



## ملخص كتاب

# المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية

جيسون سول

**اسم الكتاب:** المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية - كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

**المؤلف:** جيسون سول

**لغة الكتاب:** الإنجليزية - مترجم إلى العربية

**عدد الأجزاء:** 1

**عدد الصفحات:** 120

**الناشر:** مركز بناء الطاقات - جدة - المملكة العربية السعودية - برعاية مؤسسة السبيعي الخيرية

**تاريخ النشر:** 1431هـ

## 01 لمحة عامة

الأساس الأول للنجاح هو القدرة على إثبات الفاعلية وتطويرها، وذلك ما يقدمه هذا الكتاب؛ بالإرشاد لطريقة كيفية قياس النتائج وإدارتها وتحسينها، ينقلها "جيسون سول" الخبر القيادي في مجال قياس الأداء للقطاع الخيري، والمستشار لعدد من كبرى المؤسسات غير الربحية في العالم، ومعلم قياس الأداء في "مركز إدارة الأعمال غير الربحية"- جامعة "نورث ويست".

من أساسيات تطوير المؤسسات المنهجيات العلمية التي تركز على الأداء، لتخرج بنتائج عملية متميزة، تمكّنها من الريادة في مجالها، ومن تلك المنهجيات: المقارنة المرجعية، إذ توفر قدرًا من التجارب والنماذج التطبيقية القابلة للمحاكاة، والمُلهمة للابتكار، والمحفزة للعاملين والمانيين، في ظل تركيز المؤسسات غير الربحية على النتائج وتقليل التكاليف واستثمار الموارد، حيث يكون

# 02 لماذا هذا الكتاب؟

نحو 59% من المؤسسات غير الربحية و39% من الجمعيات الدينية تعدُّ خططًا استراتيجية، لكن: ماذا بعد ذلك؟ كيف تعرف أنك ناجح؟ ما التقدم الذي تحققه؟ هل استراتيجيتك هي الأفضل لتحقيق أهدافك؟ لماذا تجد مشقة في تطبيق الاستراتيجية؟ بالطبع ليست المقارنة المرجعية هي الكلمة السحرية! وبالرغم من ذلك فإنها تساعدك بشكل كبير في الإجابة عن تلك التساؤلات، وتمنحك إمكانية تملك زمام المبادرة، والتحكّم بمستقبل أعمالك، والوصول إلى المستوى الأفضل فيما تقوم به.

# 03 منهجية الكتاب:

وتتم المعرفة العلمية، ومما يضيف بُعدًا لذلك أن المؤلف من المتخصصين في ذلك المجال، حيث يدعم النظرية بخبرته وتجاربه، التي تظهر جليّة في جودة المعلومة المطروحة.

يستخدم المؤلف منهج الوصف والتحليل، كما يركز بشكل أساسي على أسلوب البحث المقارن؛ لإبراز أفضل الممارسات، داعمًا كل ذلك بالمفاهيم والضوابط الضرورية التي تُسهم في إثراء المحتوى،

# 04 بعض المصطلحات المهمة الواردة في الكتاب:

1. **المقارنة المرجعية:** عملية منهجية مستمرة لقياس عمليات مؤسسة ما، ومقارنتها بالمؤسسات القيادية في نفس المجال؛ لاكتساب الأفكار، وتطوير الأداء.
2. **خط الانطلاق:** المستوى الفعلي أو الحالي لنتائج المؤسسة فيما يتعلق بمعيار أداء محدد.
3. **النقطة المرجعية:** المستوى المرغوب فيه لنتائج المؤسسة فيما يتعلق بمعيار أداء محدد.
4. **الأفضل في الفئة:** المؤسسة الأنجح من بين مجموعة مؤسسات بناء على نجاحها في الوصول لمستوى المرجع أو تخطيه.
5. **أفضل ممارسة:** الابتكار أو الدرس المستفاد الذي يساعد المؤسسة التي تتمتع بأداء عالٍ على الوفاء بمستوى المرجع أو تخطيه (تحقيق أداء مفاجئ).
6. **الفعالية:** المدى الذي تتجح فيه مؤسستك في تحقيق الأداء المرغوب فيه لنتائجها.
7. **جانب التأثير:** المكونات الأربعة الأساسية لنجاح التأثير النهائي لأي مؤسسة غير ربحية؛ وهي: فعالية الإدارة، والاستدامة المالية، ومشاركة المجتمع، وأداء البرامج.
8. **هامش الأداء:** الفارق بين نتائج الأداء الفعلي والأداء الأفضل في الفئة.
9. **معادلة النجاح:** أداة للمقارنة المرجعية تساعد المؤسسة على تحديد النتائج والمعايير المهمة للجودة.

في مقدمة غطت 22 صفحة من الكتاب؛ تحدث الكاتب عن تعريف المقارنة المرجعية، ومزاياها، والشكوك الشائعة حولها، وأساسياتها، وفيما نستخدمها، وأهميتها لتطوير الأداء، وأفضل الممارسات، كما ذكر بعض النصائح للمؤسسات غير الربحية، وبين كيف يتم استخدام ما ورد في الكتاب للاستفادة التامة من فصوله، ومن أبرز النقاط:

#### 4. المقارنة المرجعية نوعان: داخلية، وخارجية،

فالأولى تكون بالنظر للأداء السابق لمؤسستك، وتوقع الأهداف المستقبلية وفقاً لسجلك الداخلي، والثانية تكون بالنظر إلى خارج مؤسستك؛ لتعلم كيفية وصول الآخرين لنتائج مماثلة، باستخدام عمليات أفضل أو أسرع أو أرخص.

#### 5. المقارنة المرجعية في مقابل التقييم: يخلط

البعض بين المقارنة المرجعية وتقييم البرامج، وبالرغم من ارتباط المفهومين إلا أنهما مختلفان؛ فالتقييم يتم تطبيقه فقط على البرامج، ويسعى لإثبات السبب والنتيجة (مجموعة محددة من الأدوات أدت إلى نتيجة محددة)، أما المقارنة المرجعية فتتطبق على جميع أوجه المؤسسة، وتركز على تطوير النتائج.

#### 6. مزايا المقارنة المرجعية:

- وضع معايير مرتفعة.
- صقل المهمة/ الرسالة.
- تنمية موارد المؤسسة.
- تحديد نقاط الضعف والقوة.
- الابتكار في حل المشاكل.
- إبهار الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

#### 7. شكوك شائعة حول المقارنة المرجعية:

- لكننا لسنا شركة تجارية كبيرة!
- لا يمكننا تحمل التكلفة!
- نحن مختلفون!
- من نحن حتى نقول (ما الأفضل)؟
- إننا نسرق أفكار الآخرين!
- نحن نستخدم نموذجاً منطقياً!

#### 1. تذكر دائماً أن:

- المقارنة المرجعية تشترك في نفس المفاهيم الأربعة الرئيسية التالية: (عملية - مستمرة - تعلم - قياس).
- لا يوجد وقت مثالي للبدء في المقارنة المرجعية، بل يمكنك البدء في أي نقطة من دورة حياة المؤسسة.
- لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بمقارنة مرجعية فعالة دون أن يكون لديها أولاً معيار جيد لأدائها.
- أداء البرنامج لا يعكس بالضرورة الصورة الكاملة للمؤسسة، فتأثير المهمة أوسع بكثير من مجرد تحقيق نتائج البرنامج.

#### 2. ست نصائح لاستخدام المقارنة المرجعية دون تحمل تكاليف إضافية:

- فَعَلْ مجلس إدارتك (مجلس الإدارة هو امتداد لمؤسستك).
- جرب المقارنة المرجعية بدلاً من الخطة الاستراتيجية (لتحقيق نجاحات سريعة).
- طبّق المقارنة المرجعية لشيء مهم جداً (هدف قريب ومكسب سريع).
- تعاون مع الأقران (التعاون أحد أقوى أصول القطاع غير الربحي).
- افعل ذلك بطريقة غير رسمية (التعلم بدون تكاليف).
- احصل على منحة للتطوير الإداري أو بناء القدرات (لتجاوز محدودية الموارد).

#### 3. أفضل الممارسات: هي نتائج المقارنة المرجعية،

وهي العمليات المبتكرة (وسائل، سياسات، برامج) للمؤسسات الأخرى ذات الأداء الأفضل، والتي تجعلها فائقة النجاح، وقد تكون برنامجاً كاملاً أو طريقة، ودائماً ما تكون نسبية، ونادراً أيضاً ما يوجد حل واحد يناسب الجميع، ولكن هناك طرق أفضل، ولتحديد أيها أفضل لمؤسستك؛ حدّد أولاً النتائج التي تسعى لتحقيقها بدقة وواقعية.

هذه الشكوك الشائعة حول المقارنة المرجعية، تظهر كردّة فعل لبعض المدراء أو العاملين، حين يُطلب منهم تلك المقارنة لتجويد الأداء، وقد أجاب عنها الكتاب بشكل واضح ومنطقي.

# 06 عرض عام للكتاب:

## الفصل الأول: وُضِعَ (لماذا) [إعداد مؤسستك]:

تحاول المؤسسات في هذا الوضع بناء القضية داخلياً للقياس، حيث تكون المسألة الأساسية هي الجاهزية، ما المقارنة المرجعية؟ لماذا نقوم بذلك؟ لماذا الآن؟ ما الدوافع الأساسية؟ كيف أجهز مؤسستي للقيام بهذه العملية؟ وفي ذلك ستقوم بالخطوات الآتية:

### خطوة 1 (أ): تقييم الجاهزية المؤسسية:

وتعني أمرين: الالتزام، والإعداد، وفقد أي من العنصرين يؤدي إلى عدم تحقيق الاستثمار الجيد للمقارنة المرجعية.

### خطوة 1 (ب): تحديد المحفز للتطوير:

وأهم ثلاثة عوامل دافعة تقود المؤسسات للمقارنة المرجعية هي:

- دوافع السوق.
- دوافع المهمة/ الرسالة.
- دوافع الإدارة.

### خطوة 1 (ج): الالتزام بالجودة:

يحتاج كل من مجلس الإدارة والموظفين والمانحين إلى معرفة ما يُتوقع منه والالتزام به، وذلك كما يلي:

#### 1- مسؤولية الإدارة والموظفين:

- الانفتاح على الأفكار الجديدة.
- جمع البيانات أو بحث الأفكار الجديدة.
- تخصيص الوقت اللازم للمقارنة المرجعية.
- الرغبة في التعلم من الآخرين.

#### 2- مسؤولية مجلس الإدارة:

- جعل المقارنة المرجعية أولوية.
- دعم فريق الإدارة.
- تخصيص الموارد لإنجاز المقارنة المرجعية.
- تخصيص الوقت لتنفيذ الأفكار الجديدة.

#### 3- مسؤولية المانحين:

- الموافقة على معايير الأداء.
- تقديم الموارد إذا لزم الأمر.
- مكافأة التقدم والتطور.
- تشجيع المؤسسات الممنوحة على المشاركة في أفضل الممارسات.

## خطوة 1 (د): تشكيل فريق المقارنة المرجعية:

ويتطلب الأمر:

- اقتناعاً من أعضاء مختلفين داخل المؤسسة.
- كفاءات ذات تخصصات متنوعة.

## خطوة 1 (هـ): جمع موارد المقارنة المرجعية:

وتعني جمع الموارد المالية اللازمة، وتشمل الأدوات الرئيسية اللازمة لإتمام مشروع المقارنة، بما في ذلك جمع وتكوين وإدارة المعلومات وقواعد البيانات.

## خطوة 1 (و): كتابة خطة المقارنة المرجعية:

وتتضمن عادة أربعة أقسام:

- **الغرض:** لماذا نقوم بهذا؟ وما المخرجات التي نتوقع تطويرها؟
- **النطاق:** ما المجالات الحساسة التي نحتاجها للتطوير؟ وما العمليات التي نريد إجراء المقارنة المرجعية لها؟
- **المتطلبات:** ما الموارد التي سنتحتاجها؟ وما مقدار الوقت الذي سنخصصه؟ ومن سيشترك؟ ومن أين سنحصل على البيانات؟
- **المخرجات:** ماذا سينتج المشروع؟ وهل يجب أن تكون التوصيات في شكل أفضل الممارسات؟ أو توصيات للتغيير؟ أو إحصائيات عن المرجع؟ ومن يجب أن يقرأ النتائج؟

## الفصل الثاني والثالث: وُضِعَ (ماذا) [تحليل ما يحتاج للتطوير وقياس الأداء]:

في كل مؤسسة هناك الكثير والكثير مما يحتاج للإصلاح، لكن إصلاح كل شيء ليس هو الأمر الصحيح، بل إصلاح الأمور التي تساعد على جعل المؤسسة أفضل وأقرب للنجاح، لذا يهمنا أن نجيب عن الأسئلة التالية: لماذا تحتاج المؤسسة للتطوير والقياس؟ من أين تبدأ؟ ما نوعية العمليات التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية لها؟ ماذا نفعلاً أولاً؟ كيف نحدد الأولويات؟ وما المعايير التي يجب أن نستخدمها؟ وفي ذلك نحتاج إلى:

## أهم محاور الفصل الثاني (تحليل ما يحتاج للتطوير):

### خطوة 2 (أ): حدد ما يحتاج للتطوير:

- 1 - ركز على جوانب التأثير الأربعة في المؤسسات غير الربحية: فعالية الإدارة- الاستدامة المالية- مشاركة المجتمع- أداء البرامج.

- 2 - معادلة النجاح: أ + ب + ج = د، حيث (د) هو التأثير النهائي، بينما أ، ب، ج، هي النتائج المرحلية التي تسهم في هدفك النهائي (لكي تنجح في د؛ فعلياً أن نجز: أ، ب، ج).

- 3 - فريق المقارنة المرجعية يقوم ببناء معادلة النجاح بما يسمح بـ:

- ترجمة المهمة الإجمالية لمؤسستك إلى جوانب التأثير.
- تحديد النتائج الأساسية للتركيز عليها.
- ربط معايير الأداء بالنتائج.

### خطوة 2(ب): حدد النتائج المهمة للجودة:

- بينما تركز في الخطوة السابقة على النتيجة النهائية (د) التي تريد الوصول إليها؛ فإنك تركز في الخطوة الحالية على ما يساعد على تحقيق النتائج المرحلية التي تسهم في تحقيق تلك النتيجة النهائية (أ، ب، ج)، وفي هذا الإطار يهملك أن:

- تتأكد من أن نتائج المهمة للجودة قصيرة المدى (فهي في نطاق إمكانية السيطرة والتغيير، وكلما طال المدى قلت قدرتك على التأثير).

- تستخدم أفعالاً مبنية للمعلوم للنتائج المهمة للجودة (ركز على النتيجة لا على النشاط).

- لا تشغل بالك بالسببية (ضع النتائج التي ترغب فيها ولا تركز على أسباب تحققها).

### خطوة 2 (ج): أرفق معايير الأداء:

- معرفة النتائج المهمة وحدها ليست كافية، فعليك أن تجد سبباً لقياس تحققها بشكل موضوعي، وذلك من خلال معايير أداء.

- معيار الأداء هو مؤشر كمي (رقمي عادة)، يتتبع مدى جودة العملية (الطريقة- السياسة- البرنامج) في تحقيق النتيجة المرجوة.

- من الطبيعي أن تتعرض معايير الأداء ومؤشرات الرقمية نفسها التي وضعتها للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأفضل لاحقاً.

- تذكر دائماً أن تبقي الأمر قابلاً للتفويض وفي إطار السيطرة، واحرص على ألا تتجاوز أربعة مؤشرات على الأكثر لكل نتيجة تطمح لتحقيقها.

### أهم نقاط الفصل الثالث (قياس الأداء):

هنا يجب عليك القيام بالخطوات الآتية:

#### 1 - خطوة 3 (أ): تأكد من قياس الشيء الصحيح:

لكي يكون معيار الأداء فعالاً؛ فلا بد من أن يكون:

- محدداً.

- قابلاً للقياس.

- قابلاً للمساءلة.

- مرتبطاً بالنتائج.

- مقيداً زمنياً.

### 2 - خطوة 3 (ب): اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء

#### الحالي (خط الانطلاق):

- قد لا تتوفر لديك بيانات ثابتة عن خط الانطلاق أو الأساس؛ ليست هذه نهاية المطاف؛ تحدث إلى مسئول العملية المباشر ستجد شيئاً يمكنك البناء عليه.

- ركز على نوعية البيانات التي تحتاج إليها، ومدى موثوقيتها، وتعلم الوقوف أمام الفجوات في بيانات المؤسسة (فترات مفقودة- بيانات غير محدثة).

- أحد الأخطاء الشائعة المترتبة على عدم توفر البيانات هو الاستسلام، وعدم جمع البيانات الضرورية اللازمة للأداء الحالي؛ لا ترتكب هذا الخطأ!

- لا تحذف معايير فقط لأنه من الصعب تتبعها! ففي هذه الحالة قد تجد نفسك تقيس أموراً غير ذات أهمية، أو غير بناءة في تحقيق النتيجة.

### 3 - خطوة 3 (ج): ضع نقاطاً مرجعية داخلية لمعاييرك:

- النقاط المرجعية هي عبارة عن علامات إرشادية يمكن الاحتكام إليها، تساعد في تحديد التطور الذي حققته باتجاه النجاح في تحقيق مهمتك.

- قد يكفي البعض بالحصول على نقاط مرجعية يحتكم إليها فقط، لكن سيكون من الأفضل ربط تلك النقاط المرجعية بأفضل الممارسات التي حققتها.

- يمكنك تحديد النقاط المرجعية داخلياً؛ من تاريخ الأداء الخاص بمؤسستك داخلياً، أو خارجياً؛ من خلال الأداء في المؤسسات الشبيهة.

### الفصل الرابع والخامس: وضع (كيف) [معرفة الأمور

#### الناجحة وتطبيق أفضل الممارسات]:

- فيه تعرف المؤسسات لماذا تستخدم المقارنة المرجعية؟ وماذا تريد أن تطوره؟ والقضية الأساسية التي هي تحديد كيفية التطوير؟ وكيف نعرف ما ينجح وما لا ينجح؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تتعلم؟ وممن؟ وكيف يمكننا تطبيق أفضل الممارسات داخلها؟

### أهم نقاط الفصل الرابع (التعرف على الممارسات

#### الناجحة):

وفيه تقوم بما يلي:

#### خطوة 4 (أ): اختر شركاء المقارنة المرجعية:

- 1 - الاختيار من بين الشركاء المحتملين قد يكون أمراً

- صعبًا؛ سواء داخليًا أم خارجيًا؛ لذا فإنك تحتاج دائمًا إلى تضييق النطاق إلى أقصى حد.
- 2 - تكون المقارنة المرجعية ممكنة في ظل وجود:
  - معادلة نجاح مماثلة مع معايير أداء مختلفة.
  - معادلة نجاح مماثلة مع نتائج مختلفة.
  - نتائج مماثلة مع معايير أداء مختلفة.
- 3 - تكون المقارنة المرجعية غير قابلة للتطبيق في ظل وجود:
  - معادلة نجاح مختلفة مع معايير أداء مماثلة.
  - معايير أداء مماثلة مع نتائج مختلفة.
- 4 - تكون المقارنة المرجعية قابلة للتطبيق في ظل وجود:
  - معادلة نجاح مختلفة مع نتائج مماثلة.

#### خطوة 4 (ب): اجمع البيانات:

هناك نوعان من جميع البيانات:

- 1 - **جمع البيانات غير الرسمي:** وهو أقل دقة، لكنه أسهل، وأكثر سرعة، ويكاد يكون منعدم التكلفة، كما أنه مناسب لمساحة واسعة من الأهداف، ومن صورته:
  - الملاحظة والتسجيل.
  - القراءة عن المؤسسة.
  - البحث في مصادر بيانات مفتوحة.
  - الحديث المباشر مع مالك المؤسسة أو زميل بها.
- 2 - **جمع البيانات الرسمي:** وهو مكلف على مستوى الوقت والمال، ولا يصلح إلا لأهداف محددة، لكنه يتسم بالدقة ويؤدي إلى نتائج أكثر ثراء، ومن صورته:
  - استبيان المقارنة المرجعية.
  - استقصاء جمع البيانات.
  - استطلاع الرأي الهاتفي.
  - الزيارات الرسمية.

#### خطوة 4 (ج): حلل فجوات الأداء:

ويمكن استخدام طريقتين:

- تحليل الفجوات النوعي (الحدسي).
- تحليل الفجوات الكمي (الإحصائي).

#### خطوة 4 (د): حدد أفضل الممارسات:

- وانتبه من المظاهر الخادعة (غير قابلة للاستساخ): مثل:
  - القائد الفذ (الكاريزمي).

- استخلاص الصفوة.
- المتغيرات المتداخلة.

ولتوجيه استقصائك؛ اطرح الأسئلة الآتية فيما يتعلق بكل محدد لأفضل الممارسات، وإذا استطعت الإجابة تكون قد حصلت غالبًا على الممارسة الأفضل:

- هل هناك سجل حافل مثبت من النجاحات؟
- هل النتائج مستدامة؟
- هل يمكن تكرار الفكرة؟
- هل الفكرة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل هي أساسية للمهمة؟
- كما يمكنك لتحديد أفضل الممارسات أن:
  - تتعرف على المعايير التي يستخدمها الآخرون.
  - تتعرف على فعالية نظريات التغيير الأخرى.
  - تعثر على شركاء وحلفاء جدد.

#### أهم نقاط الفصل الخامس (تطبيق أفضل الممارسات):

وهنا تقوم بما يلي:

#### خطوة 5 (أ): ضع خطة تنفيذية:

- وعادة ما يكون هناك ثلاثة أقسام للخطة:
  - تحديد الأهداف.
  - عملية التخطيط.
  - البدء في التغيير.

#### خطوة 5 (ب): تغلب على مقاومة الموظفين:

ينطوي تنفيذ أي عمل جديد على تغيير السلوك البشري في أداء ذلك العمل، ومن مشاكل السلوك البشري الشائعة: الاعتياد! وأنت تحتاج لتحدي ذلك الاعتياد، والتصدي بنحو استباقي لما يمكن أن يمثل مقاومة له، وفي سبيل ذلك ستحتاج وبشكل متكرر إلى:

- التعريف بأسباب التغيير.
- التعريف بالرؤية الجديدة.
- نشر الفوائد من التغيير.
- العمل بشكل وثيق مع صانع القرار.
- العمل بشكل وثيق مع ذوي الصلة بالتغيير.
- التصدي لعدم الوضوح وارتفاع التوقعات.

## خطوة 5 (ج): أعد خطة اتصال للموظفين:

ومعظم الأسئلة الشائعة المتوقع سماعها من الموظفين ما يلي:

- ماهي المقارنة المرجعية؟
- أليست هذه مبادرة خاصة بالصناعة؟ كيف تتعلق بمؤسساتنا وعمليتنا؟
- لقد مررنا بالتقييم وبناء القدرات وغيرها من البرامج؛ هل يكون ذلك مجرد رفاهية؟
- بعض المصطلحات قد يبدو غريباً، ما هو الفارق بين النقطة المرجعية، والنتيجة، والممارسة الأفضل؟
- ما فائدة ذلك بالنسبة لي؟
- كيف ستؤثر هذه المبادرة عليّ؟
- كيف ستؤثر على إدارتي؟
- هل ذلك تهديد محتمل أم منفعة في نهاية المطاف (بالنسبة للأمان الوظيفي)؟
- هل هناك مزايا مهنية للمشاركة في المقارنة المرجعية؟

## ماذا تعني المقارنة المرجعية لمؤسستنا؟

- كيف سيفيد ذلك المستفيدين أو المانحين؟
- كيف سيستجيب المديرون للمقارنة المرجعية وما الدور الذي سيقومون به؟
- ما هي المناطق المستهدفة الأولوية للتحسين؟ وما سرعة رؤيتنا للنتائج؟
- ما المعايير التي ستستخدم لانتقاء أفضل الممارسات والمشاريع؟

## خطوة 5 (د): نفذ الممارسة الأفضل:

- بعض النصائح المساعدة للبدء النهائي:
- تأكد من أن المؤسسة تعرف أن كبار مديريها يساندون ذلك 100 %.
- احصل على تفويض من مجلس الإدارة.
- ادمج النقاط المرجعية في الخطة الاستراتيجية لمؤسستك.
- اقنع الموظفين بمزايا المقارنة المرجعية.
- إذا كان الموظفون بحاجة إلى الرحيل لوقوفهم في طريق التغيير افعل ذلك على الفور.
- كافئ الموظفين بمقابل مادي لتحسين الأداء.
- رتب أولويات التوصيات ولا تأخذ كل شيء دفعة واحدة.
- انشر النتائج الإيجابية بسرعة.
- احتفل بنجاحك.

## مُلحق: (معايير اختيار برمجيات المقارنة المرجعية):

1- تجنب الأدوات المقتصرة على النتائج:

والتي هي:

- مقتصرة على وكالات الخدمات الإنسانية.
- تعمل فقط لتتبع نتائج البرامج.
- تعتمد على إدارة الحالات.

2- ابحث عن تطبيقات قوية وليس عن التقنية فقط:

وذلك من خلال:

- البحث عن البرمجيات المصممة لهذا الغرض.
- تجنب قواعد البيانات المخصصة.

- اختيار البرامج التي تتيح ترقية المنتج وإضافة خدمات.

3- ابحث عن سهولة الاستخدام والمرونة:

ولذلك:

- لا بد أن يكون البرنامج قادراً على قياس العمليات التي لديك الآن والتي قد تكون لديك في المستقبل.
- لا بد أن تكون كتابة التقارير مرنة لكن ليست بنهاية مفتوحة.

4- راهن على الخبرة في الموضوع:

وذلك بالنظر في:

- ما الكفاءة الأساسية للشركة؟
- هل للمنتج رؤية أم إنه ذو بعد واحد؟
- بماذا ينظر قادة الفكر فيما يتعلق بالشركة/ القيادة؟

# 07 توصيات المركز:

1. تنفيذ ورش عمل مشتركة بين المؤسسات العاملة في القطاع غير الربحي؛ بهدف تعزيز المقارنة المرجعية فيما بينهما؛ لتطوير الأداء في نطاق المجالات المماثلة.
2. وضع اختصاص "إجراء المقارنات المرجعية" ضمن مهام إدارات التخطيط والجودة والتطوير في مؤسسات العمل غير الربحي، لإجراء تلك المقارنات بشكل دوري مع المؤسسات المشابهة، بحيث تتم الاستفادة من أفضل الممارسات دوماً.
3. التركيز في استثمارات التقييم في نطاق العمل غير الربحي على قياس الأثر النهائي وتأثير المهمة، وليس تأثير العمليات أو تحقيق النتائج المباشرة.
4. عقد دورات تدريبية للموظفين في المؤسسات غير الربحية على منهجية إجراء المقارنات المرجعية، وتمكينهم من إجراء المقارنات دورياً، وبشكل غير رسمي؛ بما يساهم في تطوير الأداء، مع توفير موارد المؤسسة في الوقت نفسه.
5. تعزيز الوعي لدى المانحين بأهمية التطوير الإداري وبناء القدرات في مؤسسات القطاع غير الربحي، والتوجه بالتسويق الخيري إلى ذلك المجال؛ لحصول المؤسسات غير الربحية على المنح الخاصة بذلك الجانب المهم.
6. العمل على إيجاد مؤسسات متخصصة في إجراء دراسات المقارنة المرجعية للأداء بين مؤسسات القطاع غير الربحي، بحيث توفر بيانات أداء شاملة لجميع مجالات المقارنة المرجعية من المؤسسات التشغيلية العاملة بالقطاع غير الربحي.

## من إصدارات المركز:



كيف تدير  
أزمة بفاعلية



الواقع النفسي  
للمرأة اللاجئة



تقرير الاتجاهات  
العالمية للتبرع



الثقة في  
مواجهة التشكيك



دليل إدارة  
الحملات التسويقية



مؤشر الجوع  
العالمي 2018



مؤشر بيئة العمل حول  
العالم



برامج التحقق من خلفية  
الجهات والأفراد



مركز رصد النزوح الداخلي  
2018