

الاتصالات التسويقية وبناء التميز في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية  
السعودية: دراسة تطبيقية على جمعية البر بالأحساء

د. عبدالمحسن بن حسين العرفج

كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك فيصل

الملخص

أن يتم اختيار العلاقة الوطيدة وطويلة الأجل مع المتبرعين كميزة تنافسية تسعى الجمعية لبنائها والمحافظة عليها. يأتي اختيار هذه الميزة متوافقاً مع الرغبة الرئيسة للشريحتين المستهدفتين (شريحة الأفراد والمؤسسات ذات الدخل العالي والتي تقع غالباً خارج الأحساء وشريحة ذوي الدخل المرتفعة والمتوسطة القاطنين في الأحساء) وهي الثقة في الجمعية ووجود علاقة تواصل و تآلف معها. وقد ناقشت الدراسة سمات هاتين الشريحتين فيما يتعلق بطريقة التبرع وحجمه ووصف المتبرع من ناحية ديموغرافية واقتصادية وجغرافية وشخصية، كما تم عرض أهم خصائص الاتصالات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع المتبرعين للجمعيات الخيرية العاملة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على جمعية البر بالأحساء (المملكة العربية السعودية)، وتحديد المزايا التي قد تكون الجمعية أقدر على النجاح بها، وإعطاء تصور لطبيعة الاتصالات التسويقية التي تناسب نمط التميز الذي اختارته الجمعية لنفسها. جاءت النتائج بناء على إجراء مقابلتين لمجموعة تركيز تضم بعض المسؤولين في جمعية البر بالأحساء بالإضافة لإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمتطوعين الذين لديهم خبرة طويلة في التعامل مع المتبرعين، وقد اقترحت الدراسة

تلك الرغبات، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرارات التي تتوافق ورغبات العملاء المستهدفين.

يرى مجموعة من الباحثين

( Zook, 2004; Kaplan and )

Norton, 2004; Sheth and

Sisodia, 2002) أن التصنيف

على أساس الرغبات يقسم العملاء

إلى الفئات الثلاث التالية؛ الفئة

الأولى من العملاء تسعى إلى

الجودة والأداء المتميز في السلع

والخدمات، والفئة الثانية تهتم بنوع

الخدمة الشخصية والعلاقة

المتميزة والنصيحة القائمة على

قدر كبير من الرعاية والاهتمام

بالعملاء وحل مشاكلهم، أما الفئة

الأخيرة فتعتبر تكلفة السلعة أو

الخدمة وكفاءة التشغيل التي تؤدي

إلى حصول العميل على السلعة أو

الخدمة بسرعة وراحة هي

الاعتبار الأساسي في قرار

الشراء.

تحاول هذه الدراسة تحديد رغبات

المتبرعين كأساس لعمل اتصالات

التسويقية التي يمكن أن تستهوي أفراد هاتين الشريحتين وتجعل منهم متبرعين موالين لجمعية البر.

#### ١- المقدمة

تؤكد أدبيات إدارة الأعمال على أن

مفاهيمها يمكن أن تستخدم في

المنشآت العامة والخاصة، الربحية

وغير الربحية، الإنتاجية

والخدمية، الصغيرة والكبيرة

(Hill and Jones, 1995)،

ومما أكدته تلك المفاهيم هو أن يتم

في المنظمة اتخاذ القرارات التي

تحقق لها التميز الذي ترغب أن

تعرف به مقارنة بالمنافسين.

المنافسة شديدة، والمنظمة الناجحة

التي يلجأ لها العملاء هي التي

تتميز بمزايا تختلف عن مزايا

المنافسين وتكون هامة لهم. إذا فإن

الخطوة الأولى نحو بناء التميز هي

دراسة العملاء وتحديد رغباتهم

واختيار شرائح العملاء

المستهدفين بناء على تقدير

المنظمة لإمكاناتها مقارنة

بالمنافسين ومدى قدرتها على تلبية

المستهدفة وإمكانات  
الجمعية.

- تحديد الاتصالات التسويقية التي يفترض تبنيتها للوصول للشريحة المستهدفة وإقناعها بالتبرع لصالح الجمعية.

- استخدام المفاهيم العلمية ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية والتسويق الاستراتيجي في إدارة الجمعيات الخيرية، وما يفترض أن يؤديه ذلك من زيادة في احتمال نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

- توجيه موارد الجمعيات المتعلقة بالاتصالات التسويقية فيما يحقق منها أعلى عائد، وهذا لن يتأتى بدون معرفة شرائح المتبرعين المحتملين وتحديد احتياجاتهم ومن ثم تصميم الاتصالات

تسويقية فعالة من شأنها تلبية تلك الرغبات وصولاً لبناء ميزة تنافسية للجمعيات الخيرية العاملة بالمملكة العربية السعودية باستخدام جمعية البر بالأحساء كحالة عملية.

## ٢- أهداف وأسئلة الدراسة وأهميتها

تسعى الدراسة تحقيق عدة أهداف تشمل ما يلي:

- التعرف على أنواع المتبرعين المحتملين لجمعية البر بالأحساء كونهم يمثلون العملاء الذين يفترض أن تسعى الجمعية لتلبية احتياجاتهم.
- تحديد نوع التميز الذي ترغب الجمعية أن تعرف به مقارنة بغيرها من الجمعيات الخيرية الأخرى والذي يفترض أن يتناسب ورغبات الشريحة

للدراصة أهمية بالغة. فهي تؤكد على أهمية استخدام الأسلوب العلمي في إدارة المنظمات الغير ربحية، شأنها شأن المنظمات الربحية. يتضمن الأسلوب العلمي أن يتم فهم المتبرعين وتحديد رغباتهم وسلوكهم، كونهم عملاء الجمعيات الخيرية وبدونهم لن تتمكن الجمعيات من تحقيق أغراضها التي أنشئت من أجلها، ثم يتم بعد ذلك عمل الخطط الاستراتيجية والتنفيذية الرامية لتحقيق تلك الرغبات بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون. إن الجهود والموارد التي ستبذلها الجمعيات الخيرية ستكون أكثر فعالية وكفاءة في حالة تصميم تلك الجهود وتوجيه الموارد إلى مجالات تتفق مع رغبات المتبرعين وتحقق لها هوية واضحة في أذهان المتبرعين مقارنة بالمنافسين. يتضح مما سبق الأهمية البالغة لهذه الدراسة، سواء كان على مستوى جمعية البر بالأحساء أو الجمعيات الخيرية

التسويقية التي تتوافق وتلك الاحتياجات.

• دعم المعرفة والنظريات العلمية والبحوث التطبيقية المتعلقة بالمزايا التنافسية والاتصالات التسويقية والقطاع الغير ربحي.

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة الإجابة عن ثلاث أسئلة رئيسة هي:

١- ما شرائح المتبرعين المحتملين من الأفراد وما هي رغبات كل شريحة؟

٢- ما الميزة التنافسية التي يفترض أن تسعى جمعية البر بالأحساء إلى إيجادها والمحافظة عليها والتي تتوافق ورغبات المتبرعين المستهدفين؟

٣- ما طبيعة الاتصالات التسويقية التي يفترض تنفيذها لبناء الميزة التنافسية؟

بشكل أفضل من المنافسين. يرى  
الثبتي أهمية أن تقوم المؤسسات  
الخيرية بتحديد الفئات المستفيدة  
وتقديم خدمات مركزة حتى لا  
تهدر أوقاتها وجهودها ومواردها  
في تقديم خدمات كثيرة ضائعة أن  
الكم هو المطلوب دون النظر  
للجودة والعائد (الثبتي،  
١٤٣٠هـ). يعرض هذا الجزء من  
الدراسة مسحا مختصراً لأهم  
المعارف المتعلقة بمعايير تجزئة  
العملاء، أنواع المزايا التنافسية،  
والاتصالات التسويقية، بالإضافة  
لعرض بعض المعلومات عن  
الجمعيات الخيرية العاملة في  
المملكة العربية السعودية بشكل  
عام وجمعية البر بالأحساء بشكل  
خاص.

### ٣-١ معايير تجزئة العملاء

هناك العديد من المعايير التي يمكن  
استخدامها لتقسيم العملاء؛ منها ما  
يتعلق بالأفراد ومنها ما يتعلق

الأخرى، فاتخاذ القرارات  
الاستراتيجية كتحديد نوع العملاء  
والمستفيدين والميزة التنافسية  
وطبيعة الاتصالات التسويقية هي  
مما يجب أن يتم بناء على أسس  
علمية من شأنها ضمان صحة تلك  
القرارات.

### ٣- أدبيات الدراسة

من المهم التعرف على المتبرعين  
المختلفين ورغباتهم لأن ذلك الفهم  
ضروري في تحديد نوع التميز  
الذي ترغب المؤسسة الخيرية في  
بنائه، فاختيار الميزة التنافسية التي  
ترغب المؤسسة أن تعرف بها هو  
المرشد الذي يفترض أن يوجه  
قرارات المؤسسة المختلفة ومنها  
تصميم الاتصالات التسويقية. لكل  
منظمة قدرات معينة تجعلها غير  
قادرة على النجاح في كل شيء،  
وبالتالي لا بد من التعرف على  
أنواع المتبرعين والتركيز على  
الشرائح الواعدة وتحقيق رغباتهم

بالمنظمات. مع أن شريحة المنظمات كشركة أرمكو السعودية أو وزارة الشؤون الاجتماعية شريحة مهمة لجمعيات البر، إلا أن الدراسة الحالية تهتم فقط بالمتبرعين الأفراد مما يجعل من دراسة المنظمات المحتمل أن تتبرع من البحوث المستقبلية الهامة. ولقد خلصت أدبيات التسويق المتعلقة بمعايير تجزئة السوق إلى المعايير التالية ( Peppers and Rogers, 1999; Rao and Steckel, 1995; Kotler, and Armstrong, 1996; Cable, 2008; Mullins, 2008):

#### • وضع الاستعمال

قد يكون هناك اختلافات في طرق وأوضاع شراء السلعة أو الخدمة من قبل العملاء، مما يتطلب أن تقوم الإدارة كخطوة أساسية لتحديد العملاء بالتعرف على متى وأين وكيف يتم الشراء.

#### • رغبة العميل والفائدة التي يريها

يتم بعد معرفة وضع الاستعمال التعرف على رغبة العميل والفوائد الرئيسية التي تجعله يلجأ لمنظمة ما للحصول منها على ما يريده، حيث يقوم العملاء باستخدام تلك الفوائد كمعايير للمقارنة بين المنتجات المختلفة، فقد يفضل العميل السلعة أو الخدمة التي تمتاز بالسعر الرخيص أو الجودة مثلاً. يرى الباحثون أن معيار رغبة العميل والفائدة المرجوة هو أهم المعايير التي يفترض استخدامها لتقسيم العملاء، وأن على المنظمات لكي تجذب العملاء المستهدفين إليها أن تقوم بتوجيه كافة جهودها نحو تحقيق توقعات العملاء والفوائد المرجوة. سيتم لاحقاً بيان ما وجدته آخر الدراسات الخاصة بالأنواع الرئيسية لرغبات العملاء، وسيتم بناء على نتائج الدراسة الحالية تحديد الميزة التنافسية التي ستسعى

جغرافية (المنطقة التي يقطن بها العميل). (ج) خصائص اقتصادية كالدخل، الوظيفة، وحجم الادخار. (د) خصائص اجتماعيه والتي تتعلق بالشخصية، طبقة المجتمع، والجماعات المرجعية.

### ٢-٣ المزايا التنافسية

اقترحت العديد من الدراسات أن رغبات العملاء (الفوائد المرجوة)، وبالتالي أشكال المزايا التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتحقيق تلك الرغبات يمكن تقسيمها إلى الثلاث أنواع التالية (Zook, 2004; Kaplan and Norton, 2004; Sheth and Sisodia, 2002; Kaplan and Norton, 1995; Cable, 2008; McFarland, 2008):

### • المنظمات المتميزة بكفاءة

#### التشغيل

ترغب شريحة من العملاء في الحصول على منتجات بأسعار منخفضة ومنتجات موثوق بها

جمعية البر بالأحساء لبنانها والتي تتوافق مع رغبات المتبرعين المستهدفين.

### • حجم الشراء

معيار آخر في تجزئة السوق هو تقدير ما إذا كان يمكن تمييز العملاء بناء على درجة الاستخدام وبالتالي حجم الشراء، فهذا التقدير يفيد في تحديد أولويات الإدارة، حيث أنها تركز غالباً على المستخدمين الكبار (الذين يشترون كمية كبيرة في المرة الواحدة، أو الذين يشترون مرات عديدة).

### • صورة العميل المرغوب

يتضمن هذا المعيار وصف كل جزء من العملاء بناء على بعض الخصائص، والتي قد تشمل واحد أو أكثر من التالي: (أ) خصائص ديموغرافية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الديانة، الحالة التعليمية، وغيره. (ب) خصائص

• المنظمات المتميزة بتطوير  
المنتجات

ترغب شريحة أخرى من العملاء في الحصول على أفضل المنتجات من حيث الجودة والتصميم والانتشار، والحصول على منتجات وطرق توزيع تتصف بالابتكار والتطوير المستمر، وبالتالي ظهرت منظمات تحاول تلبية رغبات تلك الشريحة من خلال تقديمها للسوق سلعا أو خدمات لم يتم طرحها من قبل. تركز المنظمات المتميزة بتطوير المنتجات على التخيل والإبداع، فهي دائما تحلم بعمل منتجات جديدة وذات جودة عالية. يمثل العاملون الكفاءة المحورية للشركات المتميزة في تصميم وتطوير المنتجات، حيث يتميز العاملون بموهبة التخيل وتحويل الخيال إلى واقع. تقوم تلك الشركات باستقطاب المتميزين من أرقى الجامعات والمعاهد، وتوظف من لديه القدرة على

وعلى راحة وسهولة وسرعة في الحصول على السلع والخدمات، ولتحقيق رغبات هذه الشريحة من العملاء تقوم المنظمات التي تستهدف تلك الشريحة بتصميم كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية بحيث تكون موجهة نحو إتمام الصفقات والتعاملات مع العملاء بسرعة وكفاءة ودون تعطيل. تقوم تلك المنظمات بتغطية مكثفة للسوق وبتوزيع الكتالوجات وفتح صفحات الويب على الإنترنت وتخصيص ساعات أكثر لاتصال العملاء وملئ أو تعبئة النماذج أثناء شراء السلعة أو الخدمة. الكفاءة المحورية لهذه النوعية من المنظمات تكمن في التنفيذ الجيد حيث تتسم أنظمة الإنتاج والعمليات والأنشطة المختلفة ببساطة الإجراءات والانسائية في العمل.



الشركات جهاز بيع يتمتع أعضاؤه بالمهارة والقدرة على العناية بالعملاء والتعامل معهم بمنتهى اللباقة والصبر والتقدير.

أكدت الدراسات السابقة أن اختيار مجال تتفوق فيه المنظمة وتسيطر عليه لا يعني أن تتخلي عن المجالين الآخرين، فكل ما هنالك إنها اختارت أحد الأبعاد ليمتئها تحقيق سمعة متميزة في السوق، فالاختيار الواضح والمحدد لمجال واحد فقط من مجالات التميز سيمكن المنظمة من الارتقاء بالأداء لتحقيق الريادة في السوق بدلاً من الأداء المتوسط في أكثر من مجال. كما أن الحرص على تحسين الأداء في بقية المجالات يضيق الفجوة بين المنظمة ومنافسيها في المجالات الثانوية، حيث أنه بدون ذلك سوف تكون الفجوة كبيرة إلي الدرجة التي تقلل من أهمية أي ميزة أو قيمة حقيقية تحققت المنظمة في المجال الرئيس الذي تتفوق فيه ( Zook, 2004; )

العمل الجماعي نظراً لما يتطلبه الابتكار والتطوير في تقديم المنتجات من تكامل في الجهود.

### • المنظمات المتميزة بالعلاقة الوطيدة مع العملاء

توجد شريحة أخرى من العملاء ترغب في الحصول على الخدمة والنصيحة الشخصية والتي يدعمها اتجاه إيجابي قائم على العناية بهم والحرص على مصالحهم والاتصال الفعال معهم من خلال الحملات الإعلانية والترويجية. يلاحظ أن المنظمات التي تتميز بهذه الميزة قد لا تقدم للعملاء أفضل المنتجات من حيث الجودة، ولكنها تحرص على أن يحصلوا على كل ما يحتاجونه. تتمثل الكفاءة المحورية لهذه النوعية من المنظمات في الإلمام بأنشطة العملاء والاستفادة من تقنية المعلومات ممثلة بالشبكات الإلكترونية وقواعد البيانات. كما يتوفر لدى هذه النوعية من

بالاتصالات التسويقية من حيث أنواعها واستخداماتها ومزاياها وجوانب القصور فيها (النزاري، ١٤٢٢؛ الخرعان، ١٤٢٤؛ Hopkins and Laaman, 2002; Sitrick and Mayer, 1998; Kaplan, et al., 2003; Rackham and DeVincentis, 1999; Kotler and Armstrong, 1996; Mullins, 2008).

#### • البيع الشخصي

تذكر الأدبيات المتعلقة بالبيع الشخصي أن لمدوبي البيع أهمية بالغة في تسويق الخدمات نظراً لارتباط الخدمة بمقدمها، كما أن مندوب البيع الفعال هو من يلم بمعلومات كافية عن المنشأة التي يمثلها والمنتجات التي يزمع بيعها والعملاء الذين سيتعامل معهم والأسواق والفرص البيعية المتاحة. كما أن عليه أن يمتلك المهارات الكلامية والجسمية

Kaplan and Norton, 2004; Sheth and Sisodia, 2002; Cable, 2008). أكدت تلك الدراسات أيضاً أن اختيار نوع التميز ليس بالأمر الهين، فهو يتطلب دراسة متأنية للعديد من العناصر تشمل توقعات العملاء وما يرونه ذو أهمية لديهم، نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة، وقدرات المنافسين.

#### ٣-٣ الاتصالات التسويقية

تتضمن الاتصالات التسويقية أربعة عناصر هي البيع الشخصي، الإعلان والنشر، العلاقات العامة، وتنشيط المبيعات. ينبغي تصميم هذه العناصر مثل غيرها من عناصر المزيج التسويقي (المنتج والتوزيع والسعر) بحيث تسهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها قادرة على استقطاب شريحة العملاء المستهدفين، ولقد زخرت أدبيات التسويق بالعديد من الدراسات والمؤلفات المتعلقة

أخيراً يفترض تنظيم قوة البيع وتحديد رواتبهم بشكل مناسب لما لذلك من علاقة بفعالية وكفاءة الجهود البيعية. يقصد بالتنظيم تحديد المنتجات والعملاء والأسواق التي يكون كل مندوب مسؤولاً عنها، فقد يقسم البائعون بناء على المنطقة الجغرافية أو نوع العملاء أو نوع المنتجات أو أكثر من طريقة من تلك الطرق. أما فيما يتعلق بالرواتب فقد تكون مبلغاً ثابتاً أو قد تكون نسبة من المبيعات وقد تجمع بين الطريقتين السابقتين.

#### • الإعلان والنشر

الإعلان هو أحد الطرق الرئيسية التي يستخدمها المسوقون لتوصيل مفهوم المنتج وبيان مزاياه وما يحققه للعملاء من رغبات، وهناك العديد من الأهداف المرتبطة بالإعلان والتي يسعى المسوقون لتحقيقها، فقد يكون تعريفاً أو إقناعياً أو تأييداً أو تذكيراً.

المناسبة، وأن يكون مدرباً على التكتيكات التي تناسب المواقف البيعية المختلفة. ومع أن البيع الشخصي هو أكثر أدوات الاتصال التسويقي تكلفة، إلا أن له ميزة تجعله ربما أكثر فعالية من الإعلانات ورسائل البريد المباشر، وهي أن مندوبي البيع يرون العملاء وبالتالي يكونون أقدر على فهمهم ومعرفة ردود فعلهم.

هناك العديد من الطرق التي يستخدمها البائع في الاتصال بالعميل، لكل واحدة منها مزاياها وعيوبها، فمن تلك الطرق الزيارة الشخصية والاتصال بالتليفون والبريد والانترنت. بالنسبة لعدد المرات التي يتم فيها اتصال البائع بالعميل فهي تعتمد على عاملين هما؛ عدد العملاء وحجم الشراء المتوقع من العميل، فمن الطبيعي أن يهتم مندوب البيع أكثر بالعميل الذي يشتري عادة كمية كبيرة.

الآن للإعلان في المجالات المتخصصة واستخدام التسويق المباشر بالعميل.

فيما يتعلق بالنشر، فهو يشبه الإعلان في أنه وسيلة اتصال غير شخصيه، مع هذا فهو يختلف عنه في أنه يتم بدون دفع أجر. كما أن المسوقين لا يتحكمون مباشرة فيما يعرض من معلومات عن منتجات المنظمة من قبل جهات محايدة كدور النشر مثلا. وحيث أن جهة محايدة تقوم بالتحدث عن منتجات المنظمة، لذا فإن العملاء يرون أن للنشر مصداقية أكبر من الإعلان. هذا يعني أهمية قيام المسوقين بالتأثير على الجهات المختلفة ذات العلاقة لضمان تحدثهم بما يرغبون في توصيله للعملاء.

#### • تنشيط المبيعات

#### والعلاقات العامة

تهتم أنشطة العلاقات العامة بعمل صورة جيدة عن المنظمة لدى عدة أطراف كالعلاء والحكومة

يفترض أن تصاغ الأفكار المكونة لمحور الرسالة الإعلانية بأسلوب مميز لجذب الانتباه ولضمان عدم نسيان الرسالة بسرعة. يشكي العديد من المديرين التنفيذيين ارتفاع تكاليف الإعلان وقلة العائد، وقد وجد أن أحد أسباب ذلك هو أنهم يتبنون نفس النمط القديم الذي تعودوا عليه وعد تقديم إعلانات جذابة.

هناك العديد من الوسائل التي يمكن استعمالها لتوصيل الرسالة الإعلانية إلى العملاء منها؛ التلفزيون، الراديو، الفيديو، السينما، الكمبيوتر، الصحف والمجلات، البريد المباشر، وسائل النقل كالحافلات، اللافتات واللوحات الإعلانية، الإعلانات في أماكن البيع كما يحصل في محلات التجزئة وغيره. لكل واحدة من هذه الوسائل مزايا و نقاط ضعف. يجدر الانتباه إلى تضاعف الإعلان في التلفزيون بدرجة كبيرة، كما يميل المسوقون

أما بالنسبة لأنشطة تنشيط المبيعات فهي تهدف إلى إطلاع العملاء على منتج المنشأة وتحفيزهم على الشراء، فهناك العديد من الأساليب مثلها مثل العلاقات العامة التي تستخدم لتنشيط المبيعات منها الهدايا كالأقلام والتقويم، عرض المنتج في مكان البيع، العينات المجانية، الدخول في المعارض التجارية، الارتباط بأحداث لا تنسى، عرض خاص كخصم السعر والكوبونات وخصم شراء الكمية وغيره. مرة أخرى هناك حاجة لتصميم أساليب تنشيط مبيعات مبتكرة.

يجب استخدام تنشيط المبيعات عند وجود علامة تجارية رفيعة ولكن لديها إدراك منخفض عنها، وبالتالي يؤدي ترويج المبيعات إلى التجربة ونمو قاعدة العملاء. كما يكون تنشيط المبيعات فعالاً عند جذب عملاء جدد يكون ولاؤهم متذبذباً.

والعامة والموظفين والملاك وغيرهم، وتتكون العلاقات العامة من أدوات متنوعة تشمل المطبوعات كالتقارير السنوية، الأحداث الخاصة ك رعاية المنافسات والمهرجانات، الأخبار والقصص المساندة للمنظمة، نشاطات اشترك مجموعات المجتمع ويقصد بها المشاركة بالوقت والمال في احتياجات المجتمع المحلي، دعايات الهوية والتي تتضمن القرطاسية التي تحمل عنوان واسم الشركة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين. المشكلة الكبيرة التي تواجهها المنظمات عادة هي عدم القدرة على الحصول على وكالات علاقات عامة تستطيع الإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة، فإفكار الجديدة التي تجذب الانتباه وتدعم سمعة المنظمة تحتاج لأفراد موهوبين في مجال العلاقات العامة.

٣-٤ الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وجمعية البر بالأحساء حددت المادة الثانية من لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بأنها "تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً وعيناً والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي".

مساعداً مالية مباشرة، توزيع مواد غذائية، كسوة، رعاية الأيتام، أدوات منزلية، تفتير الصائمين، الحقيرة المدرسية، مساعداً الزواج، تأهيل وتدريب، توفير السكن، علاج المرضى، تسديد الفواتير، الأسر المنتجة، برامج ثقافية، استشارات اجتماعية، برامج توظيف، قروض مشاريع صغيرة، ترميم مساكن، فسحة الطالب، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، روضة أطفال، العناية

بالمساجد، دعم حلقات تحفيظ القرآن، توريد مياه للمستفيدين، توزيع الأضاحي، نشاط صحي (مستشفى)، احتواء وتوجيه الشباب، الحماية من العنف السري، مساعدة المتضررين من الكوارث، مساعدة أسر السجناء. بحسب إحصائية صادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية، وصل عدد الجمعيات الخيرية إلى ٤٧٠ جمعية موزعة على مناطق المملكة وذلك حسب الجدول التالي:

العدد	المدينة
٨٨	الرياض
١٠٥	مكة المكرمة
٣٤	المدينة المنورة
٤١	القصيم
٤٩	الشرقية
٤٨	عسير
١٢	تبوك
٣٢	حائل
٦	الحدود الشمالية
٢٦	جازان
٥	نجران
١٧	الباحة
٧	الجوف
٤٧٠	المجموع

البرامج الأسرية، الدورات  
التدريبية، الهاتف الاستشاري،  
تجهيز الموتى، طباعة مواد  
شرعي، الحقيبة المدرسية، المواد  
الغذائية، الكساء، الأجهزة  
الكهربائية، اللحوم والأضاحي،  
إفطار صائم، الدراسات والبحوث.  
للجمعية نقاط قوة عديدة لعل  
أبرزها التالي؛ وجود كفاءات  
علمية واجتماعية مرموقة في  
مجلس الإدارة جعلها ذو مكانة  
متميزة، كبر منطقة عمل الجمعية  
وكثرة المراكز التابعة لها، الخبرة  
الواسعة في مجال العمل الخيري  
وذلك نظرا لتأسيسها المتقدم، تنوع  
الخدمات التي تقدمها لمساعدة  
المحتاجين، وأخيرا عملها في  
منطقة يتصف أهلها بحب الخير  
والتكافل الاجتماعي القوي بينهم  
(جمعية البر بالأحساء، ١٤٣٠هـ).

#### ٤- طريقة البحث

يعتبر البحث بحثاً وصفيًا حيث  
يصف أنواع المتبرعين المحتملين

تأسست جمعية البر بالأحساء  
بالمملكة العربية السعودية في عام  
١٤٠٠هـ، مما يعني أن لها باعاً  
طويلاً في مجال العمل الخيري،  
وتقوم الجمعية بتقديم المساعدات  
النقدية والعينية للأسر والأفراد  
المحتاجين بصورة رواتب ثابتة أو  
مساعداً مؤقتة أو مساعدة  
طارئة، وتقدم خدمات اجتماعية  
وثقافية وصحية ورعاية الطفولة  
والأمومة والعجزة والمعاقين  
مباشرة من خلال الوحدات التابعة  
لها أو من خلال المؤسسات  
المتخصصة الأخرى، وتضم  
الجمعية مجمعاً للعيادات الطبية  
وروضتين. بلغت إيرادات الجمعية  
عام ١٤٢٩هـ مبلغ وقدره ٥٣  
مليون ريال تقريباً، صرف منها  
حوالي ٤٠ مليون ريال كمساعدات  
نقدية وعينية لحوالي ٢٣٠ ألف  
حالة، ويتبع الجمعية ١٢ مركزاً  
و١٦ مكتباً، وتقدم العديد من  
البرامج تشمل؛ مساعدات الزكاة،

التسويقية كجزء من الدراسة الخاصة باستراتيجية الجمعية. تم استخدام طريقة مجموعة التركيز وإجراء العديد من المقابلات الشخصية للتعرف على أنواع المتبرعين وتحديد رغباتهم، وتقدير نوع المزايا التي قد تكون جمعية البر بالأحساء أقدر على المنافسة والنجاح بها، وإعطاء تصور لطبيعة الاتصالات التسويقية التي تناسب نمط التميز الذي ترغب جمعية البر بالأحساء أن تعرف به. بالنسبة لمجموعة التركيز فقد تم عقد لقاءين مع مجموعة تضم سبعة من موظفي جمعية البر بالأحساء ممن لديهم خبرة طويلة في التعامل مع المتبرعين. تعتبر هذه الطريقة إحدى أنواع طرق البحث المعروفة، حيث تضم مجموعات التركيز عادة ٦-١٠ أشخاص يتم دعوتهم للاجتماع بوسيط لمناقشة منتج أو خدمة ما أو عرض معين. ولقد تم في اللقاءين تشجيع النقاش

لجمعية البر بالأحساء وتحديد رغباتهم والجهود الترويجية التي يعتقد أنها أدعى لتحقيق التواصل الفعال مع الشريحة المستهدفة ويتوافق مع الميزة التي تسعى الجمعية لبنائها والمحافظة عليه مقارنة بالجمعيات المنافسة، وهو في ذلك يقوم بدراسة تلك المتغيرات بالتفصيل مستخدماً جمعية البر بالأحساء كحالة عملية. كما أن البحث يعتبر تطبيقياً فهو يعالج مشكلة واقعية تواجهها جمعية البر بالأحساء، فمع أن الجمعية حققت إنجازات طيبة ولسنوات طويلة مستخدمة الحدس والتخمين، إلا أن مجلس إدارتها استشعراً منه باختلاف المرحلة الحالية وأهمية التخطيط الاستراتيجية قد عمد الباحث بإعداد دراسة شاملة، يأتي تحديد المتبرعين المستهدفين ونوع التميز الذي ترغب أن تعرف به الجمعية والأنواع الرئيسية للاتصالات



والنتائج ويجعل من استقصاء شريحة كبيرة ومتنوعة من المتبرعين بحثاً مستقبلياً ضرورياً. مع وجود الملاحظة السابقة إلا أن الباحث يرى أن الدراسة الحالية أعطت مؤشرات ونتائج هامة في ظل الوقت والميزانية المتاحة لها (الغيص، ١٤٢١؛ Zikmund, 1994; Emory, 1980).

#### ٥- النتائج

##### ٥-١ شرائح العملاء

أوضحت نتائج الدراسة أن المتبرعين لجمعية البر بالأحساء يمكن تقسيمهم إلى عدة شرائح بناء على المعايير المختلفة، فمن حيث معيار طريقة التبرع يوجد من المتبرعين من يأتي لمكاتب الجمعية وهناك من يجب أن يتصل عليه أحد موظفي الجمعية أو أحد المتطوعين العاملين معها. واتصال موظفي الجمعية أو المتطوعين لتلك الشريحة قد يتم بمقابلة المتبرع في مكانه كمنزله أو

والمشاركة أملاً في أن تبرز الأفكار والمشاعر العميقة، كما تم العمل على تركيز النقاش على جوانب الدراسة أملاً في الإجابة على أسئلة البحث. ركز اللقاء الأول على جمع آراء مجموعة التركيز في جوانب أسئلة الدراسة، ثم تم تصنيف تلك الآراء بناء على النظريات العلمية التي تم مناقشتها في أدبيات الدراسة. وقد تم عرض تلك التصنيفات على مجموعة التركيز في اللقاء الثاني وعلى أكثر من ٢٥ موظفاً ومتعاوناً مع الجمعية لضمان توفر معيار ثبات النتائج، وقد أجريت التعديلات الضرورية التي ارتأتها مجموعة التركيز ومن تم مقابلتهم.

تتميز المعلومات المجمعّة من مجموعات التركيز بقلة التكلفة والسرعة في الحصول عليها، أما العيوب المحتملة لها فتشمل عدم دقتها أحياناً لأن عينة مجموعة التركيز صغيرة وليست عشوائية، مما يستوجب الحذر من تعميم

الصائمين مثلاً. أما الفئة الثانية فلا يوجد وقت محدد لتبرعاتها فقد تأتي في أي وقت، حيث أنها تعتمد على الصدق والمواقف كمرور الفرد بشدة كالمرض أو وفاة عزيز عليه.

بالإضافة إلى المعايير والشرائح السابقة هناك معيار حجم التبرع، والذي يمكن بناء عليه تقسيم المتبرعين إلى شريحة تتبرع بمبالغ كبيرة وهناك شريحة تتبرع بمبلغ صغير جداً. يلاحظ أن التبرع بمبلغ كبير قد يكون نتيجة تبرع لمرة واحدة أو نتيجة تبرع بمبالغ محدودة ولكنها مستمر ولعدة مرات. تأتي التبرعات الكبيرة في المرة الواحدة من شخصيات تقطن خارج الأحساء كأصحاب السمو الأمراء وبعض الأثرياء، أما الأفراد من الأحساء فيغلب عليهم التبرع بكثرة وبمبالغ محدودة.

مكتبه، وقد تكون في المواقع التي يرتادها كالمسجد أو السوق. كما قد يتم الاتصال بالتليفون أو البريد.

يمكن تقسيم المتبرعين بناء على نوع التبرع إلى متبرعين تأتي تبرعاتهم بشكل عيني كالمواد الغذائية والملابس أو بشكل أموال، والتبرعات المالية قد تكون نقداً أو بشيك، ومنهم من يودع مباشرة في حساب الجمعية إما من خلال تحويل مبلغ لحساب الجمعية أو من خلال الاقتطاع الشهري. كما أن من شرائح المتبرعين من يتبرع على شكل هبات أو وقف خيري، وإن كانت هذه الشريحة لم تفعل من قبل جمعية البر بالأحساء بالشكل الذي يتوافق مع أهميتها.

بالنسبة لوقت التبرع، فيمكن بناء عليه تقسيم المتبرعين إلى فئتين. الفئة الأولى تتبرع بانتظام، كل شهر من خلال الاقتطاع الشهري وكل سنة كأعضاء الجمعية العمومية وكل رمضان لتفطير

## ٥-٢ الفائدة المرجوة والميزة التنافسية

بالنسبة للفائدة المرجوة فيمكن تقسيم المتبرعين بناء على الدوافع الأولية التي تجعلهم يتبرعون من عدمه إلى متبرعين يرجون من تبرعهم رضا الله تعالى والرضا عن أنفسهم، ومنهم من يرغب بعد رضا الله تعالى أن يدعم شهرته ومكانته الاجتماعية والشعور بمساهمته في المسؤولية الاجتماعية. يوجد من هاتين الشريحتين من يدفع لجمعية البر لأسباب شرعية كتأدية فريضة الزكاة وكفارة اليمين مثلا، ومنهم من يتبرع رغبة في التصدق وفعل الخير ككفالة الأيتام.

أما بالنسبة للفائدة المرجوة من التبرع من خلال جمعية البر بالأحساء مقارنة بدفع التبرع إلى المحتاجين مباشرة أو من خلال وسطاء، فشريحة المتبرعين ترى في الجمعية آلية مريحة في التبرع.

كما أنها تثق في قدرتها على معرفة المحتاجين وما يحتاجونه من مساعدات، وتثق في أمانتها لتوصيل تبرعاتهم. ولعل الحديث عن الثقة يدعو لذكر ما أكد عليه من تم مقابلتهم من أهمية الدعم المعنوي للمشائخ والعلماء وبعض الشخصيات القيادية لجمعيات البر والتمثل بالثقة بتلك الجمعيات والتبرع من خلالها ودعوة المواطنين للتفاعل مع جهودها والمشاركة في أنشطتها.

كذلك يتم رجوع شريحة من المتبرعين لجمعية البر مقارنة بالمؤسسات الخيرية الموجهة أساساً لدعم المحتاجين خارج المملكة كهيئة الإغاثة الإسلامية والندوة العالمية للشباب الإسلامي رغبة في دعم الفقراء داخل المملكة (في حالة كون المتبرع من خارج الأحساء) أو داخل الأحساء (كون المتبرع من داخل الأحساء)، مع أن هناك شريحة تتوجه لمركز البر الذي يقع في

السرعة والراحة وعدم الحرج في تنفيذ عملية التبرع. مكاتب الجمعية العديدة والصناديق المنتشرة وحملات التبرع في المساجد والمهرجانات، وإمكانية التبرع بأي وسيلة كالدفء نقداً أو بشيك أو تحويل إلى حساب الجمعية أو بالاقتطاع الشهري أو بدفع قيمة كوبونات، جميعها آليات استخدمتها جمعية البر لجذب الشريحة التي تفضل السرعة والراحة في المؤسسة الخيرية التي تود أن تتعامل معها.

### ٣-٥ الاتصالات التسويقية

أكدت مجموعة التركيز على أهمية الاتصالات التسويقية بأنواعها المختلفة لجذب المتبرعين والاحتفاظ بولائهم، وقد قامت الجمعية بمراكزها المختلفة بالعديد من الجهود المتميزة لدعم عملية التبرع من خلال الإعلان المتكرر لخدمات الجمعية في المناسبات

محيط سكنها لدعم المحتاجين من أبناء الحي أساساً.

أخيراً تلجأ مجموعة من المتبرعين لجمعية البر مقارنة بغيرها من المؤسسات الخيرية بسبب التواصل معها ووجودها في أذهانهم باستمرار، فقد تكون هناك علاقة بين المتبرع وبين أحد موظفي الجمعية أو أحد المتطوعين العاملين معها كعلاقة القرابة أو الصداقة. كما أن الحملات الترويجية التي تقوم بها الجمعية، وتوزع مكاتبها على العديد من المناطق الجغرافية، وما يراه الناس من جهود للموظفين والمتطوعين عند توزيع المواد الغذائية في رمضان أو توزيع اللحوم في عيد الأضحى أو توزيع الملابس في العيدين مثلاً يجعل الجمعية في أذهان الناس باستمرار.

توجد شريحة يعود سبب اختيارها للتبرع من خلال جمعية البر إلى

مع الجهود الكبيرة التي تبذل في هذا الجانب، إلا أن الدراسة بينت أن فعالية تلك الجهود يمكن أن تكون أكبر لو تم التخطيط للأنشطة بشكل أفضل. تتصف أنشطة الجمعية التسويقية بنمطيتها، حيث تقوم بطرح خدماتها وتصميم اتصالاتها التسويقية دون مراعاة كافية للفروق بين الشرائح المختلفة. وقد أكدت الدراسة كذلك إلى أن المتبرعين المحتملين يمكن التأثير عليهم و كسبهم عند معاملتهم بخصوصية وإشعار كل واحد منهم بأهميته للجمعية، حيث يمكن في هذا الجانب مشاركته في المناسبات المختلفة كتهنئته في العيدين ومشاركته أحزانه من خلال التعزية مثلا. كما أن إثارة عاطفة الشخص من خلال تذكيره بمعاناة المحتاجين والأيتام والأرامل، أو حاجة جيرانه لمساعدته لها دورها في استمالاته. ترى الدراسة أن أفراد الشريحة الذين يمكن أن يتبرعوا بمبالغ

ذات العلاقة. يتم الإعلان من خلال مطويات ذات تصميم جيد عن حملات الحقائب المدرسية وإفطار الصائمين وملابس الشتاء والعيدين وغيره. كما أنها تقوم بين فترة وأخرى بتوزيع الهدايا كالتقاويم والأشرطة الدينية وغيره. كما يعلن باستمرار عن أنشطة الجمعية في الصحف المحلية مستغلين في ذلك قوة النشر المتمثلة بمصداقيته مقارنة بالإعلانات. ولعل الحديث عن المصداقية يدعو لبيان حرص الجمعية على الاستفادة من قادة الرأي من المشايخ والعلماء لدعم مصداقيتها والثقة بها، حيث يقوم خطباء الجمعة مثلا بين فترة وأخرى عند تناول خطبهم موضوع الفقراء والمحتاجين التنويه عن جمعية البر ودورها الفاعل في المجتمع. كما تقوم الجمعية بعقد لقاءات سنوية عامة توضح فيها أنشطتها المختلفة وتكرم فيها الداعمين لها ماديا ومعنويا.

قبل المنافسين. يتطلب تحقيق ذلك تحديد التالي بدقة؛ شرائح المتبرعين المختلفة ورغباتهم، قدرات الجمعية وما يمكن أن تعمله بشكل جيد، وقدرات المنافسين.

يمكن من نتائج البحث استخلاص العديد من العناصر الهامة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### ١-٦ شرائح المتبرعين وفهمهم

يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على أن يكون العميل هو محور قرارات المنظمة بحيث يتم تحويل أسلوب الإدارة من تبني قرارات تعتمد على معرفة رغبات العملاء والمستفيدين منها أولاً، وليس تبني قرارات تعتقد مناسبتها للعملاء، فالتفكير من "الخارج للداخل" ومعرفة رغبات العملاء أولاً، ومن ثم تصميم المنتجات بما يلي تلك الرغبات يؤدي لزيادة الفعالية والكفاءة واللذان يعتبران مقياساً لمستوى النجاح.

كبيرة والذين تتصل عليهم الجمعية شخصياً لتمويل مشروع معين يحتاجون لأسلوب مختلف، فهذه الشريحة إلى حد كبير عقلانية وتحسب الأمور بموضوعية، فهي مع أنها قد تتأثر بالعاطفة، إلا أنها ترغب أن تعطى معلومات كافية ومفصلة عن المشروع. كما أن الغالبية المكونة لها ترغب أن يعلن عنها في المناسبات ووسائل الإعلام المختلفة حتى توصل مكانتها الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع.

#### ٦- المناقشة والتوصيات

إن من أهم واجبات الإدارة العليا لجمعية البر بالأحساء لتتمكن من تحقيق النجاح هو إيجاد مزايا تنافسية ذات أهمية عند المتبرعين وبناء هوية وصورة واضحة في أذهانهم، والعمل على المحافظة على هذه المزايا من خلال التطوير، وجعلها صعبة التقليد من

يعرف الآخرون دورهم في خدمة المجتمع. كما ترغب هذه الشريحة بالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وبالتالي الإحساس بالسعادة و الرضا عن النفس.

الصف الثاني الآخر يتبرع بمبلغ محدود في المرة الواحدة، ولكن يمكن التأثير عليه وتحفيزه للتبرع باستمرار وبما يجعل مجموع تبرعه كبيراً. هذه الشريحة هي الأكبر من حيث عدد أفرادها، حيث تضم أفراداً يقطنون في الأحياء ومن فئات المجتمع المختلفة؛ ذكراً وإناثاً، كباراً وصغاراً (وإن كانت فئة النساء والأطفال لم تعطى العناية الكافية على حسب نتائج الدراسة)، ومن ذوي الدخل المرتفعة والمتوسطة. كما أنهم ملتزمون دينياً أو يحبون فعل الخير، ويتصفون بالعاطفة والشعور بمعاناة الآخرين وأهمية المشاركة في المسؤولية الاجتماعية. يقدر أفراد هذه الشريحة العناية بهم من

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم شرائح المتبرعين بناء على نتائج الدراسة إلى ثلاث أصناف أساسية؛ صنف له دخل عالي ومستعد بالتبرع بمبالغ كبيرة، ويقع العدد الأكبر من هذا الصنف خارج الأحياء، ويمثله أصحاب السمو الأمراء ورجال الأعمال الأثرياء.

أفراد هذه الشريحة وإن كانوا يتأثرون عاطفياً، إلا أنهم غالباً يقيمون الأمور بموضوعية وعقلانية، فهم يحسبون العائد من استثمارهم في أي مشروع يقومون بتمويله، وبالتالي يرغبون أن تقدم لهم معلومات تفصيلية عن المشروع وما تم إنجازه في المراحل المختلفة. كما أنهم يرغبون أن يعاملوا معاملة خاصة من حيث إشراكهم في القرار المتعلق بالمشروع وربما تسمية المشروع باسمهم، ويودون كذلك أن يعلن عن مساهمتهم من خلال وسائل الإعلام المختلفة لكي

٦-٢ العلاقة الوطيدة مع  
المتبرعين كميزة تنافسية لجمعية  
البر بالأحساء

يتضح عند تقويم رغبات  
الشريحتين المستهدفتين فيما يتعلق  
بأنواع الرغبات التي تم شرحها  
في أدبيات الدراسة أن الرغبة  
الرئيسة التي توجههما نحو التبرع  
من خلال جمعية البر هي الثقة  
فيها ووجود علاقة تواصل وتآلف  
مع الجمعية. هذا التواصل جاء  
لعدة أسباب منها ما يتعلق بجهود  
الجمعية ومنها ما يتعلق بطبيعة  
أهل الأحساء على وجه  
الخصوص وأهل المملكة على  
وجه العموم. تقوم الجمعية  
بالتواصل مع المتبرعين من خلال  
انتشارها في الأحياء المختلفة،  
حملاتها الإعلانية المستمرة  
والمتنوعة، اتصالاتها الشخصية  
المتكررة من خلال موظفي  
الجمعية أو المتطوعين العاملين  
معها، حملات تنشيط المبيعات  
الفعالة التي تتم في المواسم

خلال الاتصال المباشر معهم، كما  
يرغبون بالشعور بالرضا عن  
أنفسهم من خلال توفير البيانات  
التي توضح مجالات صرف  
تبرعاتهم.

أخيراً هناك صنف يتبرع بمبالغ  
محدودة وغير منتظمة واختار  
جمعية البر للتبرع من خلالها  
بسبب الصدفة التي جمعت معها  
في إحدى نقاط جمع التبرعات.

حيث أن الأبحاث تؤكد على أهمية  
التركيز على العملاء الحاليين بدلاً  
من البحث عن عملاء جدد نظراً  
لأن تكلفة البحث عن عملاء جدد  
أعلى بكثير من تكلفة المحافظة  
على العملاء الحاليين ( Swift, 2001)،  
ونظراً لأن الإدارة  
يفترض أن تعطي أولوية للعملاء  
الذين يحتمل أن يقوموا بالشراء  
بحجم كبير، لذا فإن على جمعية  
البر أن تركز جهودها وتوجه  
مواردها للشريحتين الأولى  
والثانية.



الأحساء والذين يمثلون الشريحة الأولى فهؤلاء وإن كان يهمهم نوعية الخدمة التي سيقومون بتمويلها، إلا أن وجود هذه الخدمة في الأحساء قد لا يكون السبب الرئيس الذي يحمسهم نحو التبرع. وبناء على ما سبق يتضح أن على جمعية البر بالأحساء أن تختار العلاقة الوطيدة وطويلة الأجل مع المتبرعين كميزة تنافسية تسعى لبنائها والمحافظة عليها، فاختيار هذه الميزة يأتي متوافقاً مع رغبات الشرائح الواعدة التي يمكن أن تدعم موارد الجمعية وبما يحقق أهدافها.

وكما ذكر سابقاً، فإن التركيز على ميزة معينة لا يعني عدم الاهتمام بالميزتين الأخرتين، فالمطلوب هو توجيه الموارد لبناء ميزة وهوية لجمعية البر بالأحساء تعتمد على العلاقة الحميمة والتفاعلية مع المتبرعين، وفي نفس الوقت يتم تحقيق الحدود المقبولة من ميزة الراحة والسرعة وميزة تطوير

المختلفة كطباعة التقاويم وتوزيع الهدايا كالأشرطة وغيرها. أما فيما يتعلق بطبيعة المواطنين فمن المعروف أن مواطني الأحساء يتصفون بحبهم للعلاقات الاجتماعية وميلهم للتعامل مع الطرف الآخر بناء على الثقة، لذا فهم لا ينفذون صفقات مع الآخرين إلا بعد وقت من البحث والتأكد من مصداقية الطرف الثاني.

ومع أن السرعة والراحة في تنفيذ عملية التبرع هامة لدى المتبرعين، إلا أنها ليست المعيار الرئيس الذي يجذب هاتين الشريحتين إلى الجمعية. أما بالنسبة لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجمعية ومستوى تنوعها ودرجة الابتكار فيها فيبدو أنها غير مؤثرة كثيراً، بالذات لأهل الأحساء الذين يمثلون الشريحة الثانية حيث أنهم يكتفون بمعرفة أن تبرعاتهم ستصل إلى المحتاجين بأي شكل من الأشكال. أما بالنسبة للأثرياء من خارج

تتوافق مع رغبات المتبرعين، يتم بناء هذه الميزة وجعلها موقع التنفيذ وذلك بتوجيه الموارد والأنشطة المختلفة نحو تحقيقها. إن بناء هذه الميزة هو ما يجب أن توجه له أنظار متخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك الموظفين في الجمعية. لا بد أن تعكس قرارات الجمعية المتعلقة بالتنظيم وتوزيع الموارد وإدارة التغيير والرقابة ميزة العلاقة الوطيدة مع المتبرعين، وهذا يعني أن أنشطة التسويق المتمثلة بتصميم خدمات الجمعية الموجهة للمتبرعين وطرق توزيعها عليهم والاتصالات معهم يجب أن تبنى بحيث تؤدي لعلاقة تتصف بالعلاقة الشخصية وطول الأجل مع المتبرعين، كما يجب أن تبنى هذه العلاقة بناء على خصائص الشريحتين اللتين تم وصفهما سابقاً.

وبناء عليه فإن الاتصال بشريحة المتبرعين الكبار له طبيعة خاصة،

المنتجات. من المهم أن تختار الجمعية شكلاً واحداً فقط من الأشكال الثلاثة لخيار التميز لأن تعدد الاختيار مكلف جداً وخطير، فلا يمكن للجمعية أن تنجح في واحد من هذه الأشكال دون أن تخسر في شكل آخر، فإذا اختارت الجمعية أن تتميز بالعلاقات الوطيدة مع العملاء فإن ذلك يعني تضخم نفقاتها على الإعلان وتجميل نقاط البيع وتوثيق العلاقات مع العملاء مما قد ينعكس على ارتفاع أسعارها وتعدد عمليات التشغيل. كما أن تحقيق خيار التميز في عمليات التشغيل بحيث تحقق السرعة في الاستجابة لمطالبات العملاء وقلة العيوب في المنتجات، قد يحدث على حساب غياب ولاء العملاء لها.

### ٣-٥ الاتصالات التسويقية

#### وبناء الميزة التنافسية

بعد تحديد الميزة التنافسية المطلوب التركيز عليها والتي

وغيره. حتى إعطاء معلومات عن المجالات الخيرية التي يمكن أن يوجه لها التبرع يفترض أن تعرض بأسلوب يشعر الإنسان بأن له دور محدد وواضح في تلك المجالات وأن بدون تبرعه لم يكن لتلك المجالات أن تنجز.

أما بالنسبة للخطاب الإعلامي الموجه للشريحة الثانية فيفترض أن يكون عاطفياً بحيث يلامس النزعة الدينية والقيم المتوارثة من تكافل اجتماعي وحب للخير، ولا شك أن استخدام الخطاب الديني له دوره المؤثر. كما يجب أن يتضمن الخطاب ما يشعر المتبرع بخصوصيته وأهميته و أهمية تبرعه، فيفترض أن توجه المراسلات باسم المتبرع بدلاً من كتابة ألقاب عامة كالأخ أو الاخت.

أما ما يتعلق بالأشخاص الذين يقومون بمقابلة أفراد هاتين الشريحتين فعليهم الدور الأكبر والأهم في جذبهم، فيجب أن تصبح

حيث يفضل استخدام التسويق المباشر مع أفراد هذه الشريحة نظراً لقلّة عددهم. يتم مراسلتهم مباشرة من خلال عناوينهم البريدية أو الإلكترونيّة، وفي حالة موافقتهم على مقابلة ممثل الجمعية فيتم زيارتهم. من الضروري جداً أن تكون صيغة الخطاب الإعلامي (رسالة أو مقابلة) إقناعية، أي يحوي الخطاب على معلومات موضوعية مدعومة بأرقام وإحصائيات، كما يجب أن يتضمن الخطاب ما يمكن أن يجنيه المتبرع من فوائد ومزايا. لا شك أن الخطاب الديني له أهميته ويجب الإشارة إليه، إلا أن النمط الغالب على الخطاب يجب أن يوضح العائد الذي يمكن أن يجنيه المتبرع والذي قد يشمل الإشادة بالمتبرع في وسائل الإعلام المختلفة، تسمية المشروع باسم المتبرع في حالة تمويله للمشروع بالكامل، كتابة اسم المتبرع على إصدارات الجمعية ذات العلاقة بالمشروع

جانب الإدارة، تجعلهم قادرين علي التكيف والاستجابة وتعديل ما تقدمه الجمعية من خدمات لكي تتناسب مع احتياجات المتبرعين.

ومع أن الشريحة الأولى قليلة العدد مما يعني إمكانية دراسة المتبرع المحتمل وفهم شخصيته وميوله، إلا أن عدد الشريحة الثانية كبير مما يستدعي استخدام النظم الإلكترونية وقواعد البيانات كآلية مناسبة لتكوين معلومات مفصلة عن المتبرعين وبالتالي تحقيق التواصل الفعال معهم.

وبالنسبة لأنشطة العلاقات العامة وتنشيط المبيعات فلها دور هام في زيادة التبرع بالذات من الشريحة الثانية، فالمطلوب هو اختيار أدوات تناسب المتبرع وميوله والتنوع في هذه الأدوات والابتكار فيها وتصميمها بحيث تحافظ على تكرار التبرع. ولعل من الأدوات الفاعلة تغطية بعض الأنشطة والفعاليات العامة التي تناسب فئة عمرية معينة مثلًا من ضمن

خدمة المتبرع والتواصل معه جزءاً من سلوك وطبيعة العاملين، وقد ترقى إلي مستوى العرف والقانون، فالجمعية تعتبر نفسها شريكا للمتبرع، وتتحمل مسئوليتها كاملة في التوضيح له وإشعاره بأن استثماراته المتمثلة بتبرعه للجمعية هو استثمار في مكانه وسيعود عليه بالعائد المجزي دنيا وأخرة.

كما يجب أن يتوفر لدى أولئك المندوبين كافة المعلومات التي تمكنهم من الإجابة على استفسارات المتبرعين، سواء كانت تتعلق بالجمعية نفسها أو بخدماتها أو بالمستفيدين منها. كما أن عليهم أن يتمتعوا بالمهارات الإقناعية المختلفة وأن يكونوا ملمين بمهارات البيع. يتطلب ذلك أن تكون الموارد البشرية ماهرة ومدربة ومستعدة، ومن استعدادها أن يكون لديها إلمام بالمتبرعين المحتملين من حيث شخصياتهم ودوافعهم ومواقفهم. كما يجب أن يمنحوا صلاحيات كبيرة ودعم من

المتبرعين هم عملاء المؤسسات الخيرية، لذا كان لزاماً العمل على زيادة تبرعاتهم (بالإضافة إلى ما هو مستحق شرعي كالزكاة مثلاً) من خلال تقسيمهم إلى شرائح والاستجابة لطلبات كل شريحة.

اقترحت الدراسة بناء على استخدام مقابلة مجموعة التركيز والعديد ممن لهم علاقة مباشرة بالعمل الخيري وجمع التبرعات في جمعية البر بالأحساء أن هناك شريحتين ينبغي التركيز عليهما، وأن الرغبة الرئيسة لهاتين الشريحتين والتي توجههما نحو التبرع من خلال جمعية البر هي الثقة فيها ووجود علاقة تواصل و تآلف مع الجمعية. ولقد ناقشت الدراسة سمات هاتين الشريحتين فيما يتعلق بطريقة التبرع وحجمه ووصف المتبرع من ناحية ديموغرافية واقتصادية وجغرافية وشخصية، بالإضافة لعرض أهم خصائص الاتصالات التسويقية التي يمكن أن تسهوي أفراد هاتين

الشريحة الثانية، وإشراك بعض المتبرعين من الشريحة الأولى والثانية في بعض اللقاءات الاجتماعية لمناقشة احتياجات المجتمع المحلي. كما أن استخدام بعض الأدوات التي يتم من خلالها بناء هوية واضحة للجمعية أمر هام، فيجب على سبيل المثال أن يكون لمبنى الجمعية ومكاتب مراكزها والسيارات التابعة لها وكروت التعريف بالموظفين وغيره نمط موحد.

## ٦- الخاتمة

التحديات التي تواجهها المؤسسات الخيرية عديدة والتوقعات الملقاة على عاتقها عالية، ولكي تتمكن من مواجهة تلك التحديات واستغلال الفرص وتحقيق أهدافها المرجوة فهي تحتاج إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة. إن من أهم أساسيات الإدارة هو فهم رغبات العملاء وتصميم الخدمة بناء على رغبتهم. وحيث أن

العاملة في المملكة العربية  
السعودية، مركز الدراسات  
الإنسانية والاجتماعية بجمعية البر  
بالمنطقة الشرقية، ١٤٢٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Cable, D. (2008); **Change  
to Strange**, Wharton  
School Publishing

Cleaver, J., **What  
Woman Want**,  
Entrepreneur, Feb. 2004,  
55-58.

Emory, C. (1980),  
**Business Research  
Methods**, Richard Irwin,  
Inc. USA.

Hill, C. and Jones, G.  
(1995), **Strategic  
Management Theory**,  
Houghton Mifflin Co.

Hopkins, T. and Laaman,  
L. (2202), **Certifiable  
Salesperson**, John  
Wiley&Sons.

Kaplan, L. et al. (2203),  
**Bang! Getting Your  
Message Heard in A  
noisy World**, Doubled.

الشريحتين وتجعل منهم متبرعين  
موالين لجمعية البر.

٧- المراجع

أولاً: المراجع العربية

الثبتي، زين، "الجودة الشاملة  
في العمل الخيري.. المستفيد  
أولاً"، اللقاء السنوي التاسع  
للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية،  
١٤٣٠هـ.

جمعية البر بالأحساء (١٤٣٠هـ)،  
التقرير السنوي لعام ١٤٢٩هـ،  
مطبعة الأحساء الحديثة، الأحساء.

الخراشي، عبدالله، "تطبيقات  
الجودة في الجمعيات الخيرية"،  
اللقاء السنوي التاسع للجهات  
الخيرية بالمنطقة الشرقية،  
١٤٣٠هـ.

الخرعان، محمد، الوسائل  
الإعلامية لاستقطاب المتطوعين،  
ورقة مقدمة ضمن اللقاء السنوي  
الرابع للجمعيات الخيرية، جمعية  
البر بالمنطقة الشرقية، ١٤٢٤،  
١٠٧-١٢٦.

الغيص، منى (١٤٢١)، مبادئ  
التسويق، (ات السلاسل، الكويت).

النزاري، اسماعيل، الأنشطة  
الإعلامية للجمعيات الخيرية

Peppers, D. and Martha, R. (1999), **Enterprise One to One**, Currency&Doubleday.

Rackham and DeVincentis (1999), **Rethinking the Sales Force**, McGraw Hill.

Rao, V. and Steckel, J. (1995), **The New Science of Marketing**, Irwin.

Sheth, J. and Sisodia, R. (2002), **The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets**, Free Press.

Sitrick, M. and Mayer, A. (1998), **Spin: How to Turn the Power of the Press to Your Advantage**, Regnery.

Smith, W. and Clurman, A. (1999), **Rocking The Ages**, Harper Collins.

Swift, R. (2001), **Accelerating Customer Relationships: using CRM and Relationship Technologies**, Prentice Hall.

Kaplan, R. and Norton, D. (1995), **Discipline of market leaders**, Addison-Wesley.

Kaplan, R. and Norton, D. (2004), **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press.

Kotler, P., (1999), **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**, Free Press.

Kotler, P. and Armstrong, G. (1996), **Principle of Marketing**, Prentice Hall.

McFarland, K. (2008), **The Breakthrough Company**, Crown Business.

Mc Neal, J. (1993), **Kids As Customers**, Lexington Books.

Mullins, J. (2008), **The New Business Road Test**, Prentice Hall.

Zook, C. (2004), **Beyond The Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots**, Harvard Business School Press.

Zikmund, W. (1994), **Exploring Marketing Research**, The Dryden Press.

## **Marketing Communication and Building Relationship with Contributors: Applied Study on Alahsa Charitable Society**

information. Results suggest that building close and long-term relationship with the contributors should be the competitive advantage of the Charitable Society. This result is derived from the awareness of targeted segments' needs. Moreover, results show the nature of marketing communication that should be adopted which is consistent with the characteristics of selected contributors

### **Abstract**

The aims of this study are to determine the potential contributors that should be targeted by the Charitable Society in Alahsa (Saudi Arabia), its' competitive advantage that should be created, and the nature of marketing communications that can be adopted. Two focus groups and other interviews were conducted to collect the primary