

# نحو إستراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية

الدكتور / صالح بن سليمان الرشيد  
قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والتخطيط  
جامعة الملك فيصل

## ١ / مقدمة :

يعتبر العمل الخيري بمؤسساته المتعددة أحد الركائز الأساسية في مجال تنمية المجتمعات وتطورها. حيث أصبح العمل الخيري في العديد من الدول المتقدمة والنامية بمثابة القطاع الثالث من قطاعات التنمية. ولقد ثبت في هذه الدول أن المؤسسات الخيرية تستطيع أن تمارس دوراً فاعلاً في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وفي تمكين القطاع الحكومي والقطاع الخاص من النهوض برسالتهم في خدمة المجتمعات. كما أن العمل الخيري يعتبر من خطوط الدفاع الأولى للدول والأمم، والإجهاز على هذا الخط الدفاعي بحملات التشويه أو التشكيك أو التحجيم، يعتبر إجهازاً على أهم قوة مساندة ومدعمة للدولة وللمجتمع<sup>(١)</sup>.

وفي الوقت الذي تلقى فيه المؤسسات الخيرية في المجتمعات الغربية كل أوجه الدعم والمساندة في سبيل أداء الأدوار المنوطة بها على الوجه الأكمل، نجد أن المؤسسات الخيرية في الدول الإسلامية تتعرض لحملة قوية ومنظمة من قبل جهات غربية بهدف تشويه وإضعاف وتحجيم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية في العالم الإسلامي.

وقد بات واضحاً خلال الفترة القريبة الماضية أن تجاهل التأثيرات الوخيمة لتلك الحملات أو عدم التعامل معها من خلال تبني منهج علمي وعملي يتسم بالفاعلية في التأثير ربما يفضي إلى إضعاف تلك المؤسسات وتحويلها إلى كيانات غير مؤثرة وغير قادرة على النهوض برسالتها السامية في خدمة المجتمعات الإسلامية.

( ١ ) محمد عبدالله السلومي (٢٠٠٣)، "القطاع الخيري ودعاوي الإرهاب"، سلسلة دراسات وأبحاث

القطاع الخيري، مجلة البيان، ص ٧٥.

هذا ومن الضروري الإشارة إلى أن تلك الحملات المنظمة الموجهة ضد المؤسسات الخيرية الإسلامية قد حققت بعض النجاح حيث تزعزعت الثقة في أنشطة بعض هذه المؤسسات لدى الكثير من الداعمين والمتبرعين -بل وأحياناً لدى بعض المستفيدين- وكذا بعض الحكومات. الأمر الذي انعكس سلباً على إحجام القطاع الخاص والأفراد عن دعم تلك المؤسسات، بما ينذر بالخطر ويحتاج إلى جهود جادة ومنظمة لإعادة بناء الثقة من جديد في تلك المؤسسات.

هذا وإن كانت المؤسسات الخيرية الإسلامية تواجه الكثير من الحملات المنظمة لزعزعة الثقة في أنشطتها والتشكيك في طبيعة أهدافها، فإن المؤسسات الخيرية العاملة في المملكة قد تأثرت كثيراً - من بعيد ومن قريب - بتلك الحملات المنظمة.

ومما يزيد الأمر سوءاً في المؤسسات الخيرية العاملة في المملكة بزوغ بعض المظاهر والمشكلات التي باتت تعوق تطوير أدائها وتحقيق الأهداف المرغوبة منها، ووضح جلياً أن القائمين على المؤسسات الخيرية في المملكة بحاجة ماسة إلى تبني توجهات إدارية حديثة تستطيع من خلالها المؤسسات الخيرية أن تواجه بكفاءة وفاعلية كافة المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية التي تعوق مسيرتها في تنمية وتدعيم العمل الخيري. وهنا يبرز الدور الذي يمكن أن يمارسه التسويق في هذا المجال، وأهمية تبني التوجه التسويقي الذي من شأنه أن يتيح للمؤسسات الخيرية إمكانية تطبيق إستراتيجيات تسويقية متكاملة تسهم بشكل مباشر في مواجهة تحديات المرحلة الحالية والمقبلة.

## ٢ / مشكلة الدراسة :

لقد سادت خلال الفترة الأخيرة العديد من التغيرات العالمية المتسارعة، والتي من أبرزها تزايد التوجهات العالمية إلى عولة الاقتصاد، وإنشاء منظمة التجارة العالمية، والتي تسعى جوهرياً لتقليص الدعم المحلي من جانب الحكومات للسلع

والخدمات الأساسية بدعوى تحقيق المزيد من الكفاءة والتخصيص للموارد الاقتصادية.

وتشير نتائج العديد من الدراسات<sup>(١)</sup> التي تعرضت لتحليل الآثار الناجمة عن تلك التوجهات العالمية، إلى أنه من المتوقع حدوث العديد من التأثيرات السلبية لتلك التوجهات على مختلف مجالات العمل الاجتماعي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

فمن ناحية، من المتوقع أن يؤدي تنفيذ برامج وأنظمة العولمة - من خلال ما تتطلبه من تبني الدول المشاركة لبرامج تصحيح وإصلاح اقتصادي - إلى إلغاء دعم المواد الغذائية الأساسية، ورفع أسعار كثير من الخدمات الأساسية، ورفع الدعم عن التعليم تدريجياً وخاصة في مجال التعليم العالي، وإلغاء الحماية الجمركية عن الصناعات الوطنية، وتخفيض الجمارك على سلع ومواد لا تهتم الفقراء وفرض ضرائب إضافية كان المتضررين فعلاً هم الفقراء وليس الأغنياء، وإلغاء دعم قروض الإسكان، وإصدار قوانين جديدة تضر بمصالح الفقراء، ورفع الدعم عن كثير من المؤسسات ذات الأهداف الخدمية مثل التعليم العالي، النقل، الاتصال أو تخفيضها مثل الخدمات الصحية.<sup>(٢)</sup>

أيضاً من المتوقع أن تلعب العولمة دوراً بالغ الخطورة في اتساع فجوة الفقر بين مستوياتها الثلاثة خلال السنوات القليلة المقبلة<sup>(٣)</sup>، فبعد أن كانت الفجوة صغيرة

(١) لمزيد من التفاصيل، يراجع :

- Asiadhrra Secretariat, (١٩٩٨), The Impact of Globalization on the Social-Cultural Lives of Grassroots People in Asia, 1st Edition, Indonesia.

- Eswar S. P. and et. al. (٢٠٠٣), "Effects of Financial Globalization on Developing Countries : Some Empirical Evidence", International Monetary Fund , September .

(٢) محمد خير مامسر (٢٠٠٢)، "تأثير العولمة على الخير العربي المعاصر"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبحاث ودراسات، عدد (٣)، يوليو.

(٣) لمزيد من التفاصيل حول تأثير العولمة على تزايد حدة الفقر، يراجع :

بين مستوى وآخر، بدأت تلك الفجوة في الاتساع في غالبية الدول النامية منذ بداية تبني برامجها. وبالتالي فإن المبالغ اللازمة لنقل الفقير فقراً مدقماً إلى خط الفقر المطلق أو من المطلق إلى محدود الدخل أو إلى ما بعد خطوط الفقر أصبحت تحتاج إلى مبالغ كبيرة فوق قدرات كثير من الدول وكثير من المؤسسات.

في هذا الإطار تتضح معالم الدور الحيوي الذي يمكن أن تمارسه المؤسسات الخيرية في التخفيف من وطأة المشكلات الناتجة عن التوجهات العالمية نحو اقتصاديات السوق. فإذا كانت المؤسسات الخيرية اضطلعت في الماضي بدور هام في مساعدة بعض الفئات المحرومة، فأصبح لزاماً عليها الآن أن تمارس دوراً فاعلاً في تخفيف معاناة الكثيرين ممن وقعوا ضحية لنظام العولمة.

ويمكن القول بأن متطلبات قيام هذه المؤسسات بهذا الدور الجوهري مازالت غير متاحة تماماً في تلك المؤسسات الخيرية، حيث إن المؤسسات الخيرية الإسلامية بوجه عام، والسعودية بوجه خاص لا تزال حتى الآن تعتمد على تنفيذ المهام والعمليات الخيرية اعتماداً على أسس تطوعية نابعة من تمسك بالقيم والمبادئ الحنيفة لديننا الإسلامي.

أكثر من ذلك، فقد أثير خلال الفترة الأخيرة العديد من الجدل حول وجود العديد من الظواهر السلبية أو ما يعرف بمواطن الضعف في أداء تلك المؤسسات وأداء القائمين عليها والعاملين فيها، فعلى سبيل المثال بات واضحاً وجود نوع من الازدواجية في المهام والخدمات، وسوء تخصيص الموارد.<sup>(١)</sup>

ومما يزيد الأمر سوءاً تلك الحملات التي تشنها بعض الجهات الخارجية على المؤسسات الخيرية الإسلامية ومنها المؤسسات السعودية، والتي تهدف إلى إضعاف

صالح بركات، (٢٠٠٢)، "تغير مفهوم الفقر وانعكاساته على الخير العربي ومؤسساته في عصر العولمة"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبحاث ودراسات، عدد (٣)، يوليو.

(١) سلطان بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود (٢٠٠٠)، "العمل الخيري وتنمية المجتمع"، ندوة الرؤى المستقبلية لأعمال المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول للمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، الرياض، أكتوبر، ص ص ٢٤٥ - ٢٥١.

وتحجيم هذه المؤسسات. الأمر الذي يضع العديد من القيود والعوائق أمام تنفيذ هذه المؤسسات لمهامها النبيلة.

كما سبق يتضح أن البيئة الحالية تفرز العديد من التحديات والتهديدات التي تشكل عنصراً جوهرياً في زعزعة الثقة في المؤسسات الخيرية والقائمين عليها. علاوة على ذلك، فقد بات واضحاً أن تلك المؤسسات تعاني الكثير من أوجه الضعف التي تشكل عائقاً يقف حجر عثرة أمام اتساع وتواصل العمل الخيري السعودي وتطوير أداؤه.

ومن هذا المنطلق تتضح مدى أهمية تبني توجهات إدارية حديثة في المؤسسات الخيرية العاملة في الدول العربية بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة، ويأتي التوجه التسويقي في مقدمة هذه التوجهات حيث يرتبط بتفعيل أداء المؤسسات الخيرية وتنمية قدراتها على تلبية احتياجات جميع الفئات التي تربطها بها مصالح مشتركة، ويتيح لها إمكانية تصميم إستراتيجيات تسويقية فعالة تمكنها من علاج أوجه القصور لديها ومواجهة التهديدات المحيطة بها.

### ٣ / الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بناء وتصميم إستراتيجية تسويقية متكاملة للمؤسسات الخيرية السعودية، يمكن من خلالها زيادة مدى قدرة تلك المؤسسات على مواجهة التحديات والتهديدات الكبيرة. ويهدف التحليل في هذه الدراسة إلى توضيح وعرض السياسات والأدوات التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسات الخيرية في التعامل الفعال مع التهديدات التي تواجهها. فضلاً عن السعي للاستفادة من مصادر القوة والفرص في خلق أدوات ووسائل ملائمة لعلاج مصادر الضعف ومواجهة التهديدات.

## ٤ / منهج الدراسة :

في سبيل تحقيق الهدف من الدراسة، تسعى هذه الورقة لاستخدام منهج التحليل الوصفي، الذي يركز على تجميع وتحليل البيانات من المصادر المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بالعمل الخيري العربي والسعودي.

ويرتكز منهج التحليل أيضاً على السعي لاستخدام أسلوب تحليل SWOT Analysis لتقييم الوضع الحالي للمؤسسات الخيرية العاملة في المملكة من خلال تحليل ما يعرف بالموقف الإستراتيجي الحالي لتلك المؤسسات عن طريق الوقوف على مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي يركز عليها رئيسياً في تحديد الإستراتيجيات التسويقية المثلى.

## ٥ / مراجعة الأدبيات السابقة :

## ١/٥ ماهية المؤسسة الخيرية :

تندرج المؤسسات الخيرية تحت مسمى المنشآت غير الربحية وهي مؤسسات تسعى إلى تقديم خدمات ذات قيمة لأفراد المجتمع دون استهداف تحقيق أرباح. ومن ثم فهذه المؤسسات تمارس دورين رئيسين: <sup>(١)</sup>

• جذب الموارد التي تركز عليها ممارسة الأنشطة البشرية، والمالية، والمعنوية.

• تنفيذ البرامج الاجتماعية التي تخدم الفئات ذات الحاجة في المجتمع. وتمارس هذه المؤسسات أنشطة متعددة، سواء تعليمية أو صحية أو ثقافية أو بيئية. وهناك مجموعتان ذات صلة وثيقة بعمل هذه المنشآت وتربطها مصالح متبادلة معها: <sup>(٢)</sup>

(١) لمزيد من التفاصيل، يراجع :

- Abrahams, M.F. and Bell, R.A. (١٩٩٤), "Encouraging charitable contributions – an examination of ٣ models of door-in-the-face compliance", Communication Research, Vol. ٢١ No. ٢, pp. ١٣١-٥٣.

(٢) Mcleish, B. (١٩٩٥), Marketing Strategy for Not-for-Profit Organizations, John Wiley & Sons, p.٥.

(أ) العملاء Clients: ويمثلوا الأفراد الذين تخدمهم هذه المؤسسات بشكل مباشر، فهم المستفيدون الفعليون والمباشرون من الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الربحية.

(ب) المتطوعين Donors والمانحين Volunteers: أفراد أو جهات تمد المؤسسات غير الربحية بموارد متعددة: الوقت، المال، المعرفة، التشجيع، التسهيلات.

٣/٥ لماذا الاهتمام بالتوجه التسويقي للمؤسسات الخيرية ؟

هناك عدة متغيرات تعطي أهمية ملحوظة لتبني التوجه التسويقي في العمل الخيري السعودي. ويمكن تصنيف هذه المتغيرات إلى مجموعتين على النحو التالي :

أولاً: متغيرات عالمية:

لقد حدثت خلال الفترات الأخيرة العديد من المتغيرات التي من المحتمل أن تكون لها آثار واسعة على عمل ونشاط المؤسسات الخيرية، يرتبط بعض هذه المتغيرات مباشرة بالبيئة السعودية، في حين يرتبط بعضها الآخر بالبيئة المحيطة بالمؤسسات الخيرية العاملة في المملكة. تتمثل أبرز تلك التغيرات فيما يلي:

(أ) الكساد الاقتصادي، حيث تمر معظم اقتصاديات الدول الإسلامية (باستثناء دول الخليج) بحالة من الركود والكساد، باتت تؤثر على العمل التطوعي حتى في مؤسسات البر والإحسان، حيث إن انتشار البطالة وانخفاض الأجور يعتبر مشبط للتطوع.

(ب) تراجع الاهتمام العالمي بمشكلة الفقر والاهتمام المتزايد بالمشاكل العصرية، فقد تراجع الاهتمام بمشكلة الفقر من مرتبة الاهتمام الأولى إلى مرحلة الاهتمام النسبي بالمقارنة مع العديد من المشكلات المستجدة، على سبيل المثال البيئة، والصحة، والتعليم، والتراث. فضلاً عن ذلك تشعبت مشاكل الفقر إلى



العديد من الظواهر السلبية، على سبيل المثال زيادة معدل البطالة وسوء تغذية وزيادة عدد اللاجئين وأبناء المخيمات وأطفال الشوارع، مما يجعل مكافحة الفقر أكثر صعوبة وتتطلب جهوداً أكثر من الفردية. بمعنى أن العمل الخيري بمفهومه التقليدي أصبح قاصراً عن مواجهة مثل هذه المشكلة، الأمر الذي يستدعى تبني توجهات تسويقية متطورة تمكن المؤسسات الخيرية من مجابهة تلك الظواهر السلبية الناجمة عن تزايد حدة الفقر.

### ثانياً : التغييرات على المستوى المحلي :

كما طرأت خلال الفترة الأخيرة العديد من تحديات العمل الخيري التي تشكل عناصر دفع ضد تطور واتساع العمل الخيري، من أبرزها:

١- انعدام الثقة في العمل الخيري : تقوم ركائز أي مشروع خيري على مدى أهميته بالنسبة للمجتمع أو بالنسبة لأي فئة أو فئات معينة منه، فضلاً عن قانونية أو مشروعية قيام العمل الخيري في حد ذاته. ومن الضروري أن تكون هذه الأهمية وتلك القانونية والشرعية ظاهرة للعيان، بحيث يتضح للجميع مدى المنجزات المتحققة من هذا العمل، ليكون ذلك دافعاً إلى المزيد وحافزاً لكل مستزيد.

٢- انعدام الثقة في القائمين على العمل الخيري : يمثل العمل الخيري عملاً تطوعياً يقوم على الحافز الإنساني الذاتي أولاً، والرغبة لتقديم الخير والتفاعل إيجابياً مع الآخر المحتاج، ولكن عمل الخير أيضاً يتعرض لدخلاء ومنتفعين ونصابين. وقد ظهرت خلال الفترة الأخيرة مشكلة بات تشكل تحديات أمام توسع العمل الخيري، ألا وهي مشكلة الثقة في العمل الخيري وفي القائمين عليه.

٣- الحملات الدعائية المغرضة : خلال الفترة الأخيرة، ظهرت في دول غربية توجهات عدائية ضد المؤسسات الخيرية الإسلامية، حيث شنت هذه الدول حملات دعائية مغرضة، تسعى للترويج وإثارة الشكوك حول مساهمة تلك

المؤسسات في أنشطة غير مرتبطة بالعمل الخيري، وأن هذه الأنشطة تضر بمصالح هذه الدول. وقد أدت هذه الحملات إلى نوع من زعزعة الثقة في تلك المؤسسات الخيرية وما تقوم به من أعمال وأنشطة نبيلة. وقد أوردت دراسة سبق الإشارة إليها<sup>(١)</sup> العديد من النماذج للحملات المغرضة التي تم شنّها ضد العمل الخيري الإسلامي بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١:

— كانت جهود الولايات المتحدة لمحاربة تمويل الإرهاب حتى الحادي عشر من سبتمبر من عام ٢٠٠١م جهوداً تقليدية، وبعد أحداث هذا اليوم تم تطوير هذه الجهود لتركز على إبراز مزاعم تشير إلى سوء استخدام المؤسسات الخيرية والتحول في أهدافها من دعم العمل الخيري إلى غطاء لدعم أنشطة الإرهاب، ومن ثم تم تجميد أرصدة المؤسسات الخيرية التي تدعم المجموعات الإرهابية من وجهة نظرهم، والعمل مع دول العالم للمساعدة في رفع مستوى معايير الرقابة والمحاسبة للمؤسسات الخيرية.

— داهمت المباحث الفيدرالية الأمريكية عدداً من المراكز الإسلامية في فرجينيا تزيد على عشرين مؤسسة خيرية تعليمية وإغاثية، وتم مصادرة عدد من الوثائق وأجهزة الحاسب الآلي في تلك الولاية ذات الأكثرية الإسلامية.

— تلقت جمعية إحياء التراث الإسلامي عبر وزارة الخارجية الكويتية قائمة أمريكية بالبيانات والمعلومات والوثائق المطلوب منها تقديمها إلى محققين أمريكيين لإخلاء مسؤولية الجمعية عن أية شبهات بتمويل عناصر تنظيم القاعدة.

— في التاسع من يناير عام ٢٠٠٢م حددت الولايات المتحدة المكتب الباكستاني والمكتب الأفغاني لجمعية إحياء التراث الإسلامي كهيئة داعمة

(١) محمد عبدالله السلومي، مرجع سبق ذكره،، ص ٢٢٤-٢٤٠.

للإرهاب، وكانت هذه الجمعية عبارة عن مؤسسة خيرية مركزها الكويت ولها مكاتب في باكستان وأفغانستان

- في الحادي عشر من مارس عام ٢٠٠٢ م، حددت الولايات المتحدة المكتبين الصومالي والبوسني لمؤسسة الحرمين ومركزها الرئيسي في السعودية كهيئة داعمة للإرهاب.

مما سبق تتضح أهمية أن تسعى مؤسسات العمل الخيري إلى تبني توجهات تسويقية تخدم أهداف الترويج للقيم والمعتقدات النبيلة التي تعتنقها تلك المؤسسات. ومن ناحية أخرى، تتصدى لتلك الحملات المغرضة. ومن ثم، إعادة بناء الثقة في العمل الخيري بوجه عام.

#### ٦ / بناء الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الخيرية العاملة في المملكة :

تستهدف الدراسة في هذا الجزء صياغة مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية المقترحة للمؤسسات الخيرية السعودية، تلك الإستراتيجيات تنطلق من تحليل الموقف الإستراتيجي الحالي لتلك المؤسسات. ومن ثم، فينقسم العرض في هذا الجزء إلى قسمين رئيسيين، هما تحليل الموقف الإستراتيجي، وتحديد مكونات الإستراتيجيات التسويقية المقترحة.

#### ١/٦ تحليل الموقف الإستراتيجي للمؤسسات الخيرية العربية :

يعتمد تحليل الموقف الإستراتيجي للمؤسسات الخيرية السعودية على استخدام أسلوب SWOT Analysis في تحليل العوامل الداخلية المشكلة لنقاط القوة والضعف في هذه المؤسسات، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

وبناء على مسح العديد من الدراسات والأبحاث المرتبطة<sup>(١)</sup>، فقد تمكنت الدراسة من رصد نقاط القوة والضعف التي تتسم بها البيئة الداخلية للمؤسسات الخيرية السعودية، وكذلك تمكنت الدراسة من تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الخيرية السعودية، وتتضح تفصيلات ذلك في الجدول التالي :

(١) تم الاستفادة من المراجع التالية :

- محمد ماجد غنام (١٤٢٣هـ)، "الصعوبات التي تواجه العمل الخيري"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجمعيات الخيرية، الرياض.
- مريم عبدالله الصبان (١٤٢٣هـ)، "تنسيق الخدمات بين الجمعيات الخيرية وتكاملها"، الملتقى الأول للجمعيات الخيرية، الرياض.
- إسماعيل أحمد النزاري (١٤٢٢هـ)، "التخطيط الاعلامي للجهات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- محمد على الغامدي (١٤٢٢هـ)، "التدريب والتأهيل في الجهات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- صالح سليمان الرشيد (١٤٢٢هـ)، "النشاط الترويجي للمنظمات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- عبد السلام عبدالله الشهري (١٤٢٣هـ)، "تقييم كفاءة البرامج التدريبية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثالث للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- مسفر عتيق الدوسري (١٤٢٢هـ)، "اقتصاديات العمل الخيري"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.

الفرص	التحديات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار الوسائل التكنولوجية الحديثة المتاحة</li> <li>• الاتجاه نحو تشجيع الاستثمارات وتذليل العقبات التي تواجه مسيرة النشاط الاقتصادي</li> <li>• استثمار تطور النشاط الإعلامي وتنوع قنواته في تشكيل رسالة إعلامية جديدة</li> <li>• استثمار العلاقات الدولية للمملكة في الانضمام لعضوية بعض المؤسسات الدولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحملة الشرسة التي تتعرض لها المؤسسات الخيرية</li> <li>• فرض قيود جديدة على عمل المؤسسات الخيرية محلياً</li> <li>• صعوبة توسيع مفهوم العمل الخيري</li> <li>• التزايد المطرد في عدد الفقراء مقارنة بالموارد المتاحة</li> <li>• تأثير العديد من مصادر تمويل العمل الخيري العربي تأثراً مباشراً من جراء تطبيق برامج وسياسات العوالة</li> <li>• عدم وجود سياسة واضحة لشفافية العمليات وإفصاح النواحي المحاسبية</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>الضعف</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>الضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية موارد المؤسسات لتغطية احتياجات المستفيدين</li> <li>• وجود عقبات في تسويق البرامج والمشاريع والخدمات</li> <li>• عدم توافر قواعد المعلومات الشاملة والحديثة</li> <li>• عدم وضوح الدور الإعلامي في المؤسسات الخيرية</li> <li>• غياب الإبداع، وانتشار مفهوم المحاكاة بين المؤسسات</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توافر التمويل اللازم لإجراء البحوث والدراسات</li> <li>• القصور في البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية الموارد البشرية</li> <li>• ظاهرة قصر النظر التسويقي التي تعاني منها المؤسسات الخيرية حيث تهمل هذه المؤسسات التركيز على أنشطة متعددة ترتبط بصميم العمل الخيري.</li> <li>• ازدواجية العمل الخيري</li> </ul>	
القوة		<ul style="list-style-type: none"> <li>* المكانة المرموقة للمؤسسات الخيرية</li> <li>* القوى البشرية العاملة في مجال العمل الخيري</li> <li>* المساندة الحكومية للمؤسسات الخيرية</li> </ul>	القوة

وبناء على الجدول السابق، فإنه يمكن تجميع عناصر تقييم الموقف الحالي للمؤسسات الخيرية، وتصنيفها حسب عناصر المزيج التسويقي. ومن ثم، الوقوف على الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، وذلك كما يتضح من الجدول التالي :

تصنيف العنصر	عناصر تقييم الموقف الحالي	الإستراتيجيات المقترحة
المنتج	التقليد والمحاكاة بين المؤسسات يوضح انه لا مجال للإبداع	إستراتيجية المنتج
	عدم توافر قواعد المعلومات الشاملة والحديثة	
تهديد	تهديد وضع الدولة يدها على العديد من الأوقاف وعدم اهتمامها بصيانتها	
الترويج	وجود عقبات في تسويق البرامج والمشاريع والخدمات	إستراتيجية الترويج
	عدم وضوح الدور الإعلامي في المؤسسات الخيرية	
	ضعف الثقة بالمؤسسات الخيرية	
	تأثر مصادر تمويل العمل الخيري بتطبيق برامج وإجراءات العوالة	
	الحملة الشرسة التي يتعرض لها العمل الخيري والمؤسسات الخيرية	
	صعوبة توسيع قاعدة أهل الخير بسبب الأزمة الاقتصادية الراهنة	
	القصور في استخدام الوسائل التقنية	
	عدم الاهتمام بالاتصال بالجهات الممولة	
تهديد	تهديد فرض قيود جديدة على عمل المؤسسات الخيرية داخليا	
التوزيع	القصور في استخدام الوسائل التقنية	إستراتيجية التوزيع
	عدم الاهتمام بالاتصال بالجهات الممولة	
الموارد المادية	عدم كفاية موارد المؤسسات لتغطية احتياجات المستفيدين	إستراتيجية الموارد المادية
	عدم توافر التمويل اللازم لإجراء البحوث والدراسات	
	عدم القدرة على التخصيص الجيد للموارد المادية للمؤسسات الخيرية	

	القرارات الاقتصادية غير الرشيدة في مجال استخدام الموارد	
	عدم إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي الذي يحقق تنمية لموارد المؤسسات	
تهديد	التزايد المطرد في عدد الفقراء مقارنة بالموارد المتاحة	
العنصر البشري	وجود قصور واضح في البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية العنصر البشري
	عدم توافر الكوادر المتخصصة	
	تحفيز الموظفين العاملين في المؤسسات الخيرية على تقديم أفضل مستوى في الأداء والمخرجات	
	عدم توافر الكفاءات الإدارية التي تحترف ممارسة مهنة الإدارة	
العمليات	عدم وجود خطط وإستراتيجيات واضحة للأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية	إستراتيجية العمليات
التوجه التسويقي	ظاهرة قصر النظر التسويقي التي تعاني منها المؤسسات الخيرية	تبنى التوجه التسويقي
التنسيق	غياب التنسيق بين المؤسسات الخيرية المختلفة	توجه إصلاحي
	ازدواجية العمل الخيري	
	زيادة عدد المؤسسات الخيرية العاملة مما يخلق صعوبات في مجال الإشراف عليها	
التنظيم	عدم وجود نظام مؤسسي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات	بناء نظام مؤسسي متكامل
	عدم وجود سياسة واضحة لشفافية العمليات وإفصاح النواحي المحاسبية	
تهديد	تهديد فرض قيود جديدة على عمل المؤسسات الخيرية داخليا	



## ٢/٦ الإستراتيجيات التسويقية المقترحة :

أوضح التحليل السابق للموقف الإستراتيجي للمؤسسات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية، أن هناك ضرورة لتبني توجهات تسويقية جديدة في تلك المؤسسات، كما أن هناك ضرورة لتبني توجهات إدارية أخرى تستهدف بناء نظام مؤسسي متكامل للعمل الخيري. ولما كان مجال هذه الدراسة ينصب جوهرياً على تصميم وصياغة التوجه التسويقي المطلوب في تلك المؤسسات، فإنها سوف تركز فقط على دراسة وتحليل عملية صياغة الإستراتيجيات التسويقية، تاركة معالجة التوجهات الأخرى لمزيد من الجهود البحثية.

وعليه، فسوف تستعرض الدراسة فيما يلي بشكل تفصيلي الإستراتيجيات المقترحة، والتي تهدف إلى تحقيق التعامل الفعال للمؤسسات الخيرية مع معطيات الموقف الحالي. وتعتبر تلك الإستراتيجيات التسويقية عن توجيه عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، العمليات، الموارد البشرية) نحو علاج نقاط الضعف داخل المؤسسات الخيرية، ومواجهة التهديدات المحيطة بها، وذلك من خلال سياسات وأدوات تحقق أهداف كل إستراتيجية مقترحة.

## ١/٢/٦ إستراتيجية بناء الثقة :

طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسات الخيرية يفرض عليها السعي دائماً نحو كسب ثقة الجهات المتعاملة معها، والثقة تعنى وجود قناعة لدى هذه الأطراف بأن المؤسسات الخيرية تمارس أنشطة حيوية في المجتمع وأنها تزاوّل هذه الأنشطة بكفاءة وأن على هذه الجهات أن تقدم الدعم والمساندة للمؤسسات الخيرية في سبيل استمرارها في أداء رسالتها. وتكتسب إستراتيجية بناء الثقة أهمية ملحوظة لدى المؤسسات الخيرية في المرحلة الحالية، على اعتبار أنها تمثل رد فعل مؤثر وفعال على حملات الهجوم والتشكيك التي تتعرض لها هذه المؤسسات.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء صورة ذهنية جيدة تركز على كسب ثقة الرأي العام الداخلي، وأيضاً الرأي العام الخارجي. وبناء عليه، تركز إستراتيجية بناء الثقة على محورين أساسيين كسب ثقة الرأي العام الداخلي، وكسب ثقة الرأي العام الخارجي. وتعرض الدراسة لتحليل كلا هذين المحورين فيما يلي :

#### ١/١/٢/٦ المحور الأول : كسب ثقة الرأي العام الداخلي :

يتناول هذا الجانب من الإستراتيجية تحديد سياسات من شأنها أن تسهم في تدعيم العلاقات بين المؤسسات الخيرية ومجتمعاتها المحلية سعياً لتحقيق مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة :

أ- سياسة تحقيق الشفافية: تسعى هذه السياسة إلى تحقيق درجة مرتفعة من المصداقية والشفافية في تقديم الحقائق، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية :

١- حرص المؤسسات الخيرية وبشكل مستمر على عرض النتائج السنوية لأعمالها، بما يوضح الموارد المالية التي حصلت عليه ومصادرها، وكيفية تخصيصها على الأنشطة المختلفة التي تخدم المجتمع.

٢- توضيح طموحات المؤسسات الخيرية وأهدافها المستقبلية المتعلقة بالوصول إلى كافة الفئات ذات الحاجة في المجتمع.

٣- توضيح المشكلات التي تواجه المؤسسات الخيرية في الفترة الحالية والجهود التي تبذلها للتغلب على هذه المشكلات، وطلب الدعم من المجتمع المحلي كي تستمر المؤسسات الخيرية في أداء رسالتها.

ب- سياسة الدفاع عن موقف المؤسسات الخيرية: تسعى هذه السياسة إلى تنفيذ الاتهامات الموجهة للمؤسسات الخيرية وطلب المساعدة من المجتمع المحلي في الرد على هذه الاتهامات، وتتكون هذه السياسة من العناصر التالية :

١- توضيح الخلفيات المتعلقة بتوجيه الاتهامات للعمل الخيري الإسلامي، وكيف استندت هذه الاتهامات على أسانيد غير صحيحة، وإبراز الأدلة التي تؤكد عدم صحة هذه الاتهامات.

٢- توضيح التأثير السلبي على المجتمع في حالة تهميش الدور الذي تمارسه المؤسسات الخيرية، أو عدم قدرتها على ممارسة أنشطتها بفاعلية.

٣- كسب تأييد ومساندة وسائل الإعلام من خلال تقديم خطاب للمجتمع يوضح أهمية استمرار تقديم الدعم للعمل الخيري وأهمية هذا العمل في تقدم المجتمع.

ج- سياسة تنمية التفاعل مع المجتمع المحلي: تسعى هذه السياسة إلى تدعيم العلاقات بالمجتمع المحلي، وتتكون من العناصر التالية:

١- إعادة صياغة الخطاب الموجه لقادة الرأي في المجتمع المحلي وتوضيح الدور الإيجابي الذي يمكن أن يسهموا من خلاله في تدعيم عمل المؤسسات الخيرية.

٢- تدعيم التواصل مع كبار المتبرعين وإبراز النتائج المثمرة التي ترتبت على مساهماتهم في العمل الخيري وحثهم باستمرار على تقديم الدعم للمؤسسات الخيرية.

٣- زيادة درجة التفاعل مع قضايا المجتمع وإبراز مساهمة المؤسسات الخيرية في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه فئات عديدة من المجتمع (البطالة، صعوبات الزواج، ...إلخ).

ولكن، كيف يمكن تنفيذ تلك السياسات المقترحة لكسب ثقة الرأي العام الداخلي؟ في سبيل تنفيذ تلك السياسات المقترحة، يمكن تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية:

١ - عقد المؤتمرات الشعبية في جميع أنحاء المملكة، وتنظيم هذه المؤتمرات تحت شعارات تحت المجتمع المحلي على تقديم الدعم والمساعدة.

٢ - إعداد حملة إعلامية (صحافة، إذاعة، تليفزيون) تركز هذه الحملة على توضيح الحقائق المتعلقة بالعمل الخيري والرد على الاتهامات الموجهة للمؤسسات الخيرية، وطلب استمرار دعم المجتمع لهذه المؤسسات، وينبغي أن تحمل الحملة شعار مؤثر يركز على الهدف من تنظيم هذه الحملة، ولتكن هذه الحملة تحت شعار "دعوا قافلة الخير تسير".

٣ - نشر التقارير السنوية لأنشطة المؤسسات الخيرية، والتي توضح الموارد المالية التي حصلت عليها هذه السياسات ومصادر هذه الموارد وأوجه إنفاقها.

٤ - عقد اجتماعات خاصة مع قادة الرأي في المجتمع (رجال الدين، أساتذة الجامعات، الصحفيين، الأطباء،... إلخ)، وعرض الحقائق التي توضح أهمية دعمهم للعمل الخيري في الفترة الحالية، وتوضيح الكيفية التي تقدم بها كل فئة الدعم المطلوب.

٢/١/٢/٦ المحور الثاني : كسب ثقة الرأي العام الخارجي :

يتعلق هذا الجانب من الإستراتيجية بإعادة صياغة العلاقة بين المؤسسات الخيرية والمؤسسات الدولية والجهات المؤثرة في تشكيل الرأي العام العالمي بما يسهم في كسب ثقة المجتمع الدولي، ويرتكز هذا الجانب على عدد من السياسات :

أ - سياسة تغيير الاتجاهات : تسعى هذه السياسة إلى خلق اتجاهات إيجابية في المجتمع الدولي نحو مفهوم العمل الخيري وتوجهاته، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية :

- ١- إبراز الرسالة التي تحملها المؤسسات الخيرية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في مجتمعاتها، وحاجة هذه المجتمعات لاستمرار العمل الخيري.
  - ٢- توضيح الدور الاقتصادي والاجتماعي والديني الذي تمارسه المؤسسات الخيرية في خدمة المجتمع.
  - ٣- إبراز الإنجازات التي حققتها المؤسسات الخيرية داخل مجتمعاتها وكيف تتوافق هذه الإنجازات مع توجهات المجتمع المحلي و الدولي نحو رفع المستوى المعيشي وتنمية المجتمعات.
  - ٤- توضيح المصادر التي تحصل من خلالها المؤسسات الخيرية على مواردها المالية، والأولويات التي تنتهجها هذه المؤسسات في تخصيص الموارد المالية.
  - ٥- توضيح الضرر الذي سيلحق بالعديد من فئات المجتمع نتيجة لوضع قيود على الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية، والتأثير السلبي على الموارد المالية لهذه المؤسسات.
  - ٦- إظهار تأييد الدولة للأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية في خدمة المجتمع.
- ب- سياسة إعادة صياغة العلاقات: تسعى هذه السياسة إلى بلورة علاقات جديدة وفعالة مع الجهات المؤثرة في المجتمع الدولي، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
- ١- صياغة علاقات جديدة وفعالة مع الجهات الدولية المؤثرة (مثل الأمم المتحدة)، تستند هذه العلاقة على تبادل وجهات النظر والتعاون من أجل تفعيل العمل الخيري وحل المشكلات التي تواجهه.

- ٢- صياغة علاقات جديدة وفعالة مع حكومات الدول المؤثرة في العالم، تستند هذه العلاقة على تحقيق الدعم المتبادل.
- ٣- تدعيم العلاقات مع قادة الرأي في المجتمع الدولي (القادة والزعماء والعلماء)، تستند هذه العلاقة على استثمار مكانة هؤلاء القادة في تقديم الدعم والمساندة للعمل الخيري وحث المجتمعات التي يعيشون فيها على مساندة العمل الخيري والدفاع عنه.
- ولكن، كيف يمكن تنفيذ تلك السياسات المقترحة لكسب ثقة الرأي العام الخارجي؟ في سبيل تنفيذ تلك السياسات المقترحة، يمكن تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية :

- ١- عقد المؤتمرات العالمية ودعوة كبار الشخصيات لحضور المؤتمرات وتوضيح المهام التي تزاولها المؤسسات الخيرية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والإنجازات التي حققتها في الفترة الماضية.
- ٢- إعداد نسخ من التقارير السنوية لأنشطة المؤسسات الخيرية وتوزيعها على المنظمات السياسية والأهلية، توضح هذه التقارير الأنشطة التي تزاولها المؤسسات الخيرية، ومصادر مواردها المالية واستخداماتها.
- ٣- تنظيم حملة إعلامية متكاملة على نطاق واسع (صحافة، إذاعة، تليفزيون) وبلغات أجنبية مختلفة، تستهدف هذه الحملة تشكيل اتجاهات جديدة لدى الرأي العام العالمي تجاه العمل الخيري بصفة عامة والأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية بصفة خاصة، ويشرف على تنظيم وتنفيذ هذه الحملة متخصصون في مجال الدعاية والإعلام، ولتكن هذه الحملة تحت شعار " حتى لا تجف منابع الخير في هذا العالم".
- ٤- مخاطبة المشاهير من العلماء المسلمين في الخارج، وحثهم على مساندة العمل الخيري في المجتمعات التي يعيشون فيها، وتوضيح الدور الهام

الذي تمارسه المؤسسات الخيرية في رفع مستوى معيشة المجتمعات.

### ٢/٢/٦ إستراتيجية تطوير أداء الموارد البشرية :

معظم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الخيرية هي في الأساس أنشطة خدمية. حيث تعتمد هذه الأنشطة على تفاعل العاملين في المؤسسات الخيرية مع عملائها. ولذلك يمارس العنصر البشري دوراً رئيسياً في تفعيل وتطوير أداء المؤسسات الخيرية. ولذلك من المفترض أن يصبح تطوير مهارات وقدرات العنصر البشري هدفاً إستراتيجياً لهذه المؤسسات. ويصبح تأهيل وتدريب وتحفيز العنصر البشري نقطة البداية نحو تحقيق الإنجازات ومواجهة التحديات في المؤسسات الخيرية.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إمداد المؤسسات الخيرية بالعاملين المؤهلين، وتنمية وتطوير أداء العاملين الحاليين فيها، فضلاً عن السعي لخلق فكر متطور لدى العاملين في تلك المؤسسات فيما يرتبط بمضمون العمل الخيري ومدى أهميته.

ويرتكز تنفيذ هذه الإستراتيجية على عدة سياسات، تتمثل فيما يلي :

أ- سياسة اختيار الموارد البشرية وتأهيلها: تركز هذه السياسة على إمداد المؤسسات الخيرية بالعاملين المؤهلين لممارسة العمل الخيري بأنشطته المختلفة، وتتكون هذه السياسة من العناصر التالية :

- ١- التعاون بين المؤسسات الخيرية والمؤسسات التعليمية بشأن إدخال مناهج جديدة في التعليم العام والتعليم الاجتماعي المتخصص تتناول هذه المناهج مفردات العمل الخيري وأهم المهارات التي يتطلبها
- ٢- تنظيم العمل في المؤسسات الخيرية بما يسمح بالتحاق المؤهلين لمزاولة العمل الخيري ممن يحملون مؤهلات في العلوم الاجتماعية والإدارية.
- ٣- تأهيل الملتحقين بالعمل في المؤسسات الخيرية، ويركز التأهيل هنا على توضيح وتأكيده الرسالة التي تنهض بها المؤسسات الخيرية والأهداف

التي تسعى إلى تحقيقها، وأهمية الالتزام بالمساهمة في تحقيق هذه الأهداف وعدم الحياد عنه بأي شكل من الأشكال.

ب- سياسة تدريب الموارد البشرية: تركز هذه السياسة على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات الخيرية بمستويات إدارية ووظيفية مختلفة، وتتناول سياسة التدريب العناصر التالية:

١- تنمية المهارات التنفيذية والإدارية للعاملين في المؤسسات الخيرية بما يخدم تطوير العمل في هذه المؤسسات

٢- تطوير قدرات العاملين في المؤسسات الخيرية على التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم في العمل الخيري، وتقديم المحتويات التدريبية التي تسهم في تطوير قدراتهم الذاتية

٣- تنمية مهارات العمل الجماعي داخل المؤسسات الخيرية، وتقديم المحتويات التدريبية التي تستهدف خلق اتصالات فعالة بين العاملين.

ج- سياسة تحفيز الموارد البشرية: تركز هذه السياسة على تنمية الدوافع لدى العاملين في المؤسسات الخيرية وتحفيزهم على تطوير أدائهم، وتتناول هذه السياسة العناصر التالية:

١- إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسات الخيرية، وخلق شعور لديهم بأنهم يتحملون مسؤولية كبيرة في نجاح العمل الخيري في هذه المؤسسات.

٢- التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسات الخيرية، وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهد، وتشجع غيرهم على إحراز تقدم في العمل.



د- سياسة تنمية فلسفة وفكر العمل الخيري: يركز هذا الجانب من الإستراتيجية على بناء معتقدات فعالة لدى العاملين بشأن العمل الخيري، وتتضمن هذه السياسة الأبعاد التالية:

١- بناء اعتقاد راسخ لدى العاملين في المؤسسات الخيرية بأنهم ليسوا مجرد موظفين يقومون على تنفيذ المطلوب منهم، ولكنهم أعضاء مؤثرون في مجتمعهم، يحملون رسالة إنسانية سامية تتعلق بتقديم العون والمساعدة لفئات تنتظر هذا العون الذي يؤثر بشكل مباشر في مستواهم المعيشي وفي الوفاء بمتطلباتهم.

٢- بناء اعتقاد راسخ لدى العاملين بأنهم يمثلوا المؤسسة الخيرية في المجتمع الذي يعيشون فيه وأنهم مطالبون دائماً بالالتزام بأخلاقيات العمل الخيري وبأنهم يجب أن يكونوا دائماً قدوة يحتذى بها في مجتمعاتهم.

٣- بناء اعتقاد راسخ لدى العاملين بأنهم مسؤولون عن خلق الثقة في العمل الخيري لدى ذريهم أو لدى كل من يتعاملون معهم في حياتهم اليومية وأن يدافعوا بكل قوة عن العمل الخيري والرسالة التي يؤديها في المجتمع. ولكن، كيف يمكن تنفيذ تلك السياسات المقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية؟ في سبيل تنفيذ تلك السياسات المقترحة، يمكن تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد أهم الوظائف في المؤسسات الخيرية والتي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق أهدافها، ويتم الاعتماد على أدوات معينة في جمع البيانات (الملاحظة، قوائم الاستقصاء، مقابلات شخصية، مناقشات جماعية) ومن ثم يتم تحديد مواطن القصور في أداء العاملين والتي تستلزم تصميم برامج تدريبية لمواجهة هذا القصور.

- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: هناك برامج يجب أن تكون موجهة لمعالجة أوجه القصور لدى العاملين في المؤسسات الخيرية، وهناك برامج تستهدف تزويد العاملين بمهارات جديدة تخدم العمل في المؤسسات الخيرية مثل برامج إدارة العلاقات العامة، مهارات التعامل مع الآخرين، إدارة الوقت، التفاوض، معالجة الاعتراضات.
- متابعة مدى فاعلية البرامج التدريبية: يتم تصميم آلية يتم من خلالها متابعة المتدربين وقياس نتائج التدريب والاعتماد على نظام التغذية المرتدة في تطوير البرامج ومعالجة المشكلات التي تواجه المتدربين، والتأكد بصفة مستمرة من تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المطلوبة منها.
- وضع لوائح وقوانين تنظم العمل في المؤسسات الخيرية: ينبغي أن يقتصر العمل في هذه المؤسسات على الذين يحملون شهادات تخصصية في العلوم الاجتماعية والإدارية.
- تصميم آلية للتحفيز المادي والمعنوي الموجه للعاملين في المؤسسات الخيرية: حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء والمتابعة في مكافأة المجتهدين من العاملين.
- عقد اجتماعات وندوات مع العاملين في المؤسسات الخيرية: ينبغي نشر ثقافة جديدة تتعلق بالعمل الخيري، والسعي لتغيير توجهات العاملين في المؤسسات الخيرية نحو فلسفة العمل الخيري بما يخدم مواجهة تحديات الفترة الحالية.

## ٣/٢/٦ إستراتيجية المنتج :

يمثل المنتج في المؤسسات الخيرية كل ما يمكن تقديمه للسوق في سبيل إشباع احتياجات ورغبات معينة، قد يشمل أشياء ملموسة مثل الأغذية والأدوية وقد يشمل أفكاراً مثل الدعوة الإسلامية أو التبرع وقد يشمل منظمات مثل المشروعات التي تقيمها المؤسسات الخيرية، فالمنتج يعبر عن كل السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية وتلبي احتياجات عملائها (المستفيدين المباشرين، المتبرعين). في الوقت التي تمثل هذه السلع والخدمات أهدافاً بالنسبة للمؤسسات الخيرية فهي تمثل حلولاً لمشكلات عملائها (المساعدات المالية، مساعدة المرضى، مساعدة أسر السجناء، إعانات الزواج، رعاية الطفولة، الإسكان الخيري، برامج رعاية الشباب... إلخ). ولذلك ينبغي أن تسعى المؤسسات الخيرية دائماً إلى تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها لعملائها في سبيل إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين المباشرين، فضلاً عن تطوير الخدمات المقدمة للمتبرعين. وتحقق هذه الإستراتيجية بعدين رئيسيين، هما تنمية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين المباشرين، وتنمية وتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية للمتبرعين.

## ١/٣/٢/٦ البعد الأول : تنمية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين

المباشرين : يرتكز هذا البعد على تنفيذ السياسات التالية :

أ- سياسة تطوير الخدمات الحالية: تسعى هذه السياسة إلى تحسين وتطوير الخدمات الحالية المقدمة للمستفيدين المباشرين، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:

١- دراسة المشكلات التي تواجه المستفيدين الحاليين، والتي تتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية.

٢- التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تركز على توفير الدخل الثابت المستمر.

٣- تجزئة الأسواق التي تتعامل معها المؤسسات الخيرية، والعمل على تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات كل سوق.

ب- سياسة تقديم خدمات جديدة للمستفيدين: تهدف هذه السياسة تقديم خدمات جديدة تتوافق مع الاحتياجات المتجددة للمستفيدين، وتتكون هذه السياسة من العناصر التالية:

١- الاستفادة من تجارب المؤسسات الخيرية في دول العالم المختلفة، وترجمة هذه الاستفادة في صورة خدمات جديدة ومتطورة للمستفيدين.

٢- تقديم خدمات تتعلق بمتابعة مدى إشباع الخدمات المقدمة لاحتياجات المستفيدين.

٣- تقديم خدمات تتوافق مع الظروف المختلفة للمستفيدين.

وحتى يتثنى تنفيذ سياسات تنمية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين

المباشرين، تقترح الدراسة أن يتم تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية:

- إعداد دراسة ميدانية واسعة النطاق تشمل عينات لكل فئات المستفيدين، تركز هذه الدراسات على تحديد مشكلات المستفيدين في التعامل مع المؤسسات الخيرية، ومقترحاتهم لتطوير هذه الخدمات.

- تطبيق نظام المؤسسات المتخصصة في التعامل مع احتياجات فئات معينة من المستفيدين، مثل مؤسسة مساعدة الراغبين في الزواج، مؤسسة مرضى الفشل الكلوي...إلخ.

- تنفيذ برنامج تأهيلي شامل لأرباب الأسر(الأب، الأخ الأكبر، الأم) يتيح اكتساب مهارة أداء وظيفة معينة، ومساعدتهم على العمل بالشكل الذي يوفر لهم دخلاً ثابتاً ومستمراً.

- تطبيق آلية لمتابعة الخدمات المقدمة للمستفيدين (خدمات ما بعد البيع)، والتأكد من إشباع هذه الخدمات لاحتياجات المستفيدين.
- فتح قنوات اتصال من خلال الإنترنت أو من خلال الزيارات المتبادلة مع المؤسسات التطوعية في دول العالم المتقدمة، ورصد التجارب التي قامت بها هذه المؤسسات في مجال العمل التطوعي، والخروج بمقترحات تقديم خدمات جديدة للمستفيدين.

٢/٣/٢/٦ البعد الثاني : تنمية وتطوير الخدمات المقدمة للمتبرعين :

يرتكز هذا البعد على تنفيذ السياسات التالية :

أ- سياسة تطوير الخدمات الحالية: تستهدف هذه السياسة تحديث وتطوير الخدمات الحالية التي تقدمها المؤسسات الخيرية للمستفيدين، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية :

- ١- الاهتمام بتطوير نظم معلومات المتبرعين، بما يعني وجود قاعدة معلومات متكاملة تتعلق بإسهامات المتبرعين، والقناة التي سارت فيها هذه الإسهامات من نقطة التبرع حتى نقطة الاستفادة.
- ٢- الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة للتعرف على خصائص المتبرعين وتوجهاتهم نحو العمل الخيري، والمشكلات التي تواجههم في التعامل مع المؤسسات الخيرية، ومقترحاتهم لزيادة إسهاماتهم في العمل الخيري.
- ٣- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في التعامل مع المتبرعين والتفاعل معهم.
- ٤- متابعة المتبرعين، وإمدادهم المستمر بأهم الأخبار والأحداث المتعلقة بالعمل الخيري على المستوى المحلي والعالمي.

ب- سياسة تقديم خدمات جديدة : تستهدف هذه السياسة استحداث خدمات جديدة تقدمها المؤسسات الخيرية للمتبرعين، وتتكون هذه السياسة من عدة عناصر:

١- دراسة تجارب المؤسسات الخيرية في الخارج للتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية للمتبرعين، والاستفادة من هذه التجارب في إدخال خدمات جديدة.

٢- تحديد إطار لتصميم خدمات العملاء، واستخدام الأدوات التكنولوجية في تقديم هذه الخدمات.

يمكن تنفيذ سياسات تنمية وتطوير الخدمات المقدمة للمتبرعين من خلال تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية :

- عقد جلسات تركيز مع عدد من المتبرعين الحاليين والمستهدفين، باستخدام دليل للمناقشة يحتوي على أسئلة مفتوحة تتعلق بتوجهات هؤلاء المتبرعين نحو العمل الخيري والمشكلات التي تواجههم في التعامل مع المؤسسات الخيرية، ومقترحاتهم لتطوير العمل في هذه المؤسسات بما يخدم تنمية إسهاماتهم.
- تأسيس إدارة خدمة المتبرعين في كل مؤسسة خيرية، تزاوّل هذه الإدارة عدة أنشطة تخدم المتبرعين، الرد على الاستفسارات من خلال الخط الساخن، إمداد المتبرعين بالمعلومات التي توضح كيفية تقديم مساهماتهم للمؤسسات الخيرية، وتوضيح الطريق الذي تسلكه تلك المساهمات حتى تصل إلى المستفيدين، وكذلك توضيح المشروعات الجديدة التي تسعى المؤسسات الخيرية إلى تنفيذها.
- استقصاء آراء العاملين في المؤسسات الخيرية والمتطوعين بشأن المشكلات

التي تواجههم في تأدية أعمالهم، ومقترحاتهم لتقديم خدمات جديدة للمتبرعين.

#### ٤/٢/٦ إستراتيجية التوزيع :

يتعلق التوزيع بتحقيق المنفعة المكانية للعميل وذلك بتوفير المنتج أو الخدمة في المكان الذي يرغبه، كما أنه يحقق المنفعة الزمنية بتوفير المنتج أو الخدمة في الوقت الملائم للعميل، وكذلك فهو يحقق منفعة التملك بنقل ملكية المنتج من البائع إلى المشتري. وفي المؤسسات الخيرية يعبر التوزيع عن الطريقة التي يحصل من خلالها العملاء (مستفيدين مباشرين، متبرعين) على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية. ومن هنا ينبغي أن تركز المؤسسات الخيرية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في قنوات التوزيع، الكفاءة تتعلق باستخدام القنوات التي تتيح مستوى مناسب من الأداء بأقل تكلفة ممكنة، والفاعلية تتعلق بتحقيق قنوات التوزيع المستخدمة للأهداف المطلوبة منها. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تطوير قنوات التوزيع الحالية، وإدخال قنوات توزيع جديدة.

ترتكز هذه الإستراتيجية على عدة سياسات :

- ١- سياسة إدخال منافذ توزيع جديدة: تستهدف هذه سياسة إدخال منافذ توزيع جديدة في تقديم خدمات للمتبرعين، وتتناول هذه السياسة العناصر التالية:
  - ١- استثمار التطور التكنولوجي المتاح حالياً في وصول الخدمات إلى المتبرعين، وذلك باستخدام شبكة الإنترنت كوسيلة هامة يتمكن من خلالها المتبرع من الحصول على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية.
  - ٢- الاعتماد على التبرع الآلي في تقديم خدمات للمتبرعين، وتعميم هذه الخدمة في أماكن متعددة.

- ٣- إدخال نظام الوكلاء عن المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات.
- ٤- تجنيد المتبرعين الحاليين في جذب متبرعين جدد، وجعلهم بمثابة قنوات توزيع للخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية.
- ب- سياسة تطوير منافذ التوزيع الحالية: تستهدف هذه السياسة تطوير منافذ التوزيع الحالية، ومن ثم تناول هذه السياسة العناصر التالية:
- ١- تقييم مدى كفاءة منافذ التوزيع الحالية، وتحديد المشكلات التي تواجه هذه المنافذ، ومن ثم البحث عن حلول فعالة لهذه المشكلات.
- ٢- تكثيف منافذ التوزيع الحالية، من خلال التواجد والانتشار بين جميع فئات المجتمع التي يمكن أن تقدم مساعدات للمؤسسات الخيرية.
- يمكن تنفيذ السياسات المقترحة لتحقيق كفاءة وفعالية توزيع الخدمة التي تقدمها المؤسسات الخيرية من خلال تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية:
- تصميم موقع لبيع خدمات المؤسسات الخيرية على شبكة الإنترنت، وتزويد هذا الموقع بكافة الأدوات التي تمكن المتبرعين من شراء الخدمات من مواقعهم.
  - تصميم "آلة الخير" وهي آلة تستخدم في تقديم خدمات المؤسسات الخيرية للمتبرعين في كل مكان وفي كل الأوقات، حيث تتواجد هذه الآلة أمام المدارس، الجامعات، المستشفيات، وفي جميع الأماكن ذات التجمعات.
  - استخدام وكلاء في كل فئات المجتمع يعملوا بمثابة قنوات توزيع، كأن يمثل أستاذ الجامعة المؤسسة الخيرية في مجتمع الجامعة، وكذلك الطبيب في مجتمع الأطباء، وهكذا، وينبغي أن تتوفر عدة معايير في الوكلاء المختارين، السمعة الطيبة والقدرة على التأثير في الآخرين، الوازع الديني، الرغبة في خدمة العمل الخيري.



- عمل خطة لتوزيع الخدمات على كافة فئات المجتمع، والتركيز على جمع المساهمات بكافة أنواعها العينية والنقدية.

٥/٢/٦ إستراتيجية الترويج :

يتعلق الترويج بالاتصالات التي تقوم بها المؤسسات الخيرية مع عملائها الحاليين والمرتقبين، فالتررويج هو المتحدث الرسمي باسم هذه المؤسسات. والعملاء بحاجة دائماً للتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية والطريقة التي يحصلون بها على هذه الخدمات. وهناك دور حيوي يمارسه الترويج في المؤسسات الخيرية من خلال تطوير اتصالات تستهدف بناء صورة ذهنية جيدة لدى العملاء بشأن الأنشطة التي تمارسها هذه المنشآت والمساهمات المؤثرة التي تقدمها في خدمة المجتمع.

إن الترويج في المؤسسات الخيرية يعبر عن جميع الوسائل (الإعلان، الدعاية، الترويج الشخصي، النشر، الإنترنت) التي تستخدمها هذه المؤسسات في إمداد الجهات المتعاملة معها والجهات المؤثرة في عملها بالمعلومات المؤثرة والفعالة وحث هذه الجهات (أشخاص، شركات) على تقديم الدعم والمساندة للمؤسسات الخيرية. وترتكز فاعلية الاتصالات الترويجية دائماً على توصيل الرسالة المناسبة في المكان المناسب وللأشخاص المناسبين بهدف الإمداد بالمعلومات أو الإقناع أو التذكير، ومن ثم خلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمحتملين.

تهدف الإستراتيجية المقترحة للترويج إلى توفير المعلومات بشكل مستمر لعملاء المؤسسات الخيرية (المستفيدين المباشرين، المتبرعين) والجهات المؤثرة في توجهات هؤلاء العملاء. كما تسعى أيضاً إلى إقناع المتبرعين بأهمية دعمهم للعمل الذي

تقدمه المؤسسات الخيرية، وتدعيم قراراتهم، وحثهم على الاستمرار في تقديم الدعم.

وترتكز إستراتيجية الترويج المقترحة على عدد من السياسات، تتمثل فيما يلي:

أ- سياسة تدفق المعلومات: تسعى هذه السياسة إلى توفير المعلومات بشكل مستمر لعملاء المؤسسات الخيرية (المستفيدين والمتبرعين) وكذلك الجهات التي ترتبط معها المؤسسات في مصالح مشتركة، وتشتمل هذه السياسة على الأبعاد التالية:

١- إمداد المتبرعين بشكل مستمر ومتكامل بكافة المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسات الخيرية، والمشروعات التي تقوم بها أو تزمع القيام بها.

٢- إمداد المستفيدين بمعلومات شاملة ومتكاملة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية وكيفية حصولهم عليها.

٣- إمداد وسائل الإعلام بشكل مستمر ومتكامل بما يوضح إنجازات وخطط وأهداف المؤسسات الخيرية.

ويتم وضع هذه السياسة موضع التنفيذ من خلال تبني وتطبيق الإجراءات والأدوات التالية:

- استخدام البريد المباشر في مخاطبة المتبرعين الحاليين والمرقبين، وإرسال البريد في شكل جيد وإضفاء طابع الشخصية في المخاطبة (حيث يشعر المتبرع بأن المؤسسات الخيرية تتعامل معه بشكل خاص وتحرص على إمداده بمعلومات دقيقة وشاملة).

- إمداد وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، تليفزيون) بمعلومات شاملة وحديثة بشأن إنجازات المؤسسات الخيرية وأهدافها المستقبلية.

- تطوير مواقع المؤسسات الخيرية على شبكة الإنترنت، والتحديث المستمر للمعلومات الواردة في هذه المواقع، وتسهيل مهمة الاستفسارات من قبل العملاء والرد السريع والشامل عليها.
- استخدام الإعلان التليفزيوني في مخاطبة المستفيدين المباشرين وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية، وتوعية المستفيدين وإرشادهم بشأن بعض القيم والمثل التي ينبغي أن يتبناها مثل مدى أهمية العمل الخيري وإيثار الخير لآخرين.
- ب- سياسة الإقناع الفعال: تسعى هذه السياسة إلى خلق مستوى مرتفع من القناعة لدى المتبرعين بأهمية تقديم الدعم للمؤسسات الخيرية، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:

- ١- إبراز أهمية العمل الخيري بالنسبة للمجتمع والفرد المتبرع.
- ٢- مخاطبة الوازع الديني لدى هؤلاء المتبرعين بقيمة المساهمة في العمل الخيري.
- ٣- التأكيد على كفاءة المؤسسات الخيرية وحرصها المستمر على ضمان وصول المساعدات إلى من يستحقها.
- ٤- التأكيد على كفاءة نظم العمل المتبعة في المؤسسات الخيرية بما يضمن تحقيق أهدافها وأهداف المتبرعين وأهداف المستفيدين.

هذا ويمكن تنفيذ هذه السياسة من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية :

- استخدام الإعلان التليفزيوني في توجيه رسالة مؤثرة عن العمل الخيري والفوائد التي تعود من ذلك على المتبرع والمستفيد والمجتمع، وتوضيح قيمة العمل الخيري في الإسلام.
- استخدام البريد المباشر في مخاطبة المتبرعين المحتملين، وخلق حافز قوي

لديهم بتقديم الدعم للعمل الخيري، والتركيز على مراعاة البعد الشخصي في المخاطبة.

- عقد ندوات مع فئات معينة قادرة على تقديم الدعم للمؤسسات الخيرية (رجال الأعمال، الأطباء، أساتذة الجامعات)، على أن تعقد كل ندوة مع فئة معينة، والتركيز في الندوة على توجيه خطاب فعال ومؤثر للمتبرعين المستهدفين يحثهم على تقديم الدعم والمساندة، وأنهم يمثلون فئة مؤثرة في تنمية وتطور المجتمع، وأن مكانتهم في هذا المجتمع تفرض عليهم المساهمة في تدعيم العمل الخيري.
- تفعيل دور المقابلات المباشرة (البيع الشخصي) في جذب المتبرعين الجدد، حيث يلزم رفع مهارات المتطوعين، وتزويدهم بكافة المهارات التي تتعلق بجمع المعلومات عن المتبرعين المحتملين قبل لقائهم.
- قيام الدعاة المعروفين من ذوي الشهرة والسمعة الطيبة بتوجيه خطاب مؤثر في وسائل الإعلام المختلفة يركز على استنهاض الوازع الديني وحث أفراد المجتمع على المساهمة الفاعلة في العمل الخيري.
- تشكيل فرق من المؤسسات الخيرية تخاطب من خلال المقابلات المباشرة أصحاب الشركات الخاصة وإدارتها، وتحثهم على أهمية تقديم مساعدات للمؤسسات الخيرية.
- إمداد المتبرعين من خلال البريد المباشر أو المقابلات الشخصية بنظم العمل وتخصيص الموارد في المؤسسات الخيرية والطريق الذي تسلكه مساهمات المتبرع.
- تنظيم الحفلات الخيرية في الكثير من المناطق وتقديم عروض فنية توضح أهمية تدعيم العمل الخيري.

• إقناع الأندية الاجتماعية والرياضية والأندية بتنظيم المناسبات والأحداث التي يخصص دخلها لدعم ومساندة أعمال الخير.

ج- سياسة تدعيم قرار المتبرع والحث على المعاودة: تهدف هذه السياسة إلى خلق شعور لدى المتبرع بصحة قراره المتعلق بتقديم مساعدات للمؤسسات الخيرية، وحثه على الاستمرار في تقديم تلك المساعدات، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:

- ١- التأكيد على المنافع التي تحققت من خلال مساهمات المتبرع.
  - ٢- حث المتبرع على الاستمرار في تحقيق المنافع.
- هذا ويمكن تنفيذ هذه السياسة من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية:
- إرسال خطابات شكر وتقدير وهدية رمزية للمتبرع تقديراً لإسهامه في عمل الخير.
  - قيام ممثلين للمؤسسة الخيرية (المتطوعين) بعقد مقابلات شخصية مع كل متبرع على حدة وتوضيح كيف تم الاستفادة من تبرعاته.
  - عقد اتصالات هاتفية مع المتبرع وحثه على مواصلة فعل الخير، والتركيز على توضيح تعاليم الدين التي تحث الإنسان على عدم الانقطاع عن أداء طاعة أو عبادة معينة.

#### ٦/٢/٦ إستراتيجية التسعير (تنمية الموارد المالية):

في حين تمثل جميع عناصر المزيج التسويقي بنوداً للتكلفة، يمثل التسعير بند الإيرادات في المنشآت السلعية والخدمية. وحتى وقت قريب لم تكن المؤسسات غير الربحية تهتم كثيراً بقضية التسعير على اعتبار أن هذه المؤسسات تقدم خدمات بدون مقابل أو بمقابل رمزي يغطي جزءاً يسيراً من تكلفة هذه الخدمات. ولكن ارتفاع تكلفة الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الربحية جعلها تفكر بمنظور مختلف

يعطى هذا العنصر أهمية. وفي ظل مستجدات هذه المرحلة التي تمر بها المؤسسات الخيرية أصبح من الضروري تغيير توجهاتها بهذا الشأن، والتفكير في انتهاج إستراتيجية جديدة تحقق فوائد لهذه المؤسسات ودنما المساس بالأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، هناك أمور تتعلق بالتكلفة التي تتحملها في تقديم خدماتها المتعددة، وهناك أمور تتعلق بتسعير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسات الخيرية من خلال مشروعاتها الاستثمارية المتعددة. وجميعها يسير في اتجاه تنمية الموارد المالية للمؤسسات الخيرية.

وترتكز إستراتيجية التسعير (تنمية الموارد المالية) على عدة سياسات :

أ- سياسة تقييم إسهامات المتبرعين: وتستهدف هذه السياسة تقييم حجم إسهامات المتبرعين في مدى زمني معين، للوصول إلى معلومات مفيدة بشأن زيادة إسهاماتهم، أو البحث عن متبرعين آخرين يقدموا إسهامات جديدة، وتتكون هذه السياسة من عدة أبعاد:

- ١- المتابعة المستمرة لحجم إسهامات المتبرعين.
- ٢- المتابعة المستمرة لحصة المؤسسة من إسهامات المتبرعين (نسبة ما تحصل عليه المؤسسة من إجمالي ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى).
- ٣- تقدير حجم العرض والطلب في المؤسسات الخيرية لتحديد مقدار التمويل المطلوب لتغطية حجم الطلب.

ويمكن تنفيذ هذه السياسة من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية :

- مراجعة قوائم المتبرعين في المؤسسات الخيرية بهدف التعرف على وتحديد عدد مرات التبرع أو المنح من الداعمين، فهل يتبرع الواحد لأكثر من مرة في العام الواحد أو في العامين، أم يتبرع مرة واحد دون أن يعود مرة أخرى؟.

- الحصول على معلومات تتعلق بالتبرعات التي جمعتها المؤسسات الخيرية الأخرى في المنطقة التي تقع بها المؤسسة، ومن ثم تحديد الحصة السوقية للمؤسسة ومتابعتها بشكل مستمر.
- ب- سياسة النمو: تسعى هذه السياسة إلى تنمية إيرادات المؤسسات الخيرية من خلال مصادر متنوعة، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
  - ١- التوسع الرأسي، من خلال تنمية مساهمات المتبرعين الحاليين.
  - ٢- التوسع الأفقي، من خلال البحث عن مصادر جديدة للتبرعات.
 ويمكن تنفيذ هذه السياسة من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية:
  - تقديم حوافز ترفع من إسهامات المتبرعين الحاليين (أشخاص أو شركات) مثل العضوية في المؤسسة الخيرية، أو تقديم شكر وتقدير للمتبرع في وسائل الإعلام، أو إعطائهم مناصب شرفية في المؤسسة، أو تقديم جائزة قيمة لمن تتعدى تبرعاته رقم معين.
  - مخاطبة فئات جديدة من المتبرعين (المقيمين في المملكة، السعوديون خارج المملكة، ...إلخ).
  - مخاطبة الفئات التي تقدم إسهامات قليلة مقارنة بإمكانياتهم المادية، وحثهم على زيادة دعمهم للمؤسسات الخيرية بما يتناسب معهم.
  - التنسيق مع أجهزة الدولة بهدف فرض بعض الرسوم في بعض الخدمات (السفر، المنزهات، ...إلخ) وتوجيه الإيرادات إلى تدعيم العمل الخيري.
- ج- سياسة ترشيد الإنفاق: تسعى هذه السياسة إلى تخفيض إنفاق المؤسسات الخيرية في بعض النواحي التي يشوبها إسراف في الإنفاق، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:

- ١- تحديد أوجه إنفاق المؤسسات الخيرية بجميع التفاصيل الصغيرة والكبيرة.

- ٢- تحديد مبررات الإنفاق في الأوجه المختلفة.
- ٣- تحديد أولويات الأنشطة بالنسبة للمؤسسات الخيرية.
- ٤- تحديد الأنشطة التي تقدم منفعة حقيقية للمؤسسات الخيرية وتسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها، وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعمل المؤسسات ولا تسهم بأي شكل من الأشكال في تحقيق أهدافها. ويمكن تنفيذ هذه السياسة من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية :
  - الاستعانة بالدفاتر المحاسبية (حسابات التكاليف) في بيان بنود الإنفاق خلال السنة الأخيرة.
  - تصميم جداول يتم من خلالها ربط بنود الإنفاق بمبرراتها بمدى ارتباطها بأهداف أساسية للمؤسسة الخيرية.
  - عمل قائمة بكافة أوجه الإنفاق التي يمكن إلغاؤها دونما أن تؤثر على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومن ثم حذف هذه البنود.
  - نشر ثقافة ترشيد الإنفاق بين العاملين والإدارات داخل المؤسسات الخيرية، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للإدارات التي تحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة.

#### ٧/٢/٦ إستراتيجية العمليات:

يشير مفهوم العمليات إلى المراحل الأساسية في أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسات الخيرية، فتقديم الخدمة سواء للمستفيد أو المتبرع تتم من خلال خطوات معين وأنشطة تستمر حتى الوفاء باحتياجات هؤلاء العملاء. وتهدف هذه إستراتيجية العمليات إلى تحقيق السهولة في حصول العميل على الخدمة، وزيادة الاعتماد على الأساليب التكنولوجية في أداء الخدمة، وتحقيق المرونة في المراحل التي تمر بها عملية تقديم الخدمة.



- ويعتمد تحقيق هذه الإستراتيجية على عدة سياسات، تتضح فيما يلي :
- أ- سياسة مراجعة العمليات: وتسعى هذه السياسة إلى المراجعة المستمرة للمراحل التي يحصل من خلالها العميل (المستفيد المباشر، المتبرع) على الخدمة، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
- ١- تحديد مراحل حصول العميل على الخدمة من بداية الشعور بالاحتياج حتى إشباع الحاجة.
  - ٢- تحديد المدى الزمني لحصول العميل على الخدمة.
  - ٣- تحديد المشكلات التي تواجه العملاء في سبيل الحصول على الخدمة.
- ب- سياسة عدم التعقيد : وتسعى هذه السياسة إلى تجنب معاناة العميل في سبيل الحصول على الخدمة، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
- ١- تحديد أكثر المراحل صعوبة في حصول العميل على الخدمة، وتتعلق هذه الصعوبة بالفترة الزمنية التي تستغرقها هذه المراحل، أو بالإجراءات التي تستلزمها.
  - ٢- وضع إطار لإعادة صياغة المراحل التي تشكل صعوبة بالنسبة للعميل.
- ج- سياسة المرونة: وتسعى هذه السياسة إلى تحقيق المرونة في عمليات تقديم الخدمات بالمؤسسات الخيرية تبعاً للمتغيرات المؤثرة في عمل هذه المؤسسات، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
- ١- وضع إطار للمتغيرات التي يمكن أن تواجه المؤسسات الخيرية، وكيف يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على عملية تقديم الخدمة في هذه المؤسسات.
  - ٢- تحديد آلية تعتمد على وضع بدائل في تحديد مراحل عملية تقديم الخدمة.

- د- سياسة آلية (أوتوماتكية) العمليات: تسعى هذه السياسة إلى زيادة درجة الاعتماد على التكنولوجيا في أداء عمليات تقديم الخدمة بالمؤسسات الخيرية، وتتناول هذه السياسة الأبعاد التالية:
- ١- تدريب العاملين على التعامل مع التطبيقات التكنولوجية الحديثة، وكيفية توظيفها في رفع مستوى أدائهم.
  - ٢- التوسع في استخدام الحاسب الآلي داخل المؤسسات الخيرية.
  - ٣- تطبيق نظام متكامل للمعلومات يحقق الترابط الداخلي بين أجزاء المؤسسة، كما يحقق الترابط بين المؤسسة والبيئات المحيطة بها والمؤثرة فيها، وكذلك يحقق الترابط بين المؤسسة وعملائها.
- هذا ويمكن تنفيذ هذه السياسات من خلال تبني وتطبيق الأدوات التالية:
- تصميم خرائط توضح المراحل التي يحصل من خلالها العملاء بمختلف فئاتهم (مستفيدين مباشرين، متبرعين).
  - وضع قائمة بالأنشطة التي يمكن إلغاؤها مع عدم التأثير على عملية تقديم الخدمة.
  - تنفيذ استقصاء ميداني على عينة من العملاء (مستفيدين مباشرين، متبرعين) للتعرف على المشكلات التي تواجههم في حصولهم على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية.
  - وضع خطط للطوارئ تحدد من خلالها بدائل في عمليات ومراحل تقديم الخدمة في حالة مواجهة أية متغيرات جديدة.
  - رفع الميزانية المنفقة على التطوير التكنولوجي في المؤسسات الخيرية، والاستعانة بمختصين في تصميم نظام للمعلومات في كل مؤسسة خيرية.

## ٧ / الخلاصة:

إن التحديات الحالية التي تواجهها المؤسسات الخيرية ينبغي أن يتعامل معها القائمون على هذه المؤسسات بفكر جديد، فكر غير تقليدي يتميز بالمرونة والعمق في آن واحد. إن حاضر العمل الخيري ومستقبله سوف يحدده بشكل كبير أسلوب تعامل إدارة المؤسسات الخيرية مع معطيات الموقف الحالي، هذه الدراسة تطرح فكراً جديداً يستند على أساليب علمية في التعامل مع هذه المعطيات، ومن خلال هذه الدراسة نتوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- الدور الذي تمارسه مؤسسات العمل الخيري في المملكة لا يمكن تجاهله، وتقليص حجم هذا الدور قد يترتب عليه نتائج وخيمة والفئات ذات الحاجة هي أكثر الفئات تضرراً.
- ٢- مواجهة مؤسسات العمل الخيري لتهديدات خارجية مباشرة في الوقت الذي تعاني فيه هذه المؤسسات من أوجه قصور متعددة ومتنوعة، يشكل هذا أصعب موقف يواجه مؤسسات العمل الخيري على مر تاريخها.
- ٣- الاعتماد على الفكر التقليدي في مواجهة معطيات الموقف الحالي لمؤسسات العمل الخيري لن يفرز سوى أساليب تقليدية، واستخدام أساليب تقليدية في معالجة موقف معقد مثل هذا الموقف يعنى بالتأكيد الفشل في المعالجة وتزايد الآثار السلبية الناتجة عن هذا الفشل.
- ٤- الفكر الإستراتيجي يفرض نفسه على مؤسسات العمل الخيري، فالرسالة التي تحملها هذه المؤسسات والأهداف السامية التي تسعى إلى تحقيقها والفئات التي تخدمها، والتهديدات التي تواجه هذه المؤسسات، كل ذلك يسير في اتجاه حتمية بلورة وتشكيل رؤية بعيدة

المدى تضع في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة في استقرار ونمو أنشطة العمل الخيري.

٥- إذا كانت الأزمة الحالية تؤثر بشدة على عمل المؤسسات الخيرية وخططها المستقبلية، فإن المردود الإيجابي للأزمة دائماً ما يتعلق بإحداث تغييرات جذرية قد تشكل نقطة تحول بالنسبة للمؤسسات الخيرية.

٦- الآليات التي يمتلكها الفكر التسويقي تتيح له إمكانية مواجهة الفعالة للتحديات والمشكلات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري في المملكة، ولكن ينبغي أن يكون في المؤسسات العمل الخيري من يستطيع أن يبرز هذا الفكر ويتبنى تطبيقه ويدافع عن جدواه.

٧- تصميم وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية يستلزم تحمل تكلفة مرتفعة. ولكن تطبيق هذه الإستراتيجيات يمثل استثماراً يفرز عوائد وفوائد متعددة يظهر تأثيرها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

٨- العلاقات العامة قد تلعب دوراً بارزاً في مواجهة مؤسسات العمل الخيري للموقف الحالي، فدائرة العلاقات هنا واسعة وتشمل أطرافاً عديدة داخلية وخارجية، ومن ثم هذه المهمة قد تستدعي ممارستها بدرجة مرتفعة من التخصص والاحتراف بعيداً عن التحركات العشوائية.

٩- التعامل مع الموقف الحالي يستلزم توفر موارد مالية كافية، لذا ربما يكون التحدي الأول الذي سوف تواجهه المؤسسات الخيرية يتعلق بتدبير الموارد المالية اللازمة لمواجهة الموقف.

- ١٠- سوف تظل هناك مناطق لن تجدي فيها إستراتيجيات المزيج التسويقي فهي ليست موجهة لمثل هذه المناطق، من أهمها توفير نظام مؤسسي متكامل للعمل الخيري، مراجعة النظام المؤسسي الحالي ربما يقود إلى إعادة هيكلته من جديد، وربما ترفض فرضية أنه يوجد نظام مؤسسي بالفعل.
- ١١- إستراتيجية كسب الثقة وإستراتيجية الترويج ربما يشكلان محوراً أساسياً في تجاوز المأزق الحالي، وتطبيق إستراتيجيات فعالة في هذا الشأن سوف يرتبط بمستوى إدراك أهمية هذه الإستراتيجيات ومستوى الاحتراف في تطبيقها.
- ١٢- تشكل المعلومات دائماً قاعدة للانطلاق، ومن ثم فإن توفر قاعدة معلومات متكاملة في مؤسسات العمل الخيري يعنى اتخاذ قرارات مؤثرة وموجهة، والتعامل مع معطيات الموقف الحالي سوف يتوقف نجاحه على شمول ودقة المعلومات المرتبطة بهذه المعطيات.
- ١٣- الحصول على مساندة الدولة بأجهزتها الرسمية في التعامل مع معطيات الموقف الحالي الذي يواجه مؤسسات العمل الخيري يمثل خطوة هامة نحو الخروج من المأزق، ولعل التأثير في اتجاهات الدولة وتصرفاتها حيال هذه الأزمة يستدعى بذل مجهودات منظمة ومؤثرة من قبل القائمين على العمل الخيري في المملكة.

\* \* \*

## ٨ / قائمة المراجع :

- ١- Abrahams, M.F. and Bell, R.A. (١٩٩٤), "Encouraging charitable contributions – an examination of ٣ models of door-in-the-face compliance", Communication Research, Vol. ٢١ No. ٢, pp. ١٣١-٥٣.
- ٢- Asiadhrra Secretariat, (١٩٩٨), The Impact of Globalization on the Social-Cultural Lives of Grassroots People in Asia, ١st Edition, Indonesia.
- ٣- Dollar, D. (٢٠٠١), "Globalization, Inequality, and Poverty since ١٩٨٠", World Bank mimeo, ٢٠٠١.
- ٤- Eswar S. P. and et. al. (٢٠٠٣), "Effects of Financial Globalization on Developing Countries : Some Empirical Evidence", International Monetary Fund , September .
- ٥- Lindert, P. and J. Williamson, (٢٠٠١), "Does Globalization Make the World More Unequal?", NBER Working Paper No. ٨٢٢٨.
- ٦- Mcleish, B. (١٩٩٥), Marketing Strategy for Not-for-Profit Organizations, John Wiley& Sons, p.٥.
- ٧- Sargeant A., (١٩٩٩), Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press Inc., New York, P.١٧.
- ٨- World Bank, (Not Known), "Globalization, Growth, and Poverty: Facts, Fears, and an Agenda for Action", Forthcoming.

## قائمة المراجع العربية :

- ١- إسماعيل أحمد النزاري (١٤٢٢هـ)، "التخطيط الإعلامي للجهات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- ٢- سلطان بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود (٢٠٠٠م)، " العمل الخيري وتنمية المجتمع"، ندوة الرؤى المستقبلية لأعمال المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول للمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، الرياض.

- ٣- صالح بركات، (٢٠٠٢)، "تغير مفهوم الفقر وانعكاساته على الخير العربي ومؤسساته في عصر العولمة"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبحاث ودراسات، عدد (٣)، يوليو.
- ٤- صالح سليمان الرشيد (١٤٢٢هـ)، "النشاط الترويجي للمنظمات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- ٥- عبد السلام عبدالله الشهري (١٤٢٣هـ)، "تقييم كفاءة البرامج التدريبية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثالث للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- ٦- غادة على موسى، (٢٠٠٢م)، "أساليب الدعوة لعمل الخير العربي المعاصر"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبحاث ودراسات، عدد (٣)، يوليو.
- ٧- محمد خير مامسر (٢٠٠٢م)، "تأثير العولمة على الخير العربي المعاصر"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبحاث ودراسات، عدد (٣)، يوليو.
- ٨- محمد عبدالله السلومي (٢٠٠٣م)، "القطاع الخيري ودعاوي الإرهاب"، سلسلة دراسات وأبحاث القطاع الخيري، مجلة البيان.
- ٩- محمد على الغامدي (١٤٢٢هـ)، "التدريب والتأهيل في الجهات الخيرية"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.
- ١٠- محمد ماجد غنام (١٤٢٣هـ)، "الصعوبات التي تواجه العمل الخيري"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجمعيات الخيرية، الرياض.
- ١١- مريم عبدالله الصبان (١٤٢٣هـ)، "تنسيق الخدمات بين الجمعيات الخيرية وتكاملها"، الملتقى الأول للجمعيات الخيرية، الرياض.

١٢- مسفر عتيق الدوسري (١٤٢٢هـ)، "اقتصاديات العمل الخيري"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثاني للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. جمعية البر بالمنطقة الشرقية.

\* \* \*