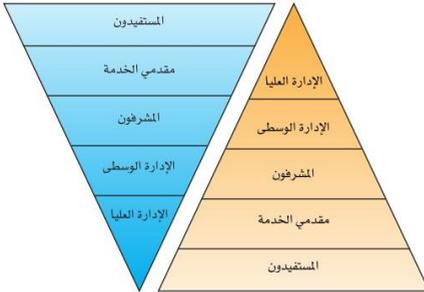
تتبعها هامة في بناء الاستبانة ؟

- تحديد المراد قياسه
- النظر في الاستبانة الأخرى المشابهة
- 

النظر في الدراسات السابقة

- حدد المحاور
- رتب الأسئلة من العام للخاص
- كتابة تعليمات وشرح
- كتابة مقدمة ودعوة للمشاركة
- عرض الاستبانة على متخصصين
- تجريب الاستبانة

النظرة الحديثة للمستفيد



### تجارب عالمية في الإصغاء للعميل :

- شركة أمريكية تعمل في مجال المنتجات المكتبية استثمرت مليون دولار لجمع معلومات عن العملاء ثم النتيجة أنها لم تفعل المعلومات التي خرجت بها
- هل تعلم أن 92% من الشركات التي جمعت بيانات عن عملائها لم تستفد من تلك البيانات شيئاً ؟

#### Step 1

#### تقنية 4S لإدارة العملاء :

- حدد نوعية العميل الذي تريده . / من هم العملاء الأكثر أهمية  
20:80 /
- تقسيم العملاء إلى مجموعات / افهم العميل : مثال شركة
- U-haul لتأجير الشاحنات واكتشافها أن كثيرا من العملاء المستهدفين يستعيرون الشاحنات من أصدقائهم بدل تأجيرها .

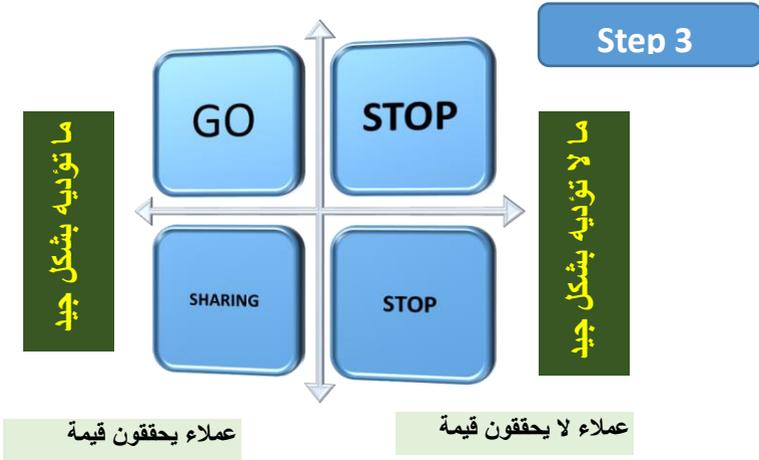
#### Step 2

- حدد ما الأكثر قيمة عند عميلك المستهدف southwest
- حيث اكتشفت شركة الطيران أن العميل يفضل الباصات والسيارات الصغيرة فركزت على تخفيض السعر مع تخفيف قيود المقاعد .

- فمن 3 طائرات إلى 144 طائرة .
- كوداك كانت تضع المنتج وتركض لإقناع العميل ثم أصبحت
- تحدد احتياج العميل وتصنع المنتج .

### مثال تجربة STC وبرنامج قدوة

- مسابقة 180 سؤال
- أسلوب الموظف مع العمي
- عميل سري يسأل في مجال العمل ، وسؤال في الإنترنت وسؤال في الجوال
- تم توزيع الجوائز على 200 موظف
- الجوائز ((3سيارات))، وعشرجوائز ((10,000))ريال
- ، و((187جهاز محمول))
- وقد تم تكريم الـ 13 الأوائل من قِبل رئيس الشركة وتم الاحتفال معهم...



## شرح فكرة المربع :

نقوم بعمل عصف ذهني صريح وواضح لكل الخدمات التي نقدمها للمستفيد ونقيم أنفسنا داخليا تجاه تلك الخدمات ثم نضع الخدمات في تصفية مربع بؤرة الليزر وأقوم بعمل الآتي الخدمات التي أؤديها بشكل جيد والعملاء يرغبون فيها فعلي أن أركز عليها وأحسن من خدماتها .

الخدمات التي يرغبها المستفيد وأنا لا أقدمها بشكل جيد فأعمل فيها مشاركة مع مزود خدمة مميز بحيث أقوم بتقديم الخدمة من خلاله .

الخدمات التي لا أقدمها بشكل جيد والعميل لا يقدم عليها بشكل جيد أو لا يحدها فهذه أقوم بالتوقف عن أدائها فورا حيث تشكل استثمارا خاطئا .

الخدمات التي أقدمها بشكل جيد والعميل لا يقبل عليها أيضا هذه علي أن أتخذ قرارا بالتوقف عنها .

ثقافة التمسك بما يهتم به العميل وترك ما عداه .

مثال : blake حين تولى شركة تأمين توشك على الانهيار

أطلق رؤية :

- ثقافة عالية في الأداء
- المنافسة فيما يمكن فيه النجاح
- التوجه نحو السوق والتركيز على العميل

- رفع مستوى الأفراد ورأس المال والتكنولوجيا
- القيم : العميل أولاً ، الأمانة ، الخبرة المهنية ، التجديد ، العمل بروح الفريق .

### مثال لتجربة :

إحدى الشركات قامت بعمل دراسة، صورت معرض بحيث جعلت موظفي الصف الأمامي الذين يستقبلون العملاء، غير مبسمين، و جعلت الموظف الذي في المنتصف مبسما، لاحظوا أن جميع العملاء يتجهون إليه، على الرغم من ازدحام الصف، أي أن العملاء فضلوا الانتظار على أن يذهبوا للعبوسين في مكاتب الاستقبال الأخرى

### **تكريس ثقافة تقدير المستفيد والشعور بأهميته :**

- العميل هو أهم شخص في دورة العمل .
- لا يعتمد العميل عليك، بل أنت تعتمد على العميل، وأنت تعمل عنده.
- العميل ليس مصدر إزعاج بل هو هدف عمالك.
- العميل هو صاحب الفضل بالزيارة ولست أنت صاحب الفضل بتقديم الخدمة
- خدمة العميل مهمة الجميع لكن من دون فوضى
- العميل لديه مشاعر وعواطف، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به.

### خماسية ولاء المستفيد الداخلي للمنظمة :

- استحوذ على قلوب العاملين بحيث تكون العلاقة علاقة محبة .
- الاتصال المفتوح
- المشاركة بحيث تقل المستويات وتتقارب
- إذكاء نزعة التعلم التدريب وفرص مواصلة التعليم
- التمكين والتفويض والصلاحيات .

### معلومات هامة عن المستفيد :

- 96% من العملاء غير الراضين على الخدمة لا يتقدمون باعتراضات .
- 90% من العملاء غير الراضين لا يعودون مرة أخرى للمنظمة .
- في دراسة عملتها شركة اتصالات محلية عن المنتقلين منها وجد أن سبب الانتقال هو عدم العناية بالعميل أكثر من أي شيء آخر

### نصائح للبدء في تطوير خدمات العملاء :

- أكد على أن الاهتمام بالعملاء مسؤولية الجميع
- كرمّ وحفز الموظفين الذين يبذلون أداء رائعاً في التميز في خدمة العملاء ( مثال سعود الدويش )
- لا تكتفي بدورة تدريبية واحدة بل هو تدريب مستمر

- أعط العاملین صلاحيات واسعة لاتخاذ أي إجراء يخدم الجمهور
- كَوْن فريقاً للعناية بالعملاء .
- اجعل من مهامهم قياس مستوى الخدمة ومراقبة العاملين في التعامل واهتم بالتحفيز أكثر من الحساب ، ولا تحاسب قبل أن تكرر التعليم ، ثم بعد ذلك لا تتنازل عن أي تهاون .

**فوائد البدء في استخدام التركيز على العناية بالمستفيد :**

1. زيادة المبيعات
2. خفض التكاليف
3. التحكم بسعر الخدمة
4. جذب الكفاءات
5. زيادة الإنتاجية بزيادة الدافعية
6. زيادة الإيرادات

**أضرار التأخر في اتباع سياسة التركيز على خدمة المستفيد :**

1. ضياع وقت العمل في الترفيع
2. ارتفاع كلفة التسويق
3. ارتفاع معدل تسرب الموظفين
4. ضعف القدرة على جذب عملاء جدد
5. تهديد مكانة المؤسسة بين المؤسسات الخيرية
6. انخفاض الإيرادات

**كيف أهيء الموظف نفسيا للتميز في خدمة المستفيد :**

7. أتعرف بأن العميل له احتياجات ويجب احترامها .
8. الخدمة الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية .
9. الانطباع الأول يدوم طويلا .
10. اللقاء مع العميل : إما أن تكون فرصتي للتميز أو معاناة من الفشل .
11. العميل شريك في الأداء المتميز.
12. أنا لا أملك حق اختيار العميل أو تقييمه ولكنه يملك ذلك .
13. أتعرف بأن العميل له احتياجات ويجب احترامها .
14. الخدمة الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية .
15. الانطباع الأول يدوم طويلا .

16. اللقاء مع العميل : إما أن تكون فرصتي للتميز أو معاناة من الفشل .
17. العميل شريك في الأداء المتميز.
18. أنا لا أملك حق اختيار العميل أو تقييمه ولكنه يملك ذلك .

#### خطوات حل مشكلة المستفيد :

19. التعبير عن الاهتمام بالمشكلة
20. حسن الإصغاء لتحقيق الفهم
21. تعرف على توقعات المستفيد
22. التأكد من فهم ما يحتاجه المستفيد
23. حدد بدائل حل المشكلة
24. تطبيق الإجراءات المختارة ومتابعة الإنجاز
25. متابعة رضا العميل .

#### إجراءات الدراسة :

تم عمل استبانة على موقع إلكترونية وتم نشرها للعاملين في الجهات الخيرية<sup>١٣٥</sup>

أداة الدراسة :

الاستبانة الالكترونية وتم تعبئتها من قبل عينة من العاملين من الجهات الخيرية بعينة شبه ممثلة ونستطيع البناء على نتائجها .  
نتائج الدراسة :

نسبة	العبارة
92%	من وجهة نظرك هل العميل أول اهتمامات القائد في المؤسسة
92%	هل تعتقد ان قائد المؤسسة إنسان فاعل ومنتج؟
84%	هل قائد مؤسستك حريص على تدريب منسوبي المؤسسة وتطوير
56%	يعمل أفراد مؤسستك بروح الفريق الواحد
64%	في مؤسستك تعتقد أن جهود العاملين ملحوظة ومقدرة ؟
80%	في مؤسستك تعقد اجتماعات دورية لنقاش سير العمل
64%	مؤسستك تتفاعل مع التغيير بأسرع وقت ممكن
60%	عملية التغيير تتم في مؤسستك بطريقة مخططة ومدروسة
72%	آراء وأفكار العاملين في المؤسسة تؤخذ بعين الاعتبار
48%	العاملون يعرفون المستجدات أولاً بأول
68%	توجد في المؤسسة قيم وأسس واضحة للجميع
48%	العاملون يعرفون أهداف المؤسسة بوضوح
60%	الهيكل الإداري لمؤسستك يعكس حاجة العمل فيها وواقعها
80%	تعتقد أن القرارات التي يتخذها قائد مؤسستك حكيمة وفاعلة
72%	القيادة دائماً على علم بما يجري في المؤسسة
44%	المؤسسة توفر حوافز إيجابية وجيدة للموظفين

**أولاً :** طريقة القراءة : تم استخدام قاعدة مقياس العملاء والتي تقول أن العميل إذا أفاد بدرجة 80% فأنت لست متميزاً بل أنت فقط في وضع جيد بالنسبة له .

ولذلك تم جعل كل مؤشر دون 80 % على أنه مؤشر فرصة تحسين ويجب التنبيه له

ثانياً : من الاستبانة : المشاركون كلهم ذكور !

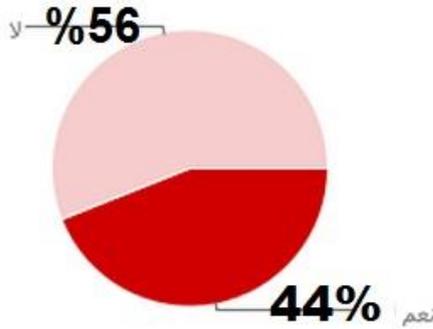
العاملون الأحدث سناً والأقل خدمة أبدوا رضا أكثر على المؤسسة

العاملون بالدوام الكامل أكثر استياءً من الدوام الجزئي

العاملون الميدانيون أكثر استياءً من المكتبيين

العاملون غير راضين على نسبة حضور القادة داخل المؤسسة

الخيرية



88% من الموظفين في الجهات الخيرية لا يعلمون عن مستجدات في مؤسساتهم

### توصيات الدراسة :

- تطوير الهياكل الإدارية للمؤسسات الخيرية ومراجعتها
- تحديث ومراجعة نظام الرواتب والمكافآت
- إلحاق القيادات في العمل الخيري في برامج تدريبية خاصة بالعناية بالمستفيد
- توسيع نطاق المشاركة في القرار داخل المؤسسات الخيرية ونشر ثقافة التفويض والتمكين .
- زيادة التوظيف النسوي في العمل الخيري
- التدريب على القيم والأخلاقيات
- عمل أنظمة داخلية تقيس أداء الموظف وتكافئ على الجهد الإضافي المميز .
- زيادة ميزانية الحوافز في المؤسسات الخيرية وتدريب القادة على فن التحفيز .

## المراجع :

1. الإبداع والتميز في الخدمة / دكتور عبدالرحمن توفيق
2. الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية / د. عبدالرحمن توفيق
3. تطوير خدمات المستفيدين / معهد الإدارة العامة
4. التميز في خدمة العملاء / ديفيد فريمانتل
5. التميز في خدمة العملاء / أشرف الجفيمان
6. التميز في خدمة العملاء فلم مترجم بواسطة تعليم البنات
7. دليل المديرين لتحسين الخدمات المقدمة للمسفيدين
8. مختارات من الانترنت

## **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 وتميئتها 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 بمنتجاتها 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 تساهم 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 الأولى بالخدمة ؟
- 3- ما هي سبل تحديد احتياجات المتعاملين مع الجمعيات الخيرية ؟
- 4- ماهو 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  
(4 Priorities & Needs 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 يسهم في إعادة تطوير سياساتها لتوسيع دائرة المنتجات التي تقدمها لتحقيق الشمولية في تحسين حال المحتاج على سبيل المثال من حيث توفير قوته الآني 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 تركز 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 ، الموردين 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 وميزانياتها التشغيلية لابد 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 وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ**

وَفِي الرَّقَابِ وَالْعَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ 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 لابد 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 الهيكل 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  
التظيمية . ويمكن توزيع تلك القوى بنسب مئوية على الفئات كأن



للزواج ، وبهذا التكامل يكون الجميع شارك في رسم مسار حياته وأيضا خدمة المجتمع في بناء فرد مكثف 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 بستييل 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. ومسمى 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 كفنّات من المتعاملين وتنفذ في كل منها ما يناسبه من أنشطة مثل وضع منفذ للداعمين في الحي ذا الأسر الغنية ونحو ذلك .

**Social** البيئة الاجتماعية : وهنا يتم تحليل فنّات المجتمع سواء من حيث العادات أو التصنيفات فيه وكذلك أبرز المشكلات كالعنوسة مثلاً ونسبتها لتسهم 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 وتسهم بذلك أيضاً في توفير التكلفة.

**Legal** النظم : وتفيد في التعرف على نظم الدول التي تنفذ الجمعية الخيرية أنشطتها فيها مثل منع جمع 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 لانهيارات في حال الأمطار، وبذلك يكون قاطنوا تلك المناطق فنّاتٍ 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 :

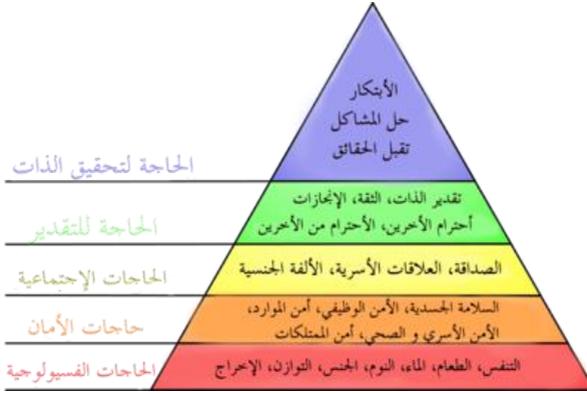
هناك علاقة وثيقة تربط ما بين تحديد المتعاملين وتحديد احتياجاتهم ، إذ أن معرفة فئات هؤلاء المتعاملين بشكل دقيقه يسهم في التعرف على احتياجاتهم ، كما أن التعرف أيضاً على الاحتياجات الرئيسية لمجموعة أو مجتمع ما يسهم في التعرف على المستفيدين بشكل أدق .

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 المتهاكلة .

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 (

ويكبيديا، الموسوعة الحرة ، 2013م ) 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 ومرتبطةً بنظام سداد ليتم التبرع لصالح المشروع الملائم له .

#### 4- مصنوفة الأهمية والألوية :

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 :

**السعر = التكلفة + 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 لابد 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 تفتير 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 الأفاق 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 إبهاره وذلك هو التوجه العالمي الحديث.

### ويمكن تصنيف منافذ التوزيع إلى صنفين :

- 1- منافذ مباشرة : وهي تمثل مقر الجمعية بمختلف فروعها.
- 2- منافذ متعددة : أي لاتتبع 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 تبادر الجمعيات الخيرية بالتسويق من خلالها وقد تكون من خلال:

1. الموقع الإلكتروني للجمعية والذي لابد أن

يرتبط بنظام سداد ويقوم المتعامل مع الجمعية بالدفع من خلاله.

2. 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.

3. 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 .

4. الإعلام الجديد وهو التوجه الكبير نحو

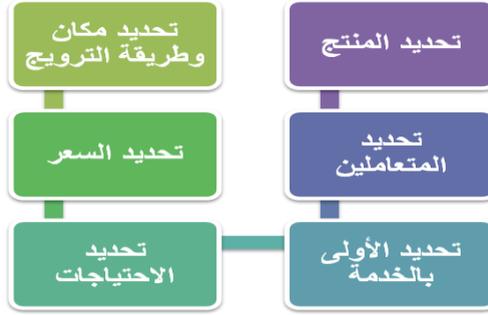
وسائل التواصل الاجتماعية الإلكترونية من التويتر والفيسبوك وغيرها والتي يستخدمها شريحة من المستفيدين ، ولا بد أن تكون هناك خطط ممنهجة لدى الجمعيات لاستثمار تلك الوسائل في استهداف فئة المتعاملين معها للتسويق لمشاريعها ومنتجاتها بل وللتعرف على المستفيدين الأولى بالخدمة.

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 لتسيخ 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 ويتعين 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 ) .



## **عنوان الورقة :**

**دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية  
في تحقيق رضا المستفيد**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / علي بن حمادي زايد**

## المقدمة

يعتبر العمل الخيري التطوعي من أهم العوامل المساعدة في بناء المجتمع بما يشتمل عليه من معان إنسانية جميلة حث عليها ديننا الإسلامي فهو يسهم بشكل كبير في نهضة المجتمع ونموه وتكامل أفراداه وتماسكهم ونشر الوعي بينهم وتحقيق المواطنة بطريقة عملية فضلاً عما يحققه على مستوى الفرد من الشعور بالانتماء وتحقيق الذات واستشعار المسؤولية تجاه المجتمع واكتساب الخبرات واستثمار وقت الفراغ وتنمية المهارات وتحقيق الإنجاز .

ومع ذلك فإن المتأمل في أعمال الجهات الخيرية يجدها تعاني بعض المشكلات التي تقتل الإبداع وتحد أحياناً من نتائجها ومخرجاتها وقد تؤدي إلى إحجام كثير من الراغبين في العمل التطوعي والخيري أو تسرب بعض العاملين في هذا المجال بعد أن قضوا فترةً تطول أو تقصر وفقاً لحجم المشكلات في القطاع الذي يعملون فيه .

هذا على مستوى العاملين في المنظمة (المستفيد الداخلي) أما على مستوى المستفيد الخارجي وهم المنتفعين من خدمات تلك الجهات وعلى الرغم من مجانية الخدمات المقدمة إلا انه قد يصاحبها عدم رضا من بعض المستفيدين إما لتوقيتها أو نوعيتها أو أسلوب تقديمها أو الأثر التي تحدثه.

وحقيقة الأمر تواجه كل القطاعات الخيرية بغض النظر عن تصنيفاتها العديد من المشكلات المتعلقة ببنائها التنظيمي وقواها العاملة وطريقة سير الإجراءات بها وطريقة إدارتها مما يؤثر بالتالي في كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها للمستفيدين سواء الداخليين الذين

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد

---

يعملون في المنظمة أو الخارجيين الذين يستفيدون من خدماتها وهذا يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم بل قد يصل الأمر أحيانا إلى عدم الرضا بالكلية .

إن مفهوم رضا المستفيد في العمل الخيري التطوعي له معنيان مترابطان أحدهما واقعي يعنى بالالتزام المؤسسة الخيرية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية تسهم في رفع كفاءة الخدمة المقدمة لهم والمعنى الآخر هو الحسي الذي يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمجتمع المحيط به ، ولذلك على المنظمات الخيرية لكي تستطيع مواكبة المتطلبات الحديثة وتحقيق أداء متميز يرضي الله سبحانه وتعالى أولاً ثم المستفيدين فعليهم الأخذ بمفاهيم رضا المستفيد في العمل الخيري وان ينطلق هذا المفهوم من مرتكزات ومبادئ الشريعة الإسلامية التي لهذا الأمر على أنه أمانة يجب تأديتها.

## المبحث الأول

### المفاهيم:

**الرضا:** في اللغة من رضي الشيء أو به أو عنه أو عليه: اختاره وقتع به، رضيه له: رآه أهلاً له (□ بر).

**الرضا في الاصطلاح:** القناعة بالشيء وعدم طلب المزيد أو طلب غيره وعليه فإن الرضا هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه الخدمة.

**المستفيد:** في اللغة: استفاد من الشيء: أي انتفع به. وجرى منه نفعاً (□ بر). وغالبا ما يرتبط هذا المصطلح بالانتفاع المادي والأمور المالية.

ويعتبر رضا المستفيد من أهم مبادئ الجودة في العمل الإداري بل أنها تعرف في كثير من الأحيان أنها رضا المستفيد ومن تلك التعريفات: تعريف ديمنج على أنها: «تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلاً» (لح تر).

وتعرف على أنها: «إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد خدمات ذات جودة عالية» (لح تر) وهي: فلسفة تركز انتباه العاملين على رغبات المستفيدين ومهما اختلفت هذه التعريفات لغويا فإنها تتفق على معنى وفلسفة إدارية مبنية على رضا المستفيدين والوفاء بمطالبهم.

(28) انظر: لسان العرب (14/323).

(29) انظر: قاموس المعاني، مادة (فاد).

(30) إدارة الجودة الشاملة، خالد الجضي ص 17

(31) المرجع السابق ص 19

ويتبين لنا أن هناك شروطاً أساسية يجب توافرها في الخدمة المقدمة لتكون جودتها عالية ولكي تتحقق رغبات وطموحات المستفيدين يجب أن يكون التركيز عليها وهي:

1. أن تتلاءم الخدمة المقدمة مع المواصفات والمعايير القياسية المحددة سلفاً.

2. أن ترقى مستوى توقعات المستفيد وتحقق رغباته الحالية والمستقبلية.

3. أن يرضى المستفيد عن الخدمة المقدمة له والطريقة التي قدمت بها.

4. أن تحقق الهدف الذي من أجله تم تقديمها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وفي مجال العمل الخيري يمكن تعريف الجودة على أنها ثقافة تتسم بتنامي رضا المستفيد الداخلي والخارجي من خلال التحسين المستمر، الذي يتحقق بمساهمة جميع العاملين في المؤسسة الخيرية.

أنواع المستفيدين:

يمكن تقسيم المستفيدين إلى ثلاثة أنواع:

**النوع الأول: المستفيد الخارجي: ويكون موقعه خارج المنظمة وهو:**

1. كل من يتلق الخدمة أو المنتج وبالتالي فهو الشخص الذي ينتظر عمل الجهة ويحتاج إليه ويبرر عملها ويستخدمه ويكون سببا في حصول الأجر. فالجمعيات الخيرية وجمعيات البر لا وظيفة لها إن لم يكن هناك فئة من الفقراء والمحتاجين يستفيدون من خدماتها وجمعيات التحفيظ لا وظيفة لها إذا لم يوجد أناس يرغبون ويحرصون على حفظ القران
2. المؤسسات الاجتماعية المحيطة بالمستفيد الرئيس، فيندر أن يكون لأي منا مستفيد واحد فالجمعية الخيرية مثلا لا تتعامل مع هذا الفقير أو المحتاج فحسب بل تتعامل من خلاله مع أسرته والمدرسة التي يتعلم فيها أبنائه والمجتمع المحلي المحيط به ومع عدة جهات مرتبط بها هذا المستفيد
3. الجهات المانحة والداعمة وهي من أهم المستفيدين الخارجيين لحرصهم على ضمان استغلال الدعم بصورة صحيحة والتأكد من استفادة المستهدفين المباشرين من هذا الدعم وبالتالي فإن رضا الجهة الداعمة عن المؤسسة الخيرية يسهم بصورة كبيرة في استمرارية هذا الدعم وزيادته والعكس صحيح حيث يترتب على عدم رضا الجهة المانحة خطورة كبيرة على المشروع المدعوم تتمثل في خفض الدعم أو إيقافه نهائيا.

#### 4. الجهة الحكومية المشرفة على القطاع الخيري، فنجاح

أي مؤسسة خيرية يدعم الجهة المشرفة عليها ويزيد من الدعم الحكومي لها فمثلا نجاح خدمات وبرامج لجان التنمية الاجتماعية على مستوى البلد يعزز من دعم ميزانية وزارة الشؤون الاجتماعية كجهة مشرفة عليها وكذا الأمر بالنسبة للمكاتب التعاونية فإن نجاحها يعتبر معززا لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف.

#### النوع الثاني: المستفيد الداخلي: هو الذي يعمل داخل المنظمة وهم:

#### 1. المستخدم التالي لمخرجات أي عملية داخل المنظمة ففي

حالة تقسيم الخدمات إلى مراحل مثلا فان كل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه الخدمة فموظف العلاقات العامة يعتبر عميلا داخليا لقسم الشؤون المالية وقسم الصيانة لديه عميل داخلي هو قسم التشغيل وشؤون الموظفين له عملاء داخليون بعدد موظفي الجهة وعامل النظافة يخدم عملاء داخليين يتوقعون عمله كل يوم فالمستفيد الداخلي هو زميلك في الجهة الذي ينتظر عملك ويستخدم نتائجه و موظف القسم الآخر الذي يسألك عن البيانات لأنه مكلف بإعداد التقارير مثلا وبالتالي فإن كل موظف داخل المنظمة يعتبر مستفيدا داخليا.

### النوع الثالث: سلسلة المستفيدين:

لا يكفي أن تفكر فقط في المستفيد الداخلي الذي ينتظر مخرجات عمل زميله ليبدأ مرحلة أخرى من العمل داخل المنظمة الخيرية ولا المستفيد الخارجي المستلم النهائي للخدمة ولكن هناك أيضا ما يسمى مستفيد المستفيد وهو الذي سوف يتعامل مع الخدمة التي تقدم للمستفيد الرئيس ف جودة الطعام أو الكساء التي تعطى للفقير أو المحتاج في إحدى الجمعيات الخيرية هي تمثل أيضا مستوى من الرضا لمستفيدين بعده هم أفراد أسرته. ولكي تنجح المؤسسة الخيرية في كسب رضا المستفيدين فإنه يجب أن تعرف جميع عملائها لأن عليها إرضاءهم جميعا.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو إذا كان لكل منا أكثر من مستفيد واحد فأى المستفيدين أرضي أولا؟

خطأ فادح يجره علينا تحديد المستفيد الخاطئ فالمعلم مثلا له مجموعة مستفيدين منهم الطالب وولي الأمر وإدارة المدرسة وإدارة التعليم والوزارة فما ظنك في المعلم الذي يحاول إرضاء التلميذ بتسجيله ناجحا دون اختبار أو بمساعدته على الغش في الامتحان فحتما سوف يرضى هذا المستفيد (الطالب) وقد يرضي أيضا أسرته لكن هل سيرضى المستفيد الأهم وهو المجتمع الذي سيحصل بهذه الطريقة على خريجين غير مؤهلين؟

### التأصيل الإسلامي لرضا المستفيد

يعتبر الإسلام من أكثر الأديان اهتماماً باتباعه فجميع شرائعه تحقق الرضا في الدنيا والآخرة حيث لم يكلف الله الناس إلا ما يطيقون ورفع عنهم الخطأ والنسيان وما استكروهوا عليه وانزل لهم من الشرائع ما يسعدون به في الدارين وشرع لهم من المعاملات ما تسعد وترضى به النفوس ذات الفطرة السليمة في كتاب وصفه سبحانه بالشمولية قال تعالى: (ما فرطنا في الكتاب من شيء) [الأنعام:38].

وقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم بعض الأمور في الاعتقادات والعبادات والمعاملات ينال الإنسان بها رضا الله. ويتجلى كمال الرضا من العبد عندما يسلم جميع أموره لله ويؤمن بقضائه وقدره في كل أحواله، وقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم ثلاث وسبعون مرة<sup>(برتن)</sup> حيث وصف الله سبحانه وتعالى طائفة من المؤمنين بلغوا الكمال في الولاء والبراء فرتب لهم على ذلك الرضا والفلاح قال تعالى: (لا تجد قوما يؤمنون بالله واليوم الآخر يوادون من حاد الله ورسوله ولو كانوا آباءهم أو أبناءهم أو إخوانهم أو عشيرتهم أولئك كتب في قلوبهم الإيمان وأيدهم بروح منه ويدخلهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها رضي الله عنهم ورضوا عنه أولئك حزب الله ألا إن حزب الله هم المفلحون) [المجادلة:22].

كما بين سبحانه وتعالى أن الرضا يدرك بخشيته قال تعالى: (جزاؤهم عند ربهم جنات عدن تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه) [البينة:8].

(32) انظر: المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، ص217.

وقال النبي (صلى الله عليه وآله وسلم): «ان الله تعالى يبتلى العبد فيما أعطاه، فان رضي بما قسم الله له، بورك له فيه ووسعه، وان لم يرض، لم يبارك ولم يزد على ما كتب له» (ترتر).

وحياة الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة يتعلم منها المؤمن دروساً في الرضا حيث كان رضاه صلى الله عليه وسلم عن ربه فوق ما يصفه الواصفون في كل موطن وفي كل مكان وفي كل زمان، فكان جزاء هذا الرضا منه صلى الله عليه وسلم قول الله تعالى: (ولسوف يعطيك ربك فترضى) [الضحى:5].

وللطريق إلى الرضا خطوات أربع:

أولها: الرضا بالله ربا، ومعناه الرضا بتدبيره وإفراجه بالتوكل والاستعانة والثقة.

وثانيها: الرضا به إلهها وهو الرضا بمحبته وخوفه والإنابة والتبتل إليه والحب له وتمام العبودية له، والإيمان بأسمائه وصفاته حسبما بين رسول الله (صلى الله عليه وسلم).

وثالثها: الرضا بنبيه صلى الله عليه وسلم وهو كمال الانقياد له والتسليم له وحبه أكثر من النفس.

ورابعها: الرضا بدينه وهو الرضا بحكم ذلك الدين وتشريعہ والتسليم له.

(33) صحيح الجامع (1869) وقال الألباني: «صحيح».

وكما جاءت كلمة الرضا صريحة في القرآن فقد جاءت بعض الآيات تدل على معناها كما في قوله تعالى: (لكيلا تأسوا على ما فاتكم ولا تفرحوا بما آتاكم والله لا يحب كل مختال فخور)(الحديد:23) وأمر الله سبحانه وتعالى أنبيائه بالحكمة والموعظة الحسنة في دعوة أقوامهم بهدف رضا المدعو عن الدعوة والداعي قال تعالى: (فقلوا له قولاً لنا لعله يتذكر أو يخشى)(طه:44)، وقال تعالى: (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة)(النحل:125).

كما نجد دلالة مبدأ رضا المستفيد في القرآن في قوله تعالى: (وشاورهم في الأمر) (آل عمران:159) «أي الأمور التي تحتاج إلى استشارة لأن فيها تسميحاً لخواطرهم وإزالة لما يصير في القلوب عند الحوادث» (بدر).

ومن خلال مواقفه وسييرته صلى الله عليه وسلم مع أصحابه يتجلى حرصه على رضاهم وفق ما أنزل إليه من شرع ربه، فعن جابر بن عبد الله - رضي الله عنه - قال: «خرجت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - إلى غزوة ذات الرقاع من نخل، على جمل لي ضعيف، فلما قفل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - جعلت الرفاق تمضي، وجعلت أتخلف، حتى أدركني رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال: مالك يا جابر؟ قال: قلت يا رسول الله أبطأني جملي هذا، قال: أنخه، فأنخته، وأناخ رسول الله - صلى الله عليه وسلم -، ثم قال: أعطني هذه العصا من يدك - أو اقطع لي عصاً من شجرة -، قال: ففعلت، قال: فأخذها رسول الله فنخسه بها نخسات، ثم قال:

(34) انظر تيسير الكريم الرحمن، ص 115

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد

أركب ، فركبت ، فخرج. والذي بعثه بالحق - يواحق ناقته مواهقة (يسابقها لسرعته) قال : وتحدثت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال لي : أتبعني جملك هذا يا جابر ؟ ، قال : قلت يا رسول الله بل أهبه لك ، قال : لا ، ولكن بعنيه ، قال : قلت : فسمنيه يا رسول الله ، قال : قد أخذته بدرهم ، قال : قلت : لا ، إذن تغبني يا رسول الله ، قال : فبدرهمين ، قال : قلت : لا ، قال : فلم يزل يرفع لي رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في ثمنه ، حتى بلغ الأوقية ، قال : فقلت : أفقد رضىت يا رسول الله ؟ ، قال : نعم ، قلت : فهو لك ، قال : قد أخذته ، قال : ثم قال : يا جابر : هل تزوجت بعد ؟ قال : قلت : نعم يا رسول الله ، قال : أثيباً أم بكرأ ؟ ، قال : قلت : لا ، بل ثيباً ، قال : أفلا جارية تلاعبها وتلاعبك ؟ ، قال : قلت يا رسول الله إن أبي أصيب يوم أحد ، وترك بنات له سبعاً ، فنكحت امرأة جامعة ، تجمع رؤوسهن ، وتقوم عليهن ، قال : أصبت - إن شاء الله - .

ويمضي جابر - رضي الله عنه - وهو يعطينا صورة عن الساعات التي أمضاها بعد وصوله المدينة ، حيث ذهب ليأخذ الأوقية ثمرة صفقة يبيعه جملة لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - ، كما في رواية البخاري قال - صلى الله عليه وسلم - : « ادع لي جابراً ، قلت : الآن يرد عليّ الجمل ، ولم يكن شيء أبغض إليّ منه ، قال : خذ جملك ولك ثمنه» (سم تر).

فرجع جابر - رضي الله عنه - بأوقية الذهب ، وبالجمل يقضي عليه حاجته على بغضه له .

(35) رواه البخاري ، رقم الحديث (4128).

وعن انس رضي الله عنه قال: «خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشر سنين، فما قال لي: أف قط، وما قال لي لشيء صنعته: لما صنعته، ولا لشيء تركته: لما تركته، وكان عليه الصلاة والسلام من أحسن الناس خلقاً» (شم تر).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لعائشة: أنى لأعلم إذا كنت عني راضية وإذا كنت عني غضبي، أما إذا كنت عني راضية فإنك تقولين لا ورب محمد، وإذا كنت عني غضبي قلت: لا ورب إبراهيم (لم تر).

وقال صلى الله عليه وسلم لعائشة في حديث أم زرع الطويل والذي رواه البخاري: «كنت لك كأبي زرع لأم زرع (أي أنا لك كأبي زرع في الوفاء والمحبة) فقالت عائشة بأبي وأمي لأنت خير لي من أبي زرع لأم زرع» (□ تر).

فجميع تلك المواقف منه صلى الله عليه وسلم تبين مدى حرصه على رضا أصحابه من خلال ملاطفته لجابر بن عبد الله وعدم تأنيبه لخادمه انس وإيضاحه لزوجته عن معرفته برضاها وغضبها.

وبالتالي فإن الكثير من النظريات الإدارية الحديثة عندما تتحدث عن رضا المستفيد وتتادي به فإنما هي تنهل من هذا المعين وتحاول أن تحاكيه لا لشيء سوى كسب ولاء هذا المستفيد للمنظمة أما في الشريعة الإسلامية فإن ما يناظر ذلك هو أداء الحقوق لأهلها قال تعالى:

(36) رواه مسلم، رقم الحديث (2309)

(37) رواه البخاري، رقم الحديث (5228)

(38) رواه مسلم، رقم الحديث (2448).

(إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل)[النساء:58]، فإن على كل من في ذمته حق من الحقوق عليه أن يؤديه كاملاً إلى صاحبه.

من أمعن النظر في هذه النصوص تبين له أن إرضاء المستفيد في الإسلام أكثر عمقاً من الصورة التي تظهر في ممارسات الجودة الشاملة، وذلك من وجوه عدة منها:

1. سمو الهدف: الهدف الأسمى للجودة الشاملة هو إرضاء المستفيد من أجل ضمان ولائه، بينما الإسلام يأمر بإرضاء المستفيد من مدخل أنه صاحب حق في تأدية الأمانة ولا شك أن إرضاء المستفيد من مدخل تأدية الأمانة أكثر رقياً وشمولاً من مدخل الرغبة في ضمان ولائه.

2. حتمية الالتزام: فالإسلام يأمر بالوفاء بالعهد وبالتالي إرضاء المستفيد بمثابة الواجب الشرعي في الإسلام، فهو أمر من الله تعالى وليس متروكاً لاختيار من يؤدي الخدمة بل أن التحذير من عدم الوفاء بالعهد مقرون بخيانة الله ورسوله قال تعالى: (وَأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلاً)[النحل:91]

وقال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون)[الأنفال:27]

2. الشمولية: فالجودة في الإسلام تشمل كل المعاملات لأن ارتباط الأمانة بتلبية توقعات المستفيد يجعل من الجودة إطاراً واسعاً يشمل جميع المعاملات.

وتتضح إيجابية إرضاء المستفيد في الإسلام عنه في مبادئ الجودة الإدارية من خلال هذه المقارنة

الدافع إلى إرضاء المستفيد		العنصر
الدافع الإداري (ضمان الولاء)	الدافع الإسلامي (تأدية الأمانة)	
خوفاً من ضياع ولائه،	لأنه صاحب حق مفروض	الدافع إلى خدمة المستفيد
يكفئني ما يضمن ولائه ولا داع للمغالاة في إرضائه أكثر من ذلك	إلى أقصى حد ممكن مع حدود الاستطاعة وغايات الكمال	مدى الرضا
إذا أمنت ولاءه في ظل الاحتكار فلا بأس من تخفيف مستوى الخدمة.	يجب الاستمرار في إرضاء المستفيد في أي حال لأن له أمانة في عنقي	الخدمة في ظل لاحتكار
إرضاء المستفيد وفق أهميته. أي أنه من الحكمة الاهتمام بالمستفيد الكبير ولو على حساب المستفيد الصغير	إرضاء كل مستفيد وفق ما له من حق بما لا يتعارض مع حقوق الآخرين	المساواة بين العملاء
أحياناً تجاوز بعض المواصفات لكسب رضا المستفيد (العمل دائماً على حق)	أرضاء المستفيد بما لا يتعارض مع رضى الله	عدم تجاوز الحدود الأخلاقية
تسقط كل الحقوق	تبقى حقوقه في عنقي إلى يوم القيامة	الخروج من المنافسة

## المبحث الثاني

رضا المستفيد في القطاعات الخيرية

قد يتساءل البعض ما الحاجة إلى ارضاء المستفيد في العمل الخيري مادام أن المؤسسات الخيرية تقدم خدمات مجانية؟ وللإجابة على ذلك يمكن القول:

أولاً: أن القطاع الخيري لا يقدم خدمات مجانية، بل يأخذ مقابل الخدمة التي يؤديها قيمة معنوية تفوق القيم المادية التي يأخذها القطاع الربحي مقابل السلعة ومنها بهجة الروح وراحة البال، وطمأنينة النفس، وطلباً لعون الله تعالى ومع ذلك فإن كثيراً من العاملين في المؤسسات الخيرية يتقاضون على أعمالهم أجوراً ورواتب.

ثانياً: العمل الخيري هو عمل تكاملي وتنافسي في نفس الوقت، فهو تكاملي في الأهداف وتنافسي في النتائج، إذ الشراكة لا تعني الذوبان في كيان واحد، بل تعني وجود كيانات مميزة، ومن جانب آخر، ما من مؤسسة خيرية إلا وترغب في دعم سخي يصلها من المتبرعين، وتبذل من أجل ذلك أعمالاً وتقدم تقاريراً، وتضع موازنات مناسبة لمشروعاتها خشية أن يرفضها المانح، وترى أنها تقدم خدمة للمستفيدين تجعلها حديرة بتلقي الدعم كغيرها، وربما أحدر من غيرها، فهي إذاً تمارس بشكل أو بآخر طرائق تُظهر بها ميزة تنافسية عن غيرها.

ثالثاً: أن المؤسسات الخيرية ضعيفة الخدمة تمثل عبئاً على مجموع العمل الخيري، وتشوه سمعته، وستعاني في إثبات وجودها، وستحول الجهد الذي ينبغي صرفه إلى القيام (بالخدمة) وتحقيق الرسالة، إلى جهد يُبذل من أجل البقاء فحسب، وبالتالي يجب أن تظهر تلك

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
المؤسسات على السطح ولن يتم ذلك إلا بالمنافسة، ورضا المستفيد هو  
أحد بنود هذه المنافسة، بل أهمها.

من الذي يحدد رضا المستفيد؟

المستفيد نفسه هو الذي يحدد مواصفات الجودة في الخدمات التي تقدم له، فيجب التعرف على ما يريده وبالتالي فإن إنفاق الوقت والمال والجهد في التعرف الميداني على رغبات المستفيد هو أكثر أنواع الاستثمار الذي سوف يوفر أموالاً طائلة وأوقاتاً مهدرة للجهة الخيرية.

وينقسم المستفيد من حيث الشكاوى إلى عدة أنواع منها:

1. المستفيد الحليم ( الصامت) وهذا النوع لا يشتكي

بغض النظر عن معاناته من الأخطاء وسوء الخدمة فينبغي على الجهة الخيرية العمل على إغرائه على الكلام.

2. المستفيد (دائم الشكوى) يشكو دائماً بحق أو بدون

حق ولا يكون راضياً أبداً عن الخدمة فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء وهذا النوع لا يمكن إهماله أو طرده فالتحلي بالصبر والاستماع له وحل مشاكله أن كانت فعلاً موجودة هي السبيل الأمثل.

3. المستفيد الموضوعي: هذا المستفيد لا يشكو إلا إذا

كان هناك مبرراً لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعداء

4. المستفيد المستغل: يهدف من تقديم شكواه إلى

الحصول على مزايا إضافية وليس إلى حلها وعلى الجهة أن تطالبه أن

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
يكون موضوعيا في إجاباته وان تكون المعلومات التي يدلي بها دقيقة  
ومنطقية.

أما من حيث إجراءات معالجة الشكاوي فمن الأفضل أن يكون  
لدي الجهة الخيرية إجراءات مكتوبة بهذا الخصوص يتم إتباعها من  
كافة العاملين بالمنظمة بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو  
تفسيرات ذاتية في العمل وهو ما يطلق عليه بالعمل المؤسسي. وتتضمن  
هذه الإجراءات عادة ما يلي:

- 1- غربة الشكاوى والاهتمام بالموضوعية والمنطقية منها فقط .
- 2- التحقق من تلك الشكاوى لمعرفة نطاقها ومدى جديتها  
وخطورتها .
- 3- اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة
- 4- الاتصال بالمستفيد لا بلاغه بحل الشكاوى المقدمة منه

### قياس مستوى رضا المستفيدين

أن قياس مستوى رضا المستفيدين يعتبر مهما بالنسبة لأي منظمة  
خيرية لأنه يعبر عن مدى نجاح المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق  
خدماتها وقد أثبتت الدراسات أنّ المستفيد الراضي عن الخدمة يتحدث  
عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه وأما المستفيد غير الراضي فهو  
يتحدث عن عدم رضاه عن الخدمة إلى أكثر من عشرين شخصا وهذا  
يدل على مدى تأثير رضا المستفيد الواحد أو عدم رضاه في عملية تسويق  
برامج الجهة الخيرية وبالتالي سمعة هذه الجهة.  
وتتقسم متطلبات المستفيدين إلى ثلاثة أنواع:

1- متطلبات أساسية ( توقعات المستفيد )، يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في خدمات الجهة الخيرية وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها ولن تزيد في رضا المستفيد وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فان المستفيد لن يكون راضيا

2- متطلبات اكبر من توقعات المستفيد وتلبية هذه المتطلبات تتناسب طرديا مع مستوى رضا المستفيد فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها المستفيد صراحة.

3- المتطلبات الجاذبة أن هذه المتطلبات تحتل اكبر درجة من التأثير على درجة رضا المستفيد وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل المستفيد وكذلك فهي غير متوقعة من قبل المستفيد والوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي المستفيد درجة اكبر من الرضا.

## المبحث الثالث

### إدارة العمل الخيري

الإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال الآخرين، ولهذا فإنه ليس بالضرورة أن ينفذ المدير الأعمال والمهام بأنفسهم بل تكمن مهمتهم الأولى في التأكد من أن الآخرين ينفذون هذه الأعمال بطريقة جيدة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وفي المقابل هناك مهنا إدارية لا بد أن يقوم المدير بأدائها بنفسه دون الاعتماد على أحد في ذلك.

إنّ الإدارة لا تعني بالضرورة المكانة فحسب، بل تعني المسؤولية الإدارية تجاه الأهداف التي تسعى الجهة لتحقيقها، إذ يوجد في العديد من الجهات الخيرية موظفين أكثر مهارة من الذين يشرفون عليهم ولذا يجب أن تتوفر في القيادات الإدارية في الجهات الخيرية نوعين من الإدارة:

#### 1 - إدارة النفس:

إنّ من أهم الموارد التي ينبغي أن يهتم بها الإنسان هي ما يملكه من مهارات فردية ومعرفة وتجربة في حقل ما أو حصيلة خبرة في مجال معين أو شخصية مميزة يسعى إلى تطويرها على الدوام والاهتمام بذلك هو مقصد أساسي لكل واحد منا فعلى سبيل المثال فإن التحاق أي فرد ولو لفترة قصيرة في العمل الخيري والتطوعي سوف يضيف إليه الكثير من المعرفة عن العمل وطبيعته ، وهكذا الإدارة فمتى ما عرف الفرد حاجته إلى تعلم الإدارة لم يبق أمامه إلا أن يوجه ذاته لتعلمها ودراستها

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
والتدرب عليها في كل شؤون حياته العملية فيما دق وجل منها. فقط  
يجب أن يكون لدينا الاستعداد النفسي الذي يساعد على ذلك ثم بذل  
الجهد لتحقيقه.

## 2 - إدارة الناس:

لكي يستطيع قائد المنظمة الخيرية تحقيق الأهداف التي تصبو إليها  
فإنه من الضروري أن يتم ذلك من خلال الناس (الموارد البشرية) كما  
يسمى الآن في علم الإدارة.

فبعض هؤلاء الناس سيكونون داخل المنظمة وتحت مسؤوليته  
المباشرة وبعضهم فيها ولكن خارج مسؤوليته المباشرة ، والبعض الآخر  
خارج المنظمة وخارج مسؤوليته المباشرة مثل المراجعين والموردين والجهات  
الحكومية والأهلية والخيرية التي ستتعامل معها المنظمة فالنجاح في  
إدارة المنظمة يعتمد بصورة مباشرة وكبيرة على الاستخدام الفعال لهذه  
الشبكة والتعامل مع كل هؤلاء بالطرق المناسبة التي تكفل تحقيق  
الأهداف.

### متطلبات إدارة العمل الخيري لتحقيق رضا المستفيد

لقد برزت العديد من الشواهد التي أظهرت للإداريين والباحثين في العمل الخيري عدم الجودة في الكثير من تلك المنظمات وجعلت من الضروري تبني أسلوبا جديدا للتعامل معها وتتلخص هذه الشواهد فيما يلي:

- 1- كثرة الأخطاء .
- 2- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- 3- زيادة عمليات المراقبة.
- 4- تسرب العاملين ( الموظفين ) من ذوي الخبرة
- 5- زيادة عدد الاجتماعات.
- 6- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- 7- زيادة شكاوى العاملين والمستفيدين

إلى جانب هذه المشكلات العامة فإن القطاعات الخيرية تعاني بعض المشكلات الخاصة المتعلقة بها والمتمثلة في المركزية في اتخاذ القرارات، ونقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين عنها، والعشوائية في اتخاذ القرارات وعدم التزام بعض المراجعين بالأنظمة والتعليمات وعدم اهتمام بعض الموظفين بقيمة الوقت وعدم الالتزام بأوقات الدوام. وكما تحل تلك المشكلات فلا بد من وجود إدارة قادرة تستثمر قدراتها وطاقاتها في سبيل تحقيق أهدافها المخطط لها وذلك من خلال مواكبة الجديد في حقل الإدارة وتطبيقه في أعمالها الإدارية بهدف الرقي

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
بمستويات الأداء وصولاً إلى تحقيق رضا المستفيد ومن أهم تلك  
التطبيقات:

### أولاً : التزام الإدارة العليا:

في كثير من القطاعات الخيرية تقوم الإدارة العليا بدور تنفيذي أكثر من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، بينما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا يجب أن تقوم بدور قيادي لتتسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها.

ولكي يتحقق النجاح المنشود لرضا المستفيد يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة وبذلك يتحقق رضا المستفيد الداخلي من خلال شعوره بالمشاركة في التخطيط والتنفيذ.

إن تبني مفهوم رضا المستفيد يتطلب إحداث تغييرات عميقة في أساليب وعمليات المنظمة الخيرية والأهم من ذلك إحداث تغييرات في طرق التفكير ومجموعة القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين، وهذا يتطلب قيادة إدارية من نوع جديد تهتم بالبحث في كيفية إيصال هذه القيم إلى المستفيدين والموظفين

فأفراد الإدارة العليا هم عامل التغيير الداخلي الأساسي الذين باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

لقد فرض اتجاه المنظمات الخيرية نحو تطبيق منهج الجودة ضرورة إعادة صياغة لدور القيادة الإدارية لكي يتناسب مع الواقع الجديد لمنظمات الجودة باعتبارها منظمات تسعى لتحقيق التميز والتحسين المستمر، ومن تلك الأدوار:

### 1. إدارة الإستراتيجية والبناء:

يركز على توفير ميزة تنافسية للمنظمة للاستعداد لمواجهة المتغيرات. ويتطلب ذلك تملك القائد معرفة موسعة ومتعمقة بالمتغيرات والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المنظمة وبناء إستراتيجيتها.

### 2. إدارة ثقافة عالية للمنظمة:

حيث يتطلب هذا المستوى تكوين ثقافة مرنة تستطيع التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة وتتضمن القدرة على التخطيط لإحداث التغيير في النظم والمعلومات والأفراد والقيم والمعتقدات السائدة بما يسمح بالاستجابة السريعة للمستفيدين.

### 3. إدارة الأفراد:

إن بناء إستراتيجية فعالة وتكوين ثقافة صحيحة لرضا المستفيد في الجهات الخيرية يعتمد أساساً على قدرات ومهارات العاملين في المنظمة ويتضمن هذا الدور التعامل مع عملية التغيير بطريقة أكثر انفتاحاً باعتباره تحسناً مستمراً يتضمن إعادة التفكير في الحلول والوصول إلى

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
الأفضل والبحث عن الجديد والاستعداد للأمور غير المتوقعة وتكوين  
أفراد لديهم المعارف والمهارات النظرية والتحليلية.

ثانياً: ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح رضا المستفيد في المنظمات الخيرية بشكل أساسي  
على توفير ثقافة تنظيمية تتسجم القيم السائدة فيها مع قيم ومفاهيم  
ومبادئ الإسلام المعروفة كالصدق والإخلاص والأمانة والعمل التعاوني  
وذلك لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء المستفيد عن طريق  
تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات  
المستفيدين والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات.  
ثالثاً: وضع معايير أداء عالية تعتمد على:

1. التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع  
العاملين في جميع المستويات.
2. يجب أن يكون رضا المستفيد في ذهن كل العاملين  
بالمنظمة .
3. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين ( الرضا  
الداخلي)
4. تصنيف العاملين حسب خبراتهم ومهاراتهم
5. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال .
6. تطوير وتبسيط إجراءات العمل .
7. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة .
8. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الأقسام.

9. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .
10. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة .
11. إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين
12. الالتزام بالقيم الأخلاقية وحب الخير ونكران الذات

### المشكلات الإدارية التي تعوق رضا المستفيد في المنظمات الخيرية أولاً: المعوقات التنظيمية:

يقصد بالمعوقات التنظيمية هي: تلك التي يتسبب فيها نظام وتنظيم الجهة الخيرية كالقائمين عليها والنظم والأساليب المنظمة للعمل والإجراءات العملية والإدارية وأساليب إنجاز وتوزيع المسئوليات والصلاحيات وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الفردية والإدارية وعدم وجود نظام فعال للاتصالات وعدم تحديد المهام والاختصاصات وطول الإجراءات وتعقدها، والتي تجعل إنجاز المهمة أو تحقيق الهدف أمراً صعباً، ومن أمثلة ذلك:

1. التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
2. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب في بعض الجهات الخيرية.
3. رغبة القيادة في الحلول السريعة.
4. وجود أولويات أخرى لدى القيادة.
5. التركيز على النتائج الكمية.
6. ضعف المتابعة الإدارية لدى الجهات الخيرية.
7. العشوائية او المركزية في اتخاذ القرار.

## 8. استخدام التوجيهات الشفوية لتنفيذ العمل.

### ثانياً: المعوقات الثقافية:

ويقصد بها الثقافة السائدة في الجهة كثقافة القائمين عليها والعاملين بها والمستفيدين منها، ومن ذلك:

1. تركيز القيادة على الجانب الإعلامي.
2. مقاومة التغيير بسبب تعارضه مع المصالح أو الأهداف الشخصية
3. عدم رغبة القيادة العليا في تطبيق مفاهيم الجودة على نفسها.
4. عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق مبدأ رضا المستفيد في العمل الخيري

أساليب الإدارة العليا في التعرف على رضا المستفيد

### أولاً: الاستبيان:

يستخدم عندما تحتاج المنظمة معرفة المزيد عن رأي المستفيدين في الخدمات التي يقدمونها. ويفضل عدم قطع وعودا على الجهة في الاستبيان أو رفع التوقعات للمستفيد ويجب الاهتمام بسهولة الاستبيان

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد  
وشكله الجذاب للحصول على أكبر عدد من الاستجابة والتعليقات  
المفيدة ومن ثم متابعة المستفيد هاتفياً.

### ثانياً: المقابلة:

وهي من أهم الأدوات التي تساعد على جمع البيانات وقد تستخدم  
بعد حصول الجهة على الرد على الاستبيان وغالباً ما يليها المزيد من  
التفتيح لقائمة الأفكار النيرة.

وهنا يجب تقبل رأي المستفيد والاستماع بصدر رحب وتذكر دائماً  
ان الجهة هي من طلبت رأيه بصراحة ولا تفترض معرفته مسبقاً فقد  
تفاجأ برأي لم تكن تتوقعه مطلقاً كما لا ترفع توقعات المستفيد، بل  
شكره ووعدته بالاهتمام بدراسة رأيه بكل عناية.

### ثالثاً: التغذية الراجعة:

وهي مساعدة الجهة على رصد رضا المستفيد بطريقة فاعلة من  
خلال قنوات اتصال مختلفة وبصورة دورية ومن تلك القنوات صناديق  
الاقتراحات والشكاوى والهاتف المباشر وبطاقات الملاحظة والمقابلات.  
ويستخدم هذا الأسلوب مع المستفيدين الصامتين، وكذا عندما  
تريد المنظمة تحديث استبيان المستفيدين.

#### رابعاً: اجتماعات الخبراء:

الحصول على خلاصة رأي الخبراء في الموضوع محل الدراسة من خلال دعوة مجموعة مختارة من الخبراء إلى اجتماع لهذا الغرض يستخدم فيه أسلوب العصف الذهني في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والتعليقات ذات القيمة العالية وتشمل المجموعة كل من له خبرة بهذا الموضوع مثل العاملين السابقين والحاليين سواء في المنظمة نفسها أو في القطاع الخيري المماثل وعينة من المستفيدين والمديرين وغيرهم

#### خامساً: نقل التجارب المميزة والابتكارات:

تستخدم هذه الطريقة في مساعدة الجهة الخيرية على ابتكار التحسينات عن طريق المقارنة مع مجال مشابه لمجال تلك الجهة الخيرية سواء داخل النطاق الجغرافي أو على نطاق أوسع.

#### سادساً: العصف الذهني:

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي فالأعضاء لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للموضوع فحسب، وإنما يتم إثراءهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم ويسهم بدرجة كبيرة في شعور العضو المشارك سواء كان مستفيداً داخلياً أو خارجياً بالرضا والسعادة والانتماء

دور الإدارة العليا في تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي

يجب أن تسعى الإدارة العليا في الجهات الخيرية لتحقيق رضا المستفيد الداخلي وذلك من خلال جانبين مهمين هما الجانب الإداري والإنساني، وهذا هو الدور المباشر لها مع موظفي الجهة وبالتالي فإن

على الإدارة العمل على توفير بيئة تنظيمية جيدة من خلال إيجاد نظم وأساليب واضحة ومنظمة للعمل والإجراءات العملية والإدارية وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحديد المهام والاختصاصات وفقاً للمهارات والخبرات التي يمتلكها كل موظف وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الفردية والإدارية، والتي تجعل إنجاز المهمة وتحقيق الهدف أمراً سهلاً.

ولتحقق الإدارة مستوى رضا جيد عليها إيجاد ما يلي :

- 1 . نظام مكتوب وواضح للأجور والمكافآت والحوافز .
  - 2 . وضوح آلية النمو والارتقاء الوظيفي في المؤسسة الخيرية.
  - 3 . الاعتماد على أسلوب القيادة والإشراف القائم على المشاركة والإدارة بالأهداف واللامركزية .
  - 4 . الشفافية في الاتصال والتواصل بين القادة والموظفين .
  - 5 . الرضا عن مجموعة العمل وتدعيم روح الفريق.
  - 6 . العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل المنظمة.
  - 7 . تأهيل العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات
  - 8 . إشعارهم بالأمان الوظيفي من خلال توقيع عقود توضح حقوقهم وواجباتهم.
  - 9 . استبدال عملية التفويض بالإشراف والتعاون مقابل التنافس
- كما على الإدارة العليا التركيز على التحفيز بالدوافع الأخروية، وهي دوافع متأصلة في الشخصية المسلمة تتمثل في طلب

دور الإدارة العليا في الجهات الخيرية في تحقيق رضا المستفيد - الأستاذ/ علي بن حمادي زايد

الإنسان رضا الله وافتاء سخطه جراء بذل الوقت أو المال أو الفكر، وكذا التحفيز بالدوافع الذاتية الداخلية نظراً لاشتمالها على الفطرة السليمة فالعاملون في القطاعات الخيرية يستحضرون الأجر المترتب على خدمة الناس انطلاقاً من مبدأ أن أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس.

ويعتبر الرضا الوظيفي الداخلي القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء . ويدعم بقوة القناعة المصاحبة للعمل ، كما انه يمثل الاشباع التي يحصل عليها الموظف من القيادة العليا . ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تميزهم وتطويرهم والاحتفاظ بالموارد البشرية.

### تحقيق رضا المستفيد الخارجي

إنّ سعي الإدارة لتحقيق رضا المستفيد الداخلي هو في حقيقة الأمر سعي لتحقيق رضا المستفيد الخارجي بصورة غير مباشرة لأن الموظفين هم الواجهة المباشرة للمنظمة أمام المستفيدين وهم مخرجات النظام الإداري وعليهم مباشرة تقع مسؤولية رضا المستفيد الخارجي بأنواعه التي اشرنا إليها سابقاً (39). وبالتالي لكي تحقق الجهة الخيرية مستوى جيد من الرضا للمستفيدين، عليها ومن خلال الموظفين العمل على الآتي:

(39) انظر: أنواع المستفيدين ص3

1. اعتبار المستفيد الخارجي شريكا في العمل يجب مشاركته في التخطيط والتنفيذ
2. الاستماع الجيد والإنصات لمقترحاته وشكواه وتفهم رغباته
3. استعداد المنظمة الخيرية لتلقي مطالب المستفيد والسرعة في إنجاز هذه المطالب
4. القدرة على تلبية الوعود (الثقة في المنظمة) عبر توفر الخبرة في موظفي المنظمة
5. الدقة في التعامل وتزويد المستفيد بالمعلومات والوفاء بالالتزامات
6. إبداء المودة (التعاطف الوجداني) ومنه توفير جو الألفة والمودة مع المستفيد ومخاطبته بمستوى تفكيره.
7. حسن التعامل لأن غضب المستفيد يكمن دائما في الأسلوب الخاطئ المتبع معه.
8. دقة وشمول المعلومات حيث يتوقع المستفيد أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة الخيرية موثوقا به
9. التركيز على الكيف أكثر من الكم

## المراجع

1. إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية- احمد الخطيب  
مكتب التربية العربي ، الرياض 1425
2. إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية - خالد الجضعي، دار  
الأصحاب للنشر، الرياض 1426
3. إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات - محفوظ احمد  
جودة، دار وائل ، عمان - الأردن 2010
4. تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن آل  
سعدي، المكتبة العصرية، بيروت 1431
5. ثقافة إدارية، يوسف القبلان، وزارة المعارف، الرياض 1419

6. علم النفس الدعوي، عبد العزيز النغمشي، دار المسلم،

الرياض 1415

7. فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، اشرف فضيل

جمعة، مكتبة الملك فهد، الدمام 1426

8. مبادئ الجودة الإدارية في الإسلام، خليفة الفوزان، مطبعة الاحساء

1427

الحديثة

## **عنوان الورقة :**

**عمليات وإجراءات قياس وتحقيق رضا المستفيد  
من برامج وأنشطة الجمعيات الخيرية**

## **مقدمها :**

**الدكتور / سعد بن مبارك الرمثي**

## ملخص الورقة :

تعد الجمعيات الخيرية من أبرز مؤسسات المجتمع الداعمة لجهود الدولة في تنمية افراد بعض فئات المجتمع وتنويع مصادر الدخل والاستثمار للمستفيدين منها 0 ولأهمية الموارد المادية والبشرية والتقنية للجهات الخيرية ، وأهمية العمل الخيري ومؤسساته ، وقيمة المصادر التمويلية ، وأهمية الفئات المستفيدة من برامج وأنشطة الجمعيات الخيرية ، كان لزاماً تجويد الخدمات المقدمة من قبل تلك الجهات 0 ولما يمثله معيار رضا المستفيد من أهمية ؛ كأحد أهم معايير الجودة الشاملة ، وجوائز التميز العالمية والمحلية ، وكأحد بنود المواصفة العالمية ( الأيزو ) لنظم إدارة الجودة ، ولغياب منهجية واضحة لرضا المستفيد وعملياته المختلفة ( القياس والتحسين ) كان مهماً بحث العمليات والإجراءات الخاصة برضا المستفيد بعملياته الرئيسية من خلال عمل مؤسسي وبإطار تنظيمي وتطبيقي يوحد الجهود في الجهات الخيرية ويوجهها لعمل مؤسسي يهدف لتطوير الاداء بتلك الجمعيات الخيرية بالاعتماد على مشاركة المستفيد وتفعيل دوره 0 لذلك بحثت الورقة في أبرز مداخل قياس جودة الأداء وكيف يتم الاستفادة منها في تحسين نسب رضا المستفيد ، والتعرف على أبرز متطلبات النجاح ، وعلى أبرز أدوات قياس رضا المستفيد ، وكيفية تطبيقها لتنفيذ عمليات نشر ثقافة المستفيد وقياس جودتها ، وصولاً

لتحقيق تطوير في مستوى الاداء بشكل عام وتحسن مستمر في

مستوى الخدمات المقدمة 0

وقد خصلت الورقة لتحديد تلك الأدوات والعمليات الرئيسية الثلاث "

نشر ثقافة رضا المستفيد ، وقياس مستوى الخدمات المقدمة ،

وتحسين وتطوير البرامج والانشطة التي تقدمها الجمعيات الخيرية

لمختلف المستفيدين 0

فيما أوصت الورقة بإنشاء وحدات " القياس والتقييم " بأقسام

التطوير والجودة بالجهات الخيرية لترتبط مباشرة بالمدير العام ، مع

نشر ثقافة رضا المستفيد بكل الوسائل وبما يحقق فهم وإدراك للقيمة

المضافة لرأي المستفيد في تطوير الخدمات المقدمة ، ويخصص جائزة

تمنحها وزارة الشؤون الاجتماعية أو الجمعية الرئيسية التي تتفرع منها

عدة جمعيات لأفضل مقدم خدمة للجهات التابعة لها من خلال معايير

محددة يتم وضعها بمقاييس علمية وموضوعية 0

## مقدمة :

يمثل البحث في مجال العمل الخيري ركيزة أساسية لتحسين مستوى الحياة لشرائح متعددة من المجتمع والمستفيدة - بشكل مباشر - من الخدمات والمساعدات المقدمة من تلك الجمعيات ، الأمر الذي يجعل من أهمية قياس مدى رضا المستفيد من تلك الخدمات أمراً بالغ الأهمية لعدة اعتبارات ؛ أهمية الفئات المستهدفة في المجتمع ، وقيمة الأموال المستثمرة في العمل الخيري من جانبي المستفيد والمورد ، وأهمية العمل وقيمه الدينية والاجتماعية والأمنية للمجتمع بشكل عام وللمستفيد بشكل خاص 0

تلك الأهمية تؤكد على ضرورة قياس رضا المستفيد ( الداخلي والخارجي ) من خلال أدوات علمية مقننة تراعي ظروف وامكانيات المستفيدين ، وذلك بإجراءات تحسن أداء الجمعيات الخيرية بشكل عام 0

### تحديد المشكلة :

يعد المستفيد من أهم مدخلات ومخرجات العمل الخيري وقائد عملياته . ولاحتياج عمليات تطوير العمل المقدم بالجمعيات الخيرية لحقائق وأدلة ووثائق تؤكد علمياً على مدى جودة تلك الخدمات ، كان لزاماً تحديد ادوات علمية لقياس مدى رضا المستفيدين عن كافة

البرامج والأنشطة والخدمات ، مما يساعد - اصحاب الأموال ومقدمي الخدمة ومتلقيها - في استثمار الأموال المتوفرة والإفادة من الطاقات البشرية في تنمية ها الجانب الحيوي الهام 0

لذا تبحث هذه الورقة في الوصول لتصور عن آلية تنفيذ عمليتي

قياس وتحقيق رضا المستفيد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

1. ما أبرز المداخل المستخدمة في قياس رضا المستفيد ؟
2. ماهي أبرز متطلبات قياس وتحقيق رضا المستفيد ؟
3. ما أبرز أدوات قياس رضا المستفيدين في العمل الخيري

§

4. إلقاء الضوء على اجراءات عملية نشر ثقافة رضا

المستفيد؟

5. ما إجراءات عملية قياس رضا المستفيد ؟
6. ما إجراءات عملية تحقيق رضا المستفيد ؟

**أهمية الدراسة :**

تتمثل أهمية هذه الورقة فيما تقدمه من أدوار بارزة لمختلف

الجهات ، منها :

1- أهمية قياس رضا المستفيدين من خدمات تلك

الجمعيات ، وما يمثله القياس من التحديد الدقيق لمدى

رضاهم عن الأداء والخدمات المقدمة من خلال أدوات علمية

مقننة موثوقة 0

- 2- أهمية نتائج القياس ودورها في تطوير الخدمات المقدمة وتحسين أداء تلك الجمعيات 0
- 3- أهمية مصادر التمويل لتلك الجمعيات ، وضرورة التأكد من الاستفادة القصوى لتلك الموارد ، لدفع الممولين في زيادتها والتأكد من حسن استثمارها ، ورضا المستفيدين من داخل الجمعيات أو خارجها عن آليات صرفها وتسخيرها لخدمة المستفيدين 0
- 4- دعم الجهود العلمية والعملية المبذولة من خلال تسليط الضوء على إبراز الإجراءات الخاصة بعمليات " نشر ثقافة رضا المستفيد ، وقياس مدى رضاه ، وتحقيق هذا الرضا وتجاوز توقعاته وإسعاده " 0

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على أبرز المداخل المستخدمة في قياس رضا المستفيد 0
2. معرفة متطلبات قياس وتحقيق رضا المستفيد 0
3. تحديد أدوات قياس رضا المستفيدين في العمل الخيري 0
4. توضيح إجراءات عملية نشر ثقافة المستفيد 0
5. تحديد إجراءات عملية قياس رضا المستفيد 0
6. تحديد إجراءات عملية تحقيق رضا المستفيد 0

## **المصطلحات الواردة :**

### **خدمة المستفيد :**

هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق متطلباتهم سواء كانت مادية أو معنوية 0

### **قياس رضا المستفيد :**

مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى جودة الخدمات المقدمة بالاعتماد على تقييم المستفيد ذاته 0

### **المستفيد الداخلي :**

الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة لتقديم المنتجات والخدمات 0

### **المستفيد الخارجي :**

الأفراد والمؤسسات الذين يرتبطون بشكل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة وخدماتها ولا يعملون داخلها 0

### **وحدة القياس والتقييم لقياس وتحقيق رضا المستفيد :**

هي وحدة إدارية تتبع أعلى سلطة بالجمعية ، وتتولى تنظيم وتنسيق وتوزيع ادوات جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقديم التقارير الخاصة بتقييم رضا المستفيد وسبل تطويره 0

منهج الدراسة :

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على أدبيات القياس والتقويم في أدبيات البحث العلمي ووصف واقع تنفيذ عمليات رضا المستفيد ، والوصول لكيفية تحسين وتطوير وتحديد ما ينبغي أن تكون عليه هذه العمليات 0

#### تقديم :

مع تزايد الطلب على الخدمات المتنوعة المقدمة من الجمعيات الخيرية ، وزيادة وتنوع مصادر الدخل والصرف ، وما يتبع ذلك من أهمية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة ، تبرز الجودة كأحد مداخل التحسين والتطوير لتلك الخدمات بعملياتها المتنوعة ، التي من أبرزها " رضا المستفيد " كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأحد بنود المواصفة العالمية : ISO 9001-2008 0 كما يعد رضا العاملين ورضا المستفيدين من أبرز معايير الجوائز العالمية في الجودة والتميز لح ير 0 ولن تتمكن الجمعيات من الحضور بقوة والمنافسة على استثمار موارد المجتمعية إلا إذا تأكد الموردون من حسن إدارة الاموال ، وجودة العمل

<sup>40</sup> بن عبود ، علي أحمد ( 1430هـ ) دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي 0 المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو إداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : 13- 16 / 11 / 1430هـ 0

الإداري ومستوى التطوير بالجمعية وهو ما اشار به (Gaelbert ,1992) من ضرورة القياس وأهمية تفعيله كأسلوب للمنافسة العالمية ، وأعتبره ديمنج ( Demig ) جزءاً أساسياً من إجراءات تحقيق الجودة لخير 0

### قياس جودة الخدمات:

تشير أدبيات الإدارة والتقييم في مجال قياس جودة الخدمات إلى العديد من مداخل التطوير الخاصة بقياس جودة الخدمات ، ومن أبرزها برير :

#### 1- المدخل الاتجاهي :

ينطلق من مدى إدراك المستفيد للأداء الفعلي للخدمات المقدمة من قبل الجمعية ، وذلك يأتي في تطور الفكر لما ينبغي على الجمعيات تقديمه مروراً بفترات زمنية متلاحقة ، وبالتالي مساهمة المستفيد في تحسين الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات الخيرية 0

#### 2- مدخل قياس الفجوة SERVQUAL :

<sup>41</sup> درويش ، مروان جمعة ( 1430هـ ) أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين 0المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للأداء الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : 13- 16/11/1430هـ 0

<sup>42</sup> درويش ، مروان جمعة ( 1430هـ ) المرجع السابق 0

يرجع هذا المقياس إلى باراسورمان وزملائه ( Parasuraman el. Al ، 1985 ) والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات الخيرية وبين إدراك المستفيدين لتلك الخدمات وبالتالي تعمل الجمعيات على تقريب تلك الفجوة والعمل على تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لتكون مستوى الجودة الفعلي أكبر من توقعات المستفيدين 0

### -3 مدخل قياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF :

يعد أبرز مقاييس الأداء الفعلي لجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات ، وهو الذي تم تطويره من النموذج SERVQUAL الذي كان يقيس الفجوة بين إدراك المستفيد لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المقدمة وتوقعاته حولها 0

ويتكون النموذج من خمسة ابعاد رئيسية تؤثر على مستوى رضا المستفيد. ويتألف كل بعد من عدة متغيرات ، هي :

#### 1- العناصر الملموسة Tangibles :

وتتضمن اربعة متغيرات أساسية تتعلق بتوافر التجهيزات والمرافق ومظهر الأفراد والجمعية 0

#### 2- الاعتمادية ( المصدقية ) Reliability :

وتتضمن خمسة متغيرات تتعلق بتمية ثقة المستفيد بالجمعية

والحرص على تقديم الخدمات بشكل مميز 0

3- سرعة الاستجابة Responsiveness :

وتتضمن اربعة متغيرات تتعلق بمواقيت تقديم الخدمة

واستعداد منسوبي الجمعية لخدمة المستفيدين 0

4- الثقة في التعامل ( الامان ) Assurance :

وتتضمن اربعة متغيرات تتعلق بمقدار ثقة المستفيدين بالجمعية

وفي منسوبيها وكفاءتهم في خدمة المستفيدين 0

5- الاهتمام ( التعاطف ) Empathy :

يشمل خمسة متغيرات تتعلق باهتمام منسوبي الجمعية

بالمستفيدين وتفهمهم لاحتياجاتهم 0

ويتميز هذا الأسلوب بشكل عام بالبساطة والسهولة في

التطبيق ، وبدرجة مصداقية أعلى من غيره ، لذا سيتم

الاعتماد على ابعاده ومتغيراته لتكون ضمن محاور الاستبيان

الموجه لقياس رضا المستفيد من خدمات الجهات الخيرية 0

متطلبات العمل المؤسسي لقياس وتحقيق رضا المستفيد :

انطلاقا من أهمية قياس وتحقيق رضا المستفيد من خدمات

وبرامج وأنشطة العمل الخيري ، وما تمثله من قيمة في إبراز وتفعيل قيمة

العمل الخيري لكل المستفيدين ، فإن من الأهمية بمكان تحقيق رضا

المستفيد وتجاوز توقعاته وذلك لن يأتي إلا بالعمل على القياس المستمر للرضا والتخطيط باستمرار لتطوير أداء العمل المقدم 0 وتحقيقاً لهذا الهدف فإنه يلزم إيجاد إطار تنظمي ينظم بيئة العمل المفاهيمي والتطبيقي لهذه العملية ، ولذا تقدم الورقة المقترح التالي لتأسيس عمل منظم مؤسسي في المؤسسات الممارسة للعمل الخيري ، وذلك من خلال محاور العمل التالية :

## 1- الإطار التنظيمي :

يتم إنشاء وحدات إدارية بكل جمعية خيرية على هيئة اقسام إدارية بمسمى " التطوير والجودة " ترتبط تنظيمياً برئيس إدارة الجمعية أو المدير العام 0 ويتبع تلك الاقسام وحدات ( القياس والتقويم ) ( التخطيط والتطوير ) ( الجودة ) 0

1-1 الهدف العام : تقديم الاحصائيات الدقيقة والمتكاملة والحديثة الكمية والنوعية عن رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة ، وبناء الخطط

الاستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية ، وتطبيق  
معايير الجودة ونظم إدارة الجودة بالجمعية 0

## 1-2 المهام :

- قياس مستوى الخدمات المقدمة بالاعتماد رأى المستفيدين.
- مشاركة المستفيدين في تطوير أداء الجمعية بشأن الخدمات المقدمة لهم.
- إعداد الخطط الاستراتيجية وما ينبثق منها من خطط تشغيلية وتنفيذية للجمعية بمختلف اقسامها.
- تطوير مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المختلفة بالاعتماد على أدوات علمية 0
- التحسين المستمر في تقديم وتنفيذ مختلف الأعمال والخدمات.
- تحديد فرص التحسين للعمل على تطويرها.
- دعم نقاط القوة والتميز للاستمرار في تقديم الخدمات كما يرغب المستفيد.
- تطبيق معايير الجودة والاتقان في مختلف برامج وأنشطة الجمعية.
- المشاركة في جوائز الجودة والتميز المحلية والاقليمية والعالمية.

## 2- الإطار التطبيقي :

ويشمل متطلبات الممارسات التطبيقية التي تحقق اهداف  
وحدة القياس والتقييم المتمثلة في نشر ثقافة رضا المستفيد  
، وأهمية قياس مستوى الرضا ، والعمل على تحقيق قفزات  
نوعية في طريق تحسين اداء الجمعيات الخيرية 0  
وتشمل تلك الممارسات أبرز العمليات الخاصة بوحدة "  
القياس والتقييم" مثل نشر ثقافة رضا المستفيد ، وقياس  
جودة الخدمات ، وتحقيق التحسين والتطوير في مستوى  
الاداء 0  
وسيتم توضيحها في إجابة السؤال الرابع والخامس  
والسادس 0

### إجابة السؤال الثالث :

أبرز أدوات قياس رضا المستفيدين في العمل الخيري :  
تتعدد وتتنوع الأدوات الخاصة بالحصول على البيانات والمعلومات التي  
تتعلق بمدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من الجمعيات الخيرية  
، وتعد معايير سهولة الأداة ومناسبتها للمستجيبين وصدقها وتنوعها

وشمولها لأغلب الأنشطة والبرامج والخدمات من أبرز نجاح وفاعلية عملية القياس بشكل عام 0

ومن أبرز تلك أدوات ووسائل جمع المعلومات ، ما يلي :

أولاً : الاستبيان :

ويسمى بـ" الاستفتاء " أو " الاستقصاء " وهو عبارة عن استمارة تحتوي على العديد من الأسئلة المكتوبة أو العبارات المحددة والمرفق بها إجابات محتملة يختار من بينها المستجيب أو مفتوحة ليكتب فيها المستجيب رأيه أو ما يعتقد أنه حيال كل عبارة أو سؤال 0

ويتم استخدامها بعد تحديد وحصر الخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية في عبارات محددة ، ثم توجيه أسئلة للمستفيدين بشأن ( نوع الخدمة المقدمة ، طريقة تقديمها وإيصالها للمستفيدين ، مناسبة مكان وزمان تقديمها والآليات المستخدمة لإيصالها .. ) مع إتاحة الفرصة لهم لكتابة مقترحاتهم بشأن تجويد وتحسين الخدمات 0

ويمر بناء الاستبيان بالمراحل التالية :

1- تحديد المجالات العامة التي تختص بها الجمعية :

فعلى سبيل المثال ( المجالات الاجتماعية ، الصحية ، الاقتصادية

، التعليمية ، الثقافية ، التنموية ، السياسية ، أخرى ) ( انظر

الملحق رقم - 1 - )

- 2- تحديد المعلومات المطلوبة لكل مجال 0
- 3- اختيار الطريقة المناسبة لكتابة الاسئلة أو العبارات المطلوب تقييم رضا المستفيدين بشأنها ( اسئلة مباشرة ، غير مباشرة ) ، ( اسئلة عن حقائق ، واسئلة عن آراء ) ، ( اسئلة بصيغة سؤال ، واسئلة بصيغة جملة ) ، ( اسئلة خاصة ، واسئلة عامة ) 0
- 4- اختيار الطريقة المناسبة لكتابة الاجابات ( إجابات مفتوحة ، إجابات مغلقة ، إجابات التكملة ، الإجابات المجدولة ، الإجابات ذات المقياس ، الإجابات المرتبة ، الإجابات المختارة ، الإجابات ذات الخيارين ) وفق ضوابط كتابة الاجابة
- 5- اختيار الطريقة الأفضل لرفع نسبة المستجيبين باختيار طريقة التوزيع ( توزيعها الكترونيا ، يدويا ، من خلال زيارات شخصية ، ايصالها بالبريد ... ) وتصميم الشكل المناسب ( الجاذبية ، تدرج الاسئلة ، وضوح كيفية الاجابة ) 0
- 6- تصميم الاستبانة واخراجها بصورة أولية 0( انظر الملحق رقم - 2 - ) 0
- 7- اختبار الاستبانة من حيث ( الالفاظ ، الصدق والثبات ، امكانية التحليل ، طريقة التوزيع .. ) 0
- 8- إعادة توزيع وإخراج الاستبانة إخراجا نهائيا 0
- 9- توزيع الاستبانة ومتابعتها 0
- 10- تحليل الاستبانات 0
- 11- كتابة النتائج والتوصيات 0

ثانياً : المقابلة :-

يقصد بالمقابلة المحادثة التي تتم بين شخصين أو أكثر للحصول على معلومات معينة 0 وتعد من أبرز أدوات البحث وجمع المعلومات التي تستخدم لقياس ( الاتجاهات ، ومعرفة الاسباب الكامنة خلف ممارسة سلوك معين ) وقد يصعب قياسها وتحديدها باستخدام أدوات غيرها 0 ومن أبرز معيار اختيار المقابلة عن غيرها من الأدوات :

- 1- طبيعة المعلومات المطلوب جمعها 0
- 2- نوع افراد العينة ( اطفال ، بالغين اميين ... ) 0
- 3- عدد افراد العينة ( العدد الكبير يصعب من إجراء

المقابلة )0

- 4- نوع المعلومات المطلوبة ( معلومات سرية ، أو يصعب كتابتها في سؤال محدد )0
- وتحدد المقابلة بالخطوات التالية :

- 1- تحديد الأهداف ( تلخيص المعلومات المطلوبة على هيئة عبارات وصياغتها بأسئلة واضحة ومحددة

- 2- تصميم دليل المقابلة ( صفحات تكتب فيها الاهداف وما يتصل بها من اسئلة مباشرة وفرعية ) وعادة تكون الاسئلة على هيئة :

- اسئلة محددة ( العمر ، التخرج .. )0
- شبه المحددة ( توجه للحصول على معلومات شبه محددة )0
- اسئلة مفتوحة ( وجهة نظر المستجيب ) 0
- 3- الدراسة الأولية ، وتهدف ( لإجراء دراسة أولية للدليل ،  
وتدريب المقابل على إجراء المقابلة )0
- 4- إجراء المقابلة وفق الضوابط ( توضيح الهدف للمقابل ،  
واشعاره بأهمية الموضوع ، وطمأنته بسرية المعلومات ،  
وموافقته على نوع التسجيل " ورقي أو آلي " )0

ثالثا - الملاحظة :

هي " اداة لجمع المعلومات من خلال الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك الأفراد أو الجماعات بقصد وصفه ورصد تغيراته أو تحليله أو تقويمه "

وتتعد انواع الملاحظات ما بين ( محددة وغير محددة ) ، ( مقصودة ، وغير مقصودة ) ( مضبوطة وغير مضبوطة ) ، ( جماعية ، فردية ) ، ( منهجية وغير منهجية ) 0  
ومن أبرز انواعها ايضا :

- 1- الملاحظات المباشرة : من خلال اتصال مباشر بالأشخاص ، وتتم بملاحظة سلوك معين 0

<sup>43</sup> العساف (1416هـ) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية 0 الرياض ، مكتبة العبيكان ،

الطبعة الأولى ، ص 406 0

- 2- الملاحظات غير المباشرة : من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير والمذكرات التي اعدھا الاخرون 0  
أما خطوات الملاحظة فتتحدد بما يلي :
- 1- تحديد الأهداف : وتتم بتحديد الاهداف التي يأمل تحقيقها اثناء ملاحظتها لسلوك الاشخاص ، وترجم في صورة اسئلة يتم الاجابة عليها من خلال ملاحظة ذلك السلوك 0
- 2- تحديد الجانب الملاحظ في سلوك الاشخاص تجنباً لتشتت انتباه الملاحظ 0
- 3- تحديد الغرض من الملاحظة : ومن اغراضها ( الوصف ، التحليل ، التقويم ) 0
- 4- تصميم استمارة الملاحظة من خلال تحديد الهدف أو السؤال وتحديد درجة تكراره أو نوعه في استمارة خاصة 0
- 5- تدريب الملاحظ ، بتطبيق الاسئلة على عينة أو فرد وتسجيل الملاحظة لتجنب الاخطاء عند تطبيقها عملياً 0
- 6- إجراء الملاحظة الحقيقية وتسجيل المعلومات :

رابعاً - الاختبارات :

تعد من أحد أدوات البحث المقننة التي تستخدم في جمع المعلومات أو  
الاجابة على اسئلة محددة 0

ويتشترط فيها ( الموضوعية ، الوضوح ، الصدق ، الثبات )0  
انواعها :

- 1- اختبارات الاستعداد.
- 2- اختبارات التحصيل.
- 3- اختبارات القوائم ( الاتجاهات ، الميول ، الشخصية ).

ويمكن أن تستخدم في البرامج التي تتاح للمستفيدين ويشترط فيها  
الالتحاق ببرامج تتبع الجمعية الخيرية ، كبرامج حفظ القرآن الكريم  
0

خامساً- الشكاوي :

عبارة عن بيانات ومعلومات ( شفوية ، كتابية ) من قبل المستفيد تعبر  
عن عدم رضاه عن خدمات أو اجراءات أو برامج تقدم له من قبل الجمعية  
الخيرية 0

وتعد الشكاوي من أبرز التقييمات السريعة لوضع تقديم الخدمات  
للمستفيد ، وبالتالي تمثل عنصر بارز في تطوير الخدمات بتحسين  
اجراءاتها وحل مشكلات الأداء 0

ولا تعد قلة الشكاوي أو انعدامها دليلا على سلامة الاداء وصحة البرامج المقدمة للمستفيد ، إلا اذا كان هناك اليات واضحة لاستقبال الشكاوي والتعامل معها 0  
وتتعدد انواع الشكاوي لتشمل :

- 1- الشفهية : من خلال مقابلة او حضور المستفيد وتسجيل شكواه شفويا 0
  - 2- الكتابية : عن طريق استقبال الشكاوي من خلال :
    - 1- ورقة تسلم لمقدم الخدمة 0
    - 2- الكترونية تصل لمقدم الخدمة 0
- ومن أبرز اشكالها :

- صناديق الشكاوي 0
- البريد المخصص لاستقبال الشكاوي 0
- موظف مختص 0
- رئيس الجهة مقدمة الخدمة 0

سادساً- المقترحات :

هي بيانات مكتوبة أو شفوية تتم من خلال الخطابات أو صناديق المقترحات والتي يقترحها المستفيد أو بعض مقدمي الخدمات تجاه تطوير الخدمات وطرق تقديمها 0

**ومن أبرز اشكالها :**

- 1- شفوية 0
- 2- ورقية ( صناديق الاقتراحات ، خطابات رسمية )0
- 3- الكترونية 0

**اشكالها :**

- 1- صناديق المقترحات أو الشكاوي : صندوق صغير يتم وضعه في اماكن استقبال المستفيدين وقريبا منهم ، وعادة ما يكون في مدخل الجهات المقدمة للخدمة.
- 2- الكترونية : يتم وضع ايقونة خاصة بالمقترحات على واجهة المؤسسات المقدمة للخدمة ليتم كتابة المقترح وارساله الكترونيا ليصل للمسؤول العام أو مسؤول استقبال المقترحات ، أو يتم تحديد بريد الكتروني او رقم جوال او هاتف لاستقبال المقترحات.

### إجراءات استقبال الشكاوي والمقترحات :

- 1- استلام الشكاوى والمقترح ( شفوية ، ورقية ، الكترونية ).
- 2- تسجيل الشكاوى أو المقترح في برنامج حصر الشكاوي / المقترحات.
- 3- تسليم الشكاوى / المقترح لمسؤول رضا المستفيد بوحدة قياس وتحقيق رضا المستفيد.
- 4- دراسة الحالة ( الشكاوى / المقترح ).
- 5- هل الحالة جادة ؟ وتأخذ من الزمن اسبوع تقريبا.
- 6- اذا كانت الاجابة لا : الاتصال بالمستفيد وشكره واقناعه بالواقع.
- 7- تسجيل الحالة بسجل ( الشكاوي / المقترحات ) 0
- 8- اذا كانت الاجابة بنعم : يتم الاتصال بالمستفيد وشكره ( لا تتجاوز يوم ).
- 9- التواصل مع الجهات المعنية.
- 10- اتخاذ القرارات المناسبة والاجراءات الملائمة ( لا تتجاوز اسبوع ).
- 11- الاتصال بالمستفيد صاحب ( الشكاوى / المقترح ) لإبلاغه بالنتيجة.
- 12- تسجيل الحالة بسجل ( الشكاوي / المقترحات ).

سابعاً - البحوث والدراسات :

تعد البحوث والدراسات من أبرز وسائل قياس وتحقيق رضا المستفيد من خلال القيمة العلمية والبحثية الموثقة والتي تتبع مناهج علمية تجاه تشخيص وتحليل وتقويم الخدمات المقدمة من قبل مقدمي الخدمة أو آليات تقديمها للمستفيدين<sup>0</sup>

وهي دراسات تتولى تسليط الضوء على قضية أو خدمة معينة أو إجراءات محددة لوصفها وتحليلها وضبطها وتطويرها من خلال اقتراح الحلول والتوصيات العلمية لتحسينها<sup>0</sup>

فالبحث العلمي يرير" مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها الانسان مستخدماً الأسلوب العلمي وقواعد الطريقة العلمية لاكتشاف الظواهر وتحديد العلاقات بين هذه الظواهر".

ويمر إجراء عملية البحث والدراسة بالمراحل التالية :

- 1- توضيح ماهية المشكلة وتحديد ( الخدمة المقدمة ).
- 2- مراجعة الدراسات السابقة التي بحث وتطرق للموضوع.
- 3- تصميم البحث وتحديد خطواته الإجرائية.
- 4- تحليل المعلومات وتفسيرها.

<sup>44</sup> عبيدات وآخرون ( 1997 ) البحث العلمي : مفهومة / ادواته ، أساليبه 0 الرياض ، دار اسامة

للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص 24 0

## 5- تلخيص البحث وعرض النتائج والتوصيات.

ثامناً - الاجتماعات :

عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين لبحث موضوع ما والتشاور فيه وتبادل الرأي تجاه الوصول لاتفاق أو رأي معين أو

لتبادل الآراء 0

وتعد الاجتماعات وسيلة مهمة في الحصول على تقييمات لرضا المستفيد

، من خلال حضورهم لقاءات خاصة أو عامة يتم الحديث فيها عن معوقات أو احتياجات أو تقويم لطرق تقديم الخدمات.

وتتميز باختصار الوقت والجهد والتكلفة في الوصول لقياسات سريعة وواقعية اذا تمت وفق ضوابط تكفل لها تحقيق اهدافها.

تاسعاً - التقارير :

هو وثيقة أو مستند يلخص موضوع ما بغرض نقل معلومات، أو إظهار حقائق وبيانات، أو تقديم أفكار جديدة أو مقترحات تساهم في تقديم

صورة واضحة عن الموقف المراد 0

وللتقارير في العمل التدريبي والدورات المقدمة أهمية كبيره، حيث تقدم

لقارئها صورة واضحة لموضوع معين أو دورة تدريبية معينة أو أي مشروع

وما تم فيه وما انتهى إليه، لمساعدة القارئ على التقييم والدراسة

والتخطيط للمستقبل.

وتفيد التقارير وخاصة التقويمية منها في الكشف عن واقع تقديم الخدمة وبالتالي تسهل الحصول على مقترحات تطويرية لتقديم الخدمات

0

ومن أبرز التقارير الخاصة بالأنشطة والبرامج في الجمعيات الخيرية تقارير تنفيذ البرامج والأنشطة ، وتقارير اداء الموظفين ، والتقارير العام للأداء ، والتقارير المالية والمحاسبية للميزانيات 0

عاشراً - المواقع والمنتديات الالكترونية :  
اصبحت المواقع والمنتديات الالكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي للجمعيات الخيرية بفروعها من أبرز واسرع الوسائل التي تسلط الضوء على مختلف أنشطة وبرامج الجمعية ، وبالتالي الفرصة اكبر في الحصول على معلومات وبيانات عن المستفيدين ومقترحاتهم حول أنشطة الجمعية ، كما تتيح الفرصة للتواصل مع فئات معينة من المستفيدين قد يصعب الوصول لها بغير هذه الوسائل التقنية 0

حادي عشر - الصحف المحلية والالكترونية :  
تتناول الصحف الورقية أو الالكترونية أو برامج التلفزيون نقاشات ومقابلات وتحقيقات متنوعة ، من ضمنها مجال العمل الخيري ، وبالتالي تعد مدخلا فاعلا في قياس رضا المستفيد سواء الداخلي أو الخارجي ، لذا من المهم الاستفادة من هذا البعد واستثماره مخرجاته في تحسين وتطوير الاداء 0

إجابة السؤال ( الرابع – الخامس - السادس ) :

### العمليات الرئيسية لرضا المستفيد :

تتمثل أهم العمليات الرئيسية التي تهدف لتطوير وتحسين الاداء في الجمعيات الخيرية بالاعتماد على مشاركة المستفيدين في ثلاث عمليات رئيسية سمير، هي :

### أولاً - عملية نشر ثقافة رضا المستفيد :

#### **1- الغرض :**

تهدف العملية إلى التعريف بأهمية رضا المستفيد ودوره في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال الوفاء

بأهدافه وحاجاته ورغباته وتوقعاته وصولاً لتحقيق الرضا 0

#### **2- مجال التطبيق :**

الجمعيات الخيرية – المستفيدين 0

#### **3- المسؤولية :**

الرئيسية : شعبة قياس وتحقيق رضا المستفيد 0

المساندة : إدارة الجمعية 0

---

<sup>45</sup> الشبيبي ، وآخرون ( 1434هـ ) ورشة عمل بعنوان : الخطة الاجرائية لرضا المستفيد 0 الرياض ،

الإدارة العامة للجودة الشاملة 0

#### 4- التعريفات والمصطلحات :

رضا المستفيد :

درجة من الاشباع لتحقيق الذات يحصل عليها الفرد أو المجتمع من  
الجمعية الخيرية 0

نشر ثقافة رضا المستفيد :

جميع الجهود المبذولة التي تهدف إلى رفع درجة الوعي بأهمية المستفيد  
ودوره في رفع كفاءة وفاعلية الأداء 0

#### 5- خطوات العمل ( الإجراءات ) :

1. تشكيل العمل لفريق نشر ثقافة رضا المستفيد بقرار  
إداري 0
2. تدريب فريق العمل 0
3. توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق 0
4. إعداد الحقائق اللازمة لنشر ثقافة رضا المستفيد ( التدریب ، النشرات ، اللقاءات ، المواقع والمنتديات  
الالكترونية .. )
5. إعداد البرنامج الزمني المطلوب تنفيذه 0
6. تنفيذ البرنامج ومتابعته 0
7. تقويم العملية 0

ثانياً - عملية قياس رضا المستفيد :

1- الغرض :

تحديد المصادر المختلفة ( الداخلية والخارجية ) والأدوات والأساليب  
اللازمة لجمع البيانات والمعلومات لتحديد دقيق لرضا المستفيد 0

2- مجال التطبيق :

المجال الموضوعي :

يتناول أدوات وأساليب قياس رضا المستفيد الداخلي والخارجي 0  
المجال المكاني :

الجمعيات الخيرية – المستفيدين 0

3- المسؤولية :

الرئيسية : شعبة قياس وتحقيق المستفيدين 0

المساندة : – إدارة الجمعية 0

4- التعريفات والمصطلحات :

مصادر البيانات والمعلومات :

جميع مصادر البيانات من البيئة الداخلية والخارجية التي يستقي  
منها متخذ القرار المعلومات استنادا إلى نتائج التحليل 0

أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

تشمل الأدوات العلمية والأساليب المستخدمة لجمع البيانات  
والمعلومات 0

قياس رضا المستفيد :

الجهود المنهجية المبذولة لمعرفة مدى رضا المستفيدين عما تقدمه  
المؤسسة من خدمات 0

تحليل البيانات والمعلومات :

محصلة النتائج ( الكمية والنوعية ) لتحديد درجة رضا المستفيد  
بناء على مصادر جمع المعلومات 0

5- خطوات العمل ( الإجراءات ) :

1. تحديد المجال العام والخاص المستهدف في العمل الخيري . فعلى

سبيل المثال :

• المجالات الاجتماعية : رعاية الاطفال ، كبار السن ،

مساعدة المرضى ، المساجين ... ) 0

• المجالات الاقتصادية : دعم المشروعات الصغيرة ، القروض

الحسنة ... ) 0

• المجالات التعليمية : التدريب ، رعاية الموهوبين ، تعليم

القرآن ... ) وهكذا في بقية المجالات 0

2. تحديد مصادر البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية

0

• فئة المستفيد : داخلي ، خارجي.

- نوع المستفيد : افراد ، مؤسسات.
  - الجنس : ذكر ، انثى.
  - العمر : بالغ ، غيربالغ 0
  - الحالة التعليمية : متعلم ، امي.
3. تحديد طرق التواصل المناسبة مع الفئة المستهدفة :
- نوع الاتصال : مباشر ، غير مباشر 0
  - شكل الاتصال : شفهي ، كتابي ، الكتروني 0
4. تحديد الأدوات والوسائل المناسبة لجمع البيانات والمعلومات :  
( استبيان ، مقابلة ، ملاحظة ، اختبار ) ( تقارير ، اجتماعات ، بحوث ودراسات ، صندوق الاقتراحات والشكاوي ، المواقع وصفحات التواصل .. )
5. التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق 0
6. جمع البيانات والمعلومات من مصادرها 0
7. تحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل لها من مصادرها 0

### ثالثاً - تحقيق رضا المستفيد :

1- الغرض :

تحليل البيانات والمعلومات الواردة من عملية قياس رضا المستفيد ،  
وتحديد الاسباب الرئيسية التي تساهم بشكل ايجابي في  
تحسين وتطوير الأداء والخدمات المقدمة من الجمعيات  
الخيرية 0

2- مجال التطبيق :

المجال الموضوعي :

يتناول اجراءات تحسين وتطوير الأداء بناء على نتائج قياس رضا  
المستفيدين 0

المجال المكاني :

الجمعيات الخيرية – المستفيدين 0

3- المسؤولية :

الرئيسية : شعبة قياس وتحقيق رضا المستفيد 0

المساندة : – إدارة الجمعية 0

4- التعريفات والمصطلحات :

تحليل البيانات والمعلومات :

محصلة النتائج ( الكمية والنوعية ) لتحديد درجة رضا المستفيد

بناء على مصادر جمع المعلومات 0

5- خطوات العمل ( الإجراءات ) :

1. تحديد المشكلة ( اختيار المشكلات ، وصفها وتعريفها )
2. تحليل المشكلة ( رسم خارطة التدفق ، تحديد مقاييس الاداء ، الاسباب الجذرية )
3. وضع خطة التحسين ( أدوات التحسين )
4. تنفيذ عملية التحسين ( ماذا ، وكيف ، ومتى ، ومن ، وأين )
5. التقويم ومعالجة الانحرافات

### التوصيات :

1. نشر ثقافة رضا المستفيد وأهميته لتطوير الخدمات المقدمة بكل الوسائل وبما يحقق فهم وإدراك للقيمة المضافة لرأي المستفيد في تطوير الخدمات المقدمة ( برامج تلفزيونية ، لقاءات ، محاور عمل في اجتماعات امارات المناطق والمحافظات ، المناسبات الوطنية ... )

2. تخصيص جائزة تمنحها وزارة الشؤون الاجتماعية للجهات الخيرية التابعة لأفضل مقدم خدمة للجهات التابعة لها من خلال معايير محددة يتم وضعها بمقاييس علمية وموضوعية 0
3. إنشاء وحدات تحت مسمى " القياس والتقييم " بأقسام التطوير والجودة بالجمعيات الخيرية لتتولى نشر ثقافة رضا المستفيد ، وقياس رضا المستفيدين ، وتحقيق التحسين في أداء الجمعيات الخيرية 0
4. تنوع ادوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات يساهم في شمولية التقييم وبالتالي تحسين التقييم والتطوير للأداء المقدم من الجمعيات الخيرية وخدمتها للمستفيدين 0
5. التوسع في التحول نحو العمل الالكتروني وتطبيقاته للإفادة منها في مجال قياس وتحقيق رضا المستفيد ( رسائل الجول ، صفحات التواصل الاجتماعي ، البرمجيات الخاصة ، المواقع والمنديات ... ) 0

### الملحق رقم ( 1 )

تحديد مجالات العمل الخيري ( الرئيسية والفرعية ) :

#### أ- المجالات الاجتماعية :

رعاية اليتيم. مساعدة المرضى.

رعاية الاطفال. المعاقون.

المسجونون واسرهم. كبار السن.

الفقراء والمساكين. التوعية الاجتماعية.

أخرى .

#### ب- المجالات الصحية :

الرعاية الصحية. العيادات المتقلة.

العلاج بالمجان . الصيدليات المتقلة.

الإدمان والتدخين. الأمراض المزمنة.

#### ت- المجالات الاقتصادية :

القروض الحسنة. دعم المشروعات الصغيرة.

اقتصاديات الاوقاف. جمع الزكاة والصدقات وتوزيعها.

انشاء المصانع لأغراض خيرية .

#### ث- المجالات التعليمية :

التعليم. رعاية الموهوبين.

التدريب. تعليم القرآن.

انشاء المعاهد والكليات. البحث العلمي.

#### ج- المجالات الثقافية :

المكتبات العامة 0 المراكز الثقافية 0

الاندية الادبية والثقافية 0 الندوات الثقافية 0

#### ح- المجالات التتموية :

0 التنمية البيئية	0 التنمية الاجتماعية
0 التنمية الزراعية	0 التنمية الريفية
	0 صناديق التنمية
	خ- المجالات السياسية :
0 السياسية التنموية	0 السياسية الاجتماعية
	0
0 المجالات المهنية	0 التعاون الدولي الانمائي
0 المجالات التقنية	0 المجالات الامنية
0 مجالات اسرى الحرب	0 مجالات ادارة الكوارث

## ملحق رقم ( 2 )

مدخل قياس الأداء الفعلي للخدمة : SERVPERF :

يعد أبرز مقاييس الأداء الفعلي لجودة الخدمات المقدمة من قبل

المؤسسات ، وهو الذي تم تطويره من النموذج SERVQUAL الذي كان يقيس الفجوة بين إدراك المستفيد لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المقدمة وتوقعاته حولها 0

ويتكون النموذج من خمسة ابعاد رئيسية تؤثر على مستوى رضا المستفيد ، وهي : الجوانب المادية الملموسة ، الجوانب الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف 0 وهذه الأبعاد الخمسة . ويتألف كل بعد من عدة متغيرات ، هي :

### 1- العناصر الملموسة Tangibles :

وتتضمن اربعة متغيرات أساسية تتعلق بـ :

- توافر تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة 0
- ملائمة وجاذبية المرافق والصالات 0
- تميز العاملون بالنظافة وحسن الهدام والمظهر 0
- ملائمة المظهر العام للمؤسسة مع نوعية وطبيعة الخدمات المقدمة 0

### 2- الاعتمادية ( المصدقية ) Reliability :

وتتضمن خمسة متغيرات تتعلق بـ :

- الالتزام بتنفيذ الأعمال في الاوقات المحددة 0
- الاهتمام بمشاكل المراجعين والاجابة عن استفساراتهم 0
- الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة 0
- تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها 0
- توافر انظمة التوثيق والسجلات بشكل دقيق 0

### 3- سرعة الاستجابة Responsiveness :

وتتضمن اربعة متغيرات تتعلق بـ :

- اعلام المراجعين بدقة عن موعد تقديم الخدمة 0
- تقديم المراجعين بدقة عن موعد تقديم الخدمة 0
- الاستعداد الدائم لمساعدة المراجعين 0
- عدم انشغال العاملين عن تلبية الطلبات الفورية للمراجعين 0

### 4- الثقة في التعامل ( الامان ) Assurance :

وتتضمن اربعة متغيرات تتعلق بـ :

- شعر المراجعين بالثقة من سلوك العاملين 0
- شعور المراجعين بالأمان في التعامل مع العاملين 0
- تمتع العاملين بالأحاسيس الانسانية واللباقة 0
- توافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن اسئلة المراجعين 0

### 5- الاهتمام ( التعاطف ) Empathy :

يشمل خمسة متغيرات تتعلق بـ :

- الاهتمام الشخصي من قبل الموظفين بالمستفيدين 0
- تفهم الموظفين لحاجات المستفيدين 0
- ملائمة ساعات عمل المؤسسة لجميع المستفيدين 0
- حرص المؤسسة على مصلحة المستفيدين العليا 0
- دراية الموظفين باحتياجات المستفيدين 0

## **عنوان الورقة :**

**جودة أداء الجهات الخيرية وتحقيق إرضاء المستفيد**

**( دراسة ميدانية )**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / محمد بن منتهي المعشي**

## ملخص الورقة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، أما بعد

..

تعد المؤسسات الخيرية من أهم الجهات المؤثرة في نهضة المجتمع وتطويره في كافة المجالات الدينية ؛ والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والصحية بهدف تحقيق التنمية الشاملة له .

ولما للجودة في وقتنا الحاضر من أهمية بالغة في تحقيق رضا المستفيد في ضوء احتياجاته ، ووفق الوسائل والإمكانات المتاحة، فقد جاءت هذه الدراسة لتتبنى تطبيق معايير ذات جودة في المؤسسات الخيرية ، بهدف إتقان العمل ، وجودة الأداء ، وتقديم الخدمة النوعية التي تفي باحتياجات بل بتوقعات المستفيد .

أستهدفت هذه الدراسة الأسئلة التالية :

كيف نحقق رضا المستفيدين من المؤسسات الخيرية ؟ ويتفرع من هذا

السؤال الرئيس التساؤلات التالية :

- 1- مَنْ هُمُ المستفيدين فعلاً من الجهات الخيرية ؟
- 2- ما أهم الاحتياجات الضرورية لفئة المستفيدين ؟
- 3- ما نوعية الخدمات المقدمة لفئة المستفيدين ؟
- 4- ما المعايير اللازمة لتحقيق الخدمة النوعية للمستفيد من المؤسسات الخيرية ؟

قام الباحث بتصميم إستبانة خصصت للإجابة على الأسئلة

السابقة في الجهات الخيرية بالمنطقة الغربية المتمثلة في محافظة

القنفذة ، واعتمد الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي  
وإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي :  
أولاً:

- 1- هناك نسبة عالية من المستفيدين غير راضية عن تعامل مسؤولي تلك الجهات الخيرية.
- 2- الشعور بعدم الأمان الوظيفي من المستفيدين تجاه المؤسسات الخيرية.
- 3- هناك عدم رضا من المستفيدين الداخليين لرواتبهم.
- 4- تدني مستوى التهيئة المكانية والنفسية للمستفيدين في بعض المؤسسات الخيرية.
- 5- لا تُقدّر المؤسسة المجتهدين ، ولا تعمل على تحفيزهم .
- 6- لا تُولي الجهات الخيرية اهتماماً كبيراً بالبرامج التدريبية النوعية المعززة للنمو المهني للعاملين.
- 7- غياب التوصيف الوظيفي للموظفين .
- 8- رأي المستفيد الخارجي بأن تقديم الخدمات غير جيدة .
- 9- تعاني الجهات الخيرية من شح في مواردها ، الأمر الذي لا يساعدها على تحقيق أهدافها .
- 10- تدني مستوى تهيئة مقر الانتظار للمستفيدين الخارجيين حتى يتم تقديم الخدمة .

- 11- ترى نسبة كبيرة من المستفيدين الخارجيين عدم اهتمام الجهات الخيرية بأرائهم وأصواتهم ، الأمر الذي يتطلب تحسين أساليب أدائها .
- 12- تدني مستوى مباني المؤسسات الخيرية ، الأمر الذي ساهم في تحجيم دورها ، وعدم تحقيق أهدافها ورسالتها .

### المقدمة :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

تتميز المملكة العربية السعودية بالعمل الخيري لأنها بلد الرسالة المحمدية ، وأن التوسع في أعمال الخير على وجه العموم والمؤسسات الخيرية على وجه الخصوص يعد سمة لهذا البلد المبارك ، وللعمل الخيري دور هام في بناء المجتمع .

تُعدُّ المؤسسات الخيرية من القنوات الرئيسية والهامة للعمل الخيري ، والتي لها مشاركات فاعلة وواضحة في تنمية المجتمع في النواحي الدينية ، والثقافية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والصحية ، لكونه المستفيد منها ، والمأمل في المؤسسات الخيرية التركيز على نوعية الخدمة قبل تقديمها للمجتمع ، لذا تعتبر الجودة الشاملة منهجاً هاماً في عمل المؤسسات الخيرية لتحقيق رضا المستفيد منها ، بل مطلباً مهماً لتطوير أساليب العمل لتبنيها معايير متضمنة إجراءات ونماذج تحقق درجة الإتقان في الأداء وتحديد الخدمة المناسبة للمستفيد ، قال تعالى

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (شمس) ، وفي الحديث الشريف ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) ( ل٣١٢ ) ، ومن هذا المنطلق فإن نجاح هذه المؤسسات الخيرية يعتمد على درجة التطبيق الصحيح لمعايير الجودة الشاملة للوصول للتحسين المستمر في الأداء والإنتاج.

ومما لاشك فيه أن العاملين في أي مؤسسة يقابلهم مستفيدين من الخدمة المقدمة ، لذا فإن حرصهم على معرفة من المستفيد وعلى احتياجاته وبرامجه الهادفة والوفاء بها من أهم ركائز النظام المؤسسي الخيري  
مشكلة الدراسة :

على الرغم من البدايات الجادة للجهات الخيرية في تطبيق نظام إدارة الجودة ، متمثلاً في إنشاء أقسام للجودة والسعي للحصول على شهادات الأيزو إلا أن الواقع الفعلي لهذه الجهات بعيداً جداً عن إدارة الجودة .  
لذا جاءت هذه الورقة مكملة للدراسات السابقة مركزة على المستفيد والوفاء باحتياجاته الفعلية .

أهمية الدراسة :

46 - سورة التوبة ، آية 105 .

47 - سنن البيهقي ، في شعب الإيمان ، الإمام البيهقي ، الجزء الرابع ، دار الكتب العلمية ، بيروت ،

1410هـ ، ص334.

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على تحقيق رضا المستفيد

من المؤسسات الخيرية أثناء تطبيقاتها للجودة من خلال ما يلي :

- 1- التركيز على ثقافة إتقان العمل بما يحقق رضا المستفيد.
- 2- التركيز ما يتطلبه المستفيد من المؤسسات الخيرية.
- 3- التركيز على أسلوب تقديم الخدمة للمستفيد .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد فئة المستفيدين فعلياً من الجهة الخيرية .
- تحديد الاحتياجات الضرورية لفئة المستفيدين .
- تحديد نوعية الخدمات المقدمة لفئة المستفيدين .
- تحديد المعايير اللازمة لتحقيق الخدمة النوعية للمستفيد من المؤسسات الخيرية ؟

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة مناقشة ما يلي:

كيف نحقق رضا المستفيد من المؤسسات الخيرية ؟ ويتفرع من هذا

السؤال الرئيسي التساؤلات التالية :

- 1- من هم المستفيدين فعلياً من المؤسسات الخيرية ؟
- 2- ما الاحتياجات الضرورية لفئة المستفيدين ؟
- 3- ما نوعية الخدمات المقدمة لفئة المستفيدين ؟
- 4- ما المعايير اللازمة لتحقيق الخدمة النوعية للمستفيد من المؤسسات الخيرية ؟

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات التربوية والذي يصف الوضع القائم لعمل المؤسسات الخيرية لذلك استخدام الباحث البرنامج الإحصائي SPSS .

**حدود الدراسة :** شملت الدراسة المؤسسات الخيرية بالمنطقة الغربية ممثلة بمحافظة القنطرة ، وتم توزيع الإستبانة على كافة هذه المؤسسات والتي شملت جمعيات البر ، وجمعيات تحفيظ القرآن الكريم ، ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات.

### مصطلحات الدراسة:

**الجودة :** تعرف القواميس العربية كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودُهُ ، وجودُهُ أي صار جيداً (□ ير).

**وتعرف على أنها :** ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمة المقدمة إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم هذه الخدمة وتقديمها للمستفيدين بما يوافق توقعاتهم (□ ير).

48 - لسان العرب ، 1984 ، ابن المنطور ، الجزء الثاني ، دار المعارف ، القاهرة ، ص 72 .

49 - أسس ومتطلبات الجودة في التعليم العام ، حسين بن محمد معتق ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم النفسية والتربوية (جستن) ، المنعقد في 1428 هـ ، ص 641 .

## ويعرف الباحث :

**المؤسسات الخيرية :** جماعة ذات صفة اختيارية تشكل في مجملها مؤسسة خيرية ذات عمل منظم وفق لوائح العمل الخيري تهدف لتقديم خدمات تطوعية مختلفة تفي باحتياجات المستفيدين منها .

**المستفيد :** هو كل من استفاد من خدمات المؤسسات الخيرية أيّاً كان نوع هذه الخدمة عينية ، علمية ، صحية ، غذائية ، استشارية ، دعوية ، برامج أخرى هادفة ، سواءً كان هذا المستفيد داخلي من (منسوبي المؤسسة) أو خارجي ( فرد أو جهة أو مجتمع).

## الإطار النظري:

تعد الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحاتها في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة ، والآن تبذل الجهود المباركة لتطبيق تجاربها في العمل الخيري والتطوعي بهدف تحسين الأداء في هذه المؤسسات الخيرية ، وتحقيق الخدمة النوعية لمستفيدي الجهات الخيرية ، وتحسين مستوى البرامج المقدمة فيها.

## الجودة والمستفيد:

### المستفيد أولاً .. لماذا ؟

أكدت خريطة مسار التخطيط للجودة للعالم جوران (لحسم) المتضمنة تسع خطوات تؤكد تركيز الجودة على العملاء وتحديد احتياجاتهم

1- إدارة الجودة الشاملة الإقتان في الفكر الإسلامي والمعاصر، عبدا لرحمن الجويبر، ط4، الدار العربية للموسوعات، الرياض، 1432هـ ص 160.

وترجمتها إلى لغة المنظمة ولبيان اهتمام الجودة بالمستفيد أولاً ،نورد  
بعض

رؤى علماء الجودة أمثال (51)

يرى ديمينج Deming أن الجودة : تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد  
حاضراً و مستقبلاً .

ويرى جوران Juran أن الجودة : ملائمة المنتج للغرض أو الاستخدام .  
ويرى المعهد الفيديرالي أن إدارة الجودة:هي منهج تنظيمي شامل يهدف  
لتحقيق حاجات العميل .

الآلية المقترحة لإرضاء المستفيد من المؤسسات الخيرية :

لكي تحقق المؤسسة الخيرية إرضاء المستفيد منها لابد لها أن تركز  
على الآتي :

أولاً: أسس بناء الخدمة النوعية للمستفيد :

أ - تصميم الخدمة ب - تصميم عملية الإنتاج ج - المدخلات د - التنفيذ  
هـ - الإجراءات التصحيحية .

يرى الباحث أهمية الاهتمام بهذه الأسس الشاملة وضرورة تطبيقها  
لنجاح عمل المؤسسات الخيرية ، ومعرفة مدى شموليتها لخصائص  
الخدمة المطلوبة ، وكيفية تنفيذها وتقديمها ، مع الالتزام بالإجراءات  
التصحيحية لتأكيد التحسين المستمر في تقديم الخدمة الجيده  
للمستفيد .

ثانياً: تحديد الفئة المستهدفة فعلياً من الجهة الخيرية :

51 - إدارة الجودة الشاملة ، محمد عبد الوهاب العزاوي ، دار البيازوي ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005م ، ص

لأن المستفيد هو الأهم في الجودة بل محورها الأساسي ،ومعيار نجاح كل منشأة ، ولتحديد فئة المستفيد ؟ ينبغي ملاحظة ما يلي:

- جمع معلومات وبيانات عن المستفيدين - التعرف على مجالاتهم ومستوياتهم - التعرف على احتياجاتهم الفعلية - تصنيف المستفيدين في فئات - تطبيق المعايير الدقيقة - توثيق بيانات المستفيدين بالمؤسسة الخيرية.

### ثالثا: تحديد الاحتياجات الضرورية لفئة المستفيدين:

يمكن تحديد الاحتياجات الضرورية لفئة المستهدفين من خلال المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : جمع المعلومات : يتم فيها جمع المعلومات والبيانات الشاملة عن جميع المستفيدين .
- المرحلة الثانية : مرحلة التحليل : يتم فيها الدراسة الوافية والتحليل الشامل لمعلومات المستفيدين .
- المرحلة الثالثة : التحديد : يحدد فيها درجة الاحتياج الفعلي ونوعيته بما يتناسب مع المستفيد .
- المرحلة الرابعة: التصنيف : يجري فيها تصنيف المستفيدين وفق احتياجاتهم المتنوعة إلى فئات.
- رابعا : معايير تحقيق الخدمة النوعية للمستفيد من المؤسسات الخيرية:

يرى الباحث تحديد معايير ذات جودة لتحقيق الخدمة النوعية

للمستفيدين وهي:

- 1- تضمين خدمة المستفيد ضمن رسالة ورؤية المؤسسة الخيرية .
- 2- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة الخيرية. ( برسم )
- 3- التركيز على أهمية اختيار البرامج التدريبية الهادفة إلى خدمة المستفيد .
- 4- تحفيز وتكريم المجتهدين من العاملين بالمؤسسات الخيرية .
- 5- تحديد متطلبات المستفيدين والوفاء بها من خلال المعرفة بهم و قياس رضاهم . ( ترسم )
- 6- مساهمة الجهات الخيرية في استغناء واكتفاء المستفيد الخارجي عنها .
- 7- تعزيز موارد الجهات الخيرية بهدف دعم المستفيدين بإعانة ثابتة ومستمرة . ( يرسم )
- 8- بناء علاقة إيجابية بين مسؤولي المؤسسات الخيرية والمستفيدين منها بهدف تحسين المؤسسة .
- 9- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وذلك بإحداث وظائف وسلم رواتب من قبل ديوان الخدمة.

---

52 - معايير وآثار تحقيق الجودة الشاملة في المعاهد العلمية القرآنية<sup>3</sup> إبراهيم بن حمد النقيثان . ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الأول في مخرجات المعاهد العلمية القرآنية ، المنعقد في الفترة 26\_27 محرم 1433 هـ ، جدة .

53 - معايير الجودة للعمل الخيري المتميز ، حسن بن رده القرشي ، ورقة عمل مقدمه في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ، المنعقد في الفترة من 26 - 29/3/1426 هـ بالمنطقة الشرقية .

54 - إدارة الجودة الشاملة : صناعة النجاح في سباق التحديات ، حامد بن صالح الشمري . ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 1425 هـ ، ص48.

## الدراسات السابقة :

- 1- دراسة عبد الله بن عثمان الخراش (شمسه) : ورقة عمل  
عنوانها تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية ، هدفت الورقة إلى  
أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخيرية لتحقيق كسب  
رضا العميل  
وتوضيح دور الجمعيات في أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية .  
وتوصلت الدراسة إلى أهمية توفير دورات وحقائب تدريبية ، وتنظم  
زيارات متبادلة بين الجمعيات ، وتكوين قاعدة بيانات بمثابة مركز  
خبرة للمؤسسات الخيرية.
- 2- دراسة نوح يحي الشهرى (شمسه) : ورقة عمل بعنوان  
المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة ، هدفت الورقة إلى  
تسليط الضوء على تحقيق رضا المستفيد.  
وتوصلت الدراسة إلى تدني توافق الجمعيات مع خدماتها المقدمة ، ولا  
تلبى احتياجات العملاء ، ولا يوجد هناك استقرار إداري في الجمعيات  
وتسرب الموظفين ، وعدم وجود العدل في توزيع المهام بينهم .
- 3- دراسة عماد عبد الله الجريفاني (لهسم) : ورقة عمل  
بعنوان توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الأداء ،

55 - تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية : عبد الله بن عثمان الخراش ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء

السنوي للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية في الفترة من 26- 28 ربيع الأول 1430هـ ، ص 107 - 132.

56 - المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة : نوح يحي الشهرى ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي  
للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ، في الفترة من 26- 28 ربيع أول 1430هـ ، ص 172 - 132.

هدفت الورقة على تسليط الضوء على مبدأ بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاتها على الجمعيات الخيرية ، ومفهوم الجودة الشاملة ومقارنتها مع بطاقة الأداء المتوازن ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعد ضرورية لصياغة رؤية المؤسسة.

4- دراسة غسان الطالب ، وحازم بدر الخطيب (□سم):

ورقة عمل بعنوان العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة القائمة وبين جودة الخدمة المعرفية كما يدركها المستفيد ورضاه ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تعريفات جودة الخدمة ومراقبتها حسب قطاع الخدمات ، وأن المستفيد هو الذي يحدد معايير الخدمة ، وأن استراتيجيات الخدمة يجب أن تصاغ في ضوء خاصيات الخدمة.

57 - توجيه الجودة في العمل الخيري : عماد عبد الله الجيرفاني ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ، في الفترة من 26 - 28 ربيع أول 1430هـ ، ص 135 - 170.

58 - العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (دراسة تحليلية) ، مقدمة للخدمات المعرفية ، المصدر : منتدى علوم الجودة .

### الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولاً : عرض وتحليل نتائج إستبانه رضا المستفيد الداخلي :

الدراسة الميدانية

استبانته رضا المستفيد الداخلي عن الجهة الخيرية بمحافظة القنفذة



جمعية تحفيظ القرآن

مكتب الدعوة

جمعية البر

الكريم

- اسم المؤسسة الخيرية : .....

- المؤهل العلمي :



كفاءة ثانوي جامعي ماجستير دكتوراه أخرى.....

م	العبارة	أوافق	لا أوافق	لا أعرف
1	راضي عن تعامل جميع المسؤولين في المؤسسة الخيرية.			
2	طبيعة العمل المكلف به متوافقة مع إمكانياتي وقدراتي.			
3	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة .			
4	أرى أن راتبي متوافق مع مؤهلي وطبيعة عملي			
5	تهتم المؤسسة بجودة التهيئة المكانية والنفسية للموظفين.			
6	تقدر المؤسسة المجتهدين وتعمل على تحفيزهم وتكريمهم.			
7	تتخذ المؤسسة برامج تدريبية هادفة تعزز النمو المهني عند الموظفين.			
8	توفر المؤسسة التوصيف الوظيفي للموظفين .			

شاكرين لحسن تعاونكم

## التحليل

رضا العميل الداخلي عن الجهة الخيرية بمحافظة القنفذة:

جدول رقم (1)

م	النوع	التكرار	النسبة
1	جمعية البر	16	40
2	مكتب الدعوة	11	27.3
3	جمعية تحفيظ القرآن الكريم	13	32.5
المجموع		40	٪100

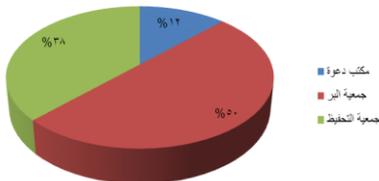
من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا إن رضا العميل الداخلي عن الجهة الخيرية بمحافظة القنفذة تتمثل في جمعية البر بتكرار 16 بنسبة 40٪، بينما مكاتب الدعوة وتتمثل بتكرار 11 بنسبة 27.3٪، بينما جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتكرار 13 بنسبة 32.5٪ من العينة.

اسم المؤسسة الخيرية:

جدول رقم (2)

م	النوع	التكرار	النسبة
1	مكتب دعوة	5	12.5
2	جمعية البر	20	50
3	جمعية التحفيظ	15	37.5
المجموع		40	٪100

اسم المؤسسة الخيرية



يشير الجدول رقم (2) أن النسبة العظمى من المستفيدين ينتمون لجمعية البر بنسبة 50% ويدل هذا على أنها أكثر في تقديم الخدمات ، ويليهما فئة جمعية تحفيظ القرآن الكريم بنسبة 37,5% ، بينما مكاتب الدعوة أقل نسبةً وهذا يدل على أن برامجها أقل من الأخرى.

### المؤهل العلمي: جدول رقم (3)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	ثانوي	15	37.5
2	جامعي	15	37.5
3	ماجستير	6	15
4	دكتوراه	4	10
	المجموع	40	100%

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن أعلى نسبة هم حملة المؤهل الثانوي والجامعي حيث تمثل نسبتهما 37,5% ، ويليهما حملة الماجستير بنسبة 15% ، وأقلها حملة الدكتوراه 10% ، ويرى الباحث كلما كانت نسبة المنتسبين للجهات الخيرية من أصحاب المؤهلات العالية أكثر كلما انعكس ذلك على أداء وإنتاجية المؤسسات الخيرية بسبب ما ليهم من رصيد معرفي .

### 1- راضي عن تعامل جميع المسؤولين في المؤسسة الخيرية:

#### جدول رقم (4)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	9	22.5
2	لا أوافق	28	70
3	لا أعرف	3	7.5
المجموع		40	٪100

من خلال الجدول (4) يظهر عدم رضا المستفيدين من تعامل جميع المسؤولين بالمؤسسات بنسبة 70٪، بينما جاءت نسبة الفئة الموافقة 22,5٪، وهناك فئة لا تعرف عن تعامل المسؤولين بنسبة 7,5٪، وتؤكد نسبة فئة لا أوافق أهمية دراستي في تحسين أداء المؤسسات الخيرية

## 2- طبيعة العمل المكلف به متوافقة مع إمكانياتي وقدراتي:

### جدول رقم (5)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	22	55
2	لا أوافق	8	20
3	لا أعرف	10	25
المجموع		40	100%

وقد أشار الجدول رقم (5) إلى أن النسبة الأعلى راضية عن طبيعة المستفيد وكلفوا وفق إمكانياتهم وقدراتهم بنسبة 55% ، وفئة غير موافقة تمثل 20% وهي الأقل بينما هناك شريحة كبيرة غير مدركة لذلك بنسبة 25% .

### 3- اشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة :

#### جدول رقم (6)



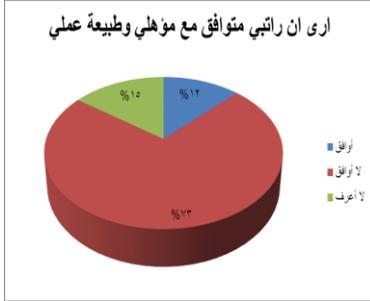
م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	17	42.5
2	لا أوافق	4	10
3	لا أعرف	19	47.5
المجموع		40	100%

يتضح من الجدول رقم (6) أن غالبية العاملين بالمؤسسات الخيرية لا يشعرون بالأمان الوظيفي بنسبة 42,5% وهو مؤشر غير جيد مما يستدعي إدخال معايير ذات جودة ترتبط بالأمن الوظيفي ومما يؤكد ذلك أيضاً أن الشريحة الأكبر غير مدركة لمثل ذلك بنسبة 47,5%.

مما يوصي الباحث إن تأخذ هذه الفئات حقها الوظيفي وما يحقق لها الأمان حسب لوائح الخدمة المدنية .

#### 4- أرى إن راتبي متوافق مع مؤهلي وطبيعة عملي :

##### جدول رقم (7)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	5	12.5
2	لا أوافق	29	72.5
3	لا أعرف	6	15
المجموع		40	100%

من خلال الجدول رقم (7) نشير إلى قضية هامة وهي شعور النسبة الأعظم بعدم الرضا عن مكافأتهم مقابل عملهم وغير متوافقة مع تأهيلهم وطبيعة عملهم بنسبة 72,5% ، مما يوصي الباحث أن تأخذ هذه الفئات حقها الوظيفي وما يحق لها الأمان حسب لوائح الخدمة.

#### 5- تهتم المؤسسة بجودة التهيئة المكانية والنفسية للموظفين :

##### جدول رقم (8)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	13	32.5
2	لا أوافق	8	20
3	لا أعرف	19	47.5
المجموع		40	100%

وفق الجدول رقم (8) إشارة إلى أهمية المكان وتهيئته للموظفين وقد كانت النسبة 32,5% ، وفئة كبيرة لا تعرف أثر ذلك بنسبة 47,5% ، مما يؤكد الباحث على أهمية توفر المكان المناسب لمقدمي الخدمات الخيرية وضرورة التنسيق بين الجهات ذات العلاقة بالعمل الخيري على تكامل أهدافها .

### 6- تقدر المؤسسة المجتهدين وتعمل على تحفيزهم

وتكريمهم:

### جدول رقم (9)



من خلال الجدول رقم (9) يتضح لنا أن المؤسسة تقدر وتحفز المجتهدين في العمل بنسبة 47,5% ، بينما لا أوافق يكون التكرار 4 ونسبة 10% بينما لا أعرف يكون التكرار 17 ونسبة 42,5%.

## 7- تنفيذ المؤسسة برامج تدريبية هادفة تعزز النمو المهني عند

### الموظفين : جدول رقم (10)

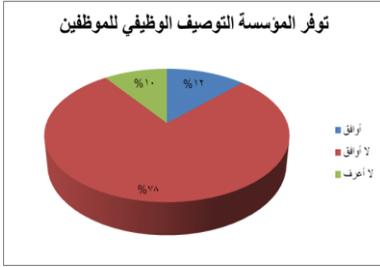


يشير الجدول رقم (10) أن المؤسسات الخيرية لا تنفذ برامج هادفة تعزز النمو المهني لكون نسبة الفئة الغير موافقة بلغت 72,5% وهي نسبة عالية جداً وهذا مؤشر غير جيد ، في حين أن الفئة الموافقة تمثل 17,5% وهذه نسبة بسيطة ، أما الفئة التي لا تعرف تمثل نسبة 10% .

## 8- توفر المؤسسة التوصيف الوظيفي للموظفين :

### جدول رقم (11)

م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	5	12.5
2	لا أوافق	31	77.5
3	لا أعرف	4	10
المجموع		40	٪100



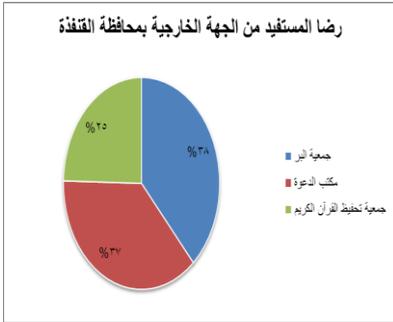
يتضح من الجدول رقم (11) أن الفئة الغير موافقة على أن المؤسسة توفر التوصيف الوظيفي للموظفين بلغت نسبتها 77,5% ، في حين أن الفئة الموافقة بلغت 12,5% وهي نسبة بسيطة جداً ، أما نسبة الفئة التي أدلت بلا أعرف بلغت 10% ، ويرى الباحث هنا ضرورة توفير التوصيف الوظيفي للموظفين .



## التحليل

### رضا المستفيد من الجهة الخيرية بمحافظة القنفذة:

#### جدول رقم (1)

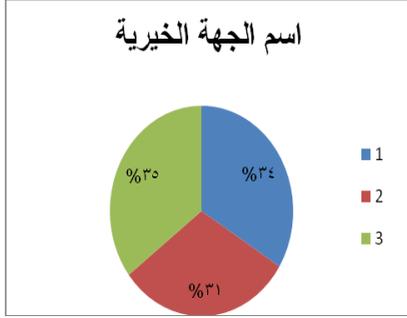


م	النوع	التكرار	النسبة
1	جمعية البر	25	38.5
2	مكتب الدعوة	24	36.9
3	جمعية تحفيظ القرآن الكريم	16	24.6
المجموع		65	100%

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا إن رضا المستفيد من الجهة الخارجية بمحافظة القنفذة يكون في الجمعية البر تمثل نسبة 38,5%، ويليها مكاتب الدعوة تمثل 36,9%، بينما جمعيات تحفيظ القرآن أقل،

### اسم الجهة الخيرية :

#### جدول رقم (2)

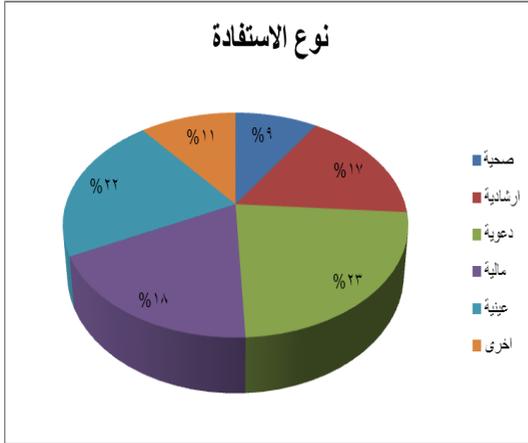


م	الوصف	التكرار	النسبة
1	جمعية البر	22	34%
2	مكتب دعوة	20	31%
3	جمعية تحفيظ القرآن الكريم	23	35%
المجموع		65	100%

يشير الجدول رقم (2) أن النسبة العظمى من المستفيدين ينتمون لجمعية تحفيظ القرآن بنسبة 35% ، ويليهما جمعية البر بنسبة 34% وأن مكاتب الدعوة أقل عدداً حيث تمثل نسبة 31% .

### نوع الاستفادة:

### جدول رقم (3)



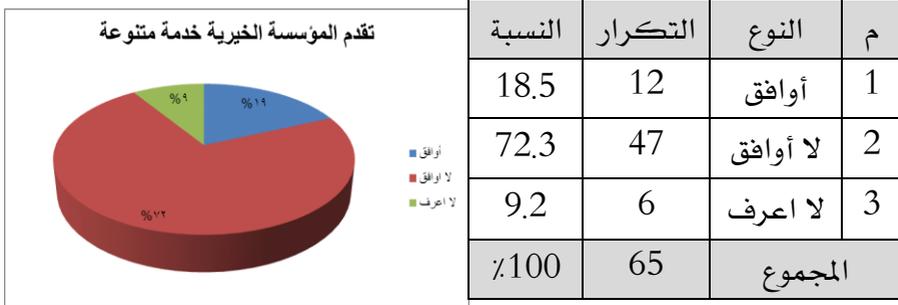
م	النوع	التكرار	النسبة
1	صحية	6	9.2
2	إرشادية	11	16.9
3	دعوية	15	23.1
4	مالية	12	18.5
5	عينية	14	21.5
6	أخرى	7	10.8
	المجموع	65	100%

يتضح من الجدول رقم (3)

ضعف الاهتمام بالخدمات الصحية مقارنة بأنواع الخدمات الأخرى ، الأمر الذي يستدعي الاهتمام الأكبر يمثل تلك الخدمات ... بينما كانت الخدمة الدعوية الأكثر اهتماماً من قبل مقدمي تلك الخدمات .

## 1- تقدم المؤسسة الخيرية خدمة متنوعة:

### جدول رقم (4)

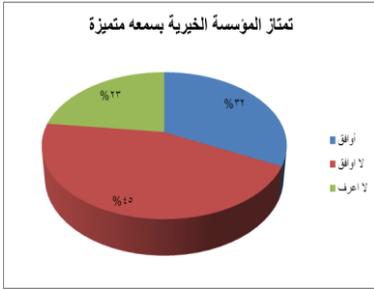


يشير الجدول رقم (4) أن فئة كبيرة من المستفيدين من الجهات الخيرية تمثل نسبة 72,3% وهي غير موافقة على أن الجهات الخيرية تقدم خدمات متنوعة ، وهناك فئة موافقة وتمثل نسبة 18,5% ، علماً بأن نسبة الفئة التي لا تدرك تمثل نسبة 9,2% وهذا الأمر يدل على ضعف تقديم الخدمات المتنوعة من قبل الجهات الخيرية ، ولذا يرى الباحث أن تتبنى الجهات الخيرية معايير جيدة تساهم في تنوع الخدمات .

## 2- تمتاز المؤسسة الخيرية بسمعه متميزة :

### جدول رقم (5)

م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	21	32.3
2	لا أوافق	29	44.6
3	لا اعرف	15	23.1
	المجموع	65	100%



يبين الجدول رقم (5) بأن فئة كبيرة من المستفيدين الخارجيين غير راضين عن سمعة الجهات الخيرية وتمثل نسبة 44,6% ، وفئة موافقة وتمثل نسبة 32,3% ، وفئة بسيطة لا تعرف شيء عن سمعة الجهات الخيرية وتمثل نسبة 23,1% ، والواضح أن أكثر المستفيدين غير راضين عن سمعة المؤسسات الخيرية ، لذا يرى الباحث بحث أسباب عدم رضا المستفيد الخارجي عن سمعة المؤسسات الخيرية .

### 3- تنفيذ المؤسسة الخيرية برامج متنوعة وهادفة:

#### جدول رقم (6)



يشير الجدول رقم (6) إلى أن أكثر المستفيدين الخارجيين

غير راضين عن برامج المؤسسات الخيرية بنسبة 76,7% ، وتليها فئة لا

تدرك تمثل نسبة 16,9% ، واحتلت الفئة الموافقة على نسبة 15,4%.

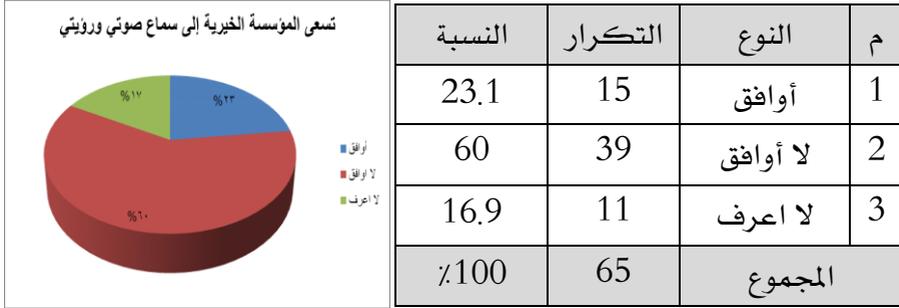
#### 4- تلبية المؤسسة الخيرية احتياجاتي الأساسية:

##### جدول رقم (7)



يتضح من الجدول رقم (7) هناك إقرار من المستفيدين على أن الجهات الخيرية تقوم بتلبية احتياجاتها بنسبة 40% ، ويليهما الفئة غير الموافقة بنسبة 36,9% ، بينما الفئة التي لا تدرك تلبية احتياجاتها أقل.

## 5- تسعى المؤسسة الخيرية إلى سماع صوتي ورؤيتي: جدول رقم (8)



يشير الجدول رقم (8) بأن نسبة كبيرة من المستفيدين الخارجيين أدلو بكلمة لا أوافق عن سعي المؤسسة الخيرية إلى سماع صوتي ورؤيتي وهي 60% ، وتليها فئة موافق تمثلت بنسبة 23,1% ، وفئة لا تعرف عن ذلك بنسبة 16,9% ، وهذا الأمر يؤكد بأن المؤسسات الخيرية لا تلبى احتياجات المستفيدين منها ويكون بذلك داعم قوي للدراسة الحالية .

## 6- احصل على خدمتي بدون أي صعوبات نظامية أو إجرائية :

### جدول رقم ( 9 )



يشير الجدول رقم (9) بأن النسبة العظمى من المستفيدين أدلت بكلمة لا أوافق على حصولهم على الخدمة بدون أي صعوبات نظامية أو إجرائية وهي 46,2% ، ويليهما الفئة التي أدلت بكلمة موافق بنسبة 35,4% وفئة لا تدرك أهمية ذلك بنسبة 18,5% ، وهذا جاء معزز لما سبق ، ويرى الباحث اعتماد معايير ذات جودة عالية لتحقيق رضا المستفيدين الخارجيين

## 7- تعامل أعضاء المؤسسة معي إيجابا:

### جدول رقم (10)



يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة الفئة التي أدلت بكلمة موافق ذات نسبة جيدة 53,8% ، يليها الفئة التي لا تدرك ذلك الأمر بنسبة 24,6% ، وأقلها الفئة الغير موافقة بنسبة 21,5% .

### 8- وجود مقر مهياً للانتظار حتى يتم تقديم الخدمة:

#### جدول رقم (11)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	8	12.3
2	لا أوافق	31	47.7
3	لا اعرف	26	40
المجموع		65	٪100

يشير الجدول رقم (11) بأن النسبة العظمى من المستفيدين الخارجيين أدلو بكلمة لا أوافق حيث وصلت 47,7% ، يليها الفئة الغير مدركة لهذا الأمر بنسبة 40% ، والفئة الموافقة ذات بنسبة 12,3% ، وهذا يدل على عدم وجود مقر مهياً للانتظار للمستفيدين لذا ينبغي على الجهات الخيرية تحقيقه.

## 9- التزام المؤسسة الخيرية بالمواعيد المعلنة:

### جدول رقم (12)



م	النوع	التكرار	النسبة
1	أوافق	27	41.5
2	لا أوافق	16	24.6
3	لا اعرف	22	33.8
المجموع		65	100%

يتضح من الجدول رقم (12) أن النسبة العظمى من المستفيدين أدلو بكلمة أوافق تحققت بنسبة 41,5% ، يليهم الفئة الغير مدركة لذلك بنسبة 33,8% ، ثم الفئة التي أدلت بكلمة لا أوافق تمثلت بنسبة 24,6% ، وهذا يدل على أن أغلب المؤسسات الخيرية ملتزمة بالمواعيد المعلنة عنها ،

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية :

### نتائج الدراسة الميدانية :

تم توزيع 90 استبيان للمستفيد الداخلي و60 إستبانة للمستفيد الخارجي من الجهات الخيرية بمحافظة القنفذة التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، وكانت عينة الدراسة ممثلة في الجهات الخيرية المختلفة بمحافظة القنفذة ولقد كان المرتجع من الإستبانات الموزعة للمستفيد الداخلي 65 إستبانة و40 إستبانة للمستفيد الخارجي .

ومن خلال تحليل هذه الإستبانة أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

### أولاً: استبان رضا المستفيد الداخلي :

1. قلة في حملة المؤهلات العليا(ماجستير – دكتوراه) من العاملين بالمؤسسات الخيرية.
2. هناك نسبة عالية من المستفيدين غير راضية عن تعامل مسؤولي تلك الجهات الخيرية بنسبة 70٪.
3. الشعور بعدم الأمان الوظيفي من المستفيدين تجاه المؤسسات الخيرية في حالة إضافة فئة 10٪ التي أدلت بكلمة لا أوافق مع فئة لا أعرف بنسبة 47٪.
4. هناك عدم رضا من المستفيدين الداخليين لرواتبهم حيث بلغت فئة لا أوافق 72.5٪.
5. تدني مستوى تهيئة المكانية والنفسية للمستفيدين في المؤسسات الخيرية.
6. تقدر المؤسسة المجتهدين وتعمل على تحفيزهم وتكريمهم حيث تحققت بنسبة 47.5٪.

7. لا تولي الجهات الخيرية اهتماماً كبيراً بالبرامج التدريبية والهادفة المعززة للنمو المهني للعاملين تحققت بنسبة 72.5%.
8. ضعف توفير التوصيف الوظيفي للموظفين حيث تحققت بنسبة 77.5%.

### ثانياً : استبيان رضا المستفيد الخارجي :أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

1. رأي المستفيد الخارجي بأن تقديم الخدمات غير جيدة وكانت تمثل نسبة 72.5%.
2. تعاني الجهات الخيرية من شح في مواردها.. الأمر الذي لا يساعدها على تحقيق أهدافها تمثل 36.9%.
3. تدني مستوى تهيئة مقر الانتظار للمستفيدين الخارجيين حيث تحققت بنسبة 47.7%.
4. ترى نسبة كبيرة من المستفيدين الخارجيين عدم اهتمام الجهات الخيرية بأرائهم وأصواتهم ، الأمر الذي يتطلب تحسين أساليب أدائها .
5. عدم توفر وملائمة المباني للجهات الخيرية المختلفة ، ساهم في تحجيم دورها وتحقيق أهدافها .

التوصيات والمقترحات :

1. تبني معايير ذات جودة عالية بالمؤسسات الخيرية لتحقيق رضا المستفيد.
2. تحديد آلية ذات جودة لتحقيق رضا المستفيد وتوحيدها بين الجهات الخيرية على مستوى المملكة.
3. تبني مشروعاً وطنياً يلبي مطالب واحتياجات المستفيد الداخلي ورفع كفاءته على مستوى الوطن.
4. توحيد الإجراءات والآليات في تحديد فئات المستفيدين واحتياجاتهم وفق معايير ذات جودة عالية.
5. خلق وظائف إدارية لتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وفق سلم ديوان الخدمة المدنية.
6. تحديد آلية ذات دخل ثابت ومستمر للمستفيدين الخارجيين من الجهات الخيرية.

## المراجع والمصادر:

1. القرآن الكريم
2. إدارة الجودة الشاملة : صناعة النجاح في سباق التحديات ، حامد بن مالح الشمري . ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 1425هـ .
3. إدارة الجودة الشاملة الإتقان في الفكر الإسلامي والمعاصر ، عبدا لرحمن الجويبر ، ط4 ، الدار العربية للموسوعات ، الرياض ، 1432هـ .
4. إدارة الجودة الشاملة ، محمد عبد الوهاب العزاوي ، دار اليازوبي ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005م .
5. أسس ومتطلبات الجودة في التعليم : حسين بن محمد معتق ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من 28-29 ربيع آخر 1428هـ ، بريدة .
6. الجودة الشاملة في العمل الخيري المستفيد أولاً : زين بن عيضة الثبيتي ، ورقة عمل مقدمه في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ، المنعقد في الفترة من 26 - 29/3/1426هـ ، الشرقية .
7. تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية : عبد الله بن عثمان الخراش ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ، في الفترة من 26 - 28 ربيع الأول 1430هـ ، الشرقية .

8. توجيه الجودة في العمل الخيري : عماد عبد الله الجيرفاني ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ، في الفترة من 26 - 28 ربيع أول 1430هـ ، المنطقة الشرقية.
9. سنن البيهقي ، في شعب الإيمان :الإمام البيهقي ، الجزء الرابع ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1410هـ .
10. العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد: ورقة عمل مقدمة للخدمات المصرفية ، (دراسة تحليلية) ، المصدر : منتدى علوم الجودة .
11. لسان العرب : ابن المنصور ، الجزء الثاني، دار المعارف ، القاهرة 1984م.
12. معايير وآثار تحقيق الجودة الشاملة في المعاهد العلمية القرآنية: إبراهيم بن حمد النقيثان، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الأول للمعاهد القرآنية ، المنعقد في الفترة من 26 - 27 محرم 1433هـ ، بجدة.
13. معايير الجودة للعمل الخيري المتميز : حسن بن رده القرشي ، ورقة عمل مقدمه في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية ، المنعقد في الفترة من 26 - 29/3/1426هـ ، الشرقية .
14. المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة : نوح يحي الشهرى ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي التاسع

للجهات الخيرية ، في الفترة من 26 - 28 ربيع أول 1430 هـ ،  
الشرقية.

## **عنوان الورقة :**

**إدارة علاقات المستفيدين في المؤسسات الخيرية**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / محمد أحمد بن حريان**

## مقدمة

يُعدُّ رضا المستفيدين حجر الأساس في نجاح أي منظمة خيرية، وهو المقياس الأول للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها ونتائج أداؤها، 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 ندرة 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 الريحي 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".

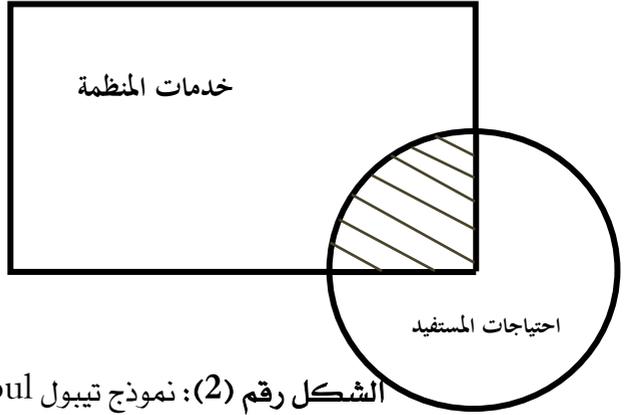
ويمكننا التعبير عن "الرضا" بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الخدمة كما يدركها المستفيد وبين توقعاته، وبعبارة أخرى نقول إن "رضا المستفيد" هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات.

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 وملبياً لاحتياجاته، والجزء الذي يقع خارج الدائرة يُعدّ خارج احتياجات المستفيد.



الشكل رقم (2): نموذج تيبول Teboul

وهناك مفهوم يعتمد عليه رضا المستفيد، وهو مفهوم "الاهتمام بالمستفيد"، ونقصد به الاعتناء 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.

ويتأكد 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، ونؤكد 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 نعثر 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 تغيرات 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.

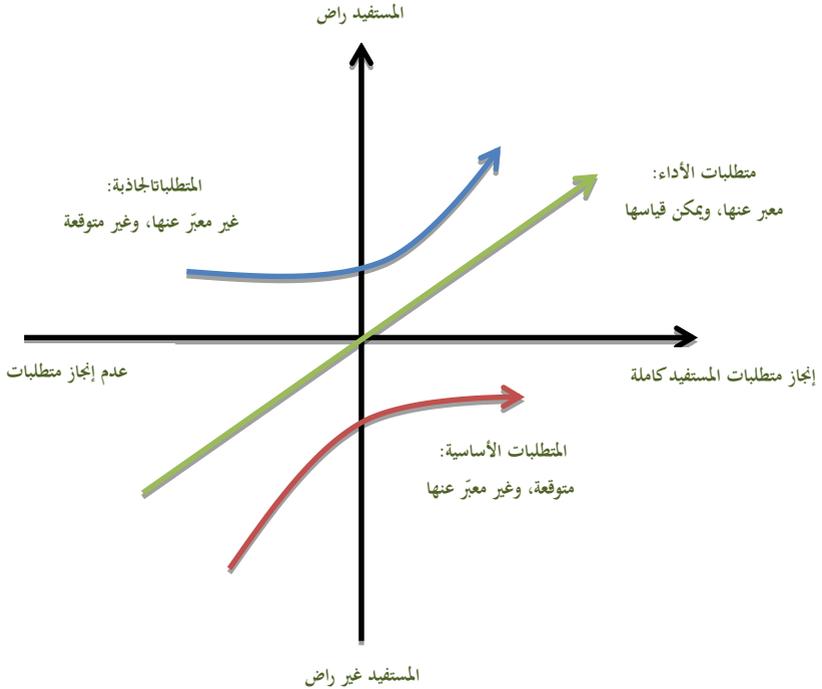
ومن أبرز النماذج التي يمكننا الاستفادة منها في قياس رضا المستفيد،

هو نموذج "كانو لرضا العملاء The Kano Model of Customer

"Customer"، وقد وضع هذا النموذج البروفسور "نورياكيكانو"

المحاضر والإستشاري في مجال إدارة الجودة بجامعة طوكيو للعلوم عام

1980م ويوضح 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 المسلم 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 وصریح.

## 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 لمجلس 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 والمانحين والمجتمع ككل، وتتم 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 و البشرية 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 تحرزته 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).



## 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 إاعتبارها 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 زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي 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 للعميل 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 الجد 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 وتخفض 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 ديمينج 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 لمبدأ التركيز على المستفيد.

### تقنية المعلومات الإدارية ورضا المستفيد:

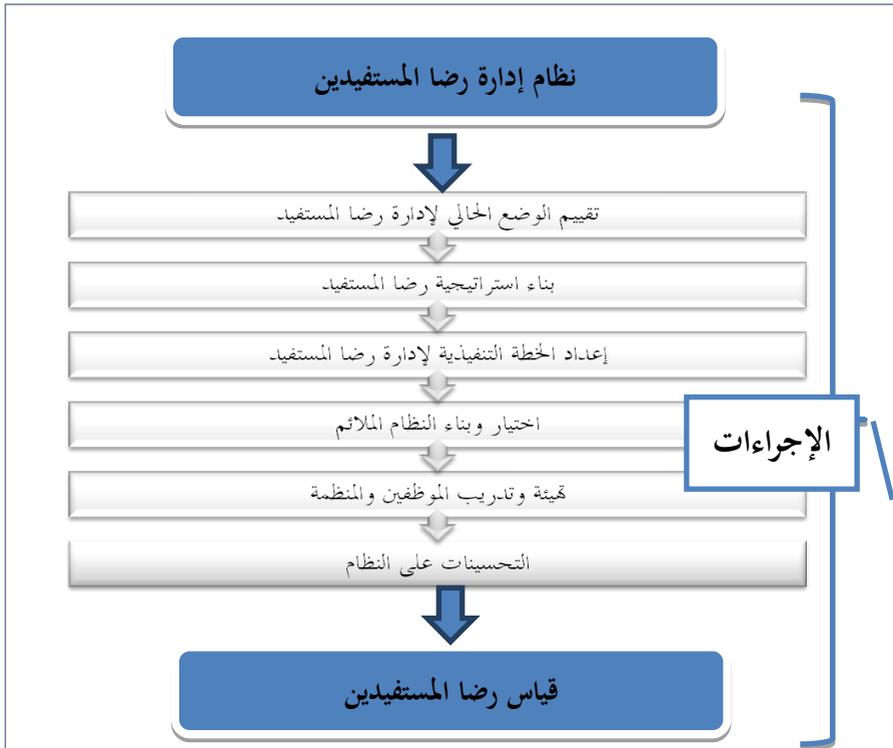
تتكامل البنية التقنية في إدارة رضا المستفيد، فهي لا تعمل بمعزل عن الإدارة الإستراتيجية ومنظومة الجودة الشاملة داخل المنظمات الخيرية، وإنما تعتبر بنية داعمة ومساندة لهما في تطبيق مفهوم إدارة رضا المستفيد.

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**