

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية

كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

جيسون سول

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية

كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

جيسون سول

كلمة راعي الترجمة ..

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، وبعد :

بين أيدىكم هذا الكتاب المترجم - المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية كيف تقيس وتدير وتطور الأداء ؟- اخترناه لكم في مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية مع مركز بناء الطاقات وعدد من الخبراء والمهتمين ليكون معينا على أداء أمثل وعطاء أجود في دورنا المبارك في العمل الخيري. فاستفد منه في تحقيق رسالة مؤسستك وبناء رؤيتها في عصر مؤسسي مهني لا يقبل إلا بتجويد الأدوات وتحسين المنتجات وتقييمها لتكون أكثر أثرا وأبلغ دورا.. في بلد كريم ينشد الريادة.

أمين عام المؤسسة

د. عادل بن محمد السليم

وننا كلمة ..

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :-

إن اللحاق بالعلم والمعرفة ميزة أساسية من مزايا السعي إلى التطوير والارتقاء ولعلنا في مركز بناء الطاقات أن نكون صلة الوصل بين كل جديد وحديث وبين مؤسساتنا الخيرية. وفي هذا العمل الذي يعد سبقاً في موضوعه كونه يعد الكتاب الأول عربياً المتخصص في هذا المجال. فإننا نقدم بين يدي القارئ والمهتم منهجيات تطوير تركز على الأداء كمحور ارتقاء وتغيير بطريقة سهلة ذات عمق في النتائج، تقود المنظمة بكيانها وأفرادها نحو عمل دؤوب واضح المعالم محدد الأهداف يحول أعمالها من الاعتيادية إلى قيادة نظائرها في مستقبلها القريب.

إنها المقارنة المرجعية التي أضحت فكراً ومنهجاً تطويرياً ذا صبغة راسخة في عالم الأعمال، توفر إمكانات هائلة من محاكاة للابتكار وزيادة للتأثير وخفض للتكاليف إضافة إلى توفير قاعدة بيانات ذات دلالات عمل وأداء للمنظمات والجمعيات المحيطة والمشاركة في ذات المجال. قدمنا ذلك بشرح تفصيلي مع أكثر من خمسة عشر نموذجاً وورقة عمل تبسط المفهوم بطريقة عملية وتجعل ممارسة المقارنة المرجعية قريبة وسهلة المنال. وفي فاصلة الختام نشكر كل من ساهم معنا في إخراج هذا العمل من رعاية كريمة من مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية ومن مراجعين ومهتمين أضافوا لمساهماتهم وتوجيهاتهم لتجويد هذا العمل والشكر موصول لمجلس إدارة المركز الموجه والداعم في كل حين ثم للفريق القائم على إخراج هذا الكتاب. والله نسأل أن يجعله خالصاً لوجه الكريم.

المدير التنفيذي لمركز بناء الطاقات

فايز بن سفر العمري

ترجمة هذا الكتاب وقف من

مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية على المركز

يصرف ريعه على أعماله الأكثر أجراً والأعظم نفعاً

Copyright © 2004 by Jason Saul. All rights reserved. No part of this work may be reproduced without the prior written permission of Fieldstone Alliance, except for the inclusion of brief quotations in a review.

Fieldstone Alliance is committed to strengthening the performance of the nonprofit sector. Through the synergy of its consulting, training, publishing, and research and demonstration projects, Fieldstone Alliance provides solutions to issues facing nonprofits, funders, and the communities they serve. Fieldstone Alliance was formerly Wilder Publishing and Wilder Consulting departments of the Amherst H. Wilder Foundation. If you would like more information about Fieldstone Alliance and our services, please contact Fieldstone Alliance, 60 Plato Boulevard East, Suite 150, Saint Paul, MN 55107, 6514500-556-.

We hope you find this book useful! For information about other Fieldstone Alliance publications, please see the ordering information on the last page or contact:

Fieldstone Alliance Publishing Center
60 Plato Boulevard East
Suite 150
Saint Paul, MN 55107
8006024-274-
www.FieldstoneAlliance.org

Edited by Vincent Hyman
Text designed by Kirsten Nielsen
Cover designed by Rebecca Andrews

Manufactured in the United States of America
Second printing, October 2006

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Saul, Jason, 1969-
Benchmarking for nonprofits : how to measure, manage, and improve performance / by Jason Saul.-- 1st ed.
p. cm.
Includes bibliographical references and index.
ISBN-13: 9785-43-940069-0- (pbk.)
ISBN-10: 01-43-940069- (pbk.)
1. Benchmarking (Management) 2. Nonprofit organizations. I. Title.

HD62.15.S28 2004
658.4'013--dc22

2004019501

Author's Note

This book is dedicated to Richard and Yolanda Saul who taught me that anything is possible—even benchmarking social change work.

Thanks to the folks at Fieldstone Alliance—Vince Hyman and Kirsten Nielsen—for their patience, hard work, and vision in making this book possible.

A special thanks to Jim Williams, Pat Jones, Donna Davidson, and the Easter Seals Benchmarking Team for their support and work.

I would also like to thank the following individuals for their thoughtful critiques of the book's first draft:

Emil Angelica
Marion Conway
Kassie Davis
Claudia Dengler
Kristin Drangstveit
Kathleen Enright
Devin Griffin
Susan Herr
Linda Hoskins
Irv Katz
Mark Kramer
Susan Lloyd
Carol Lukas
Steven McCullough
Ricardo Millett
Frank Polkowski
Sarah Solotaroff
Peter Tavernise



Printed on recycled paper
10% post-consumer waste

نبذة عن المؤلف

جيسون سول، خبير قيادي في مجال قياس الأداء للقطاع الخيري. عمل مستشاراً لكبرى المؤسسات غير الربحية في العالم. وهو مؤسس وعضو مجلس الإدارة المنتدب لشركة Mission Measurement LLC وهي شركة استشارية مقرها شيكاغو. تقدم خدمات في مجال الإستراتيجية وقياس الأداء للشركات، والمؤسسات الوقفية، والمنظمات التطوعية. في عام ١٩٩٤، قام بالمشاركة في تأسيس Center for What Works وهي منظمة غير ربحية متخصصة في المقارنة المرجعية. بدأ جيسون عمله محامياً في العديد من الأماكن، آخرها مع Mayer Brown LLP في شيكاغو حيث مثل الحكومة والمؤسسات غير الربحية في مجال التعاملات المالية . يُدرّس جيسون قياس الأداء في مركز إدارة الأعمال غير الربحية، جامعة نورث ويست. ويحمل دكتوراه في القانون من كلية القانون بجامعة فرجينيا، وماجستير في السياسة العامة من كلية جون إف كينيدي بجامعة هارفارد، وبكالوريوس في الأدب الفرنسي من جامعة كورنيل. كما حصل عام ١٩٨٩ على منحة هاري إس ترومان للقيادة وخدمة المجتمع. وفي عام ٢٠٠١ اختير كأفضل قائد في شيكاغو

مقدمة:

توفر المقارنة المرجعية إمكانات هائلة للقطاع غير الربحي حيث يمكن أن تساعد المؤسسات على محاكاة الابتكار، وزيادة التأثير، وخفض التكاليف، وتحفيز العاملين، وإثارة إعجاب الممولين، وإشراك مجالس الإدارات والتركيز على مهمة المؤسسة. وحقيقة الأمر، هو أن معظم المؤسسات غير الربحية تستخدم المقارنة المرجعية، وتضع هذه المعايير المقارنة، وإن كان بشكل غير رسمي من خلال المؤتمرات وبرامج المساعدة الفنية والنشرات الإخبارية والحلقات الدراسية والاستشاريين. والآن، يقدم استخدام منهجية علمية للمقارنة المرجعية بشكل رسمي أداة ذات اعتمادية عالية لإدارة الأداء وتحسينه في المؤسسات غير الربحية من خلال دراسة أفضل الحلول للمشاكل المشتركة.

لماذا أهتم؟

الموارد محدودة والمهمات كثيرة والوقت ضيق حيث لا يتوافر وقت كافٍ لالتقاط النفس. كل هذا ينطبق على المؤسسات غير الربحية صغيرة الحجم التي لا تملك رفاهية تعدد الموارد أو توافر الموظفين. فلم الاهتمام إذن؟ إذا كنت تطرح هذه الأسئلة، فأنت المرشح المثالي للمقارنة المرجعية. فالمفكر الناقد غالباً يسأل: لماذا؟ والمقارنة المرجعية أداة يستخدمها المفكرون الناقدون للإجابة على ذلك السؤال. لماذا نُؤدي الأعمال بهذه الطريقة؟ وكيف يختلف الآخرون عنا في القيام بها؟ ولماذا يجب علينا أن نتغير؟

نذكر فيما يلي ثلاثة أسباب أساسية توجب تخصيص مواردك المحدودة لتعلم المقارنة المرجعية:

١- قد تكون تقوم بذلك في الواقع. لدى معظم المؤسسات غير الربحية خطة إستراتيجية، حتى الصغيرة منها. ووفقاً لمجلة "القطاع المستقل Independent sector" فإن ٥٩٪ من المؤسسات غير الربحية و٣٩٪ من الجمعيات الدينية تعد خططاً إستراتيجية^(١). فلماذا؟ ظاهرياً تعد خطة إستراتيجية لتساعد مؤسستك على وضع الأهداف وتحديد الإستراتيجيات لتحقيقها. وماذا بعد ذلك؟ كيف تعرف أنك ناجح؟ وما التقدم الذي تحقّقه؟ هل إستراتيجياتك هي الأفضل لتحقيق أهدافك؟ تساعدك المقارنة المرجعية في الإجابة على هذه الأسئلة. تتحمل العديد من المؤسسات مشقة وضع خطة إستراتيجية، ولكن بعد وضعها لا تجد سبيلاً لتطبيقها. تساعدك المقارنة المرجعية على بث الحياة في خطتك الإستراتيجية وعدم إضاعة الوقت الذي قضيته في تطويرها.

تركز المؤسسات غير الربحية الآن أكثر من أي وقت مضى على النتائج وتقليل التكاليف واستثمار كل الموارد والابتكار المستمر يومياً. إن أساس النجاح في القطاع غير الربحي اليوم لا يعتمد على القدرة على جمع الأموال فقط، بل على القدرة على إثبات الفعالية وتطويرها.

ويقدم هذا الكتاب لمديري المؤسسات غير الربحية طريقة قياس النتائج، وإدارتها، وتحسينها. حيث يعرض بالتفصيل منهجاً يعتمد على الأداء: المقارنة المرجعية (benchmarking) والتي تُعتبر منذ سنوات صبغة راسخة في عالم الأعمال، لكنها أصبحت الآن صحيحة حديثة وضرورة في العديد من المؤسسات التطوعية الأكثر ابتكاراً وتميزاً في الإدارة. وبالفعل تسعى المؤسسات الرائدة اليوم، وبشكل مستمر، للبحث عن أفضل الأفكار الجديدة وتطبيقها؛ سواء من قطاع الأعمال أو الأقران ذوي الأداء الفائق أو المنافسين.

توفر المقارنة المرجعية إمكانات هائلة للقطاع غير الربحي حيث يمكن أن تساعد المؤسسات على محاكاة الابتكار، وزيادة التأثير، وخفض التكاليف، وتحفيز العاملين، وإثارة إعجاب الممولين، وإشراك مجالس الإدارات والتركيز على مهمة المؤسسة.

شركة كابووم (KaBOOM) هي مؤسسة غير ربحية تبني ملاعب للأطفال في المدن الداخلية، قامت بالمقارنة المرجعية عندما درست طريقة بناء الشركات التجارية لمواقع انترنت سهلة الصيانة، واستخدمت نفس الطريقة في خفض تكاليف تطوير موقعها الإلكتروني. وقامت بها إدارة الضمان الاجتماعي (Social Security Administration) من خلال تطوير نظام خدمة العملاء بعد دراسة مراكز

الاتصال في كل من شركات: أمريكيان إكسبريس، ساترن، إيه تي أند تي وجنرال إلكتريك. وقامت بها فنون شيكاغو (Chicago Arts Partnership in Education) من خلال تحديد أعلى هامش لعقود الاستشارة في العام الماضي، ومن ثم استخدام ذلك كأساس لرفع هامش كافة العقود المستقبلية.

وتسمى هذه العملية بـ "المقارنة المرجعية"، وهي قياس عمليات مؤسسة ما ومقارنتها بالمؤسسات القيادية في نفس المجال لاكتساب الأفكار وتطوير الأداء، وهي عملية تمكن أي مؤسسة عادية في الوقت الراهن من قيادة مجالها في المستقبل.

(١) سوزان فينر، آرثر كيرسغ ومايكل ماكورماك. موازنة الموازين: قياس أدوار وإسهامات المؤسسات غير الربحية والتجمعات الدينية. (واشنطن العاصمة: القطاع

لماذا هذا الكتاب؟

هذا الكتاب للأطراف الراغبة في تطوير أداء مؤسستك، ويضم ذلك أعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومسؤولي التطوير، والقائمين على البرامج، والمتطوعين. تساعدك المقارنة المرجعية في قياس أداء مؤسستك وتحسينه، ويمكن تطبيقها على كافة جوانب عملك: الإدارة المالية (من خلال الميزانية المبنية على النتائج والاستغلال الأفضل للموارد)، والتخطيط الإستراتيجي (من خلال تطبيق أفضل للرسالة وإدارة الأداء)، والموارد البشرية (من خلال روح معنوية أفضل ومراجعات الأداء)، الحوكمة⁽¹⁾ (من خلال تحمل المسؤوليات وإشراك مجلس الإدارة)، وتنمية الموارد المالية (من خلال تقارير الأداء ووضع المؤسسة المنافس) إدارة المعرفة (من خلال مشاركة أفضل الممارسات)، وأداء البرامج (من خلال تحليل التأثير وتحسين البرامج).

وينطبق ذلك الكتاب على المؤسسات غير الربحية والعامية بكافة أحجامها وأنواعها. فسواء كانت مؤسستك مجموعة بيئية أو مؤسسة محاماة أو معهداً ثقافياً أو مبادرة دينية أو مجهوداً لتطوير المجتمع أو مؤسسة للخدمات الإنسانية أو كياناً حكومياً. إذا كنت تحاول حل مشاكل للمجتمع، يمكن للمقارنة المرجعية أن تساعدك

ملاحظة خاصة للمؤسسات غير الربحية الصغيرة

غالباً ما تتردد المؤسسات الصغيرة في المشاركة في المقارنة المرجعية (ذات الميزانيات الأقل من ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي، والتي لا تمتلك سوى عدد قليل من الموظفين بدوام كامل، وربما لا تمتلك موظفين متفرغين على الإطلاق) ، فبعضها يشعر أنها عملية بالغة التعقيد، ومكلفة، وتستغرق وقتاً طويلاً. والحقيقة هي أن المقارنة المرجعية تفيد المؤسسات الصغيرة أكثر، فليس لديها وقت أو مال لتضييعه في القيام بما هو خاطئ! وبالرغم من ذلك قد يكون إيجاد الوقت تحدياً. وما يلي بعض النصائح لكيفية استخدام مؤسسة صغيرة للمقارنة المرجعية دون أن تتحمل أي تكلفة إضافية.

١- فَعَلْ مجلس إدارتك :

تنسى العديد من المؤسسات أعضاء مجلس إدارتها إذا ما طُلب منها تحديد عدد من يعملون بها. انظر إلى مجلس إدارتك باعتباره امتداداً لمؤسستك. المقارنة المرجعية مهمة لتلائم أعضاء مجلس الإدارة الذين لديهم اهتمام شديد بتطوير مؤسستك. اطلب من بعضهم أن يكون رأس الحربة فيما تقوم به من جهودات للمقارنة المرجعية.

٢- تحكّم في مستقبلك. سواء أحببت ذلك أم لا، يحكم الناس على أدائك يومياً. يقرر المستفيدون مدى إعجابهم بخدماتك، ويحدد الممولون ما إذا كنت قد استخدمت أموالهم بنجاح، ويحكم المتبرعون على مدى استحقاقك لدعمهم، ويقيّم مجلس إدارتك مدى تحقيقك للمهمة. وكل طرف من هذه الأطراف ضروري لعملك. غير أن المؤسسات في كثير من الأحيان لا تجد سبيلاً للتأثير على آرائهم. لماذا؟ لأن مديري المؤسسات غالباً يفترضون إلى الأدوات اللازمة لوضع معايير النجاح: تستخدم ٦١٪ من المؤسسات غير الربحية أطرافاً خارجية لتقييم أنشطتها، وتستخدم ٣٨٪ من الجمعيات الدينية تقييماً خارجياً^(١). أما المقارنة المرجعية ، فتجعلك تتحكم في الأمور، وتعينك على قياس نجاح عملك وتطويره دون الاعتماد على طرف ثالث.

٣- إذا لم تفعل، قد لا تستمر. يوجد اليوم أكثر من ٩٠٠,٠٠٠ جهة خيرية نشطة في الولايات المتحدة الأمريكية^(٢) ويزداد عدد المؤسسات غير الربحية بوتيرة أسرع من نمو إجمالي الناتج المحلي. ففي عام ٢٠٠١ فقط، تقدمت ٨١,٠٠٠ مؤسسة بطلب الحصول على الإعفاء من الضرائب، وتمت الموافقة على ٦٥,٠٠٠ طلب من بينها. وفي نفس الوقت، لا يوجد غير ألف نوع مختلف من البرامج غير الربحية وفقاً للمركز الوطني للإحصاءات الخيرية^(٣) National Center for Charitable Statistics وذلك يعني أنه لكل نوع من أنواع البرامج غير الربحية. هناك حوالي ٩٠٠ مؤسسة تحاول القيام بنفس العمل! والأمر المهم هو أن هناك شخصاً ما، في مكان ما، بطريقة ما، قد حاول القيام بما تحاول القيام به بطريقة أفضل، وأسرع، وأقل تكلفة، وأكثر ابتكاراً، وانتشاراً، وتأثيراً. وإذا لم تكن تعلم من هو ذلك الشخص، فقد يجده من يدمونك قبل أن تجده أنت. ولكي تتنافس المؤسسات للحصول على التمويل في بيئتنا الحالية، فلا بد أن تكون قادرة على إثبات فعاليتها، وهنا تساعدك المقارنة المرجعية لإقناع مختلف الأطراف أنك الأفضل فيما تقوم به.

(١) المرجع السابق.

(٢) وفقاً لبيانات خدمة العوائد الداخلية.

(٣) وفقاً لنظام تصنيف البرامج غير الربحية - المؤسسة المدنية (www.nccs.urban.org)

(١) الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد

المسؤول والمسؤولية

٢- افعل ذلك بدلاً من الخطة الإستراتيجية :

غالباً ما تتم المقارنة المرجعية بدلاً من التخطيط الإستراتيجي. وغالباً ما تقضي المؤسسات الكثير من الوقت في التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، وفي النهاية يتم وضع الخطة على الرف. بدلاً من ذلك، جرب المقارنة المرجعية، ستساعدك في تحديد نفس الأولويات والأهداف، كما هو الحال في الخطة الإستراتيجية، لكن بمزيد من الدقة والفائدة. المقارنة المرجعية تخطو بالتخطيط الإستراتيجي خطوة إلى الأمام وتساعدك على قياس عملك وتطويره .

٣- طبق المقارنة المرجعية لشيء مهم جداً :

عندما تكون الموارد محدودة، حاول التركيز على تطوير شيء واحد فقط، ربما خفض النشاط الأعلى تكلفة أو تنمية الموارد المالية، وقد يكون ذلك في بعض الأحيان شيئاً مباشراً مثل المقارنة المرجعية لراتب ما. فالحصول على مكسب سريع بالتركيز على هدف قريب، قد يبرهن بأقل مجهود على قيمة المقارنة المرجعية بالنسبة لمؤسستك.

٤- تعاون مع الأقران :

عندما تكون الموارد محدودة، حاول التركيز على تطوير شيء واحد فقط، ربما خفض النشاط الأعلى تكلفة أو تنمية الموارد المالية، وقد يكون ذلك في بعض الأحيان شيئاً مباشراً مثل المقارنة المرجعية لراتب ما. فالحصول على مكسب سريع بالتركيز على هدف قريب، قد يبرهن بأقل مجهود على قيمة المقارنة المرجعية بالنسبة لمؤسستك.

بعد التعاون أحد أقوى أصول القطاع غير الربحي. فإذا كان وقتك ضيقاً، يمكنك تكوين مجموعة صغيرة للمقارنة المرجعية مع عدد من أقرانك. يمكنكم التعلم معاً والتشارك في المسؤوليات، ومن ثم يمكنكم توسيع مورد العاملين لديكم دون تكلفة، كما يمكن العمل مع المؤسسات الداعمة أو الغرفة التجارية أو شريك أكبر لإيجاد أقران لديهم نفس التوجه.

٥- افعل ذلك بطريقة غير رسمية :

يعرض هذا الكتاب عملية رسمية للمقارنة المرجعية، غير أنه يمكن القيام بالمقارنة المرجعية يومياً بشكل غير رسمي. حاول دمج الأفكار الواردة في الكتاب في عمليتك الحالية لاتخاذ القرار، بحيث تصبح المقارنة المرجعية أمراً أساسياً. وعندما تقابلك مشكلة تتطلب حلاً، حاول قياس مستوى التطوير الذي تتطلع إليه، ثم اسأل شخصاً واحداً على الأقل من خارج مؤسستك كيف تعامل مع نفس المشكلة. اسأل عن طريقة قياسهم للنتائج. وقد تُفاجأ بما يمكنك تعلمه خلال عملية حل المشكلة.

٦- احصل على منحة تطوير إداري أو بناء قدرات :

يزداد باطراد عدد الممولين الذين يقدمون منحاً لبناء القدرات، هذه المنح تسمح لك باستخدام الاستشاريين وتوظيف مزيد من العاملين والتركيز على التطوير الإداري لزيادة التأثير المؤسسي.

كيف تستخدم هذا الكتاب؟

يبدأ هذا الكتاب بشرح لأساسيات المقارنة المرجعية، وبعد ذلك، ينقسم إلى خمسة فصول يتعامل كل منها مع خطوة أساسية في المقارنة المرجعية. وتمثل هذه الخطوات مجتمعة عملية تطوير مستمرة، صممت بحيث يمكن لمديري المؤسسات غير الربحية استخدامها لتطبيق المقارنة المرجعية على مستوى المؤسسة أو مستوى الأقسام أو مستوى البرامج.

الفصل الأول: هيئ مؤسستك

الفصل الثاني: حلل ماذا يمكن أن يطور

الفصل الثالث: قس الأداء

الفصل الرابع: اعرف الأساليب الناجحة

الفصل الخامس: طبق أفضل الممارسات

تنقسم كل خطوة من الخطوات السابقة إلى خطوات فرعية تدرج تحتها مهام محددة. وهناك أوراق عمل مساعدة ترشدك إلى إتمام تلك المهام.

أفضل طريقة لاستخدام هذا الكتاب، هي أن تبدأ من النقطة التي تناسب مؤسستك. وعندما يتعلق الأمر بقياس الأداء والمقارنة المرجعية، تصنف معظم المؤسسات إلى ثلاثة أوضاع: وضع لماذا، ووضع ماذا، ووضع كيف. وهذا الكتاب مصمم لأخذ مؤسستك عبر الأوضاع كلاً على حدة، حيث يمكنك التركيز على وضع واحد أو الأوضاع الثلاثة معاً وفقاً لوقتكم وما تفضله.

وبينما تعمل خلال كل وضع، ستكون مؤسستك في طور بناء القدرات وتعلم كيف تطور نفسها.

- وضع لماذا (أساسيات المقارنة المرجعية، الفصل الأول):

تحاول المؤسسات في هذا الوضع بناء القضية داخلياً للقياس، حيث تكون المسألة الأساسية هي الجاهزية. ما المقارنة المرجعية؟ لماذا نقوم بذلك؟ لماذا الآن؟ وما هي الدوافع الأساسية؟ كيف أجهز مؤسستي للقيام بهذه العملية؟

أساسيات المقارنة المرجعية

كما هو الحال مع معظم الأشياء، فقد نشأت المقارنة المرجعية من الحاجة. واستخدم المصطلح في الأصل ماسحو الأراضي عند العمل في مساحات شاسعة مفتوحة كانت تتطلب تحديد علامة ثابتة (مبانٍ، صخور، معالم) لقياس المسافات. وقد بدأ قطاع الأعمال في استخدام المصطلح انطلاقاً من الحاجة أيضاً. ففي منتصف وأواخر السبعينيات الميلادية ١٩٧٠، واجهت الشركات التي كانت رائدة في مجالاتها منافسة قوية وحادة من الخارج بشكل أساسي، حيث كانت الشركات الأجنبية المبتكرة، واليابانية منها في المقام الأول، تباع منتجات أعلى جودة بنفس التكلفة التي تتحملها الشركات الأمريكية لتصنيع تلك المنتجات فقط. وعندما شعرت الشركات الأمريكية بالاضطراب والمحاصرة، أدركت أن التطويرات الإضافية البسيطة لن تقلل من التكاليف، وبالتالي فقد بدأت في البحث عن سبيل لتحقيق تطويرات جذرية، فكان مما اكتشفوه (كانت زيروكس من الأوائل في ذلك الصدد) عملية للتعلّم من الأقران تدعى المقارنة المرجعية - وهي عملية كان بوسعها أن تحوّل أعمالهم بشكل جذري وتدفعها إلى أفق جديد من الإنتاجية والأداء والمنافسة.

المقارنة المرجعية عملية منهجية مستمرة لقياس عمليات مؤسسة ما ومقارنتها بالمؤسسات القيادية في نفس المجال لاكتساب الأفكار وتطوير الأداء. أو نسخ أوراق العمل المذكورة، إلا إذا اشترت أنت أو مؤسستك هذا الكتاب.

وما يلي بعض التعريفات الشائعة للمقارنة المرجعية:
"عملية منهجية مستمرة لقياس ومقارنة عمليات إحدى المؤسسات بالمؤسسات الرائدة في المجال في أي مكان في العالم للحصول على معلومات تساعد المؤسسة على اتخاذ إجراء لتطوير أداؤها".

— المركز الدولي لدراسات المقارنة المرجعية —

"المقارنة المرجعية عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقابل أكبر المنافسين أو تلك الشركات الرائدة في السوق".

— دي تي كيرنز، شركة زيروكس —

"عملية مستمرة لقياس عملياتك الحالية ومقارنتها بعمليات الشركات الأفضل في نفس الفئة. ويوفر تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من دراسة المقارنة المرجعية أساساً لبناء الخطط التشغيلية للوفاء بأفضل الممارسات في المجال وتخطيها".

— مجموعة إيه تي أند تي AT&T للمقارنة المرجعية —

- وضع ماذا (الفصلان الثاني والثالث):

تعرف المؤسسات في ذلك الوضع لماذا تحتاج للقياس والتطوير، لكنها غير متأكدة من أين تبدأ، حيث تكون القضية الأساسية هي التركيز. ما نوعية الأشياء التي يمكننا إجراء المقارنة المرجعية لها؟ ماذا نفعلاً أولاً؟ كيف نحدد الأولويات؟ ما المعايير التي يجب أن نستخدمها؟

- وضع كيف (الفصلان الرابع والخامس):

تعرف المؤسسات في ذلك الوضع لماذا تستخدم المقارنة المرجعية وما تريد أن تطوره، وتكون القضية الأساسية هنا هي تحديد كيفية التطوير. كيف نعرف ما ينجح وما لا ينجح؟ كيف يمكن لمؤسستنا أن تتعلم وممن؟ كيف يمكننا تطبيق أفضل الممارسات داخل مؤسستنا؟

النقطة الجوهرية:

لا يوجد بالفعل وقت مثالي للبدء في المقارنة المرجعية، حيث يمكن البدء في أي وقت. في أي نقطة من دورة حياة أي مؤسسة، تساعد المقارنة المرجعية على توحيد الرؤية وتحديد الأهداف وقياس الأداء وتطوير النتائج. ويكمن جمال المقارنة المرجعية في أنها تربط ما قامت به مؤسستك من عمل في التخطيط الإستراتيجي والتقييم المؤسسي وتحليل العمليات وقياس الأداء وتقييم البرامج. وتحوّل تلك الأفكار إلى أداة عملية تساعد مؤسستك على التطور بشكل يومي - ودون أي تكلفة!

استخدام أوراق عمل المقارنة المرجعية في هذا الكتاب

وضعت أوراق العمل في هذا الكتاب لغرض الاستخدام، حيث يمكنك إعداد نسخة من هذه الأوراق أو تحميل نسخ مجانية منها من موقع مركز بناء الطاقات الإلكتروني. أدخل العنوان التالي في متصفح الويب الخاص بك للتحميل: <http://www.benaacenter.com/index.php>

الكود: (benaacenter)

وإذا صادفتك أي مشكلة في تحميل الملف يمكنك التواصل على البريد الإلكتروني (info@benaacenter.com)

وتتوافر النسخ المحملة بصيغة تسمح لك بكتابة إجاباتك وإعادة صياغة المادة لتتواءم مع مبادرة المقارنة المرجعية الخاصة بك. ويرجى عدم تحميل أو نسخ أوراق العمل المذكورة، إلا إذا اشترت أنت أو مؤسستك هذا الكتاب.

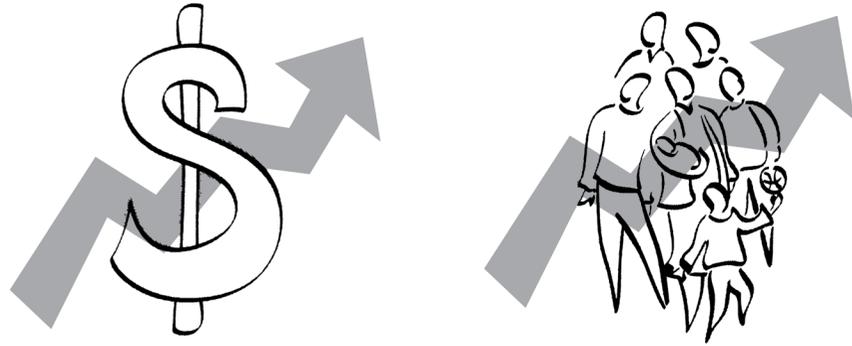
لاحظ أن كل التعريفات السابقة تشترك في نفس المفاهيم:

مستمرة: المقارنة المرجعية دورة مستمرة لا تنتهي من التطلع إلى طرق جديدة أفضل للقيام بالأمر.

عملية: كما هو الحال مع عمليات المؤسسة التي تسعى المقارنة المرجعية إلى تطويرها، تُعتبر المقارنة المرجعية عملية في حد ذاتها - مجموعة منظمة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق نتيجة مرغوبة.

تعلّم: تُعتبر المقارنة المرجعية في نهاية المطاف عملية تعلّم. إنها أداة لدراسة وسائل أخرى للقيام بالأشياء، واستيعاب الدروس المستفادة، ومن ثم تطبيق المعرفة الجديدة المكتسبة على أرض الواقع.

قياس: تتطلب المقارنة المرجعية إجراء مقارنة، وهو ما يتطلب بالتالي وجود معايير مشتركة تقيس الأداء المستهدف.



هامش الربح: ما مقدار المال الذي حققناه للمساهمين؟

هامش الأداء: ما مقدار الفرق الذي حققناه لأصحاب المصلحة؟

شكل ١: قياس الربح مقابل قياس الأداء

وبالتبع، فإن أحد أهم التحديات التي تواجه المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية هو معرفة كيفية "قياس" ما يقومون به. وحيث إنه لا يوجد حالياً أي معايير أداء نموذجية علنية معروفة للقطاع، فلا تزال المؤسسات تقيس يوماً بيوم: كم عدد الطلبة الخريجين من برنامجنا؟ ما مدى السرعة التي ندفع بها لموردينا؟ كم عدد من يستفيد من خدماتنا؟ كم عدد زوار موقعنا الإلكتروني؟ كم عدد مرات اجتماع مجلس إدارتنا؟ كم مقدار التكلفة التي ندفعها لكل دولار نجمعه؟ إن العامل الرئيسي في المقارنة المرجعية ليس القياس فحسب، بل قياس الأشياء المهمة - أكثر الأشياء المرتبطة بنجاحك في مهمتك. (المزيد من المعلومات عن القياس في الفصل ٢).

ومما قد يثير العجب، أن قياس النجاح قد يكون صعباً بالنسبة للشركات التجارية أيضاً. فبينما تبدو الربحية معياراً واضحاً، فإنها ليست على الدوام المعيار الأكثر صلة بنجاح الشركة. ولتأخذ مثلاً على ذلك شركة فورد الأمريكية، جاء في مهمة شركة فورد: "نحن ... ملتزمون بتوفير وسائل مواصلات شخصية للأفراد حول العالم. نحن نسبق احتياجات العملاء ونمنحهم منتجات وخدمات متميزة تطوّر حياتهم"؛ فإذا كانت الربحية هي المعيار الوحيد، فإن فورد بكل تأكيد لم تعرف مهمتها.

ماذا تعني المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية؟

يمكننا تعريف المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسات غير الربحية على أنها عملية لقياس الأداء وتطويره، وهي عملية تتضمن بطبيعة الحال العديد من الخطوات التي سيشرحها الكتاب الذي بين يديك.

لم يتم تصميم المقارنة المرجعية في الأساس للشركات التجارية فقط، بل للمؤسسات بشكل عام، حيث يمكن لأي مؤسسة (ربحية أو غير ربحية) لديها مهمة واضحة ومجموعة أهداف محددة أن تقوم بالمقارنة المرجعية. والسؤال المتكرر الذي يطرحه مديرو المؤسسات غير الربحية هو: كيف يمكن للمقارنة المرجعية أن تساعدنا إذا لم تكن لدينا أرباح؟ والإجابة هي أن الشركات الربحية لديها هامش أرباح، في حين أن للمؤسسات غير الربحية هامش أداء (انظر شكل ١) وبالتالي، فإن التأثير بالنسبة للمؤسسة غير الربحية هو المساوي للربح في الشركة الربحية (رغم أن المؤسسات غير الربحية يمكنها أن تولد دخلاً يزيد عن نفقاتها)، وبينما تحقق الشركات التجارية أرباحاً، تحقق المؤسسات غير الربحية تغييراً، ويمكنها قياس النجاح من خلال قياس مقدار الفرق الذي تحققه - عدد من تطعمهم، وعدد الوظائف التي توفرها، وعدد المنازل التي تبنيها. وإذا كان بالإمكان قياس العملية، فيمكن مقارنتها مرجعياً وتطويرها.

ما هي أفضل الممارسات؟

أفضل الممارسات هي نتائج المقارنة المرجعية، وهي العمليات المبتكرة (الوسائل أو السياسات أو البرامج) للمؤسسات الأخرى ذات الأداء الأفضل، والتي تجعلها فائقة النجاح. قد تكون أفضل الممارسات برنامجاً كاملاً؛ مثل: برنامج المساعدة في مصاريف التدريس لإبقاء أطفال المدن في المدارس، أو قد تكون طريقة مبتكرة؛ مثل: استخدام برمجيات متبرع بها لخفض تكاليف التقنية. بإيجاز: أفضل الممارسات هي الوسيلة الأنجح والأكثر كفاءة لتحقيق نتيجة محددة للمؤسسة.

و دائماً ما تكون أفضل الممارسات نسبية؛ فلتحديد أي الممارسات "أفضل" بالنسبة لمؤسستك، يجب عليك أولاً أن تحدد بدقة وواقعية النتائج التي تسعى مؤسستك لتحقيقها. وذلك لأن المقارنة المرجعية تتضمن عملية تقييم، حيث تتولد أفضل الممارسات من احتياجات ورغبات مؤسسة بعينها. وتعتبر عملية فحص المؤسسة هذه أمراً حيوياً للوصول إلى مقارنة مرجعية ناجحة، وبدون ذلك، قد تكون تصطاد بالطعم الخاطئ. ويتوافر حالياً العديد من "قواعد بيانات أفضل الممارسات" التي تسرد الحلول المبتكرة. غير أن أفضل الممارسات "المعلبة" إذا انفصلت عن عملية المقارنة المرجعية تكون مجرد أفكار يتيمة.

قد يكون تحديد مكونات أفضل الممارسات أكثر الأجزاء تحدياً في المقارنة المرجعية. فماذا يجعل من ممارسة ما أفضل من غيرها؟ وفي الحقيقة نادراً ما يوجد حل واحد يناسب الجميع في مشكلة معينة. فعلى سبيل المثال: لا توجد طريقة "مثلى" لإدارة مأوى للمشردين أو تقديم الاستشارة لزوج أو زوجة، ولكن قد تكون هناك طرق "أفضل". ومن المهم أن تتذكر أن المقارنة المرجعية منهجية مقارنة: فهي تساعدك على تقرير ما قد ينجح من خلال مقارنة أداء عمليات مختلفة لرؤية أيها يؤدي أفضل من البقية. وتوجد عدة مبادئ إرشادية يمكنها المساعدة في تحديد أفضل الممارسات.

- هل يوجد سجل موثق للنجاحات المسبقة؟
- هل النتائج مستدامة؟
- هل يمكن تكرار الفكرة؟
- هل الفكرة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل تساعدنا في تحقيق مهمتنا؟
- هل تتلاءم الفكرة مع السياق المحدد؟

فيم نستخدم المقارنة المرجعية؟

من الناحية المبدئية، يمكنك إجراء المقارنة المرجعية لأي شيء في مؤسستك تريد تطويره. فجميع المؤسسات غير الربحية تتكون من نفس النموذج الأساسي: عمليات ونتائج. العمليات هي مجموعات متناسقة من الأنشطة مصممة لإنتاج نتائج محددة. وقد تأخذ العمليات شكل الطرق أو السياسات أو البرامج. ولتنظر على سبيل المثال للعمليات داخل مسرح محلي صغير، للمسرح:

- **الطريقة** : تقنية لأداء نشاط بعينه؛ مثل: كيفية تتبع التذاكر المباعة أو طريقة تخزين مواد الديكورات القديمة.
- **السياسة** : إرشادات تحكم الطريقة التي يتم بها إجراء نشاط بعينه؛ مثل: الطلب من المتطوعين التوقيع على عقود أو حصر مشاركتهم على بيع تذاكر المواسم فقط.
- **البرنامج** : مجموعة منظمة من الأنشطة التي ينتج عنها خدمة أو منتج؛ مثل: برنامج الفنان المقيم (وهو برنامج يتم فيه استضافة فنانيين وتوفير المرافق لهم لفترة معينة، وقد يكون مرتبطاً بشروط؛ مثل: المشاركة في معرض في النهاية) أو برنامج تدريب على مهارات الوظيفة.

أما النتائج : فهي التغييرات في الوضع أو السلوك التي تحاول تحقيقها من خلال عملياتك. وقد ترتبط النتيجة بتأثير داخلي (التأثير على الموظفين أو غيرهم من الأفراد داخل مؤسستك) أو تأثير خارجي (التأثير على مكونات أو آخرين خارج مؤسستك). وبصورة عامة، تقع نتائج المؤسسات غير الربحية ضمن أربعة مجالات للتأثير: نتائج الفعالية الإدارية، نتائج الاستدامة المالية، نتائج مشاركة المجتمع، ونتائج أداء البرامج. فإذا أردت تطوير نتيجة بعينها، فسوف تحتاج لتطوير العمليات التي تدفع تلك النتيجة داخل مؤسستك. إن تحديد وتطوير تلك العمليات من خلال تبني أفضل الممارسات هو كل ما في المقارنة المرجعية. وفيما يلي بعض الإيضاحات:

- **المقارنة المرجعية للفعالية الإدارية** : ترغب إحدى الجمعيات المحلية للشباب في تطوير جودة اجتماعات مجلس إدارتها (نتيجة إدارية)؛ ولتحقيق ذلك: تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية لعملية توظيف أعضاء مجلس الإدارة، ونظام المكافآت للمجلس، وبرامج مشاركة مجلس الإدارة في المؤسسة (كافة العمليات) في الجمعيات المماثلة، بالإضافة إلى غيرها من مؤسسات الخدمات الشبابية.
- **المقارنة المرجعية للاستدامة المالية** : ترغب إحدى دور إيواء المشردين في تقليل اعتمادها على المنح وتنويع مصادر دخلها (نتيجة مالية)؛ ولتحقيق ذلك: تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية لاستراتيجيات الدخل المكتسب (العمليات) لمقدمي الخدمات الإنسانية الآخرين.

المقارنة المرجعية داخلياً وخارجياً

يوجد بشكل عام نوعان من المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية: داخلي وخارجي. فالمقارنة المرجعية الداخلية أو التاريخية - كما يُطلق عليها أحياناً - تكون بالنظر إلى الأداء السابق لمؤسستك وتوقع الأهداف المستقبلية وفقاً لسجلك الداخلي. وبالتالي، فإن المقارنة المرجعية الداخلية تطرح التساؤل: ماذا كانت نتائجنا

العام الماضي وكيف يمكن أن نحسنها هذا العام؟ فإذا كانت مؤسستك كبيرة بما يكفي، يمكنك كذلك البحث عن أفضل الممارسات من فروع أو دوائر أخرى أو شركات تابعة. أما في المؤسسات الصغيرة، فتتم ترجمة أفضل الممارسات من دائرة لأخرى. وحقيقة الأمر أن أول وضع رسمي للمرجعيات في زيروكس أواخر السبعينيات كان مع الشركة اليابانية التابعة لها فوجي-زيروكس. ويشجع العديد من المؤسسات في عملية المقارنة المرجعية داخلياً، حيث إن ذلك يبقى على تركيز المؤسسة على أهدافها، ويولد أهدافاً واقعية يعمل الموظفون على تحقيقها. أما المقارنة المرجعية الخارجية أو المقارنة - كما يُطلق عليها أحياناً - فتتفرغ إلى خارج مؤسستك لتعلم كيفية وصول الآخرين لنتائج مماثلة باستخدام عمليات قد تكون أفضل أو أسرع أو أرخص. وبالتالي، فإن المقارنة المرجعية الخارجية تطرح التساؤل: كيف نقارن مؤسستنا بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بتحقيق نتيجة معينة؟ ومع تحديد الجهات ذات الأداء المتميز، يمكن مقارنة أداء مؤسستك أو "المقارنة المرجعية" في مقابل أداء المؤسسات الأفضل في فئتها. وبعد ذلك، يتم استيراد الدروس المستفادة من المؤسسات الرائدة وترجمتها لتناسب احتياجات مؤسستك.

المقارنة المرجعية مقابل التقييم

أحياناً يخلط مديرو المؤسسات غير الربحية بين المقارنة المرجعية وتقييم البرامج. ورغم ارتباط المفهومين، إلا أنهما مختلفان. فالتقييم من الناحية التقليدية، يتم تطبيقه فقط على البرامج ويسعى لإثبات السبب والنتيجة (أي أن مجموعة محددة من الأنشطة أدت إلى نتيجة محددة). أما المقارنة المرجعية، فتتطلب على كافة أوجه المؤسسة - وليس فقط على البرامج - وتركز على تطوير النتائج. ويسعى القائمون بالمقارنة المرجعية لتطوير العمليات التي تدفع النتائج داخل المؤسسة من خلال قياس الأداء وتطبيق أفضل الممارسات.

ويوضح مثال يسير الفارق بين الإثبات والتطوير: تعبر الدجاجة الطريق. يطرح التقييم السؤال التالي: كيف يمكنك إثبات أن الدجاجة قد وصلت إلى الجانب الآخر؟ في حين تطرح المقارنة المرجعية السؤال التالي: بافتراض أن الدجاجة قد وصلت إلى الجانب الآخر، كم كانت سرعتها، وما هي المسافة التي قطعتها، وكم ريشة فقدتها طوال الطريق؟ باختصار، يبحث التقييم الافتراضات المؤسسة لأسباب قيامك بما تقوم به، ويركز في المقام الأول على تحديد ما إذا كانت النتائج قد تحققت أم لا، أما المقارنة المرجعية، فتفترض أنك تدرك النتائج التي تريدها، وتركز بالتالي على تطوير قدرة مؤسستك على تحقيق هذه النتائج.

• المقارنة المرجعية لمشاركة المجتمع: ترغب إحدى الحملات السياسية في جذب مزيد من المتطوعين (نتيجة لمشاركة المجتمع)؛ ولتحقيق ذلك: تقوم الحملة بالمقارنة المرجعية لاستراتيجيات توظيف المتطوعين (العمليات) في الحملات الناجحة الأخرى في كل أنحاء البلاد.

• المقارنة المرجعية لأداء البرامج: ترغب إحدى مجموعات حشد التأييد في تطوير نطاق انتشار برنامجها للتوعية بأخطار الإيدز (نتيجة أداء برامج)، وبالتالي تقوم بالمقارنة المرجعية للنتائج مقارنة بمجهود التسويق في العام الماضي (العملية)، وتجد أن الإعلان على الإنترنت يعمل على نحو أفضل.

ولتحديد نقطة البداية، لا بد أولاً أن تأخذ نظرة عميقة على المؤسسة لتحديد الموقع الأكثر احتياجاً للتطوير. ويتطلب ذلك التحليل وضوحاً لمهمة المؤسسة النهائية والعمليات (الإدارية، المالية) التي تحقق المؤسسة من خلالها تلك المهمة. ويناقش الفصل الثاني من هذا الكتاب كيفية مراجعة أداء مؤسستك ومعايرة المعايير التي ستستخدمها للمقارنة المرجعية.

ليست النتائج للبرامج فقط

يربط العديد من الممارسين النتائج بالبرامج فقط. غير أن الحقيقة هي أن أداء المؤسسات غير الربحية (وتأثير المهمة في نهاية المطاف) أوسع كثيراً من مجرد نتائج برنامج. ولتأخذ مثلاً مؤسسة بايباين PipeVine وهي مؤسسة غير ربحية تعاملت مع معالجة التحويلات الإلكترونية للتبرعات للجهات الخيرية. وقد كان برنامج المؤسسة (خدمات معالجة التبرعات) يسير على ما يرام. غير أن الإدارة المحاسبية والمالية الخاطئة للمؤسسة وضعتها مع عملاتها في خطر وأجبرتها في النهاية على الإغلاق. والنقطة الجوهرية هنا هي: لا يعكس أداء البرنامج الصورة الكاملة للمؤسسة.

كما أن المعرفة المكتسبة من هذه العملية يمكن أن تزيد بقوة من أداء مؤسستك وشحن تركيزها كما أنها تساعد في تأسيس أجندة للمستقبل بدلاً من أجندة ردود الأفعال.

وبينما يمكن استخدام طرق المقارنة المرجعية المذكورة في هذا الكتاب داخلياً أو خارجياً، فإن المناقشة تتجه أكثر نحو المقارنة المرجعية الخارجية وأسباب ذلك سهلة، فمعظم المؤسسات غير الربحية تركز داخلياً على حل المشاكل، وغالباً يقصرون أنفسهم على نطاق الحلول داخل المؤسسة. تشجع المقارنة المرجعية الخارجية المؤسسات على أن تكون أكثر استباقية، وأن "تفكر خارج الصندوق" إذا جاز التعبير. تتعدد الحلول في السوق، حيث تتعلم المؤسسات غير الربحية أفضل الممارسات يومياً من شركات الأعمال والحكومات وغيرها من المؤسسات الأخرى. وبدلاً من البدء من الصفر أو الدوران في دائرة مفرغة، يمكنك التعلم من الآخرين الذين قاموا بحل مشاكل مماثلة وتخصيص الموارد للعمل بأفضل الطرق فعالية.

ومرة أخرى، تذكر أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بمقارنة مرجعية فعالة مقابل مؤسسات أخرى دون أن يكون لديها أولاً معيار جيد لأدائها.

المصطلحات:

أصبحت مصطلحات مثل: المقارنة المرجعية، والتطوير المستمر، وأفضل الممارسات؛ شائعة في عالم المؤسسات غير الربحية، ويستخدمها المشتغلون في بعض الأحيان لتعني العديد من الأمور المختلفة. وقبل البدء، من المهم وضع بعض التعريفات المحددة.

خط الانطلاق: المستوى الفعلي أو الحالي لنتائج المؤسسة فيما يتعلق بمعيار أداء محدد.

النقطة المرجعية: المستوى المرغوب فيه لنتائج المؤسسة فيما يتعلق بمعيار أداء محدد.

المقارنة المرجعية: عملية منهجية مستمرة لقياس عمليات مؤسسة ما ومقارنتها بالمؤسسات القيادية في نفس المجال لاكتساب الأفكار وتطوير الأداء.

الأفضل في الفئة: المؤسسة الأنجح من بين مجموعة مؤسسات بناءً على نجاحها في الوصول لمستوى المرجع أو تخطيه فيما يتعلق بنتيجة محددة.

أفضل ممارسة: الابتكار أو الدرس المستفاد الذي يساعد المؤسسة التي تتمتع بأداء عالٍ على الوفاء بمستوى المرجع أو تخطيه (أي تحقيق أداء مفاجئ).

العمليات: مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تسعى لتحقيق نتيجة مرغوبة (وفي المؤسسات غير الربحية، قد تأخذ العمليات شكل الطرق أو السياسات أو البرامج).

التطوير المستمر: دورة متسقة منهجية لتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها داخل المؤسسة لتعزيز الأداء الأفضل.

نتائج مهمة للجودة: النتائج الأساسية لنجاح مؤسستك؛ أي أنه إذا لم تحدث هذه الأمور، فسيقل تأثير مؤسستك بشكل كبير.

الفعالية: المدى الذي تنجح فيه أي مؤسسة في تحقيق الأداء المرغوب فيه لنتائجها.

جانب التأثير: أحد أربعة مكونات أساسية لنجاح التأثير النهائي لأي مؤسسة غير ربحية، وهي فعالية الإدارة، والاستدامة المالية، ومشاركة المجتمع أو أداء البرامج.

النتائج: التغييرات المرغوبة في الوضع أو السلوك، والتي تحاول تحقيقها من خلال مجموعة محددة من الأنشطة أو عمليات الأعمال.

هامش الأداء: الفارق بين نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء الأفضل في الفئة.

معييار الأداء: مؤشر كمي يوضح مدى جودة تحقيق عملية ما لنتيجة بعينها.

الجودة: الدرجة التي تحقق بها المؤسسة نتائجها، ونفي بتوقعات أصحاب المصالح ذوي الصلة.

النتيجة: المتحقق الفعلي للمؤسسة بالنسبة لمعيار أداء محدد.

معادلة النجاح: أداة للمقارنة المرجعية تساعد المؤسسة على تحديد النتائج والمعايير المهمة للجودة بالنسبة لكل جانب تأثير.

نظرية التغيير: استراتيجية المؤسسة لحل مشكلة معينة أو إحداث مجموعة من النتائج.

مزايا المقارنة المرجعية :

توفر المقارنة المرجعية مزايا متعددة لمديري المؤسسات غير الربحية، حيث تمكنهم هذه العملية مما يلي:

- وضع معايير مرتفعة :

تتعلم مؤسستك من المقارنة المرجعية رفع مستوى توقعاتك. فبدلاً من الاقتصار على النمو الطبيعي، تتعلم المؤسسات التي تضع المرجعيات كيفية تعديل وجهات نظرها، حيث تقوم بوضع الأهداف بطريقة استباقية في مقابل الأفضل، وليس بطريقة ردة الفعل في مقابل المعايير الداخلية؛ وبهذه الطريقة تضخ المقارنة المرجعية في مؤسستك تفكيراً مستقبلياً متفانلاً يقارن أداءك بالأفضل في الفئة أو "بالأعلى في المجال" بدلاً من ترك العمل يسير كالمعتاد.

- سقل مهمتك/رسالتك :

لتحقيق المقارنة الفعالة بين أداء مؤسستك وأداء المؤسسات الأخرى، لا بد أن يكون لديك فهماً متعمقاً لما تقوم به مؤسستك (العمليات)، وما تريده أن تحققه (النتائج). تخيل مسرحاً يحاول تطوير وزيادة مشاركة الجمهور دون أن يعلم ما إذا كان ذلك الأمر مهماً لرسالة المسرح أم لا؛ وبهذه الطريقة تساعد عملية المقارنة المرجعية المؤسسة على التركيز على ما هو مهم بينما تحسن من أدائها.

- جمع مزيد من الأموال :

تجهز لك المقارنة المرجعية الأساس، إذ تمكنك من التنافس على التمويل اعتماداً على فعالية مؤسستك، وليس فقط على معارفك. فبدلاً من الاعتماد على اتصالات مجلس الإدارة ومعارف أعضائه وسمعتهم داخل المجتمع الصغير، يمكن لمؤسستك الآن منح الممولين داعياً أكثر جاذبية لدعم قضيتك: أنك الأفضل في القيام بما تقوم به، ويمكنك إثبات ذلك.

- حدد نقاط ضعفك وقوتك :

يساعد التقييم الدقيق الذي تتطلبه المقارنة المرجعية على تحديد الأمور التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وما هي الجوانب التي تحتاج إلى التطوير. ففي بعض الأحيان لا تعرف ما تتميز به حتى تنظر إلى أدائك، وتقارنه بأداء الآخرين.

- الابتكار في حل المشاكل :

يتيح تناول أفضل الممارسات لمديري المؤسسات غير الربحية التفكير في طرق بديلة لتحقيق مهمة المؤسسة. من خلال توجيه صانعي القرار في مؤسستك للنظر خارج خبرتهم الخاصة، تشجعهم المقارنة المرجعية على أن يكونوا أكثر انفتاحاً في التعامل مع الحلول. وتضخ هذه الابتكارية أفكاراً جديدة ووسائل مبتكرة في المؤسسة للتعامل مع المشكلات اليومية.

- إيهار الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة :

المؤسسات التي تثبت التزاماً بتتبع نتائجها وتطويرها تبهر كلاً من المانحين والأعضاء. فالمانحون يرغبون في معرفة أن تبرعهم قد أحدث فرقاً، كما أن أعضاء المؤسسة يودون معرفة ما هي النتائج التي يمكن لمؤسستك تحقيقها على نحو يمكن الاعتماد عليه وسينجذبون لسجل النجاحات التي حققتها. علاوة على ذلك، فإن البيانات التي تجمعها عن مؤسستك ومناقسيك - ستضيف بعداً آخر لتقاريرك السنوية.

هل أفضل الممارسات "أفضل" دائماً؟

غالباً ما يُساء فهم مصطلح "أفضل الممارسات" في سياق المؤسسات غير الربحية. أولاً، لا توجد "ممارسة أفضل" تصلح لكافة الأغراض ولكل المؤسسات. فأفضل الممارسات أمر نسبي؛ فما قد يكون الأفضل لمؤسسة قد يكون الأسوأ لأخرى. فمثلاً، قد ينجح تغيير مجلس الإدارة كجزء من تنشيط أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسة ما، في حين قد يكون ذلك مضيعة للوقت وللإنتاج في مؤسسة أخرى. والمهم هنا هو أن الممارسة الأفضل لا تعني بالضرورة الطريقة "الصحيحة" للقيام بالشيء، فالمقارنة المرجعية توضح وجود العديد من أفضل الممارسات المختلفة أو الابتكارات المؤسسة التي يمكنها تفسير الأداء المتميز. ويجب أن يكون مديرو المؤسسات غير الربحية حريصين على استخدام ذلك المصطلح في سياق المقارنة المرجعية فقط، ويفضل بعض المديرين استخدام مصطلح "الممارسات الواعدة" أو "الممارسات الجيدة" للتخفيف من تعبير "أفضل الممارسات"، ولكن خلال هذا الكتاب، سيتم استخدام مصطلح "أفضل الممارسات" كما تم تعريفه سابقاً.

الشكوك الشائعة حول المقارنة المرجعية

قد يعتري مديري المؤسسات غير الربحية الذين لم يجربوا المقارنة المرجعية الشك فيما يتعلق بهذه العملية. وما يلي بعض ردود الفعل الشائعة:

"لكننا لسنا شركة تجارية كبيرة"

يحتاج العديد من مديري المؤسسات غير الربحية بأن المقارنة المرجعية تنجح فقط في الشركات التجارية، حيث أنها أداة إدارية للشركات التجارية الكبيرة. بل إن البعض يخشون "إضفاء الصبغة التجارية" على القطاع غير الربحي، ويعتقدون أن محاكاة الممارسات التجارية تشوّه مهمة مؤسساتهم.

إن المقارنة المرجعية عملية "مؤسسية" أكثر منها عملية "تجارية" ولذلك، فإن هذه العملية تنجح في أي مؤسسة لديها مهمة وأهداف محددة وأفراد يعملون لتحقيق تلك الأهداف.

"لا يمكننا تحمّل التكلفة"

قد تقلق المؤسسات الصغيرة (بل وحتى بعض المؤسسات الكبيرة) من أن المقارنة المرجعية مصممة للمؤسسات الأكبر حجماً، كما أنه يبدو مكلفاً، في حين أنه لا يوجد تمويل إضافي للقيام به. كما يقولون: إن الوقت محدود أكثر من المال، ويتساءلون "كيف يمكننا التفكير في التطوير بينما نصارع لمجرد البقاء؟"

بالإمكان عمل المقارنة المرجعية دون أن تتحمل مؤسساتك أي تكلفة، بل في الحقيقة ستوفر المال والوقت. علاوة على ذلك، فالأمر الذي لا يمكنك أن تتحمل تكلفته هو عدم المقارنة المرجعية. فمع اشتداد حدة المنافسة وإنشاء المزيد والمزيد من المؤسسات غير الربحية يومياً (حوالي ١٥٠ في المتوسط^(١)) فإن التركيز على مجرد البقاء لن يثمر عن شيء. فإن لم تكن لديك القدرة على النمو بقوة، فلن تستطيع البقاء. حوالي ثلثي المؤسسات غير الربحية تغلق أبوابها خلال عشر سنوات من إنشائها^(٢)، وستساعدك المقارنة المرجعية على ألا تكون من بين هؤلاء.

"ليست ناشئة من مؤسستنا"

"ليست ناشئة من مؤسستنا" و"لكننا مختلفون" اعتراضان شائعان في أوساط موظفي المؤسسات غير الربحية عندما يطلب منهم تنفيذ الحلول التي نجحت في مكان آخر. وغالباً ما يتم التفكير بأن الحل "المستورد" يعتبر درجة ثانية؛ لأنه فكرة شخص آخر. علاوة على ذلك، يشعر معظم مديري المؤسسات غير الربحية أن خدماتهم وبرامجهم فريدة من نوعها، وبالتالي فإن حلول الأطراف الأخرى لا "تناسب" قضايا مؤسساتهم.

في الحقيقة، قد لا تتواءم الحلول الخارجية على نحو متكامل مع مشاكلك. غير أنه في المقارنة المرجعية، كما هو الحال في بطانات الأندية، لا بد أن تقلّم دائماً حول الحواف للوصول لحل مناسب قبل أن تضعه موضع التنفيذ. علاوة على ذلك، بينما قد تكون الخدمات التي تقدمها مؤسساتك فريدة، فقد لا تكون أهدافك (أو الأمور المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف) كذلك. وتكمن قوة المقارنة المرجعية في أنها تتقبل "الاختلاف"، وتتعلم من "الفجوة" بين ما تقوم به إحدى المؤسسات في مقابل ما تقوم به مؤسسة أخرى.

"من نحن حتى نقول ما هو الأفضل؟"

في بعض الأحيان، يُعبّر مديرو المؤسسات غير الربحية عن قلقهم بشأن قدرتهم على الحكم على ما هو "الأفضل". كما أن العديد منهم قد يجيبون بأن "الأفضل" أمر نسبي، وأنه لا يوجد شخص واحد بوسعه تحديد ما هو الأفضل لصناعة بكاملها.

تذكر أن "الأفضل" في أفضل الممارسات ينطبق على "الأفضل" بالنسبة لمؤسساتك أكثر مما ينطبق على إيجاد "الحل السحري" من بين الحلول المتوافرة. علاوة على ذلك، فإن تكوين فريق للمقارنة المرجعية يؤدي إلى حكم جماعي يستخدم أفضل المعايير المتوافرة للحكم على الأداء.

"إننا نسرق أفكار الآخرين"

قد يتساءل بعض المديرين عن أخلاقيات المقارنة المرجعية، وقد يستفسرون عما إذا كان على المرء التطفل على مؤسسات الآخرين في محاولة لا استطلاع استراتيجياتهم وأفكارهم.

إن المقارنة المرجعية أمر تقوم به المؤسسات غير الربحية يومياً بشكل غير رسمي بالاعتماد على المعلومات المتاحة للعامة. فعندما تقرأ عن فكرة جيدة في أي من منشورات الصناعة أو تسمع عن طريقة جديدة مثيرة للاهتمام في مؤتمر ما، فأنت أيضاً تحاكي أفكار الآخرين. إن النقطة المهمة هنا هي أن التركيز يجب أن يكون على ما هو إيجابي: كيف يمكن للمؤسسات التجمع معاً للتشارك في أفكار أو حلول تساهم بشكل أكثر فعالية في حل مشاكل المجتمع؟ علاوة على ذلك، لا يمكن البدء في المقارنة المرجعية بدون التعاون مع مؤسسات "شريكة"، والتي تشعر غالباً بالإطراء؛ لأنك تنظر إلى أفكارها بإعجاب وترأها مبتكرة.

(١) وفقاً لبيانات أي آر إس يتم سنوياً تأسيس ٥٥.٠٠٠ مؤسسة جديدة ٥٠١ (ج) (٣).

(٢) جيد إمرسون، "سوق المال غير الربحي الأمريكي: ملفات إن سي سي إس الجوهرية ١٩٩٠-٢٠٠٠"، تحليل ماكنزي.

"إننا نستخدم نموذجاً منطقياً"

قد تطلب أحياناً بعض الجهات المانحة والممولين من المؤسسات الخيرية استكمال نموذج منطقي لبرامجهم. وقد يكون لدى هذه المؤسسات شك في أن المقارنة المرجعية تتعارض بشكل ما مع هذه العملية أو تركيبها.

يعبر النموذج المنطقي عن عمل ومهمة المؤسسة من ناحية ارتباط موارد وأنشطة المؤسسة بمنتجات العمل (أو "مخرجاته") التي ينتج عنها نتائج متعددة قصيرة وطويلة المدى - التغييرات التي يريدون رؤيتها متحققة في العالم. والنماذج المنطقية هي تعبير مرئي ولفظي عن نظرية المؤسسة؛ يشرح كيف يؤدي العمل الذي تقوم به إلى التأثير الذي ترغبه ("نظرية التغيير" الخاصة بها). ويتم تطوير النموذج المنطقي في جزء منه معرفة ما إذا كان ما تعمله المؤسسة سيؤدي فعلاً للتأثير الذي تريد تحقيقه؛ وبالتالي، فإن أحد أهم استخدامات النموذج المنطقي هو اكتشاف ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالأمر الصحيحة التي ستقودها لتحقيق مهمتها أم لا؛ أي أن النموذج المنطقي يساعد المؤسسة على تحدي نفسها فيما يتعلق بممارساتها؛ ومن ثم، فالنماذج المنطقية مكون مهم لتقييم أداء المؤسسة وبالفعل، فإنها تتشابه مع المقارنة المرجعية. (إذا كانت مؤسستك غير معتادة على النماذج المنطقية، اعرف المزيد عنها فهي أداة مهمة. ويوجد شرح مبسط لها في كتاب دليل المدير لتقييم البرامج للكاتب بول ماتيسنش^(١). كما يضم دليل تقييم مؤسسة ديليو كيه كيلوج معلومات تفصيلية عن استخدام النماذج المنطقية^(٢)).

وترتبط المقارنة المرجعية بالنماذج المنطقية لكن يكون نطاقه أكثر تحديداً. فالمقارنة المرجعية لا تهتم بتقييم ما إذا كان ما تقوم به المؤسسة يساهم في مهمتها، بل يبدأ بافتراض أن النموذج المنطقي للمؤسسة جيد بما يكفي، ويركز بالتالي على نهاية النموذج المنطقي - النتائج والتأثير - ويتعلق بقياس وتطوير العمليات المرتبطة بالنتائج الأكثر أهمية للتأثير المرغوب. وتتحدى المقارنة المرجعية المؤسسة لتطوير عملياتها، لكنها لا تتحدى بشكل مباشر كيف يقود ما تفعله المؤسسة للتأثير الذي يحدث؛ وبالتالي، فإن المقارنة المرجعية لن تتدخل مع التقييم أو تتقاطع مع أي نموذج منطقي للمؤسسة، بل ستساعد المؤسسة في أن تصبح أفضل فيما تقوم به.

موجز

إن المقارنة المرجعية عملية منهجية مستمرة لقياس وتطوير الأداء. ورغم أن المقارنة المرجعية قد نشأت أول الأمر كأداة في المجال الربحي، فإن لها تطبيقات بديهية في الحياة اليومية لكل شخص، كما أنها تتناسب بشكل خاص مع احتياجات المؤسسات غير الربحية التي تعاني من نقص في التمويل في عالم اليوم؛ لأن المقارنة المرجعية تساعدها في استخدام الموارد بطريقة مختلفة لزيادة التأثير.

وكأداة إدارية، يمكن تطبيق المقارنة المرجعية على كل شيء تقريباً تقوم به أي مؤسسة غير ربحية، حيث يمكن مقارنة الطرق والسياسات والبرامج بما يتم في المؤسسات الأخرى الربحية منها وغير الربحية، كما يمكن استخدام المقارنة المرجعية ما بين الإدارات داخل المؤسسة الواحدة. وبالتالي فإن للمقارنة المرجعية العديد من المزايا المباشرة وغير المباشرة، من بينها زيادة تأثير الأنشطة المرتبطة بالمهمة ورفع المعايير الداخلية وتطوير الأداء وجذب المزيد من التمويل والكشف عن نقاط الضعف الخفية (وإصلاحها)، وتحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع.

وقد تبنى العديد من المؤسسات غير الربحية فعلاً المقارنة المرجعية. وستعرف أكثر عن بعض هذه المؤسسات بينما تقرأ هذا الكتاب، كما ستتعلم منهجية عملية يمكنك تطبيقها لتستفيد مؤسستك غير الربحية من المزايا المهمة للمقارنة المرجعية.

فلنبدأ!

(١) بول ماتيسنش، دليل المدير لتقييم البرامج (مينابوليس: اتحاد فيلدستون، ٢٠٠٣).

(٢) مؤسسة ديليو كيه كيلوج، دليل تقييم مؤسسة ديليو كيه كيلوج (باتل كريك، ميسوري: مؤسسة ديليو كيه كيلوج، ١٩٨٨)

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

إعداد مؤسستك



إعداد مؤسستك

ورقة العمل ١ : قائمة مراجعة الجاهزية

ضع علامة أمام كل سؤال ينطبق على مؤسستك :

- هل يوجد أحد من خارج مؤسستك (ممولون، منافسون، شركاء) يدفعك لتطوير الأداء؟
- هل يرغب شخص من داخل مؤسستك في قيادة عملية التطوير؟
- هل لدى مؤسستك مشاكل مستمرة تؤثر على نجاح مهمتك؟
- هل تؤمن إدارتك العليا بأن أداء المؤسسة أقل من المستوى في بعض الجوانب؟
- هل ثقافة المؤسسة منفتحة على التغيير؟
- هل توجد عواقب لمؤسستك (أو موظفيها) إذا لم يحدث التغيير المقصود خلال السنة القادمة؟
- هل ترتبط أجور الموظفين بالأداء؟
- هل يجعل مجلس إدارتك "التميز" أو "الجودة" كأولوية مؤسسية

إذا قمت بتحديد ست نقاط على الأقل من النقاط الثمانية السابقة، فذلك يعني أن مؤسستك غالباً جاهزة، وإلا فاستخدم هذه الأسئلة كإرشادات لتجهيز مؤسستك.

خطوة ١ (ب) : تحديد المحفز للتطوير

قد يبدو من الصعب التركيز على محاولة التطوير، بينما يصارع العديد من المؤسسات غير الربحية اليوم لمجرد البقاء. وبالفعل، فحوالي ٦٠٪ من المؤسسات غير الربحية اليوم ستغلق أبوابها خلال عشر سنوات من إنشائها^(١) فمن لديه الوقت إذاً للمقارنة المرجعية (أي للتطوير) بينما يحاول العديد من المؤسسات الطفو فحسب؟ الإجابة هي أن الطريقة الوحيدة للبقاء كمؤسسة غير ربحية في السوق اليوم هي النمو بقوة. فمع سعي العديد من المؤسسات للاستحواذ على نفس الريال، لن يحصل عليه إلا الأفضل.

ومع غياب المحفز للتطوير، فلن تنجح مؤسستك في المقارنة المرجعية، وقد يأتي التحفيز من خارج مؤسستك (الممولين أو المنافسين) أو من الداخل (مجلس الإدارة أو الإدارة). وفيما يلي أهم ثلاثة عوامل دافعة تقود المؤسسات للمقارنة المرجعية.

١- دوافع السوق:

يطلب ممولو اليوم معلومات أفضل عن الجودة التي تم بها إنفاق أموالهم – وليس فقط إذا ما كان قد تم إنفاقها أم لا. انظر إلى التوجهات الحديثة: فالعديد من المؤسسات المانحة الآن تطلب من الممنوحين قياس تأثير منحهم، وقياس النتائج، وبيانات أداء، كما يقوم المانحون بالكثير من البحث قبل أن يمنحوا. وكما ناقشنا فيما سبق فإن التنافس المتزايد في المجال غير الربحي يدفع الممارسين إلى إثبات وتطوير نتائج مؤسساتهم. ارجع إلى قسم "لم الاهتمام إذا؟" أنفاً.

منذ بضع سنوات، استدعى المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات المانحة استشارياً إدارياً بارزاً للتحدث إلى فريقه الإداري الأعلى حول المقارنة المرجعية، لم يتمكن المدير التنفيذي من حضور الاجتماع بسبب أمر طارئ في آخر لحظة. قرر الاستشاري البدء في الاجتماع على أي حال وقام بعرض مفهوم المقارنة المرجعية، وكيف يمكن تطبيقه لتطوير الجوانب الأساسية لأداء المؤسسة: أداء الأوقاف، والفعالية الإدارية، وأداء البرامج، وعلاقات المانحين. وخلال دقائق معدودات، انقلب الاجتماع إلى فوضى عارمة، حيث غضب الحضور، فريسة الشؤون المالية رفضت الافتراض القائل بأن أداء الاستثمار الذي تقوم به أدنى من المستوى، وأصرت إحدى كبار مديري البرامج على أن خبرتها التي تبلغ خمسة وعشرين عاماً تؤهلها لمعرفة أكثر مما يعرفه الاستشاري عن مجالها، وشجب مدير التطوير المقارنة بشركة خدمات مالية لتحديد طرق تطوير العلاقات مع المانحين وصاح قائلاً: "لكننا لسنا صندوق استثمار مشترك".

فما هو الخطأ الذي حدث؟ لم يكن المدير التنفيذي باعتباره راعي الأمر حاضراً ليشير لأهمية المقارنة المرجعية لمؤسسته، وبالتالي شعر الموظفون بالتهديد من طرق جديدة للقيام بالأمر، ولم تكن هناك أي توجيهات من مجلس الإدارة أو المانحين تحفز المؤسسة للتطور. وباختصار: لم تكن المؤسسة جاهزة .

خطوة ١ (أ) : تقييم الجاهزية المؤسسية

للبدء في المقارنة المرجعية، لا بد أن تكون مؤسستك (أو إدارتك) جاهزة للتطوير. فما معنى الجاهزية هنا؟ تعني الجاهزية أمرين من حيث المبدأ: أولاً- الالتزام؛ وثانياً- الإعداد. ولكي تنجح فأنت بحاجة للأمرين. فالمؤسسة الملتزمة جيداً، لكنها غير جاهزة لن تستطيع تحقيق الكثير، وبالمثل لن تستطيع المؤسسة الجاهزة جيداً، والتي يعوزها الالتزام أن تكمل حتى النهاية.

ورقة عمل (١): يمكن أن تساعدك قائمة مراجعة الجاهزية لتقييم جاهزية مؤسستك في التعامل مع المقارنة المرجعية.

- لا يتطلب البدء في المقارنة المرجعية خبيراً أو أدوات معقدة أو دورة تدريبية في الإدارة، كما لا تحتاج للانتظار حتى تجري مؤسستك خطة إستراتيجية أو توظف خبير تقييم. الواقع هو أن المقارنة المرجعية الناجحة تبدأ بمحفز للتطوير والالتزام بالمتابعة حتى النهاية. وفي الخطوة الأولى ستقوم بما يلي:
- تقييم الجاهزية المؤسسية
- تحديد المحفز للتطوير
- الالتزام بالجودة
- تشكيل فريق المقارنة المرجعية
- جمع مصادر المقارنة المرجعية
- كتابة خطة المقارنة المرجعية

تُمكن المقارنة المرجعية مديري المؤسسات غير الربحية من ضبط المسؤولية والإجابة على الممولين فيما يتعلق بشروط مؤسساتهم. ومن خلال المقارنة المرجعية تستطيع المؤسسة غير الربحية تحديد شروط نجاحها. كما تمكن المؤسسات غير الربحية من إخبار السوق عن النصف الثاني من القصة - التأثير الذي أحدثته والسبب ورائه.

٢- دوافع المهمة / الرسالة :

بيان المهمة بمثابة خريطة طريق للمستقبل. فأحد الواجبات تجاه المؤسسة هو واجب الالتزام، وهو واجب يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مخلصين لمهمة المؤسسة، وهو أمر لا يقتصر فقط على مجرد تفادي الإسراف في استخدام الموارد، بل يعني أنه لا يُسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالعمل بأي طريقة لا تتسق مع الأهداف المركزية للمؤسسة^(١). يتضمن ذلك واجباً آخر وهو زيادة تأثير المؤسسة. فالمؤسسات غير الربحية ومن يمولها يعملون لتحقيق تأثير تعليمي أو خيري. وفي غياب دافع الربح، يمتلك القطاع غير الربحي دافعاً ضمناً للبحث عن أكبر "هامش أداء" ممكن.

ويخبرنا أحد النشطاء الخيريين عن قصة جهة خيرية في أرمينيا أراد دعمها. وكانت هذه الجهة تقدم معاطف الشتاء للأطفال الفقراء في أرمينيا.

لاحظ ذلك الشخص أن المؤسسة اشترت معاطف من وول مارت مقابل ٣٠ دولاراً للمعطف، وأنها بسبب ميزانيتها المحدودة التي تبلغ مليون دولار أمريكي لم تستطع أن تكسو أكثر من ٣٣,٠٠٠ ألف طفل فقير، فقام الرجل ببعض الأبحاث (المقارنة المرجعية) ووجد أنه إذا كانت المؤسسة غير الربحية المذكورة قد اشترت معاطف "مستعملة" من مصنع بيرلنجتون للمعاطف مقابل ٢٠ دولاراً للمعطف، لكان بإمكانها أن تكسو ٥٠,٠٠٠ طفل بنفس الميزانية. هدد المستثمر بإعطاء أمواله لمؤسسة خيرية أخرى إذا لم تعظم هذه المؤسسة من مهمتها من خلال التشغيل الأكفأ. إن المقارنة المرجعية يؤكد أن مؤسستك تعمل دائماً بأفضل مستويات الأداء.

٣- دوافع الإدارة :

يقوم مديرو المؤسسات غير الربحية أنفسهم برفع مستويات الأداء من خلال مطالبة برامجهم بأداء أفضل، وفرقهم بالمساءلة الداخلية، ومؤسساتهم بمعايير مرتفعة. وفي الواقع، فقد كشف بحث حديث عن المؤسسات التي تقيس نتائج برامجها أن ٦١ بالمائة من المؤسسات التي شملها البحث دفعها لإجراء القياس الموظفون المحترفون والقادة (في مقابل الممولين)^(٢).

ويمكن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسات غير الربحية لتقليل معدل تغيير الموظفين، وزيادة الروح المعنوية، ونشر الابتكار، وتحفيز الموظفين لتحقيق المزيد. وعبارة بيتر دركر الشهيرة "لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه" ترتبط بإدارة المؤسسات غير الربحية مثلما ترتبط بالمجال الربحي^(١). والأهم من ذلك، يحتمل أن موظفيك قد يقومون بذلك بالفعل. فعلى نحو يومي، ينتقي الموظفون أفكاراً جديدة في المؤتمرات والمجلات التجارية والمناقشات مع الأقران ومن الإنترنت. فهناك كم ضخم من المعلومات يتدفق باستمرار إلى داخل مؤسستك. والاستخدام المناسب يمكن لتلك المعلومات أن تطوّر أداء مؤسستك على نحو كبير وتقترب بك من إدراك مهمتك. لكن بدون وجود السياق المناسب - عملية استباقية لجمع وهضم واستيعاب المعلومات وتحويلها لمعرفة - تبقى هذه المعلومات بيانات عشوائية، تملأ الأدراج وتوضع على أرفف المكتبات، ويتم تضمينها في البحوث، وتمكث في أذهان الناس. إن المقارنة المرجعية تساعدك على تسخير تدفق المعلومات واستخدامها لتعظيم تأثير مؤسستك.

✓ مهمة : حدد حافز المؤسسة لتطوير الأداء

مثال

الأمر المحفز للتطوير

ما يلي مثال لتحليل المحفز للتطوير من مؤسسة لتطوير المجتمع.

١- دوافع السوق الرئيسية:

- تطلب المنح الحكومية منا تقديم تقارير عن النتائج.
- تطلب المؤسسات المانحة منا تتبع المخرجات.
- ازدياد التنافس على منح التطوير المجتمعي.

٢- دوافع المهمة الرئيسية:

- تطوير قدرات مؤسسات تطوير المجتمع لزيادة إنتاجها يحقق توسع أكبر لمهمتنا.
- كلما ازدادت كفاءتنا، زادت المساعدة التقنية التي يمكننا تقديمها.

٣- دوافع الإدارة الرئيسية:

- تسعى مبادرات بناء قدراتنا لتطوير ممارسات الإدارة.
- مجلس إدارتنا ملتزم بتحقيق أكبر النتائج.
- وُضِع المدير التنفيذي الأداء والجودة كأولوية.

(١) بروودسورس، "أهم نقاط مجلس الإدارة" ID-103 <http://www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=103>.

(٢) الطريق المتحد لأمريكا، تجارب الوكالات مع قياس النتائج، بند رقم ١٩٦ (يناير ٢٠٠٠).

والآن انتقل إلى ورقة العمل (٢) لتحديد محفز مؤسستك للتطوير.

ورقة العمل ٢: الأمر المحفز للتطوير

أذكر العوامل الرئيسية التي تدفع مؤسستك للمقارنة المرجعية.

١- دوافع السوق الرئيسية لمؤسستك (-----)

٢- دوافع المهمة الرئيسية لمؤسستك (-----)

٣- دوافع الإدارة الرئيسية لمؤسستك (-----)

خطوة ١ (ج): التزم بالجودة

لا بد أن يكون أول شيء تقوم به أي مؤسسة (أو إدارة) للبدء في المقارنة المرجعية هو الالتزام بأن تكون الأفضل بقدر المستطاع - ما يسمى بالأفضل في الفئة (best in class). وبينما قد يبدو ذلك مضمناً في مهمتك/رسالتك، فإن جعل ذلك الالتزام واضحاً يساعد في تشجيع مؤسستك وموظفيك باتجاه العمل على نحو أفضل. فذلك يؤثر في كل قرار وإجراء واستراتيجية، ويربطها بالسؤال: كيف يمكن لذلك أن يجعلنا أفضل أو أكفأ أو أكثر تأثيراً فيما نقوم به؟ كما يعني الالتزام بالجودة أيضاً الالتزام بالتطوير المستمر، ويرسل إشارة إلى الموظفين ومجلس الإدارة والموولين بأن مؤسستك قد وضعت نظرها على أن تكون ذات أداء عالٍ.

يحتاج كل من مجلس الإدارة والموظفين والموولين إلى أخذ ذلك "العهد" حيث يجب أن يعرف كل طرف ما هو المتوقع منه، ويوافق على دعم المؤسسة في إجراء هذه العملية الجديدة. وما يلي إلقاء الضوء على ذلك:

الدور	المسؤولية
الإدارة والموظفون	• الانفتاح على الأفكار الجديدة
	• جمع البيانات أو بحث الأفكار الجديدة
	• تخصيص الوقت اللازم للمقارنة المرجعية
	• الرغبة في التعلم من الآخرين
مجلس الإدارة	• جعل المقارنة المرجعية أولوية
	• دعم فريق الإدارة
	• تخصيص الموارد لإنجاز المقارنة المرجعية
	• تخصيص الوقت لتنفيذ الأفكار الجديدة
الموولين	• الموافقة على معايير الأداء
	• تقديم الموارد إذا لزم الأمر
	• مكافأة التقدم والتطور
	• تشجيع المؤسسات الممنوحة على المشاركة في أفضل الممارسات

ويوضح مثال: "إيستر سيلز تلتزم بالمقارنة المرجعية" التالي الالتزام الرسمي لإحدى المؤسسات بأن تكون الأفضل بقدر المستطاع.

يرجى ملاحظة أن الالتزام بالجودة يتطلب أيضاً شيئاً من التواضع. وكما هو الحال مع المؤسسة المانحة الوارد وصفها في بداية هذا الفصل، فإن الموظفين الذي يخشون التغيير قد يختلفون سلسلة لا نهائية من الأعذار تبرر لهم عدم بذل أي جهد لعمل الأفضل. (انظر قسم الشكوك الشائعة حول المقارنة المرجعية آنفاً). ويتطلب الأمر التزاماً قوياً في كل أنحاء المؤسسة وعقلاً متفتحاً للبحث عن طرق جديدة لتحقيق إحدى المخرجات. وتلعب القيادة دوراً حاسماً في جعل المؤسسة تركز على الجودة والمهم الموظفين بالالتزام لتحقيقها.

✓ مهمة : اجعل مؤسستك ملتزمة بالجودة

مثال

إسترسيلز تلتزم بالمقارنة المرجعية

مؤسسة إسترسيلز، وهي مؤسسة وطنية تقدم الخدمات للأطفال والبالغين من ذوي الاحتياجات الخاصة ولعائلاتهم، قامت في عام ١٩٩٩ بالتزام الجودة في كل أنحاء المؤسسة وفيما يلي مقتطفات من ميثاق الجودة الخاص بالمؤسسة .

ميثاق مجلس جودة إسترسيلز

١- الغرض

الغرض من مجلس الجودة هو التعاون مع المراكز الوطنية الرئيسية لمساعدة الضروع في تنفيذ رحلة الجودة الخاصة بها من خلال تطبيق ممارسات ومبادئ الجودة:

• تزويد الضروع بمجموعة شاملة من الموارد والمنهجيات، بالإضافة إلى وثيقة «جوانب التميز» لتنفيذ وصيانة رحلة الجودة الخاصة بها.

• توفير التعليم فيما يتعلق بقيمة الجودة للضروع التابعة.

• تزويد الضروع بمنهج قياسي ثابت لمقارنة نتائج التقييم مع بيانات خط الانطلاق الخاصة بها ومع الضروع الأخرى.

• تشجيع التغذية العكسية ومشاركة المعلومات المتعلقة بالجودة بين الضروع.

تكون لدى نائب رئيس خدمات الضروع مسؤولية إدارة العمليات اليومية الخاصة بسياسات وإجراءات وخطط الجودة.

٢- مسؤوليات مجلس الجودة

مجلس الجودة مسؤول عما يلي:

• ترويج وتوصيل ونشر الالتزام بالجودة عبر كل أجزاء إسترسيلز.

• المراجعة المستمرة وتطوير الأدوات والعمليات المقدمة للضروع لتقييم وتعزيز جودة الخدمات والعمليات.

• تزويد المراكز الوطنية برؤية الضروع فيما يتعلق بقضايا الجودة.

• إقامة منتدى مفتوح لمناقشة المبادرات الحالية للجودة على مستوى المراكز الوطنية و الضروع.

• تقديم التوصيات المتعلقة بعضوية وقيادة مجلس الجودة للرئيس والمدير التنفيذي لإسترسيلز.

٣- الجدول الزمني للأنشطة

يجتمع مجلس الجودة بطريقة روتينية على أن يكون أحد الاجتماعات السنوية على الأقل وجهاً لوجه والبقية عن طريق المؤتمرات الهاتفية كلما دعت الحاجة.

المهام	الوضع (٢٠٠٤/١/٢٣)	الإجراء	الهدف	المخرج
	مكتمل	أ) بحث اتفاقية العضوية وسياسات المجلس بالنسبة للبنود المطلوبة وتحديد ما إذا كانت موجودة في وثيقة "جوانب التميز" مثل: التدقيق، التقرير السنوي، البيانات المالية لمدة ٦ شهور، المعايير الدولية لكتابة التقارير ٩٠٠، التصديق، العلامة/ الاسم. استخدم التحليل لإعداد قائمة مراجعة يمكن استخلاصها من وثيقة "جوانب التميز".	١- تحديد معايير الأداء المطلوبة ضمن نطاق وثيقة «جوانب التميز».	
جي وأر يعدان خطة للصيانة المستمرة موقع الجودة	مكتمل	ب) إعداد مواد تكميلية لدعم وثيقة "جوانب التميز" في برنامج تطوير الجودة. وقد تضم العناصر قيمة الجودة والأسئلة الشائعة المتعلقة بوثيقة "جوانب التميز" والبنود الزمنية وأمثلة لتسجيل واستخدام النتائج ودليل تفصيلي لكيفية الوفاء بالمؤشرات.	٢- تعزيز استخدام وقيمة وثيقة «جوانب التميز» بمنهجية منظمة لتحسين الجودة.	(١) لدى الضروع منهجية شاملة لتطبيق ممارسات الجودة
	مكتمل	ج) كتابة أقسام تطوير مجلس الإدارة والبيئة.	٣- مراجعة وتعديل وثيقة «جوانب التميز».	
التصديق على عملية مراجعة وثيقة "جوانب التميز"	تمت إضافة تصنيفات جديدة وتمت المراجعة؛ تم إعداد عملية مكتوبة.	د) إنشاء عملية متعلقة بالمراجعة المستمرة والتعديل لوثيقة "جوانب التميز" تتضمن: إضافة تصنيفات جديدة ذات صلة، التحرير، ورفع مستوى الجودة.		

المخرج	الهدف	الإجراء	الوضع (٢٠٠٤/١/٢٣)	المهام
(٢) التزام المؤسسة ككل بالجودة.	٢- مكتبة الموارد. ٣- التقدير.	ت- موقع الشبكة الخارجية (انظر هدف ١، التدريب). ث- جمع أمثلة لأفضل الممارسات داخليًا وخارجيًا.	بي، آر ووجه يعدون عرضاً تقديمياً للتدريب ودراسة استكشافية في اجتماع سبتمبر ٢٠٠٣. لم يتم.	إس يطور توصيات للعملية لجمع أفضل الممارسات.
(٣) سبل مشاركة أفضل الممارسات في المؤسسة	١- التدريب.	ج- تضمين تقدير الجودة في الجوائز الوطنية الموجودة. ح- إعداد وسائل تقدير غير رسمية.	المكتب التنفيذي منفتح على الأفكار الجديدة؛ على مجلس الجودة أن يقدم المقترحات.	في الانتظار للعام المالي ٢٠٠٤.
(٤) طريقة مقارنة معايير الجودة في الفروع.	١- جمع البيانات وتحليلها لتحديد التدريب والمدربين المحتملين وأفضل الممارسات ورفع مستوى الجودة إلخ.	أ- جمع استكشافي للبيانات الاجمالية في وثيقة "جوانب التميز". ب- إعداد خطة تنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة ولجمع المستمر للبيانات والمقارنات والملاحظات والتحليل.	تمت مراجعة البيانات في العام المالي ٢٠٠٣.	بي وإي يشاركان في مشروع المقارنة المرجعية.

المخرج	الهدف	الإجراء	الوضع (٢٠٠٤/١/٢٣)	المهام
(٢) التزام المؤسسة ككل بالجودة.	١- الترويج الداخلي / خطة للاتصال. ٢- ممارسات مؤسسة في المراكز الوطنية الرئيسة لدعم الالتزام بالجودة.	أ) إعداد خطة لرفع مستوى الوعي بالجودة وأدوات وممارسات دعم الجودة. ب) إعداد كتيب لتاريخ وتحول مجلس الجودة.	التقى جاي إس مع الفريق في فبراير: تم مناقشة خطة الاتصال الأولية؛ تم استقصاء الآراء الفروع؛ خطة الاتصال الرسمي تحت التأسيس؛ العديد من العناصر جاهزة.	آر، وجاي وجاي إس
(٣) سبل مشاركة أفضل الممارسات في المؤسسة	١- التدريب.	أ- إنشاء عملية للتغذية العكسية لفريق التدريب باستخدام النتائج الموجزة في "جوانب التميز" لتحديد احتياجات التدريب. ب- إعداد عملية لتوجيه الموظفين الجدد فيما يتعلق بوثيقة الجودة.	تمت إضافة وثيقة "جوانب التميز" لبرنامج توجيه المدير التنفيذي الجديد؛ عرض تقديمي على موقع الشبكة الخارجية؛ وثيقة "جوانب التميز" لبرنامج توجيه الموظف الجديد. كي بي ينظم مؤتمرين هاتفيين لمشاركة المعلومات في العام المالي ٢٠٠٤.	

خطوة ١ (د) : تشكيل فريق المقارنة المرجعية

للعديد من الأسباب، يجد العديد من المؤسسات أنه من المفيد تشكيل فريق للمقارنة المرجعية لتوجيه وتنفيذ عملية المقارنة المرجعية وضمان توافر الموارد الضرورية وتكريس الوقت اللازم لإتمام المهمة. أولاً- يتطلب الأمر اقتناعاً من أعضاء مختلفين داخل المؤسسة، فوجود الأطراف ذات العلاقة في الفريق يشركهم في العملية، ويساعدهم على ضمان الدعم للنتائج.

ثانياً- يحتاج الفريق لكفاءات مختلفة وغالباً ما تكون المجموعات ذات التخصصات المتنوعة هي الأكثر فعالية. ويجب اختيار الأفراد وفقاً لدورهم في المؤسسة وأيضاً وفق مهاراتهم. ويمكن انتقاء أعضاء الفريق من إدارات التطوير والتسويق والبرامج والمالية. كما أنه في بعض الأحيان يكون من المفيد تضمين الفريق عضواً من أعضاء مجلس الإدارة أو أحد المؤسسين أو المتطوعين حيث يمكن لهؤلاء الأشخاص تقديم آراء أكثر موضوعية. إنك تحتاج

إلى مجموعة لديها خبرة في الإدارة ولهم اتصال يومي مع من تقدم لهم الخدمة، كما أنك تحتاج إلى بعض الأفراد الذين يمكنهم التعامل جيداً مع البيانات وآخرين ممن يمكنهم التواصل بفعالية ويسر مع الأطراف الخارجية وآخرين لديهم القدرة على وضع الأولويات داخلياً للتأكد من أن الأفكار الجديدة تنفذ بطريقة مناسبة. وعادة ما ينتهي ذلك الأمر بأن يشمل الفريق محاسبين ومدراء ومعلمين وباحثين وغيرهم كثير. غير أن حجم الفريق يجب أن يظل تحت

نصيحة : تأكد من أن القيادة ملتزمة

تأكد من التزام المستوى الأعلى من المجموعة التي ستقوم بالمقارنة المرجعية. فإذا كانت عملية المقارنة المرجعية ستتم في كل أنحاء المؤسسة، تحتاج الإدارة العليا للالتزام. أما إذا كانت إدارة أو مؤسسة صغيرة فيجب أن يؤكد المسؤولون الكبار أو الفريق بأكمله على التزامهم. وسواء قمت بالالتزام رسمي أو مجرد تبني غير رسمي للموضوع، فتأكد من أن القيادة ذات الصلة في مؤسستك ملتزمة بذلك المجهود.

السيطرة، حوالي ثلاثة أو خمسة أشخاص وفقاً لحجم المؤسسة؛ وبالتالي فمن الواضح أنك تحتاج إلى إيجاد أفراد يمزجون القدرات المذكورة آنفاً.

في مؤسسة إستر سيلز، يتسم فريق الجودة بالجدية البالغة (انظر المثال التالي). وتتطلب العضوية التزاماً لمدة عامين، ويختار الأعضاء من الإدارة التنفيذية وإدارات تقنية المعلومات والمالية والبرامج والموارد البشرية، ومن بين أكثر من تسعين فرعاً؛ حدد المدير التنفيذي خدمة قائد الفريق بسنة واحدة. وعلاوة على ذلك يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق التزام واضح بالجودة والوقت الكافي لخصصه للفريق. وبالطبع فإن معظم المؤسسات غير الربحية أصغر بكثير، ولا تتطلب مثل هذه الإجراءات الرسمية. لكن الأمر المهم هنا، هو أن الفريق يحتاج إلى الالتزام بعمله لمدة طويلة بما يكفي لتغيير العمليات التي ستتم المقارنة المرجعية لها.

خطوة ١ (هـ) : تجميع موارد المقارنة المرجعية

ما إن تؤكد مؤسستك (أو إدارتك) الالتزام بالتطوير وتبدأ في تجميع الموارد البشرية، حتى تحتاج كذلك إلى تجميع الموارد المادية اللازمة للمقارنة المرجعية، ويتضمن ذلك الأدوات الأساسية التي ستحتاجها لإتمام المشروع وتجميع وإدارة وتكوين المعلومات.

خطوة ١ (و) : كتابة خطة المقارنة المرجعية

يجب أن تفكر في المقارنة المرجعية كما لو كان مشروع بحث تقوم به بحيث تكون خطة المقارنة المرجعية هي خطة البحث وخارطة الطريق الخاصة بك، وهي تخبرك عن السبب وراء إجرائك للبحث وتحدد نطاق المشروع: ما تريد أن تقوم بعمل المقارنة المرجعية له، والمدة الزمنية التي يتطلبها ذلك، ومن سيشارك، وما هي النتائج المتوقعة. وعادة ما تتضمن خطة المقارنة المرجعية أربعة أقسام:

- ١- الغرض: لماذا نقوم بهذا؟ ما المخرجات التي نتوقع تطويرها؟
- ٢- النطاق: ما هي المجالات الحساسة التي تحتاج للتطوير؟ ما هي العمليات المحددة (الطرق أو السياسات أو البرامج) التي نريد إجراء المقارنة المرجعية لها؟
- ٣- المتطلبات: ما هي الموارد التي سنحتاجها؟ ما مقدار الوقت الذي سنخصصه؟ من سيشارك؟ أين سنحصل على البيانات؟
- ٤- المخرجات: ماذا سينتج المشروع؟ هل يجب أن تكون التوصيات في شكل أفضل الممارسات أو توصيات للتغيير أو إحصائيات عن المرجع؟ من يجب أن يقرأ النتائج؟

كما قد تحتاج خطتك إلى الموازنة بين المرونة والخروج عن النطاق، فالمرونة تتيح لك تعديل النطاق عندما تجد أن استفسارك المبدئي مضلل أو غير منتج. أما الخروج عن النطاق، فيقع عندما يصبح استفسار المقارنة المرجعية واسعاً للنتيجة وفاقداً للتركيز. افترض أن غرضك (نتيجتك) هو تطوير رضا المستفيدين، والعمليات التي تعتقد أنها تحتاج للمقارنة المرجعية هي: التعامل مع استفسارات المستفيدين، الإجابة بالمعلومات الصحيحة، تدريب من يرد على المكالمات. قد تدرك في النهاية أن هذه العمليات ليست العوامل الأساسية. وقد تكتشف في نهاية المطاف أن المشكلة المتعلقة برضا المستفيدين تكمن بالفعل في جودة منتجك أو خدمتك ذاتها. إن الخطة المتوازنة تتسم بالمرونة التي تمكنك من تعديل نطاق المقارنة المرجعية لبتضمن ذلك المتغير الجديد لكنها في الوقت ذاته ستمنعك من تشتيت انتباهك بين العديد من المتغيرات الجديدة.

✓ مهمة : إجمع مواردك

ورقة العمل ٣: موارد المقارنة المرجعية، تحتوي هذه الورقة على قائمة بالموارد الضرورية. استخدمها لتساعدك في جمع الموارد.

ورقة العمل ٣: موارد المقارنة المرجعية

استخدم قائمة المراجعة التالية للتأكد من أنك مستعد للمقارنة المرجعية.

- الكمبيوتر
سوف تحتاج إلى جهاز كمبيوتر لتوثيق الخطة وتتبع التطور وتخزين المعلومات والاتصال بالإنترنت. وبالتالي فيجب أن يكون لدى الفريق كمبيوتر محمول واحد على الأقل لتدوين الملاحظات في الاجتماعات.
- قاعدة البيانات
سوف تحتاج إلى بعض البرمجيات الأساسية لتتبع المعلومات. وسوف يكفيك وجود قاعدة بيانات بسيطة أو جدول حسابي بسيط مثل مايكروسوفت أكسيس أو إكسل. كما توجد قواعد بيانات أكثر تطوراً مثل مايكروسوفت بروجيكت علاوة على برمجيات متخصصة في المقارنة المرجعية للمؤسسات الربحية. كما أنه يفضل توفير إمكانية الوصول إلى قاعدة البيانات من أكثر من مكان سواء من خلال شبكة عمل أو عبر الويب. ويضم ملحق (ب) مزيداً من المعلومات حول اختيار البرنامج المناسب.
- الخطة الإستراتيجية (أو بيان المهمة أو أهداف الإدارة)
سوف تساعدك هذه الخطة عندما تحلل جوانب التطوير. فإذا لم يكن لديك خطة إستراتيجية، فسيفي وجود بيان مهمة أو قائمة لأهداف الإدارة.
- الإنترنت
توفر الشبكة العنكبوتية الوصول إلى أكبر وسيلة بحث فعالة وموفرة للتكاليف، ألا وهي الإنترنت. كما توفر الإنترنت كذلك وسيلة للتعلم حول المؤسسات الأخرى بدون الحاجة للتحدث لأي شخص.
- المرشد
إذا كنت تضع المرجعيات لأول مرة، فيحتمل أن تحتاج إلى مرشد للأخذ بيدك عبر العملية، وهو ما سيساعدك على الإبقاء على تركيزك، ويضمن أن التقدم ناجح والاستفادة من الوقت على النحو الأكفأ. وقد يكون المرشد كتاباً مثل هذا الكتاب أو استشارياً.
- الميزانية
بينما لا يجب أن تكلف المقارنة المرجعية كثيراً، فقد يتضمن ذلك بعض النفقات العرضية؛ مثل: السفر والاجتماعات ونسخ الأوراق والمستندات والتقنية والاستشاريين في المقارنة المرجعية، ويتطلب ذلك من مؤسستك التفكير في الميزانية قبل البدء.

✓ مهمة : اكتب مسودة خطتك للمقارنة المرجعية

يصوغ العديد من المؤسسات ميثاقاً رسمياً للمقارنة المرجعية مماثلاً لذلك الخاص بإستر سيلز المذكور في المثال التالي، استخدم ورقة العمل (٤) التالية لاستكمال ميثاقك .

ورقة العمل ٤ : إجعل مؤسستك ملتزمة بالجودة



ميثاق المقارنة المرجعية لمؤسسة إستر سيلز

ميثاق مشروع المقارنة المرجعية لمؤسسة إستر سيلز

(تم تحديثه في سبتمبر ٢٠٠٣)

الراعي: جيم ويليامز قائد الفريق: دونا دافيدسون، الرئيس التنفيذي لنورث جورجيا

أعضاء الفريق:

براين فترزجيرالد، الرئيس التنفيذي لنيو جيرسي

إلين ترينور، المدير المالي لنيو همبشاير/ نيويورك

بات جونز، نائب رئيس خدمات الفروع

جوان كلونان، مدير المشاريع، المركز الرئيسي الوطني

جيسون سول، استشاري

١- رؤية وغرض المشروع

الغرض من هذا المشروع هو تطوير أداء الفروع ودعم نموها من خلال عملية تحدد معايير التميز أو مستويات الأداء المطلوبة التي تسهم في النمو الصحي المرتكز على المهمة. والرؤية هي أن المعرفة المكتسبة من المقارنة المرجعية ستمكن إستر سيلز من تقديم خدمات أكثر من خلال بناء قدرات الفروع. والنية هي تزويد الشركات التابعة بوسيلة لتقييم قدرتها الحالية للاستدامة والنمو، وإرشادها في التخطيط وتنفيذ استراتيجيات النمو. وستزيد الفروع من فعاليتها من خلال التعلم من نجاحات الآخرين. وسيتم تحديد أفضل الممارسات (الابتكارات أو التقنيات الناجحة للمؤسسات الأخرى ذات الأداء الرفيع) التي تدعم تطوير الأداء والنمو المؤسسي، وسيتم التشارك فيها من خلال النظام بأكمله.

وتتضمن النتائج المرجوة للمشروع اكتساب الفروع لفهم أفضل لما يتطلبه نمو مؤسساتهم للمستوى التالي كما ستكتسب المراكز الرئيسية الوطنية وسيلة أخرى لتصميم وتحديد الأولويات المتعلقة بتوصيل الموارد للفروع لتعزيز بناء قدرات الفروع. كما سوف تمتدح الشركات الناجحة في المقارنة المرجعية المبادرات الأخرى الجارية لتطوير معايير البرامج ودعم التطوير المستمر للجودة في كل نواحي عمليات إستر سيلز.

٢- ما هي المهام المحددة التي سينفذها المشاركون في المشروع؟

أ- التصميم الإجمالي للمشروع

ب- التثقيف والتدريب المؤسسي

ت- جمع وقياس البيانات

ث- تحليل وتحديد النقاط المرجعية

ج- تحديد أفضل الممارسات

ح- تقرير النتائج والتوصيات الأساسية

٣- صف كيف ينتهي المشروع:

أ- استكمال مخرجات المشروع وتسليمها لآخرين لتنفيذها.

ب- تنفيذ مخرجات المشروع.

٤- اشرح نطاق أو حدود المشروع:

الجدول الزمني للاستكمال: عرض التقرير والتدريب في مؤتمر التدريب الوطني في أبريل ٢٠٠٤.

إدارات المراكز الرئيسية الوطنية المتأثرة: خدمات الفروع، خدمات دي إم/ دي إي في، الإدارة التنفيذية، المالية،

الموارد البشرية، تقنية المعلومات، إم سي آر، وبي بي إس.

نطاق إقليمي أو وطني: كلاهما، مشروع تعاوني مع إي إس إل إيه.

معايير التكلفة: وقت الموظفين، والمكالمات الجماعية والسفر

التكامل مع مبادرات المركز الرئيسي الوطني: الأهداف المشتركة بين الإدارات، وتحليل المجموعات القرينة، ومجلس الجودة.

المشاركة/ التمثيل خارج المركز الرئيسي الوطني: ممثلو مجلس إي إس إل إيه والفروع المختارة.

ورقة العمل ٥ : ميثاق المقارنة المرجعية

استخدم ورقة العمل هذه كأساس لكتابة خطة المقارنة المرجعية.

الراعي:

أعضاء الفريق

الاسم	الإدارة	مجموعة المهارات
(الاسم الثلاثي)	(اختر من: المالية، أو الموارد البشرية، أو البرامج، أو التسويق، أو التطوير، أو التنفيذ، أو مجلس الإدارة)	(اختر من: التركيز على التفاصيل، أو بناء العلاقات، أو ذكاء الأعمال، أو المفكر المبدع، أو خبير العمليات، أو القائد)

رؤية وغرض المشروع

المخرجات

(أ)

(ب)

(ت)

(ث)

(ج)

الخطة الزمنية

تاريخ بدء المشروع:

التاريخ المقرر	المراحل المهمة

٥- ما هي الموارد الضرورية لنجاح ذلك المشروع؟

عدد الأفراد	الزمن المطلوب
٥ أعضاء للفريق: ٣ فروع، ومركزان رئيسان وطنيان.	٢٠ ساعة على الأقل لكل منهم في إعداد مكالمات جماعية وفقاً للحاجة.
	٦ أيام سفر واجتماعات (٣ اجتماعات)
٦ مجموعات تركيز للفروع	ساعتين للإعداد ويومان للسفر والاجتماعات
عدد الفروع المشاركة في جمع البيانات: (يتم التحديد لاحقاً)	
إدارات وموظفي المراكز الرئيسية الوطنية: (يتم التحديد لاحقاً)	
الميزانية	
اجتماع مجموعة التركيز في يوليو ٢٠٠٣	
المكالمات الجماعية	
سفر واجتماعات الفريق: اجتماعان مباشران (أكتوبر ويحدد لاحقاً)	
الاستشاري	

٦- كيف سيبقى مديرو الإدارات والمسؤولون الآخرون عن المشروع على اطلاع ومشاركة في المشروع؟

إرسال موجزات للراعي، وفريق الإدارة، ومسؤولي إي إس إل إيه من خلال المكالمات والبريد الإلكتروني؛ حيث ترسل محاضر الاجتماعات للمذكورين أنفاً مع تحديث الاتصالات مع الأفراد الآخرين والفروع الأخرى المشتركة في الأمر من وقت لآخر خلال مدة المشروع.

٧- أين تُرسل تحديثات المشروع؟ كيف ستتاح للآخرين؟

قد يتم نشر رسائل البريد الإلكتروني أعلاه للآخرين وفقاً لما يحدده رئيس الفريق والراعي ويتم تضمينه ضمن أجنداث اجتماعات فريق الإدارة وإي إس إل إيه.

موجز

تسعى المؤسسات لإجراء المقارنة المرجعية بسبب السوق (فالمنافسة تدفع المؤسسات غير الربحية لإظهار وتطوير نتائجها) أو مهمتها (واجب المؤسسة هو زيادة تأثيرها) أو إدارتها (مديرو المؤسسات غير الربحية أنفسهم يرفعون المستوى). لكن لكي تنجح المقارنة المرجعية، تحتاج مؤسستك لأن يكون لديها أمر مُلزم للتطوير والتزام بالمتابعة حتى النهاية.

ويحتاج مجلس الإدارة والموظفون والمتطوعون والممولون جميعاً إلى الالتزام بالمقارنة المرجعية وفهم أدوارهم في دعم العملية. فبدون الالتزام قد تبدأ المؤسسة في عملية المقارنة المرجعية لكنها تعجز عن تنفيذ نتائجها. وبالتالي، فإن تكوين فريق للمقارنة المرجعية يساعد في إقناع مختلف الأطراف ذات العلاقة، ويضمن وجود أفراد برؤى وخبرات مختلفة ضمن فريق صنع القرار. وخطة المقارنة المرجعية هي خريطة الطريق لفريق المقارنة المرجعية حيث إنها تحدد سبب القيام بالبحث وتحدد نطاق المشروع. كما أن كتابة الخطة في ميثاق رسمي يساعد المشروع على الإبقاء على التركيز المطلوب وعدم التشتت. إن أولى خطوات فريق المقارنة المرجعية، هي تحليل ما هو بحاجة للتطوير. وسيساعدك الفصل الثاني على تحديد ما تقوم بالمقارنة المرجعية بشأنه.

نصيحة: استمتع بالأمر

رغم أن المقارنة المرجعية عمل جاد، إلا أنه قد يكون ممتعاً في ذات الوقت، حيث إن العملية تتيح للأفراد الخروج من الروتين المعتاد وتمنحهم فرصة الابتكار وحتى السفر. ومن بين النتائج الفرعية المهمة للمقارنة المرجعية: شحن الطاقات والابتكار. امنح فريقك حرية البحث عن الأفكار الجديدة واستكشافها وشجع النقاش والتفاعل بين المستويات المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بالحلول البديلة. إن العملية التي تكون ممتعة وجذابة تكون أكثر إنتاجية وأفضل تقبلاً من العملية التي لا تتمتع بهذه المزايا.

استخدم ورقة العمل هذه كأساس لكتابة خطة المقارنة المرجعية.

النطاق

الجدول الزمني للاكمال: -----

الإدارات المشاركة: -----

معايير التكلفة: -----

التكامل مع المبادرات الأخرى: -----

المشاركة/ التمثيل الخارجي: -----

الموارد

عدد الأفراد/ الزمن المطلوب: -----

الميزانية: -----

الموارد المطلوبة: -----

مصادر التمويل المحتملة: -----

الاتصالات

معدل التكرار (أسبوعي، شهري، فصلي): -----

قائد الاتصالات (اسم عضو الفريق): -----

الصيغة: (بريد إلكتروني، نشرة أخبار، مكالمة جماعية، اجتماع): -----

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

تحليل ما يحتاج للتطوير



تحليل ما يحتاج للتطوير

يوجد في كل مؤسسة العديد من الأمور التي يمكن تطويرها ومقارنتها مرجعياً، غير أن السؤال دائماً ما يكون عما يجب البدء به. ويكمن مفتاح الإجابة على ذلك السؤال في فهم معنى "الجودة" بالنسبة لكل جانب من جوانب مؤسستك. ففي المقارنة المرجعية الخاصة بالشركات، تُعرّف الجودة على أنها مدى وفاء الشركة بتوقعات العملاء. أما في المقارنة المرجعية الخاص بالمؤسسات غير الربحية، فتعني الجودة تحقيق نتائج المؤسسة بنجاح وبالطبع، دائماً ما توجد عوائق تحول دون تحقيق المؤسسة للنتائج المرجوة، وذلك في كل مؤسسة لديها نتائج تود تحقيقها. وتستطيع المقارنة المرجعية مساعدتك في تحديد تلك العوائق والتغلب عليها للوفاء بالنتائج المؤسسية وتطوير الجودة.

خطوة ٢ (أ): حدد ما يحتاج للتطوير

في المؤسسات الصغيرة - كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة - يوجد دائماً الكثير والكثير من الأمور التي تحتاج إلى الإصلاح، غير أن إصلاح كل شيء ليس هو الأمر الصحيح. فالأهم هو إصلاح الأمور الصحيحة. وبالتالي، فيجب أن يركز فريق المقارنة المرجعية على تطوير الأمور التي تساعد على جعل مؤسستك أقرب للنجاح النهائي - أي النتائج الأهم لمهمتك. وبينما تفكر في الأبعاد المختلفة لنجاح مؤسستك، تذكر جوانب التأثير الأربعة في المؤسسات غير الربحية: فعالية الإدارة، والاستدامة المالية، ومشاركة المجتمع، وأداء البرامج.

يتعلق جانب تأثير فعالية الإدارة بالطريقة التي تُدار بها مؤسستك. ما مدى مشاركة مجلس الإدارة؟ ما هو مستوى رضا الموظفين؟ هل لديك تغيير كبير في الموظفين؟ هل لديك فريق لإدارة الجودة؟ يتعلق جانب تأثير الاستدامة المالية بالنجاح المالي طويل المدى لمؤسستك. ما مدى الاستقرار المالي لمؤسستك؟ ما مدى تنوع مصادر عوائدك؟ هل يستمر معك مانحوك أو ممولوك سنوياً؟

ما إن يصدر منك الالتزام بالتطوير ويتم إعداد فريقك وجمع مواردك، حتى يمكنك المضي قدماً للخطوة التالية: اختيار ما تريد إجراء المقارنة المرجعية بشأنه. وفي الخطوة ٢ ستقوم بما يلي:

- تحديد ما يحتاج للتطوير
- تحديد المهم بالنسبة لنتائج الجودة
- بناء معادلة النجاح الخاصة بك

يتعلق جانب تأثير مشاركة المجتمع بنظرة الأطراف ذات الصلة لمؤسستك. هل هم على دراية ببرامجك؟ كيف تروج المؤسسة لنفسها بين مجتمعها المستهدف؟ هل هناك مشاركة من المتطوعين المحليين؟ ما مدى جودة سمعتك؟ يتعلق جانب تأثير أداء البرامج بنجاح برامجك في تحقيق مهمتك. ما هي السلوكيات التي لا بد من تغييرها أو الظروف التي يجب تخفيفها أو المهارات التي يجب تطويرها لتحقيق الأهداف النهائية لبرامجك؟

تمثل جوانب التأثير الأربعة المذكورة أنفاً المكونات الأساسية لنجاح أي مؤسسة. ابدأ باختيار أحد هذه الجوانب التي ترغب مؤسستك في تطويرها، وأعلن عن هدف تأثير تود تحقيقه. على سبيل المثال: قد تقوم المؤسسة التي تم إنشاؤها لوضع حد للتشرد، باتخاذ قرار العمل على أداء البرامج واختيار "توظيف المستفيدين" كهدف تأثير إجمالي.

ومن هنا، يقوم فريق المقارنة المرجعية ببناء معادلة النجاح لمؤسستك بما يسمح لك بما يلي: (١) ترجمة المهمة

الإجمالية لمؤسستك إلى جوانب تأثير؛ (٢) تحديد النتائج الأساسية للتركيز عليها؛ و(٣) ربط معايير الأداء بالنتائج. وستساعدك معادلة النجاح على تركيز مجهوداتك، وتأسيس ما تحتاج إليه للمقارنة المرجعية ليتم في نهاية المطاف تطوير مؤسستك.

وغالباً ما تكون محاولة قياس الأهداف طويلة المدى لمؤسستك أمراً صعباً؛ لأن التغيير يحدث عبر الوقت، وكما هو وارد في قسم "قيم نستخدم المقارنة المرجعية؟" أنفاً فإن التأثيرات طويلة المدى تقع في أربعة جوانب: الإدارية، المالية، المجتمع، أو البرامج. وستساعدك معادلة النجاح على سرعة تجزئة تأثيرك طويل المدى المرغوب إلى مكونات يمكن إدارتها.

نصيحة: ركز على "العميل"

عادة ما يحدد العميل معايير الجودة. فمن هو العميل؟ بالنسبة للشركات التجارية الإجابة سهلة - العميل هو عميل المنتج أو الخدمة. لكن بالنسبة للمؤسسات غير الربحية فإن تحديد من هو "العميل" (وبالتالي من يحدد "الجودة") ليس بمثل هذا الوضوح. فعلى سبيل المثال، هل عميلك هو المؤسسة التي تعطيك المنحة لتقوم بعملك أو الوكالة الحكومية التي تُنظّم قوانين خدماتك أو المستفيد الذي يتلقى خدماتك؟ الحقيقة هي أن للمؤسسات غير الربحية عملاء أو "أطراف ذات صلة" متعددين. وستحدد الموازنة الدقيقة لتوقعات هؤلاء نوعية تعريف مؤسستك لماهية "الجودة".

ومعادلة النجاح سهلة: أ + ب + ج = د حيث (د) هو التأثير النهائي المرغوب و(أ) و(ب) و(ج) النتائج المرحلية التي تسهم على نحو مباشر في هدفك النهائي. فإذا وضعت معادلة نجاحك بطريقة ملائمة فسيكون بوسعك التعبير عنها بجملة تامة: "لكي ننجح في (د) فلا بد علينا أن ننجح (أ) و(ب) و(ج)". حاول التحديث بهذه الجملة عن واحد من جوانب تأثيرك. (في النهاية ستستخدم معادلة نجاح منفصلة لكل جانب من جوانب التأثير).



معادلة نجاح المقارنة المرجعية

جانب التأثير:

النتائج المهمة للجودة	هدف التأثير
ما هي أهم الأهداف المرحلية للنجاح في (د)	ما ترغب في تحقيقه في نهاية المطاف

$$أ + ب + ج = د$$

أ (١)	ب (١)	ج (١)
أ (٢)	ب (٢)	ج (٢)
أ (٣)	ب (٣)	ج (٣)
أ (٤)	ب (٤)	ج (٤)

معايير الأداء

المعايير التي يمكن قياسها وتبين على أفضل نحو ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النتائج المهمة للجودة

نصيحة: ابدأ بأهداف بسيطة

إن المقارنة المرجعية التزام طموح يتطلب النجاح فيه أن تتبنى مؤسستك أفكاراً جديدة، وترحب بالمدخلات الخارجية. وفي نفس الوقت، احرص على ألا يكون العمل أكثر من اللازم. ما يلي بعض النصائح المتعلقة باختيار أول مشاريعك القليلة.

تحمل وفقاً لقدراتك: ابدأ بالمقارنة المرجعية لجانب أو جانبين من جوانب الأثر. وعندما تصبح العملية أكثر ألفة انتقل إلى الجوانب الأخرى. وتخطئ العديد من المؤسسات عندما تحاول إدخال المقارنة المرجعية في كل جوانب المؤسسة قبل تجربتها في عدة جوانب أساسية. كما يجب أن تكون واقعياً بشأن الموارد التي تستطيع مؤسستك تخصيصها لعملية المقارنة المرجعية. وستتحكم مواردك في نطاق مجهوداتك: ما مدى قدرتك على البحث عن أفكار جديدة وما مدى دقتك في قياس فعاليتها.

لا تحاول فعل المستحيل: تذكر أن المقارنة المرجعية تركز على النتائج قصيرة المدى. ولذلك تجنب النتائج المفرطة في طول المدى. فمن السهل أن يكون هدفك هو هدف كبير لا حدود له مثل "تغيير العالم"، غير أن الأمر يتطلب مزيداً من التفكير لتقسيم ذلك الهدف إلى نتائج قابلة للقياس والسيطرة يمكن لمؤسستك التأثير المباشر فيها. إن النتائج طويلة المدى (مثل القضاء على العنصرية وخفض معدلات الفقر) غالباً ما يكون الدافع وراءها العديد من العمليات والتفاعلات المعقدة - تكون أغلبها خارج نطاق سيطرتك. لذا، ركز على النتائج التي يمكنك السيطرة عليها.

اختر الأسهل: أول ما يتبادر إلى الذهن عند ذكر كلمة "نتيجة" هو الهدف المتعلق بالبرامج، فعادة ما تكون نتائج البرامج هي أهم العناصر للمهمة لكنها قد تكون في بعض الأحيان معقدة ومربكة. فكر إذاً في البدء بالنتائج التي تكون أكثر تجسداً وقابلية للقياس. وعادة ما تكون النتائج في جوانب التأثير المالية أو الإدارية على سبيل المثال عمليات تجارية واضحة وقياسات مباشرة نسبياً. وما إن تتمكن من ذلك حتى يمكنك الانتقال إلى نتائج أكثر تحدياً في جوانب تأثير البرامج والمجتمع.



النتائج المهمة للجودة

جانب التأثير: الاستدامة المالية

هدف التأثير	النتائج المهمة للجودة
ما ترغب في تحقيقه في نهاية المطاف	ما هي أهم الأهداف المرحلية للنجاح في (د)
الاستقلال عن منح التبرعات	الحصول على منح حكومية
	زيادة التبرعات على الإنترنت
	زيادة طرق تدفق الدخل

$$أ = ب + ج + د$$

أ (١)	ب (١)	ج (١)
أ (٢)	ب (٢)	ج (٢)
أ (٣)	ب (٣)	ج (٣)
أ (٤)	ب (٤)	ج (٤)

معايير الأداء

المعايير التي يمكن قياسها وتبين على أفضل نحو

ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النتائج المهمة للجودة

✓ مهمة : اختر هدف التأثير

حان وقت اختيار (د) في معادلة نجاحك. بالنسبة للمشروع الأول اختر شيئاً تفهمه جيداً ويمكنك النجاح فيه. املاً، خط هدف التأثير في ورقة العمل (هـ) التالية.

خطوة ٢ (ب): حدد النتائج المهمة للجودة

الخطوة الأولى في بناء معادلة نجاحك كانت اختيار هدف التأثير الذي تريد التركيز عليه لتحقيق التطوير من خلال المقارنة المرجعية - (د) في معادلة النجاح. والآن حان الوقت للنظر إلى ما يساعد في حدوث (د). لأي هدف من أهداف التأثير توجد بعض النتائج المرحلية المهمة لنجاح ذلك الهدف. وتسمى هذه النتائج الرئيسية، النتائج المهمة للجودة التي لا بد لمؤسستك تحقيقها لإحداث فارق في أحد جوانب التأثير المحددة. ولاستكمال المثال من الخطوة السابقة، فإن مؤسستك ترغب في "الاستقلال عن منح المؤسسات". وقد يوجد العديد من النتائج التي تحقق ذلك؛ مثل: الحصول على مزيد من المنح الحكومية، وزيادة عدد التبرعات على الإنترنت، وتنظيم فعاليات جمع تبرعات جذابة، وزيادة طرق تدفق الدخل. غير أنك قد تحدد أن المتطلبات الثلاثة الأهم للاستدامة المالية هي الحصول على المنح الحكومية، وزيادة عدد التبرعات على الإنترنت، وزيادة طرق تدفق الدخل، وتلك ستكون النتائج المهمة للجودة في جانب تأثير الاستدامة المالية. ويوضح المثال التالي هذه النتائج، وقد تمت كتابتها في معادلة النجاح.

✓ مهمة : حدد النتائج المهمة للجودة

الغرض من هذه المهمة هو مساعدتك على تحديد النتائج المهمة للجودة. اعمل مع فريق المقارنة المرجعية للإجابة على الأسئلة في ورقة العمل (هـ): تشخيص المقارنة المرجعية. اطلب من كل عضو من أعضاء فريقك استكمال ورقة العمل على نحو مستقل وبعدها قارن بينها. وفي النهاية تأكد من وصول الفريق إلى إجماع، حيث إن المعلومات الواردة في ورقة العمل ستحدد الأولويات المتعلقة باستفسار المقارنة المرجعية. لمزيد من المساعدة، انظر صندوق النصائح التالي: كيف تختار وتحدد النتائج المهمة للجودة.

ورقة العمل ٦ : تشخيص المقارنة المرجعية

فيما يتعلق بهدف التأثير المطلوب، اذكر أهم خمسة أو عشرة أمور حول مؤسستك تشعر أنها الأكثر حاجة للتطوير. يجب عليك في هذه المرحلة تحديد تفكيرك على هدف التأثير الذي اخترته في نهاية الخطوة ٢ (أ) (في نهاية المطاف يمكنك ملء ورقة العمل الحالية فيما يتعلق بأهداف التأثير لكل جانب من جوانب التأثير الأربعة. أما الآن فاجعلها بسيطة بقدر الإمكان).

هدف التأثير:

قائمة بالنتائج الممكنة

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

خذ كل بند من بنود القائمة السابقة وضعه في إحدى الخانات الموجودة في المصفوفة التالية التي ستساعد فريقك على التركيز على النتائج الأهم لنجاح مؤسستك، حيث إن هذه المصفوفة تعزل النتائج المهمة والتي يمكن السيطرة عليها عن النتائج غير المهمة (أي التي ليس لها تأثير كبير على الجودة) أو التي لا يمكن السيطرة عليها (أي التي ليس لمؤسستك تأثير معقول عليها).

مهمة / لا يمكن السيطرة عليها	مهمة / يمكن السيطرة عليها
غير مهمة / لا يمكن السيطرة عليها	غير مهمة / يمكن السيطرة عليها

البنود التي أدرجتها في الخانة العليا اليمنى من المصفوفة (مهمة / يمكن السيطرة عليها) هي النتائج المهمة للجودة فيما يتعلق بهدف التأثير الذي اخترته، فهي البنود التي حددتها على أنها داخل نطاق قدرة مؤسستك على التأثير كما أنها الأهم بالنسبة لنجاح مؤسستك.

إذا رأيت أن الفريق يذكر أكثر من ثلاث نتائج مهمة ويمكن السيطرة عليها، حاول البحث عن تداخل بين النتائج؛ واسأل الفريق "هل هناك هدف يضم الآخر بداخله؟" على سبيل المثال، يمكن دمج النتيجتين "تحسين مبيعات قائمة قاعدة بيانات المانحين" و "زيادة عوائد الاستشارات" معاً تحت نتيجة "تحسين مصادر الدخل".

استخدم معادلة النجاح التالية ملء جانب التأثير والنتائج المهمة للجودة ذات الصلة.

جانب التأثير:

النتائج المهمة للجودة

ما هي أهم الأهداف المرحلية

للنجاح في (د)

هدف التأثير

ما ترغب في تحقيقه

في نهاية المطاف

$$أ + ب + ج = د$$

نصيحة: كيف تختار وتحدد النتائج المهمة للجودة

ما يلي بعض النصائح التي قد تساعدك على إكمال معادلة النجاح الخاصة بك:

تأكد من أن نتائجك المهمة للجودة قصيرة المدى. كل النتائج تتكشف بالتدرج؛ على سبيل المثال: يتخرج الأفراد من الفصل الدراسي (نتيجة قصيرة المدى)، يتقدمون للوظائف (نتيجة متوسطة المدى)، يشغلون وظائف جديدة (نتيجة طويلة المدى) ويصبحون مستقلين مالياً (أثر نهائي). وتكون النتائج قصيرة المدى في نطاق سيطرتك وقدرتك على التغيير والتأثير أكثر من غيرها. وكلما طالت مدة حدوث التغيير، قلت قدرتك على قياسه أو السيطرة عليه.

استخدم دائماً أفعالاً مبنية للمعلوم للنتائج المهمة للجودة. هذه إحدى الطرق التي تضمن لك الخروج بنتائج فعلية أكثر مما هي عمليات أو أنشطة. تذكر أن النتيجة - حتى لو كانت نتيجة مرحلية - بمثابة تغيير في وضع أو ظرف أو سلوك. وستساعدك الأفعال المبنية للمعلوم (أضف، طوّر، أشرك، حرك، زد) على تحديد التغيير الذي ترغب في إحداثه وستقودك إلى طرح الأسئلة الصحيحة. وأحد الأخطاء الشائعة هو ذكر الأنشطة (توظيف مسؤول تطوير، استضافة مؤتمر، إجراء مقابلة مع أحد المشاركين) بدلاً من النتائج. وعادة لا تشير الأنشطة لأي تغيير - فهي إما تقع أو لا تقع. والقاعدة المهمة هنا هي: إذا كانت النتيجة المهمة للجودة نتيجة نعم/لا، وليست تدرجية فربما تكون نشاطاً ولا بد من العودة وتحديد نتيجة.

لهدف تأثيرها، وهو تحقيق إدارة فعالة للوكالات. ومن ذلك المثال يمكنك رؤية أن المؤسسة غير الربحية تقوم بشكل إجمالي بالمقارنة المرجعية بشأن تأثير "تحقيق إدارة فعالة للوكالات" ("د" في معادلة النجاح) كما أن أحد النتائج المهمة للجودة لهذه المؤسسة غير الربحية هو "طور قيادة فعالة". ادرس المثال. يمكنك رؤية أن هذه المؤسسة الربحية تقيس تقدمها في النتيجة المهمة للجودة "طور قيادة فعالة" بالعديد من الطرق. وقد حددت أن القيادة يمكن الإشارة إليها أو قياسها بواسطة الإدارة المالية (التغيير في صافي الأصول ونمو عائد البرامج) وبواسطة التفاعل البشري البناء (رضا الموظفين ومشاركة مجلس الإدارة). وبالنسبة لفريق المقارنة المرجعية فإن كل ذلك مؤشرات للقيادة الجيدة.

عند التحضير لتطوير معايير الأداء الخاصة بكم، اقضوا بعض الوقت كمجموعة لدراسة هذا المثال. ناقشوا كيف أن كل معيار من معايير الأداء يرتبط بنتيجة محددة من النتائج المهمة للجودة، وكيف تسهم النتائج الثلاثة المهمة للجودة في التأثير الإجمالي الشامل، وفكروا أيضاً في العمليات التي قد تستخدمها المؤسسات غير الربحية لتحقيق كل من معايير الأداء التي تستخدمها للوصول إلى كل نتيجة من النتائج المهمة للجودة. (لا يلزم أن تكون الاستنتاجات صحيحة ١٠٠٪؛ ما عليك إلا استخدام خيالك لربط المعايير بالعمليات التي تحقق تلك التغييرات). ولزيت من الأمثلة عن معايير الأداء الشائعة للمؤسسات غير الربحية والنتائج ذات الصلة، انظر ملحق (أ) في نهاية الكتاب.

وبالنسبة لهذا المثال، فإننا نعرض فقط أربعة معايير لكل نتيجة من النتائج المهمة للجودة. وبدون شك، فقد توصل فريق المقارنة المرجعية للعديد من القياسات الأخرى التي اعتقد أن من المهم تتبعها. لكن تذكر أن تبقي الأمر قابلاً للتنفيذ - لا يجب أن تستخدم أكثر من ثلاثة أو أربعة مؤشرات لكل نتيجة من النتائج المهمة للجودة. وبعض الأحيان، قد لا يكون هناك غير مؤشر أو مؤشرين جيدين، وهو أمر لا بأس به.

لا تشغل بالك بالسببية. إن النتائج المهمة للجودة ما هي إلا بدائل لتحديد ما يمكنك التركيز عليه لتطوير تأثيرك. ولا يمكن أن تخبرك معادلة النجاح عن كامل القصة، ولن تكون النتائج المهمة للجودة هي النتائج الوحيدة التي تسهم في التأثير النهائي، بل يجب أن تكون هي الطرق الأهم والأكثر مباشرة للوصول للنتائج التي تريدها. تذكر - المقارنة المرجعية أمر يتعلق بالتطوير. لذا فإنك في بنائك معادلة النجاح تحاول التركيز على النتائج الرئيسية التي إن تطورت؛ فمن المحتمل أن تؤدي لتحقيق تأثير أكبر.

خطوة ٢ (ج): أرفق معايير الأداء

ها أنت قد حددت سلسلة من النتائج المهمة - لكن معرفة النتائج المهمة للجودة ليست كافية. عليك الآن أن تجد سبلاً لقياسها بحيث يمكنك تحديد مقدار ما تريد تطويره، وتسمى هذه القياسات معايير الأداء. ومعيار الأداء هو مؤشر كمي (رقمي في العادة) يتتبع مدة جودة العملية (الطريقة، السياسة، أو البرنامج) في تحقيق النتيجة المرجوة.

وبالطبع، فإن لكل من النتائج التي قمت بتحديدوها مجموعة من العمليات التي تحقق النتيجة. فعلى سبيل المثال: إذا كانت إحدى النتائج المهمة للجودة هي "الحصول على مزيد من العقود الحكومية" فعليك أن تستوعب الطرق التي تستخدمها حالياً للحصول على مثل تلك العقود. وسيكون معيار الأداء الذي تختاره عدداً، لكنه يشير إلى العملية نفسها. وفيما بعد عندما تقارن مرجعياً مؤسستك مقابل مؤسسة أفضل فستقارن الأرقام - لكن الأهم من ذلك أنك ستطرح أسئلة حول كيفية تحقيق تلك المؤسسة لأرقام الأفضل.

قد يكون انتقاء معايير الأداء أمراً صعباً. لدى العديد من الشركات التجارية عمليات بسيطة وسهلة القياس؛ مثل: "تنزيل البضاعة المستلمة من المورد (أ) والتحقق منها" و"وضع المخزون الصحيح في المستودع". غير أن العمليات في المؤسسات غير الربحية تميل لأن تكون أكثر تعقيداً. ففي حالة جمع التبرعات قد يكون من السهل نسبياً قياس بعض البنود: "أجري مكالمات للمتبرع (أ)؛ اتباع الإجراء القياسي في المؤسسة لطلب التبرعات" غير أن العمليات الأكثر تعقيداً التي تتضمن التعاقدات الحكومية والعلاقات بالمؤسسات المانحة والعلاقات العامة، وما إلى ذلك قد تكون أصعب في القياس.

ويجب أن يفكر فريق المقارنة المرجعية في كيفية قياسه للتقدم في النتائج المهمة للجودة المذكورة في نهاية الخطوة ٢ (ب). وقد تكون معايير القياس مباشرة إلى حد كبير: نسبة النمو في العقود، والتكلفة مقابل كل دولار تم ربحه، وإجمالي قيمة العقد. والمثال الواردة لاحقاً عبارة عن مقتطف معدل من إحدى مبادرات المقارنة المرجعية لإحدى المؤسسات غير الربحية، ويوضح كيفية قياس إحدى المؤسسات

✓ مهمة: إربط معايير الأداء بالنتائج

استخدم ورقة العمل (٦): معايير الأداء لربط معايير الأداء بالنتائج المهمة للجودة التي اخترتها.

ضع معايير الأداء تحت كل نتيجة اخترتها في معادلة النجاح، مزيد من الأمثلة على معايير الأداء الشائعة في المنظمات غير الربحية. انظر الملحق أ.

جانب التأثير:

النتائج المهمة للجودة	هدف التأثير
ما هي أهم الأهداف المرحلية للنجاح في (د)	ما ترغب في تحقيقه في نهاية المطاف
طور قيادة فعالة	حقق إدارة فعالة للوكالة
ادعم المهام الرئيسية	
تأكد من رفع التقارير الرئيسية	

$$أ = ب + ج + د$$

أ (١)	ب (١)	ج (١)
أ (٢)	ب (٢)	ج (٢)
أ (٣)	ب (٣)	ج (٣)
أ (٤)	ب (٤)	ج (٤)

معايير الأداء

المعايير التي يمكن قياسها وتبين على أفضل نحو
ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النتائج المهمة للجودة

مثال

معايير الأداء

جانب التأثير: فعالية الإدارة

النتائج المهمة للجودة	هدف التأثير
ما هي أهم الأهداف المرحلية للنجاح في (د)	ما ترغب في تحقيقه في نهاية المطاف
طور قيادة فعالة	حقق إدارة فعالة للوكالة
ادعم المهام الرئيسية	
تأكد من رفع التقارير الرئيسية	

$$أ = ب + ج + د$$

أ (١)	ب (١)	ج (١)
أ (٢)	ب (٢)	ج (٢)
أ (٣)	ب (٣)	ج (٣)
أ (٤)	ب (٤)	ج (٤)

معايير الأداء

المعايير التي يمكن قياسها وتبين على أفضل نحو
ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النتائج المهمة للجودة

موجز

إن تحديد ما الذي تقارنه مرجعياً يبدأ بفهم نقاط قوة وضعف مؤسستك وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير. ومن هناك يتم تحديد مجموعة النتائج المهمة للجودة، والتي تسهم في تأثيرك طويل المدى. وبعد ذلك تحدد معايير أداء تسمح لك بقياس تقدمك نحو تحقيق هذه النتائج.

وسيكشف تحليلك بدون شك عن عدد من النتائج التي يمكنك من خلالها إنجاز عملك. ويعود الأمر لفريق المقارنة المرجعية لتحديد ووضع أولويات تلك النتائج التي ترتبط بأهم مكونات أداء مؤسستك.

ستقوم في الفصل التالي بتقييم المعايير التي اخترتها في ذلك الفصل ومعرفة أداء مؤسستك فيها حالياً، ومن ثم مقارنة معايير الأداء في مؤسستك بمعايير أداء المؤسسات الأخرى.

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

قياس الأداء



قياس الأداء

على مدى خمسين عاماً، كان مؤسسة الحفاظ على الطبيعة Nature Conservancy مهمة واضحة وهي: "الحفاظ على تنوع النباتات والحيوانات من خلال حماية أماكن وجود الأنواع النادرة حول العالم." في أغلب الأحيان، كان تركيز المؤسسة على إنشاء محميات (نتيجة). وعاماً بعد آخر، كانت المؤسسة تجمع مبالغ التبرعات الخيرية السنوية التي تتسلمها (معيار) وعدد الفدانات التي تحميها (معيار) وكانت هذه المعايير تُعرف على نحو شائع بتعبير "الدولارات والفدانات". كانت المعايير واضحة وسهلة التتبع. غير أنه بمرور السنوات، زاد عدد الفدانات المحمية بشكل كبير من ٢٠٠,٠٠٠ فدان عام ١٩٧١ إلى ٤٠ مليوناً عام ١٩٩١ و٦٦ مليوناً عام ١٩٩٩ كما زادت العوائد السنوية للمؤسسة باطراد كل عام حيث كانت ٤٢٥ مليون دولار عام ١٩٧١ و٢٥٤,٧ مليون عام ١٩٩١ و٧٧٥ مليوناً عام ١٩٩٩. لقد كانت المؤسسة تزدهر، وكان لدى مجلس الإدارة والمديرين والممولين شعور بأنها قد بلغت أوجها.

لكن بالرغم من ذلك النجاح الظاهر، فقد بدأ مديرو المؤسسة في أوائل التسعينيات يدركون أن معيار "الدولارات والفدانات" لم يكن يقيس بكفاءة تطور المؤسسة نحو تحقيق مهمتها، فهدف المؤسسة لم يكن شراء الأراضي أو جمع الأموال في المقام الأول، بل حماية التنوع الحيوي على الأرض. وبوضع ذلك المعيار في الاعتبار، فقد كانت المؤسسة تبتعد أكثر عن تحقيق هدفها بمرور الأعوام، فقد كانت الأنواع في الحقيقة تتضاءل بمعدل مماثل لمعدل الانقراض منذ ٦٥ مليون عام! والأسوأ من ذلك أن الأنواع كانت تتناقص حتى داخل المناطق المحمية.^(١)
الدرس المستفاد: تأكد من أنك تقيس الأهم، فمن السهل نسبياً قياس شيء ما، في حين أن الأمر الأساسي هو قياس الأشياء الصحيحة.

خطوة ٣ (أ): تأكد من قياس الشيء الصحيح

تتعلق الخطوة ٣ (أ) بالتأكد من أن معاييرك ترتبط مباشرة بالنتائج التي تسعى لتحقيقها. ولضمان اختيارك لمعايير مفيدة، اسع لاستخدام المعايير الذكية SMART^(٢) وتستخدم المعايير الذكية بشكل متكرر لتحديد فائدة وصلاحية ودقة معايير الأداء. ولكي يكون معيار الأداء فعالاً فلا بد أن يكون:

محدد Specific

يجب أن يعرف معيار الأداء بالتحديد ما هي النتيجة المتوقعة، بحيث يمكن الحكم بدقة على الأداء. ويساعد في تحقيق ذلك التحديد وجود تعريفات ومعايير واضحة لجمع البيانات، ومنحها الصفة القياسية، وتبادل التقارير عبر الإدارات وبين الموظفين المشتركين في استخدام القياس.

ما إن تحدد المعايير، حتى يمكن البدء في المقارنة المرجعية للأداء. في الخطوة ٣، يجب عليك القيام بالتالي:

- تأكد من قياس الشيء الصحيح
- حدد مستوى الانطلاق
- ضع مستويات مرجعية داخلية للمعايير

قابلية للقياس Measurable

يجب أن تكون النتيجة المتوقعة شيئاً قابلاً للقياس والتعريف بمصطلحات كمية و/أو نوعية واضحة. وتحقق هذه الخاصية عندما تضع البرامج أهدافاً رقمية أو تستخدم منهجاً للتقييم يمكنه أن يؤكد بطريقة محددة ما إذا كان قد تم الوفاء بتوقعات الأداء أو لا.

قابلاً للمساءلة Accountable

لا بد أن يعود معيار الأداء إلى خط أعمال محدد أو قاعدة موظفين يعينها للدرجة التي يمكن بها مساءلة شخص ما أو مجموعة ما بشأنه لضمان تحقيق النتائج بالفعل. إن المساءلة أكثر من مجرد توضيح المسؤول عن تحقيق النتيجة، إذ أنها تتطلب من الإدارة أن تكون قد وضعت الأهداف بالارتكاز على ما يمكن تحقيقه على نحو معقول بواسطة البرنامج خلال مدة زمنية محددة. ولا يمكن تحقيق المساءلة إذا كانت الأهداف غير معقولة منذ البداية.

مرتبطاً بالنتائج Results-oriented

لا بد أن يرتبط معيار الأداء بالنتيجة، ويتتبع قيمة أو فائدة مهمة لازمة لدفع الإستراتيجيات وتحقيق النتائج النهائية للمؤسسة، تأثير المهمة. وفي قياس الأداء بذلك إذا كان (١) يقيس نتيجة نهائية أو مرحلية أو (٢) يرتبط بعملية تحقق نتيجة (إذا نجحت).

مقيّد زمنياً Time-bound

لا بد أن يحدد معيار الأداء إطاراً زمنياً معيناً للوصول للنتائج وللسماح برفع تقارير الأداء في وقت كافٍ. لذا، لا بد أن يكون لدى المؤسسة معايير لتوفير بيانات حديثة كافية لتستخدمها الإدارة لتنفيذ التعديلات في البرنامج؛ واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

(١) جون سوهيل وديفيد ويليامسون، "قياس المهم في المؤسسات غير الربحية"، فصلية ماكنزي ٢ (٢٠٠١): ١٠٠-١٠١.

(٢) مأخوذ بتصرف من المعهد الأمريكي للإدارة الاستراتيجية <http://www.managementweb.org/methodology.htm>

خطوة ٣ (ب) : اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء الحالي (خط الانطلاق)

عندما تنتهي من تحديد معايير الأداء، تكون المهمة التالية تحديد ما هي بيانات الأداء التي تتابعها المؤسسة في الوقت الحالي ومدى موثوقية هذه المعلومات. ستتعلم الكثير عن فجوات جمع المعلومات في مؤسستك بمجرد البدء في البحث عن البيانات (أي، إذا كانت معلومات قديمة أو غير متوافرة).

يمكن إيجاد بيانات الأداء في العديد من الأماكن داخل مؤسستك - غير أن ذلك لا يكون دائماً على شكل قاعدة بيانات مرتبة ومركزية. وغالباً ما ستطلب بيانات الأداء الاستخلاص أو الاستخراج. فعلى سبيل المثال، قد تكون بيانات الأداء متضمنة في التقارير الإلزامية (تقارير المحاسبة، تقارير المنح النهائية). وفي بعض الأحيان، توجد المعلومات في أنظمة أخرى - أنظمة إدارة المشاريع، أو الأنظمة المحاسبية، أو أنظمة إدارة المانحين، أو أنظمة إدارة الحالات.

وبشكل متكرر، قد لا تتوافر بيانات إطلاقاً بشأن معايير أداء محددة، غير أن ذلك لا يكون نهاية المطاف؛ ففي مثل تلك الحالات، تكون أفضل طرق الاستمرار هي التحدث إلى المسؤول عن العملية. تذكر أن كل معيار من معايير الأداء التي اخترتها نتيجة لعملية ما (الطريقة، السياسة أو البرنامج) تتم في المؤسسة فهناك شخص ما (أو مجموعة ما) في مكان ما مسؤول عن تلك الطريقة أو السياسة أو العملية، وذلك المسؤول هو الشخص أو الفريق أو البرنامج المسؤول عن تقديم النتائج. (كما سيكون من المناسب، للتسهيل، تسمية العملية التي يقوم مسؤول العملية بتحقيق النتائج المتعلقة بها والتي تقوم بقياسها). وهناك احتمالية كبيرة لوجود على الأقل بعض المعلومات عند ذلك الشخص تكفي لمعرفة خط الانطلاق. وأحد الأخطاء الشائعة التي ترتكبها العديد من المؤسسات غير الربحية هو "الاستسلام"؛ وعدم جمع بيانات الأداء الحيوية؛ إما لأن الجمع أمر شاق أو لعدم وجود آليات جاهزة لتتبع البيانات وتسجيلها. وكما يوضح مثال مؤسسة الحفاظ على الطبيعة الخاص بمعياري "الدولارات والصدقات" فإن جمع معايير الأداء لأنها سهلة التتبع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى قياس أشياء غير ذات أهمية. لذا تجنّب إغراء حذف أحد المعايير فقط لأنه من الصعب تتبعه.

✓ مهمة : راجع معايير أدائك وفقاً لقائمة المعايير الذكية

تدرب على تطبيق المعايير الذكية على معايير أداء مؤسستك. استخدم ورقة العمل (٧): المعايير الذكية لهذه المهمة.

ورقة العمل ٧ : المعايير الذكية

اكتب معايير أداء مؤسستك في العمود الأيمن (المعايير المحددة في خطة ٢ ت) وبعدها طبق المعايير الذكية على كل معيار من خلال ملء العمود المناسب. في حالة عدم القدرة على تطبيق معيار محدد، سوف تحتاج إلى القيام بمزيد من التخطيط لذلك المعيار أو اختيار معيار آخر إن أمكن. (إذا احتجت إلى اختيار معيار آخر، فارجع سريعاً إلى الخطوة ٢ (ج) وتأكد من أن المعيار يرتبط مباشرة بوحدة من النتائج المهمة للجودة).

المعايير الذكية

معيير الأداء	محدد (يشير إلى ما إذا كان قد تم وضع نقطة مرجعية أم لا)	قابل للقياس (يشير إلى نسبة أو عدد أو سعر، أو نعم/ لا)	قابل للمساءلة (يحدد اسم من يعود إليه المعيار)	مستهدف للنتائج (يشير لنتيجة ذات صلة)	مقيّد زمنياً (يشير لتكرار قياس المعيار: أسبوعياً، شهرياً، فصلياً، سنوياً)

ويبقى شيء واحد أخير: بينما يكون الهدف دائماً تحديد المعايير الصحيحة؛ فإن العملية البسيطة التي تتضمن محاولة قياس الأداء قد تكون مفيدة من تلقاء نفسها، كما يوضح الاقتباس التالي: إن إجراء تحديد المعايير في حد ذاته مفيد للغاية لكثير من المؤسسات. فعندما يجب على المؤسسات تحديد النتائج التي تريدها والطرق المناسبة لقياسها يؤدي ذلك إلى حدوث تشويش. مما يدفعها للانفتاح حيث يبدأ الأفراد في طرح الأسئلة الصحيحة وإعادة تعريف المشكلة التي يحاولون حلها وتشخيص هذه المشكلة من جديد.

معايير الأداء	
اسم معيار الأداء ١: تكلفة البرمجيات نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): دولار	خط الانطلاق: ١٠,٠٠٠ دولار مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/١ - ٢٠٠٤/١٢
اسم معيار الأداء ٢: رضا المستخدمين نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): رقم	خط الانطلاق: ٤ أو أكثر (على مقياس من ١-٥) مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/١ - ٢٠٠٤/١٢
اسم معيار الأداء ٣: نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا):	خط الانطلاق: مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة):

ورقة العمل ٨: جمع البيانات الداخلية

تعليمات: اختر نتيجة مهمة للجودة ستقوم بالمقارنة المرجعية لها ثم أطلق اسمًا على العملية التي تستخدمها مؤسستك للوصول إلى تلك النتيجة. اكتب بيانات الأداء الحالي لمؤسستك فيما يلي.

البيانات الداخلية	
النتيجة المهمة للجودة:	
اسم العملية:	
وصف العملية:	
نوع العملية (طريقة / سياسة / برنامج):	العمليات المترابطة:
دورة حياة العملية (شهر / سنة - شهر / سنة):	معلومات أخرى:
إدارة العملية	
مسؤول أفضل الممارسات:	المعلومات المالية للعملية
معلومات الاتصال:	الميزانية السنوية للعملية:
مديره المباشر:	أعلى بند تكلفة:
مبلغ أعلى تكلفة:	
معايير الأداء	
اسم معيار الأداء ١: نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا):	خط الانطلاق: مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة):
اسم معيار الأداء ٢: نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا):	خط الانطلاق: مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة):
اسم معيار الأداء ٣: نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا):	خط الانطلاق: مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة):

مهمة: إجمع بيانات خط الانطلاق

استخدم ورقة العمل (٨): جمع البيانات الداخلية التالية لتتبع معايير الأداء الداخلي والنقاط المرجعية وفقًا للنتيجة. وفيما يلي مثالاً لورقة عمل مكتملة.



ورقة عمل جمع البيانات الداخلية

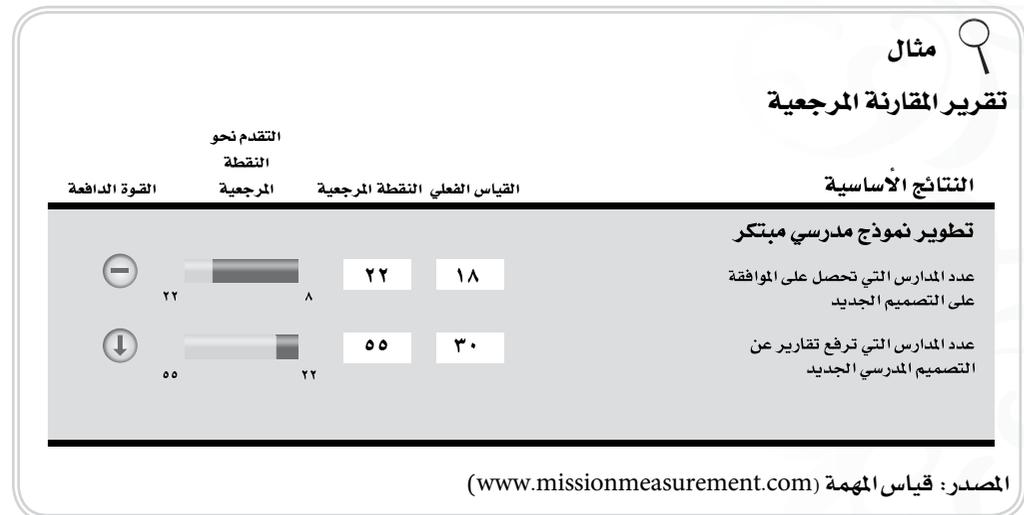
البيانات الداخلية	
النتيجة المهمة للجودة: تحسين التكلفة والجودة لأدوات الأعمال	
اسم العملية: شراء برامج الحاسب الآلي	
وصف العملية: عملية الحصول على برمجيات لأجهزة كمبيوتر المؤسسة والتي تتضمن البحث والتحديد والتسعير والتوريد.	
نوع العملية (طريقة / سياسة / برنامج): طريقة	العمليات المترابطة: التقنيّة غير الرسمية: إدارة البيانات
دورة حياة العملية (شهر / سنة - شهر / سنة): سنوية (٢٠٠٤/١ - ٢٠٠٤/١٢)	معلومات أخرى: لم تكن هذه العملية من قبل رسمية في هذه المؤسسة. هذا هو العام الأول لإدارتها.
إدارة العملية	
مسؤول أفضل الممارسات: بيل جينسون	المعلومات المالية للعملية
معلومات الاتصال: bjenson@organization.org	الميزانية السنوية للعملية: ١٠,٠٠٠ دولار
مديره المباشر: جانيس ويزرباي	أعلى بند تكلفة: البرمجيات المحاسبية
مبلغ أعلى تكلفة: ٦,٠٠٠ دولار	
معايير الأداء	
اسم معيار الأداء ١: تكلفة البرمجيات نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): دولار	خط الانطلاق: ١٠,٠٠٠ دولار مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/١ - ٢٠٠٤/١٢
اسم معيار الأداء ٢: رضا المستخدمين نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): رقم	خط الانطلاق: ٤ أو أكثر (على مقياس من ١-٥) مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/١ - ٢٠٠٤/١٢
اسم معيار الأداء ٣: نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا):	خط الانطلاق: مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة):

مقارنة مستوى الميزانية أو النقطة المرجعية بالمستوى الفعلي للنجاح أو التطور الذي حققته مؤسستك. وفيما يلي بعض الأمثلة:

مقياس الأداء	النقطة المرجعية الداخلية	النتيجة الفعلية
معدل رضا العملاء	%٩٠	%٦٦
الوحدات السكنية الممولة	١٠٠ / شهر	١٤٥ / شهر
تسكين الوظائف	%١٠٠	%٨٨
الدخل المكتسب	١٠٠,٠٠٠ دولار / ٣ شهور	١٥٠,٠٠٠ دولار / ٣ شهور
نمو تقدير الذات	٨ أو أعلى (على مقياس من ١-١٠)	٩,٥

وفيما يلي مثال لبرنامج تعليمي متعلق بالطفولة المبكرة يطلق عليه "جامبستارت". وفي هذه الحالة، تستخدم جامبستارت مصطلح "الهدف" للإشارة إلى النقطة المرجعية و"الهدف المتوسع" للإشارة إلى مستوى أعلى من الأداء المرغوب. ويمكنك رؤية أن جامبستارت تستخدم معايير الأداء للدفع نحو التطوير.

ويمكن كتابة التقارير عن المقارنة المرجعية بالعديد من الطرق. والمثال التالي عبارة عن تقرير فعلي من نظام المقارنة المرجعية لإحدى المؤسسات غير الربحية تدرج فيها النتيجة والمقياس والأداء الفعلي مقابل النقاط المرجعية.



خطوة ٣ (ج): ضع نقاطاً مرجعية داخلية لمعاييرك

يمكن التفكير في النقاط المرجعية باعتبارها علامات إرشادية تساعدك على تحديد التطور الذي تحققه نحو النجاح. وفي غياب النقطة المرجعية، فإن معيار الأداء يكون بلا معنى. تخيل على سبيل المثال: معنى متوسط تسجيل لعب البيسبول دون نقطة مرجعية. فرغم أن الجميع يوافقون على أن نولان ريان كان رامياً عظيماً فقد كان متوسط تسجيله للكرات خلال حياته المهنية ٣,١٩. (١) فهل كان ذلك متوسطاً جيداً؟ وهل يجب أن يستخدم اللاعبون الآخرون ذلك المتوسط كنقطة مرجعية لتاريخهم المهني؟ إن النقطة المرجعية تحدد ذلك، وتتيح لك التقدم في سعيك نحو أفضل الممارسات.

وغالباً ما يستخدم مديرو المؤسسات غير الربحية مصطلح "نقطة مرجعية" للإشارة إلى العديد من الأمور المختلفة: معايير الأداء، النتائج، الأهداف، أو أفضل الممارسات. وتسعى بعض المؤسسات لجعل الحصول على النقاط المرجعية كافٍ في حد ذاته. وقد تكون هذه علامات إرشادية مفيدة لكنها تكون أكثر نفعاً إذا كان قد تم أيضاً اكتشاف أفضل الممارسات التي دفعت نحو تحقيق هذه النتائج. على سبيل المثال، افترض أن مؤسسة وطنية غير ربحية تسعى لتحسين معدلات استبقاء الموظفين. وقد قررت المؤسسة أن قياس معدل دوران الموظفين (نسبة الموظفين الذين يتركون المؤسسة سنوياً) كان مؤشراً كافياً لتلك النتيجة. وقد قامت المؤسسة بإجراء استقصاء عن مائة شركة تابعة وحددت أن معدل متوسط تغيير الموظفين كان ٢٢٪. وفي محاولة من المؤسسة لرفع مستوى العمل بها فقد قامت بوضع نقطة مرجعية لذلك المعيار عند ١٠٪. وبعبارة أخرى، فقد كان الهدف بالنسبة لكل الشركات التابعة خفض معدل تغيير الموظفين إلى نسبة ١٠٪ أو أقل.

وقد كان لنشر هذه النقطة المرجعية فائدة كبيرة للمؤسسة، حيث عرفت الشركات التابعة أين تقف، وكان المدراء واضحين فيما يتعلق بالمعدل "المقبول" لدوران الموظفين، كما أصبح بالإمكان تحديد القراءات المتطرفة (مثلاً في الشركة التابعة بساكرامنتو كان ٦٠٪ في حين كان ٣٪ في الشركة التابعة بشيكاغو). لكن القوة الحقيقية للنقطة المرجعية - والميزة النهائية للمقارنة المرجعية - هي مساعدتك في تحديد أفضل الممارسات. فبينما يكون من المفيد معرفة أن شيكاغو بها معدل دوران موظفين يبلغ ٢٠٪، فإن ما تحتاج المؤسسة لعرفته فعلاً هو لماذا. ما هي الطرق أو السياسات أو البرامج المبتكرة التي تسببت في احتفاظ شركة شيكاغو بالعديد من الموظفين؟

ولغرض هذا الكتاب، فإن النقطة المرجعية هي هدف الأداء المرغوب، المحدد لمعيار معين. ويمكن تحديد النقطة المرجعية من أدائك التاريخي (الداخلي) أو من أقرانك (خارجياً). وتشبه النقطة المرجعية لمعيار الأداء الميزانية، فالمحاسبون يحددون "ميزانية" في أنظمتهم المحاسبية للإشارة إلى المستوى المرغوب من الإنفاق بشأن بنود محددة، ويقومون فيما بعد بمقارنة المبلغ الموجود في الميزانية مع النفقات الفعلية. وعلى نحو مماثل، يقوم فريق المقارنة المرجعية بتحديد مستوى "ميزانية" للأداء لكل معيار للإشارة إلى المستوى المرغوب من الإنجاز. وبعدها يمكنك

مثال

مبادرة "بداية القفز" للمقارنة المرجعية*

الشهر: أبريل	الهدف المتوسع	الهدف	
التخطيط للأعضاء الجدد للعام المالي ٢٠٠٢ وبالتالي فلا يزال الأمر قيد التنفيذ. غير أنه أصبح من المؤكد حالياً إضافة ٨ مراكز جديدة في العام المالي ٢٠٠٢ مما ينتج ٣٢٠ مستفيداً جديداً.	٥٠٠ مكان شاغر لمستفيد جديد	٤٢٠ مكان لمستفيد جديد	النمو. تقدم نمو المراكز نحو الأهداف طويلة المدى. الهدف: ١٠٠ مكان شاغر لمستفيد جديد في مراكز المنظمة؛ ٢٠٠ مكان شاغر لمستفيد جديد في مراكز المنظمات التابعة. الهدف المتوسع: ١٢٠ مكان شاغر لمستفيد جديد في مراكز المنظمة؛ ٣٨٠ مكان شاغر لمستفيد جديد في مراكز المنظمات التابعة.
الوطني ١% نيويورك ٢% بوسطن ٥% نيوهامبشاير ٠% واشنطن ٠%	١٠%	٢٠%	معدل الوظائف الشاغرة. نسبة الوظائف الداعمة التي لم تشغل بعد.
٣,١٩ باننظار الربيع	٣,٥ ٤,٥	٣ ٤	جودة الحصص التعليمية. متوسط التقييم مؤشرات الجودة الثمانية لخصص في زيارات المراقبة. الخريف الربيع التأثير على الأطفال. تغيير في مستويات مهارات الأطفال المشاركين في البرنامج. يظهر الخريف/الربيع مكاسب إحصائية مهمة في:
يتم حسابه خلال الصيف	٧٠% من النتائج	٥٠% من النتائج	

مثال

مبادرة "بداية القفز" للمقارنة المرجعية

الشهر: أبريل	الهدف المتوسع	الهدف	
٥٧% ٥٩% ٧٩%	+ ٨٥% + ٨٠% + ٧٥%	٨٠% ٧٠% ٧٠%	أعضاء فريق البرنامج استبقاء الأعضاء. عدد أعضاء الفريق المسجلين خلال العام، بما في ذلك التوظيف والاستبقاء والتخرج. نموذج ٣٠٠ ساعة نموذج ٦٠٠ ساعة نموذج ٩٠٠ ساعة
جمعنا ٧٠,١% من هدف نهاية العام أو ١٠٠% من النقطة المرجعية الفصلية.	١١٠%	١٠٠%	التطوير الدخل. نسبة الميزانية التي تم جمعها إلى النقاط المرجعية الفصلية لجمع التبرعات وإجمالي آخر العام.
١٥-%	٢-٠%	٥-٢,١%	المالية الميزانية. نسبة الميزانية للنفقات المختصة بالتسجيل.

✓ مهمة: ضع نقطة مرجعية داخلية لكل مقياس من مقاييسك

اطلب من فريق المقارنة المرجعية الخاص بك تحديد نقطة مرجعية داخلية أو "هدفاً" تسعى للوصول إليه في كل معيار من معايير مؤسستك. استخدم البيانات الداخلية التي جمعتها للمساعدة في وضع خط انطلاق لكل نقطة مرجعية. وبعد ذلك، استخدم ورقة العمل (٩): وضع النقاط المرجعية لتسجيل نقاطك المرجعية، وتلخيص عملية المقارنة المرجعية حتى الآن.

ورقة العمل ٩ : وضع النقاط المرجعية

اكتب نتائج المهمة للجودة المحددة في ورقة العمل (٥) في الجانب الأيمن. اكتب معايير أدائك المحددة في ورقة العمل (٦) في العمود الثاني. وفي العمود الثالث، اكتب خط الانطلاق لمعيار الأداء المذكور (المحدد في ورقة العمل (٨)). وأخيراً، اذكر أهداف النقاط المرجعية لكل معيار من معايير الأداء في العمود أقصى اليسار.

النقطة المرجعية	خط الانطلاق	معيار الأداء	النتيجة المهمة للجودة

موجز

لقد قطعت شوطاً طويلاً. فبعد تحديد ما يجب على مؤسستك القيام به للنجاح، قمت بتحديد بعض الطرق لقياس عملك - معايير الأداء المحددة في الفصل الثاني. في الفصل الحالي، قمت باختبار تلك المعايير باستخدام معايير سمارت: حيث لا بد أن يكون معيار الأداء محدداً وقابلًا للقياس وقابلًا للمساءلة ومستهدفاً للنتائج ومقيداً زمنياً. وبعد تقرير ما سيتم قياسه، وضعت خط الانطلاق (أو المستوى الفعلي لأداء مؤسستك) بالارتكاز على البيانات المتوافرة لك. أخيراً، ومع تحديد خطوط الانطلاق، قمت بتحديد النقاط المرجعية الداخلية أو أهداف الأداء التي ستساعد في تطور مؤسستك.

إن وضع النقاط المرجعية الداخلية أمر جيد، لكنه لن يكون مفيداً إلا إذا كانت لديك طرق للوصول إلى تلك النقاط المرجعية. سوف يساعدك الفصل التالي على جمع البيانات وإيجاد أفضل الممارسات لمساعدة مؤسستك على تحقيق أهداف الأداء.

قد يفيد قياس الأداء مؤسستك بالعديد من الطرق

في استقصاء مؤسسة الطريق المتحد، وافق من شملهم الاستقصاء على أن تنفيذ القياس كان مفيداً في العديد من الطرق المختلفة:

- ٨٨٪ قالوا: إن ذلك ساعد على نشر نتائج البرامج.

- ٨٨٪ قالوا: إن ذلك ساعد على تركيز الموظفين على الأهداف والأغراض المشتركة.

- ٨٦٪ قالوا: إن ذلك أوضح غرض البرنامج.

- ٨٣٪ قالوا: إن ذلك ساعدهم على التنافس بنجاح للحصول على الموارد/ التمويل.

المصدر: تجارب الوكالات مع قياس النتائج، الطريق المتحد لأمريكا، بند رقم ٠١٩٦، يناير ٢٠٠٠، ص. ٥. الكاملة للمؤسسة.

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

التعرف على الممارسات الناجحة



معرفة الأمور الناجحة

في عام ١٩٩٦ كان لدى منظمي مؤتمر قمة الأمم المتحدة الثاني للمستوطنات البشرية فكرة جديدة: لماذا لا نبني نجاح المؤتمر من خلال تكوين قاعدة بيانات للبرامج الاجتماعية المبتكرة حول العالم وإتاحتها على الإنترنت؟ وبالإشتراك مع مؤسسة توجذر (Together Foundation) دشنت الأمم المتحدة قاعدة بيانات أفضل ممارسات المستوطنات البشرية، وهي قاعدة البيانات الإلكترونية التي ضمت أكثر من ١,٦٠٠ حل مثبت من أكثر من ١٤٠ دولة.

ورغم أن القصص الواردة ممتعة وتصور إيجاد كافة الإجابات في مكان واحد أمر مغرٍ، فحقيقة الأمر هو أن دليل أفضل الممارسات محدود المنفعة. فلا يمكن لأي مؤسسة تطبيق أفضل الممارسات الخاصة بطرف آخر دون أن تنجز أولاً العمل الشاق المتعلق بماهية النتائج ومعايير الأداء التي تنطبق على موقفها المحدد. وعند تلك النقطة يمكن للمؤسسة أن تبحث بفعالية عن أفضل الممارسات المرتكزة على فهمها لما قامت به المؤسسات الأخرى وما جعلها أفضل فيما يتعلق بنقاط مرجعية بعينها. بعبارة أخرى، فإن نقل "أفضل الممارسات" الخاصة بطرف آخر (بالارتكاز على معايير أي طرف خارجي) يكون ذا فائدة محدودة إذا لم تكن قد اكتشفت ما تحتاج إلى مساعدة فيه وبحث عن تحسينات ذات صلة.

ولحسن الحظ، فإنك إذا وجدت طريقك وصولاً لهذه الخطوة فأنت مستعد للبحث عن أفضل الممارسات. فقد أدرجت التأثير النهائي الذي تريد تطويره داخل مؤسستك (أهداف التأثير)، وحددت النتائج الأهم لتلك الأهداف

(النتائج المهمة للجودة)، وحددت معايير الأداء التي يمكنك استخدامها لقياس النجاح في تحقيق إحدى تلك النتائج، كما قد اكتشفت مدى جودة أداء مؤسستك (وضعت خط الانطلاق)، ومقدار ما تود تحسينه (وضعت نقطة مرجعية داخلية). الآن أنت بحاجة للنظر خارج مؤسستك، حيث إنه يجب عليك تحديد طرق أنجح وأكفاً لتحقيق نتيجة محددة ترغبها مؤسستك، وتكون هذه الابتكارات أو الطرق أو التقنيات الناجحة للمؤسسات ذات الأداء العالي هي أفضل الممارسات. وعندما تجد المؤسسات التي تعتقد أنها تقوم بشيء تقوم أنت به لكن بشكل أفضل، يمكن أن تحاول

الارتباط بها، بحيث يمكنك أن تتعلم منها – أي تصبحوا شركاء للمقارنة المرجعية.

خطوة ٤ (أ): اختر شركاء المقارنة المرجعية

مهمتك في هذه الخطوة هي أن تعمل كمحقق: ستقوم بتحري الغموض الكامن وراء أن أداء إحدى المؤسسات أو الإدارات أو الشركات التابعة أعلى بشكل كبير من أداك. ومهمتك هي "استخلاص" أفضل الممارسات أو الابتكارات التي تفسر النتائج المتفوقة، وقد تكون هذه الممارسات خفية أو واضحة كالشمس.

وبصرف النظر عن طريقة إجرائك لبحثك عن أفضل الممارسات فلا بد أولاً أن تحدد شركاء المقارنة المرجعية المناسبين. وقد يكون شريك المقارنة المرجعية إدارة أو وظيفة أو شخصاً داخل مؤسستك أو قد يكون مؤسسة غير ربحية أخرى أو شركة أو دائرة حكومية.

اختيار شركاء المقارنة المرجعية المناسبين

قد يكون تحديد أفضل الممارسات في المؤسسات المناظرة (أو حتى في الإدارات الأخرى داخل مؤسستك) أمراً صعباً. فمع وجود العديد من الشركاء المختلفين المحتملين ستحتاج إلى تضيق نطاق الاختيار. ويوضح الشكل ٢ التالي أنواعاً مختلفة من الجوانب المشتركة بينك وبين مؤسسات (أو إدارات) أفضل الممارسات. وتذكر أنه ليس من الضروري لأفضل الممارسات أن تأتي من داخل مؤسستك أو حتى من أي مؤسسة غير ربحية أخرى. استخدم المخطط في الشكل ٢ مساعدتك على تحديد العناصر القابلة للمقارنة بينك وبين الشريك المحتمل. ولكل مجموعة، سيخبرك المخطط ما إذا كان من المحتمل أن يؤدي الشريك الذي لديه هذه الخصائص أي ممارسات أفضل قابلة للتطبيق.

الشكل ٢: مخطط تقييم شريك المقارنة المرجعية

إذا كان لدى شريكك	معادلة نجاح مختلفة	معايير أداء مختلفة	نتائج مختلفة
معادلة نجاح مماثلة		المقارنة المرجعية ممكنة	المقارنة المرجعية ممكنة
معايير أداء مماثلة	المقارنة المرجعية غير قابلة للتطبيق		المقارنة المرجعية غير قابلة للتطبيق
نتائج مماثلة	المقارنة المرجعية قابلة للتطبيق	المقارنة المرجعية ممكنة	

وفيما يلي مثالان لتوضيح الأمر:

مثال ١:

معادلات نجاح مختلفة. لنأخذ - مثلاً - مؤسستين اجتماعيتين إحداهما تديرها ولاية وسكنسون، والأخرى ولاية فلوريدا، وكلاهما تحاولان خفض عدد الأفراد الموجودين على قوائم الإعانات، ومنحهم فرصاً للعمل (نفس التأثير النهائي). وترتكز معادلة نجاح برنامج وسكنسون على إستراتيجية "العمل أولاً"؛ بعبارة أخرى:

ماذا يمكنك تعلمه من تلك الأمثلة؟

في المثال الأول كان للمؤسستين تأثيرات مشابهة طويلة المدى، لكن نظريتهما المختلفة حول كيفية تحقيق ذلك التأثير جعلتهما غير متناسقتين كشركاء للمقارنة المرجعية. في المثال الثاني، المؤسسات الثلاثة مختلفة جداً، لكنها تشترك في النتيجة مما جعلها متناسقة. والدرس المستفاد هنا هو التأكد من البحث عن البنود الصحيحة للمقارنة؛ لا تجعل أوجه الشبه الخارجية تخدعك. (بالطبع يمكن مؤسستي وسكنسون وفلوريدا أن تتعلما من بعضهما من خلال مقارنة، وتحدي مناهجهما المختلفة لإنعاش المجتمع)، لكن ذلك الهدف يقع خارج قدرات المقارنة المرجعية).

ما يمكنك أن تتعلمه من الشركاء غير المعتادين

يمكن للمؤسسات أن تتعلم كثيراً من شركاء المقارنة المرجعية غير المعتادين. ففي حين تكون المؤسسات غير المتماثلة مختلفة في العلاقات والخبرات والتدريب، فقد تواجه مشاكل مشابهة فيما يتعلق بتحقيق نتائج مشابهة أو تنفيذ نفس أنواع الممارسات. وما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

زيروكس وإل. إل. بين:

حدد فريق المخازن في شركة زيروكس عملية معالجة الطلبات والتنفيذ في شركة إل. إل. بين باعتبارها شريكاً في وضع مرجعيات للمساعدة في تطوير إنتاجية مستودعاتها بسبب أداء شركة المتفوق في عملية مماثلة. (المصدر: روبرت سي. كامب، المقارنة المرجعية: البحث عن أفضل ممارسات الصناعة التي تقود للأداء المتفوق، ميلووكي، وسكنسن: صحافة المجلس الأمريكي للجودة، ١٩٨٩، ٤١).

دالبار للخدمات المالية وإدارة الضمان الاجتماعي:

شركة دالبار، وهي أكبر ناشر للأخبار المالية في الولايات المتحدة، درست الطريقة التي تتعامل بها إدارة الضمان الاجتماعي مع ٦٤ مليون مكاملة كل عام على رقمها المجاني لكي تقارن مرجعياً مستوى خدمة عملائها على الرقم المجاني. (ولكي تصبح إدارة الضمان الاجتماعي جيدة في ذلك الأمر فقد درست مراكز الرد في كل من شركات أمريكان إكسبريس ومؤسسة ساتورن وإيه تي أند تي وجاي إي. (المصدر: آل جور، النظام البدهي في الحكومة: يعمل أفضل ويكلف أقل. نيويورك، راندوم هاوس، ١٩٩٥، ٧٧-٨٧).

بوسطن باليه وأوبون بان:

شعرت مؤسسة بوسطن باليه بالرغم من شهرتها على مستوى أمريكا بجودتها الفنية أنها لم تكن تنال الانتباه الذي تستحقه. وقد بحثت المؤسسة بقيادة رئيس مجلس إدارتها عن منظمات تتمتع بدعم شعبي، وقد تضمنت تلك المنظمات مؤسسات باليه أخرى، ومتحف بوسطن للعلوم (الذي قام بتطوير صورته عند المجتمع خلال السنوات الأخيرة) وأوبون بان (سلسلة المطاعم سريعة النمو في بوسطن تتمتع بسمعة جيدة في خدمة العملاء).

تؤمن هذه المؤسسة أن أفضل الطرق لتخفيف قوائم الإعانات المتضخمة هو منح هؤلاء فرصاً للعمل بصرف النظر عن الجودة والاستدامة. وتقول هذه النظرية أنه ما إن يعمل هؤلاء الأفراد فإنهم سيكتسبون المهارات الأساسية، ويصبحون أكثر قابلية للتوظيف؛ وبناءً على ذلك فإن نتائج برنامج وسكنسون ترتبط بحجم الأفراد الذين يحصلون على وظائف. وعلى الجانب الآخر فإن لبرنامج فلوريدا تعريف مختلف للنجاح فهو يتأسس على مبدأ "تخريج" الأفراد من برنامج الإعانة إلى وظائف مستدامة وطويلة المدى. وتركز نتائج برنامج فلوريدا أكثر على الراتب لكل موظف، ومعدلات الانتكاس، واستدامة الوظيفة. التحليل: يحاول برنامجا وسكنسون وفلوريدا تحقيق تأثيرات متماثلة في جانب البرامج (خفض الاعتماد على قوائم إعانات الولاية). غير أنه لكل منهما مناهج مختلفة لمعنى "النجاح" وبالتالي نتائج نهائية مختلفة، فليس من المحتمل أن ينتج عن المقارنة المرجعية وجود ممارسات أفضل.

مثال ٢:

نتائج متماثلة. حاول مأوى صغير للنساء من ضحايا العنف، وبشكل مستمر التغلب على التغيير في وظائفه العليا - فقد تم تغيير ثلاثة مدراء تنفيذيين خلال سنتين؛ ولذا فقد وضعت المؤسسة هدفاً لتطوير استبقاء موظفيها الأساسيين. وقد تضمنت النتائج المهمة للجودة روحاً معنوية متطورة، وفرص ترقى زائدة ومزايا أكثر للموظفين. وقام المأوى بعد ذلك بإجراء بحث عن الشركاء المحتملين للمقارنة المرجعية ووجد شركة دوائية ومطعماً محلياً ضمن قائمة مجلة فورشن لأفضل ٥٠٠ شركة. وقد كانت الشركتان مختلفتين في الحجم والمهمة عن المؤسسة غير الربحية. غير أن الأطراف الثلاثة كانت تركز على نفس مجموعة النتائج المتعلقة بتطوير الإبقاء على الموظفين الأساسيين. وقد كانت المؤسسة غير الربحية قادرة على مقارنة معدلات الاستبقاء وتعلمت من الشريكين بعض الممارسات المبتكرة التي لم يكن لها أن تعرفها بنفسها. التحليل: حتى بالرغم من أن هذه المؤسسات كانت مختلفة تماماً فيما بينها - مأوى صغير، شركة دوائية، ومطعم - فقد كان المقارنة المرجعية ممكناً؛ لأنها كانت جميعاً تحاول حل نفس المشكلة؛ ودائماً ما تتيح النتائج المماثلة المقارنة المرجعية.

أين تجد أفضل الممارسات؟

يمكنك أن تتعلم من عدد محتمل غير محدود من المؤسسات: هناك ملايين المجموعات غير الربحية الممكنة، مؤسسات القطاع العام، وبعض الشركات التجارية. وذلك فقط في الولايات المتحدة الأمريكية! وقد أصبحت المقارنة المرجعية الدولية سائدة خلال السنوات الخمس الأخيرة.

وأكثر الطرق الشائعة لبحث وتحديد أفضل الممارسات هي أيضاً أكثرها وضوحاً:

- الموارد الداخلية (المعارف، الملفات، المكتبة) - المؤتمرات - الاتحادات التجارية - الإنترنت
- المجالات التجارية - برامج الجوائز - المؤسسات المانحة - الاستشاريون - المستفيدون - الأكاديميون

خطوة ٤ (ب): اجمع البيانات

بعد أن حددت شركاء المقارنة المرجعية، يمكنك البدء في جمع المعلومات حول أفضل الممارسات المحتملة. هناك طريقتان للقيام بذلك؛ رسمية وغير رسمية. الجمع غير الرسمي يكون أقل دقة وأسرع، وغالبًا ما يكون مناسبًا للعديد من الأهداف. أما الجمع الرسمي للبيانات فيتطلب وقتًا أكبر، لكنه قد يؤدي إلى نتائج أكثر ثراءً.

جمع البيانات غير الرسمي

جمع البيانات غير الرسمي هو طريقة "حسنة" لتحديد أفضل الممارسات حيث تلاحظ أداء شريك محتمل دون أن تقوم على نحو رسمي بجمع ومقارنة الكثير من بيانات الأداء. ويمكن أن تتعلم الكثير من القراءة عن شريكك أو التحدث على نحو غير رسمي مع مالك عملية أخرى.

حالة ذات صلة: رغبت مؤسسة غير ربحية صغيرة مقرها شيكاغو أن تطور من جمعها للتبرعات، وكانت إحدى نتائجها المهمة للجودة هي "زيادة عدد الفرص التي تتولد عبر موقعها الإلكتروني". أظهر بحث سريع باستخدام جوجل أن موقع المؤسسة الإلكتروني لم يكن مصنّفًا على أعلى مستوى في نتائج البحث، حيث لم يظهر اسم المؤسسة إلا في الصفحة السادسة من صفحات نتائج البحث. وفي إحدى حفلات الاستقبال، قابل المدير التنفيذي لتلك المؤسسة بالصدفة صديقة قديمة كانت تدير إدارة التسويق في واحدة من شركات السلع المحلية. وفي إطار حديثهم حول عملها أخبرته أنها كانت مسؤولة عن توليد فرص العمل لشركتها، وشرحت أنه بدلاً من إنفاق الكثير من الأموال على البريد المباشر أو الإعلانات لتشجيع الجمهور على زيارة موقع شركتها الإلكتروني؛ فقد قامت بالبحث، ووظفت خبيراً محلياً مختصاً بإشهار المواقع في محركات البحث مقابل مبلغ بسيط من المال. وبعد القيام بذلك، أصبحت شركتها قادرة على تحقيق تصنيفات على الصفحات الأولى في العديد من محركات البحث الأساسية بما فيها جوجل. عاد المدير التنفيذي إلى منزله في هذه الليلة؛ وباستخدام بعض كلمات البحث وجد شركة صديقه في محركات البحث، ووجد أنها من بين النتائج الأعلى ظهوراً في جوجل، فحصل على اسم الخبير المذكور، وطبق تلك الممارسة الأفضل على مؤسسته.

جرب دائماً جمع البيانات غير الرسمي أولاً. فهو طريقة سريعة وسهلة وبدون تكاليف. وعادة ما يتضمن الجمع غير الرسمي للبيانات تكوين علاقات والبحث في مصادر البيانات المتاحة. فإذا لم ينتج عن ذلك فائدة لك يمكنك دائماً الانتقال إلى المقارنة المرجعية الرسمي.

(المصدر: كرستين ديليو لتس، ويليام بي. ريان، وألين جروسمان. المؤسسات غير الربحية عالية الأداء: إدارة التيار العلوي لتحقيق تأثير أكبر، نيويورك: جون وايلي وأبنائه، ١٩٩٩، ص. ٩٤).

جنرال ميلز وناسكار:

وسط الصعوبات التي واجهها الاقتصاد عامي ٢٠٠٢ و٢٠٠٣ بحثت جنرال ميلز عن طرق لخفض التكاليف بطريقة جذرية فيما يتعلق بخطوط التصنيع الخاصة بها. وقامت بالتعاون مع ناسكار (وهي شركة تقوم بصيانة سيارات السباق وسط المباراة) بدراسة الطريقة التي كان بوسع فريق ناسكار العمل بسرعة كبيرة وبمنتهى البساطة خلال التنظيم الأفضل. وقد ألهم ذلك جنرال ميلز الطريقة المناسبة لخفض الوقت الذي يستغرقه العاملون لديها لتغيير خط إنتاج من أحد المنتجات لآخر (من أكثر من أربعة ساعات إلى اثني عشر دقيقة).

(المصدر: بالاي جوجوي، "التفكير خارج صندوق الحبوب"، بيزنس ويك (٢٨ يوليو ٢٠٠٣)

http://www.businessweek.com/magazine/content/03_32/b3845089_mz017.htm.

✓ مهمة: حدد شركاء المقارنة المرجعية المحتملين

استخدم ورقة العمل (١٠): عصف ذهني لشركاء المقارنة المرجعية المحتملين لكتابة شركاء المقارنة المرجعية المحتملين. اختر الشركاء الذين يسرون نحو تحقيق نفس النتائج المهمة للجودة التي تسعى لتحقيقها، لكنهم يقومون بذلك بطريقة أفضل. ستقوم بالعصف الذهني عند هذه النقطة - في محاولة لاكتشاف - من خلال السمعة أو غيرها من المعلومات - المؤسسات التي يمكنك مقارنة نفسك بها فيما يتعلق ببعض النتائج المهمة للجودة. ويجب أن يعد أعضاء فريقك الخاص بالمقارنة المرجعية قائمة مبدئية بالشركاء المحتملين بالارتكاز على تجاربهم. وبعد ذلك، وسّع من استفسارك ليضم أعضاء مجلس الإدارة ومزودي الخدمات والممولين والزلاء.

ورقة العمل ١٠: فكّر في شركاء المقارنة المرجعية المحتملين

اكتب فيما يلي واحدة من نتائج المهمة للجودة من ورقة العمل (٩). وبعد ذلك فكّر في المؤسسات التي تعتقد أنها تقوم بمجهود أفضل فيما يتعلق بهذه النتيجة.

النتيجة المهمة للجودة:

اسم الشريك	معلومات الاتصال (البريد الإلكتروني، الهاتف)	سبب اعتقادك أنه شريك محتمل جيد

جمع البيانات الرسمي

يستخدم الجمع الرسمي للبيانات نفس تقنيات جمع البيانات غير الرسمي لكن بطريقة أكثر علمية ومنهجية. ويستخدم المقارنة المرجعية الرسمي استبيان المقارنة المرجعية أو استقصاء لجمع بيانات الأداء من شركاء المقارنة المرجعية. يمكنك جمع البيانات عبر زيارات أو مقابلات الهاتفية. كما يمكنك جمع البيانات عبر مصادر ثانوية. (ورقة العمل (١١): بيانات أداء شركاء المقارنة المرجعية التالية يمنحك مساحة لجمع هذه البيانات).

والسؤال الذي يطرح نفسه غالباً هو: لماذا يشاركني شخص آخر في هذه المعلومات الحصرية؟ غير أنك قد تتفاجأ بأن شراكة المقارنة المرجعية عادة ما تكون متبادلة، وهو ما يعني أن شريكك سوف يشاركك أيضاً في بيانات مؤسستك. كما أن قادة المؤسسات يحبون أن يتحدثوا عن عمل مؤسستهم، كما يفخرون دائماً بأنك تنظر إلى ممارستهم أو ابتكارهم بأنه عمل يستحق التكرار. وأخيراً عادة ما تفكر بعض المؤسسات - الربحية وغير الربحية - بأن عليها واجب للمساعدة في تطوير القطاع غير الربحي. ومن خلال مشاركتها أفضل الممارسات معك تساعد هذه المؤسسات/ الشركات على رفع مستوى الخدمة المقدمة للمجتمع، ويُعتبر ذلك عمومًا رمزًا لحق المواطنة الجيد على الشركات.

خلال الزيارات أو أثناء إجراء الأبحاث الثانوية، تأكد من أنك تجمع أكبر مقدار ممكن من المعلومات حول السياق المتصل بالعملية بالإضافة إلى نقاط البيانات. لماذا؟ سوف تحتاج في تحليلك إلى تحديد ما إذا كان بالإمكان تكرار الممارسة المحددة أم لا. لكي تقوم بذلك ستحتاج إلى أن تعرف أكبر قدر ممكن حول ما يفسر الأداء المتفوق للشريك. هل كان ذلك ابتكاراً؟ أم كان بسبب ظرف فريد (قائد بشخصية كارزمية)^(١)، نتائج منتقاة، عوامل اقتصادية غير عادية؟ هل لهذه المؤسسة سجل من النجاحات أم أن ذلك شعور نشأ بين عشية وضحاها؟ ما مقدار البيانات التاريخية المتوفرة على أفضل الممارسات؟ (انظر خطوة ٤ (د): حدد أفضل الممارسات التالية للمزيد من المعلومات حول تحليل السياق).

وقد تكون الزيارات مفيدة بأكثر من طريقة. أولاً - إجراء مقابلات مع شركاء المقارنة المرجعية المحتملين يتيح لك إلقاء نظرة "تحت الغطاء" على المؤسسة التي تدرسها لرؤية الممارسات مباشرة. ثانياً - تؤسس الزيارات علاقات يمكنها الاستمرار لتتحول إلى تعاونات ورعايات وغيرها من التحالفات المفيدة. وتتطلب مرحلة

✓ مهمة: إجماع بيانات الأداء

ورقة العمل (١١): بيانات أداء شريك المقارنة المرجعية - التالية تقدم نموذجاً لجمع البيانات الرسمي. استخدم ورقة عمل منفصلة لكل شريك من شركاء المقارنة المرجعية. كما يُظهر المثالان التاليان المعلومات المتعلقة بفرص التبرع المولدة على موقع الإنترنت فيما يتعلق بالمثال الذي تمت مناقشته سابقاً. ويمكنك هنا رؤية مستويات الأداء المنخفضة نسبياً للمؤسسة مقارنة بمستويات المؤسسة الشريكة في المقارنة المرجعية.

مثال

بيانات أداء المقارنة المرجعية، ١

اسم شريك المقارنة المرجعية: مؤسستنا

النتيجة المهمة للجودة: زيادة عدد فرص التبرع عبر الموقع الإلكتروني. والهدف هو تحسين عدد المتبرعين المحتملين الذين يزورون موقعنا الإلكتروني وفي الوقت ذاته خفض مقدار الأموال الذي ننفقه على التسويق.

اسم العملية: توليد الفرص الإلكترونية (المتبرعين).

وصف العملية: العملية التي نمر بها لتسجيل وتصنيف وتسويق الإقبال على موقع مؤسستنا الإلكتروني للحصول على الفرص (أي المتبرعين المحتملين).

نوع العملية (طريقة / سياسة / برنامج): طريقة	العمليات المترابطة: تقنية المعلومات؛ والتسويق المباشر؛ وتطوير المتبرعين
دورة حياة العملية (شهر / سنة - شهر / سنة): شهرياً (١/٢٠٠٤ - ٢/٢٠٠٤)	معلومات أخرى: كان ذلك جزءاً من تقنية المعلومات أما الآن فهو أحد مهام التسويق
إدارة العملية	الجوانب المالية للعملية
مسؤول أفضل الممارسات: ماري جون أولستيد	الميزانية السنوية للعملية: ٧,٥٠٠ دولار
معلومات الاتصال: molmstead@organization.org	أعلى بند تكلفة: البريد المباشر
مديره المباشر: ليستر موريسون	مبلغ أعلى تكلفة: ٥,٠٠٠ دولار

معايير الأداء

اسم معيار الأداء ١: الزيارات الشهرية للموقع الإلكتروني	خط الانطلاق: ٢٠٠٠ زائر جديد
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): رقم	مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/٢ - ٢٠٠٤/١
اسم معيار الأداء ٢: تصنيف محرك البحث (جوجل)	خط الانطلاق: ظهور النتيجة في الصفحة الأولى
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): عدد	مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/٢ - ٢٠٠٤/١
اسم معيار الأداء ٣: التكلفة لكل فرصة	خط الانطلاق: ٥٠ دولاراً
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم/لا): دولار	مدة المعيار (شهر/سنة - شهر/سنة): ٢٠٠٤/٢ - ٢٠٠٤/١

(١) الشخصية الكاريزمية هي التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع وأسر الآخرين، كما أنها تمتاز بالقدرة على إلهام الآخرين عند الاتصال بهم، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المعتاد.

ورقة العمل ١١ : بيانات أداء شريك المقارنة المرجعية

تعليمات: اختر نتيجة مهمة للجودة ستقوم بالمقارنة المرجعية لها ثم صف العملية التي يستخدمها الشريك لتحقيق تلك النتيجة. أكمل بقية ورقة العمل كما هو مناسب مع وصف المستفيد من العملية وميزايتها وما إلى ذلك.

اسم شريك المقارنة المرجعية : مؤسسة أ	
النتيجة المهمة للجودة: زيادة عدد فرص المبيعات عبر الموقع الإلكتروني. والهدف هو تحسين الإقبال على الموقع الإلكتروني وعدد العملاء المحتملين الذين يتحولون لفرص مبيعات.	
اسم العملية: توليد الفرص الإلكترونية (العملاء).	
وصف العملية: العملية التي نمر بها لتسجيل وتصنيف وتسويق الإقبال على موقع مؤسستنا الإلكتروني للحصول على الفرص (أي العملاء المحتملين).	
نوع العملية (طريقة / سياسة / برنامج): طريقة	العمليات المترابطة: تقنية المعلومات: التسويق المباشر: المبيعات
دورة حياة العملية (شهر / سنة - شهر / سنة):	معلومات أخرى: لا يوجد
شهرياً (٢٠٠٤/٢-٢٠٠٤/١)	
إدارة العملية	الجوانب المالية للعملية
مسؤول أفضل الممارسات: كرسيتينا ستفنسون	الميزانية السنوية للعملية: ٣٠,٠٠٠ دولار
معلومات الاتصال: cstevenson@company.com	أعلى بند تكلفة: إعلانات البانر
مديره المباشر: موريس ميلرمان	مبلغ أعلى تكلفة: ٣,٠٠٠ دولار
معايير الأداء	
اسم معيار الأداء ١: الزيارات الشهرية للموقع الإلكتروني	اسم معيار الأداء ١: خط الانطلاق: ٥٠,٠٠٠ زائر جديد
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم / لا): رقم	مدة المعيار (شهر / سنة - شهر / سنة): ٢٠٠٤/٢-٢٠٠٤/١
اسم معيار الأداء ٢: تصنيف محرك البحث (جوجل)	خط الانطلاق: ظهور النتيجة في الصفحة الأولى
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم / لا): عدد	مدة المعيار (شهر / سنة - شهر / سنة): ٢٠٠٤/٢-٢٠٠٤/١
اسم معيار الأداء ٣: التكلفة لكل فرصة	خط الانطلاق: ٤ دولارات
نوع المعيار (نسبة، رقم، دولار، نعم / لا): دولار	مدة المعيار (شهر / سنة - شهر / سنة): ٢٠٠٤/٢-٢٠٠٤/١

خطوة ٤ (ج): حلل فجوات الأداء

حان الوقت الآن لتقييم البيانات التي جمعتها من شركاء المقارنة المرجعية. ولتنفيذ هذه المهمة ستقوم بمقارنة خط الانطلاق لمؤسستك ببيانات الأداء التي جمعتها من شركاء المقارنة المرجعية (سواء على نحو رسمي أو غير رسمي). ويُشار إلى عملية تحليل فارق الأداء بين مؤسستك ومرشح أفضل الممارسات تحليل الفجوة (gap analysis) وتسمى الفجوة نفسها بهامش الأداء (performance margin) ويمكن استخدام تحليل الفجوات لتحديد أفضل الممارسات بطريقتين:

١ - تحليل الفجوات النوعي (الحدسي)

يتضمن هذا التحليل تحديد ممارسة مبتكرة أو ناجحة بصرف النظر عن المعايير، فقد تكون بعض الممارسات متفوقة كثيراً بحيث يمكن تحديدها بوضوح باعتبارها أفضل الممارسات. وفي حالات أخرى، قد يدل على ذلك التفوق النجاح مع الممولين أو الطلب العالي من المستفيدين - وهو ما يشير إليه الباحثون بتعبير "تفوق السوق"^(١) ولا يعيقك عدم إمكانية إجراء التحليل الكمي من إدراك الممارسة الأفضل عندما تراها. ومن حيث المبدأ، يكون الدليل في تحليل الفجوات النوعي تحليلاً سردياً وصفيًا (مثل: استقطاب منخفض التكلفة للمتبرعين من خلال استخدام الإنترنت أو مخرجات كبيرة للعملاء كنتيجة لتدريب الفريق).

٢ - تحليل الفجوات الكمي (الإحصائي)

يقارن هذا التحليل الأداء النسبي لعدة مؤسسات على أساس معايير مشتركة. ويحدد التحليل الكمي هامش الأداء بين مؤسستك والمؤسسة الأفضل في الفئة. وسيدفع تحديد فجوات الأداء فريقك على التساؤل عن السبب، مما سيكشف عن ممارسة أفضل أو غير ذلك من التفسيرات الأساسية. ويكون الدليل في ذلك النوع من أنواع التحليل مرتكزاً في جوهره على الأرقام (مثل ١٠ دولارات لكل متبرع يتم اكتسابه أو ٥٠٠ فرد يتم تقديم الخدمة لهم شهرياً).

تحليل الفجوات النوعي

تحليل الفجوات النوعي هو اسم شائع لمصطلح "الملاحظة بالعين". فقد تكون البيانات المتوفرة لدى العديد من المؤسسات الشريكة قليلة، وهو ما يعني أنك قد تحتاج إلى رؤية الفجوة بين مؤسستك والشريك الأفضل. ويكمن سر نجاح التحليل النوعي، أن تكون دقيقاً بقدر الإمكان حتى إن لم توجد البيانات. فأنت تحاول تحليل الممارسة الأفضل بالارتكاز على المزايا والخصائص والإستراتيجيات والممارسات بدلاً من المعايير.

ولنأخذ مثالاً: مركز الراديو لأصحاب الاحتياجات الخاصة؛ هو مرفق صغير للتدريب والتوظيف مقره شيكاغو. منذ بضع سنوات، كان المركز يسعى لتحسين علاقاته مع شركائه من الشركات. ومن خلال إجراء بحث عن الويب، ومن خلال العلاقات، وبعض الكتب الجيدة، حددت المؤسسة عدة أمثلة من المؤسسات غير الربحية التي أسست علاقات ناجحة مع الشركاء التجاريين:

شير أور سترنجت وأمريكان إكسبريس: شير أور سترنجت (Share Our Strength) مؤسسة رائدة في مجال مكافحة الجوع، وقد عقدت شراكة مع أمريكيان إكسبريس عام ١٩٩٣ لتكوين برنامج "ثمن الجوع"، ومن خلال ذلك البرنامج جمعت المؤسسة ٢١ مليون دولار لتوزيعها على مؤسسات مكافحة الجوع في كل أنحاء الولايات المتحدة.

كابووم وهوم ديبوت (Home Depot) : قدمت عملاقة التطويرات المنزلية متطوعين، وتبرعت بمواد ومبالغ نقدية إلى كابووم، وهي مؤسسة غير ربحية تبني الملاعب في المدن الداخلية.

تكسوب ومايكروسوفت:

قدمت مايكروسوفت إلى تكسوب (Techsoup) بوابة على الويب مصممة لمساعدة المؤسسات غير الربحية على تعلم أمور عديدة عن التقنية مع ملايين الدولارات من البرمجيات المجانية سنوياً. وقد قامت تكسوب بإعادة بيع البرمجيات للمؤسسات غير الربحية بمبالغ رمزية وكونت إيرادات من المبيعات لتمويل برامجها التعليمية والتدريبية.

في كل الحالات السابقة، لم يتوافر ما يكفي من البيانات عن شروط الترتيبات أو الأرباح الصافية التي حصلت عليها كل مؤسسة غير ربحية أو ما ساهمت به هذه الشراكات في صناعة فرص إضافية لجمع التبرعات، غير أن مركز الراديو قام بحكم نوعي على أن هذه الشراكات كانت آلية قيمة لضمان دعم الشركات. ويوضح المثال التالي تحليل الفجوات النوعي للمركز.

مثال

تحليل الفجوات النوعي لمركز الراديو لأصحاب الاحتياجات الخاصة
اسم النتيجة المهمة للجودة: تطوير الشركاء برعاية من الشركات

شريك المقارنة المرجعية ٢	شريك المقارنة المرجعية ١	مؤسستنا	النتيجة المهمة للجودة
تم جمع الكثير من الدولارات	تم جمع بعض الدولارات	لا يوجد	رعاية الشركات
ملايين الدولارات مرتفعة	عشرات آلاف الدولارات مرتفعة	آلاف الدولارات متوسطة	التبرعات المجموعة الشفافية

علاوة على ما سبق، قاد البحث الذي تم خلال تحليل الفجوات النوعي، إلى أن يستخلص المركز نتائج حول بعض المزايا والخصائص المشتركة لأفضل ممارسات الشراكة الناجحة. وفيما يلي النتائج التي توصل إليها المركز:

- في كل حالة، كان هناك تكامل بين الاحتياجات والأصول. فأصول المؤسسات غير الربحية - الانتشار والسمعة وما إلى ذلك - كانت متلائمة مع شيء تقدره الشركة التجارية.
- في كل حالة، كانت المؤسسات متوافقتين جيداً من الناحية الثقافية. فقد تشاركتا في مبادئ متماثلة، وتفاهم ممثلوهما جيداً.

✓ مهمة : نفذ تحليل الفجوات

استخدم ورقة العمل (١٢): تحليل الفجوات التالية لممارسة إجراء تحليل الفجوات النوعي والكمي مع فريق المقارنة المرجعية الخاص بك. وبعد ذلك، وسّع من استفسارك ليضم أعضاء مجلس الإدارة ومزودي الخدمات والممولين والزملاء.

ورقة العمل ١٢ : تحليل الفجوات

أكمل ورقة العمل الحالية ببيانات الأداء التي جمعتها داخلياً ومن شركاء المقارنة المرجعية.

أ) تحليل الفجوات النوعي

استخدم الجزء (أ)، تحليل الفجوات النوعي، إذا كان لدى شريك المقارنة المرجعية قليل من بيانات الأداء المتوافرة.

عند اكتمال الجدول، سيظهر صاحب أفضل أداء.

اسم العملية: -----

النتيجة المهمة للجودة	مؤسستنا	شريك المقارنة المرجعية الاسم:	شريك المقارنة المرجعية الاسم:

ب) تحليل الفجوات الكمي

استكمل خط الانطلاق والنقاط المرجعية للشركاء من صفحات عمل جمع البيانات التي استكملتها في الخطوات ٣ و ٤ (ب).

احسب الفارق بين خط الانطلاق وكل نقطة من النقاط المرجعية للشريك للء أعمدة الفجوات.

معياري الأداء	خط الانطلاق	النقطة المرجعية للشريك ١ الاسم:	الفجوة (-/+)	النقطة المرجعية للشريك ٢ الاسم:	الفجوة (-/+)

• في كل حالة، كان هناك "بطل صفقة" وهو شخص ما داخل الشركة الشريكة اهتم بما يكفي بالصفقة، وساعد في دفعها لتتلاقى في العراقيل حتى نهايتها.

وباستخدام هذه الدروس المتعلقة بأفضل الممارسات، بدأ المركز في بناء علاقات ناجحة مع العديد من الشركات الشريكة : آي ريبوت، وكثير تشايل للتصالات، ومجلة الراديو والتسجيلات، وأربترون. ويقترح خبراء المقارنة المرجعية تحليل أفضل الممارسات على أساس نوعي قبل إجراء التحليل الكمي. لماذا؟ ستصدر في البداية حكماً "حدسياً" حول الممارسة الأفضل المحتملة (خطوة نوعية) لكي تقرر أنها تستحق جمع بيانات الأداء وتحليلها على نحو أعمق (خطوة كمية). وسيكون توثيق ذلك الحكم هو بالفعل جوهر التحليل الكمي.

تحليل الفجوات الكمي

يكمّن غرض التحليل الكمي في تحديد الفرص القابلة للقياس لتطوير الأداء داخل العمليات الحالية بمؤسستك. وقد تساعد هذه المقارنة فريقك على تحديد مستوى التطوير الممكن. وكلما زاد الفارق بين أدائك والممارسة الأفضل زادت فرصة التطوير. وقد يكون هامش الأداء موجباً أو سالباً. ويشير هامش الأداء الموجب إلى أنك تؤدي على مستويات أعلى من المرشحين لأفضل الممارسات، أما هامش الأداء السالب، فيشير إلى أن أفضل الممارسات التي اخترتها تعمل على مستويات أعلى من تلك التي تعمل عليها مؤسستك. وتتحدد هامش الأداء من خلال وضع معايير مقارنة لممارسة بعينها في مخطط وجدولة الفارق في العمود أقصى اليسار. ويوضح مثال تحليل الفجوات الكمي التالي نوعية تطبيق ذلك التحليل. في المثال التالي، يتحدد هامش الأداء بموجب الفارق الموجب أو السالب بين المعايير. على سبيل المثال، أظهر المرشح لأفضل الممارسات مستوى أعلى بنسبة ٤٣ بالمائة من رضا العملاء. ويمكن إضافة مرشحين إضافيين لمعرفة الفجوة بين خط الانطلاق والمتوسط. ويظهر معيار دوران الموظفين فجوة إيجابية: فمؤسستنا تؤدي أعلى من الممارسة الأفضل المقترحة. في بعض الحالات، قد يكون ذلك صحيحاً بالفعل، ويقرر ذلك أن منهج المؤسسة الحالي هو الأفضل في الفئة. وفي حالات أخرى، قد لا ينبئ معيار واحد بالقصة بأكملها، وقد يتطلب الأمر معايير إضافية.

مثال

تحليل الفجوات الكمي

معياري الأداء	خط الانطلاق	النقطة المرجعية للشريك	الفجوة (هامش الأداء)
معدل رضا العملاء	٥٥%	٩٨%	-٤٣%
وحدات الإسكان الممولة	١٠٠/شهر	٢٥٥/شهر	-١٥٥/شهر
الوظائف	٧٠%	٨٨%	-١٨%
الدخل المكتسب	١٠٠,٠٠٠ دولار/٣ أشهر	٧٥٠,٠٠٠ دولار/٣ أشهر	-٦٥٠,٠٠٠ دولار/٣ أشهر
دوران الموظفين	١٠%	١٥%	+٥%

خطوة ٤ (د) : حدد أفضل الممارسات

بمجرد الانتهاء من تحديد هامش الأداء (الفجوة) بين خط الانطلاق ومرشحي أفضل الممارسات، تكون المهمة التالية هي أن تسأل عن السبب. ما الذي يفسر ذلك الاختلاف الكبير في الأداء؟ إنك تتطلع الآن على وجه التحديد لتحديد الابتكارات خلف العمليات (طرق أو برامج أو سياسات فريدة) والتي تكون مسؤولة عن النتائج غير العادية. وتكون العوامل الكامنة هي الكنوز الذهبية: أفضل الممارسات.

وتأكد عندما تسأل عن السبب أن تنظر فيما إذا كان ابتكار العملية هو حقاً الممارسة الأفضل، وليس مجرد مظهر خادع، أي أن الأسباب التي أدت إلى الأداء المتفوق للشريك قد يكون لا علاقة لها على الإطلاق بالابتكار. وفيما يلي بعض الأمثلة التقليدية:

مظهر خادع ١ : القائد الكاريزمي. انظر في حالة مؤسسة غير ربحية قديرة في كليفلاند. كان لهذه المؤسسة مدير تنفيذي شهير محبوب من المجتمع حسن الأسلوب وله علاقات في جميع أنحاء المدينة من مشاركته الفعالة في المدينة لمدة عقدين. وقد كان جامعاً للتبرعات من الطراز الأول وتحت قيادته، استطاعت المؤسسة الحصول على المزيد من الأموال بتكلفة أقل من كافة المؤسسات في فنتها. غير أن تلك الممارسة لم تكن قابلة للتكرار. فبالرغم من أنه كان للمؤسسة معايير أداء ونتائج مماثلة لمؤسسة أخرى تسعى لتعظيم أداء نفس العملية، فقد كان القائد الكاريزمي فريداً لدرجة أن الممارسة الأفضل لم تكن قابلة للتكرار.

مظهر خادع ٢ : استخلاص الصفوة. ويعني ذلك فصل الأفضل عن البقية. قدمت مدرسة ثانوية محلية برنامج فنون جديد لإعداد الطلاب للمهن في مجال الفنون والإنسانيات. ومن خلال تتبع الوظائف التي حصل عليها المشاركون القدامى في البرنامج، استطاع الموظفون التباهي بالنتائج، حيث إن ٨٠ بالمائة من الطلبة انتهى بهم المطاف إلى شغل وظائف مرتبطة بالفنون. ومن ثم بدأت المنظمات المناظرة بالنظر في هذه النتائج كنقطة مرجعية في مجال برامج التعليم الفنية. غير أنه بناء على الفحص الدقيق، اتضح أن برنامج الفنون المذكور لم يقبل غير الطلبة ممن لهم اهتمام أو موهبة في مجال الفنون. ومن المرجح أن معظم المشاركين في البرنامج كانوا سيمنهون مهناً متعلقة بالفنون على أي حال.

مظهر خادع ٣ : المتغيرات المتداخلة. لتأمل على سبيل المثال برنامجاً يهدف إلى ربط السكان العاطلين عن العمل في جنوب شيكاغو، وهي منطقة محرومة من فرص العمل. أجرى أحد البرامج المشابهة في سياتل مشروع للمقارنة المرجعية، ووجد أن فرع جنوب شيكاغو حقق نتائج رائعة في عام ٢٠٠٣ حيث حصل لنسبة ٦٧ بالمائة من المشاركين فيه على وظيفة، في حين أن الفرع الرئيسي في سياتل حقق ٢٣ بالمائة فقط. وبناء على مزيد من البحث، وجد فرع سياتل أن ما دفع نتائج جنوب شيكاغو لم يكن في الواقع ممارسة أفضل، فقد فتح مصنع جديد أبوابه عام ٢٠٠٣ بالقرب من جنوب شيكاغو وقام بتوظيف العديد من سكان الحي، وقد فسّر ذلك الزيادة الكبيرة في الأداء.

بعد التحقق من عدم وجود أي مظاهر خادعة في الأمر، يحين وقت التعمق في السؤال عن السبب. ولتوجيه استقصائك، اطرح الأسئلة التالية فيما يتعلق بكل مرشح لأفضل الممارسات. وإذا استطعت الإجابة عليها على النحو

المطلوب، فغالباً تكون قد حصلت على ممارسة أفضل :

- هل هناك سجل مثبت حافل من النجاحات؟
- هل النتائج مستدامة؟
- هل يمكن تكرار الفكرة؟
- هل الفكرة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل هي أساسية للمهمة؟

عادة ما تتحدى أفضل الممارسات الوضع الراهن؛ ولذلك فإن عبء الإثبات سيقع دائماً على عاتق فريق المقارنة المرجعية الذي سيكون عليه إثبات أن الممارسة الأفضل المقترحة هي حقاً أفضل من الطريقة أو البرنامج أو السياسة الراهنة. تعامل مع هذه المهمة على محمل الجد. فلكي تبث في مؤسستك روح التطوير، سوف تحتاج إلى أن تكون لديك الحقائق متوفرة، والكثير من الأدلة لدعم قضيتك من أجل التغيير.

✓ مهمة : حدد أفضل الممارسات

طبق استبيان ورقة العمل (١٣) التالية على المرشحين لأفضل الممارسات.

الأمثلة على الصفحتين التاليتين توضح اثنين من أفضل الممارسات حددتهما إحدى المؤسسات، بينما كانت تعمل مع فروعها في مشروع المقارنة المرجعية.

ماذا يمكنك أن تتعلم أيضاً؟

إن تحديد أفضل الممارسات لتحسين الأداء هو الهدف الرئيسي في ذلك الجهد للمقارنة المرجعية. غير أنه توجد بعض الفوائد القيمة والدروس الثانوية التي يمكن استخلاصها أيضاً من تحليل الفجوات.

تعرف على المعايير التي يستخدمها الآخرون :

إحدى هذه المنافع التي يمكن الحصول عليها من دراسة المؤسسات الأخرى، هي التعرف على كيفية تحسين نظام المعايير في مؤسستك. على سبيل المثال: إذا كانت مؤسستك تحاول تحسين العلاقات مع الجهات المانحة، فقد تعلم أن معياراً أفضل لرضا المانحين هو عدد المستمرين منهم كل سنة، بدلاً من عدد المانحين الجدد كل سنة. فالاستمرار يعني له ارتباطاً أفضل بتحسين العلاقات.

تعرف على فعالية نظريات التغيير الأخرى :

بالرغم من أنه قد يكون لمؤسسة ما طريقة مختلفة لحل المشكلة، فقد تجد أن نظريتها الخاصة بالتغيير أفضل في الواقع. على سبيل المثال: قد يكتشف برنامج تعديل سلوكيات الطفل أن مؤسسة أخرى تركز على الأسرة بأكملها، وتحقق نتائج أفضل، ومن ثم يقرر تعديل معادله نجاحه وفقاً لذلك.

مثال

موجز الممارسة الأفضل ١

(١) النتيجة المهمة للجودة: المشاركة في اجتماعات المجلس واللجان

(٢) معيار الأداء: نسبة الحضور (باستثناء الغياب بعذر)

(٣) النقطة المرجعية الداخلية: ٩٠-١٠٠٪

(٤) الممارسة الأفضل: ١٠٠٪

(٥) مالك الممارسة الأفضل (الشخص أو الجهة المسؤولة عن الممارسة الأفضل): الشركة أفرع س

(٦) لماذا؟ ما الذي يفسر ذلك الفارق؟

- يجتمع المجلس ثلاث مرات فقط في السنة.
- يُخبر أعضاء مجلس الإدارة الجدد بمدى أهمية الحضور، وأنه يتوقع منهم الحضور.
- اجتماعات المجلس تتم بالتناوب بين الولايات الثلاث.
- لديهم مجلس صغير انخفض إلى ٩ أعضاء من ١٥ عضواً على مدى السنوات القليلة الماضية. وسيتم شغل الأماكن الستة الشاغرة، على نحو استراتيجي بالأثرياء وذوي النفوذ ومن يلبيون حاجة جغرافية.
- إذا لم يستطع عضو المجلس السفر لحضور الاجتماع، يمكنه المشاركة من خلال مؤتمر هاتفي.
- تجتمع الرئيسة التنفيذية مع أعضاء مجالس الإدارة المحلية عندما تسافر إلى مختلف المواقع.
- ترسل الرئيسة التنفيذية رسائل بريد إلكتروني بشأن آخر المستجدات كل شهرين للمجلس حتى يتمكنوا من مواكبة المستجدات بين الاجتماعات.

(٧) الابتكارات خلف العملية (طرق أو برامج أو سياسات فريدة)؟

التغذية الراجعة من أعضاء مجلس الإدارة الجدد أشارت إلى رغبتهم في الحصول على مزيد من التوجيه بسبب تعقيد برامج المؤسسة، ولأنهم يجتمعون ثلاث مرات في السنة فقط. وتتناول الرئيسة التنفيذية وأحد الخبراء في مجلس الإدارة العشاء مع كل عضو جديد قبل حضوره أول اجتماعات المجلس. ويساعد ذلك في تعزيز المودة والتوجيه للعضو الجديد. كما تتصل الرئيسة التنفيذية بالأعضاء الجدد بعد أول اجتماع لمجلس الإدارة لمعرفة ما إذا كانت لديهم أية أسئلة.

هناك ثلاث لجان للمجلس تجتمع ثلاث مرات في السنة الواحدة. ويتم إرسال تقارير اللجان مقدماً، ولا يتم تسليمها للأعضاء في اجتماعات المجلس بناء على طلب المجلس. وتتعامل اجتماعات المجلس فقط مع القضايا التي تتطلب مداخلات من المجلس. وقد قوبل ذلك التغيير بردود فعل إيجابية من مجلس الإدارة.

(٨) هل هناك سجل حافل من النجاح في هذه العملية؟

تحسنت نسبة الحضور في اجتماعات المجلس بعد تخفيض عدد أعضائه من ١٥ إلى ٩. وقد تطورت مشاركة المجلس إيجابياً منذ ذلك الحين.

اعثر على شركاء وحلفاء جدد:

تكون أقوى فوائد المقارنة المرجعية في بعض الأحيان هي أقلها وضوحاً. على سبيل المثال: لتأمل ملجأاً للمشردين وبرنامجاً لإعادة تأهيل مدمني المخدرات. فرغم الاختلاف الكبير بين برامج وعمليات ومعايير هاتين المؤسستين، فمن خلال المقارنة المرجعية، قد يعلم الملجأ أن برنامج إعادة التأهيل يسعى لتحقيق نفس النتائج البرمجية (تخريج أفراد للحصول على فرص عمل مستدامة). فرغم أنه من الناحية الظاهرية، لا تتشارك هاتان المؤسستان في أي شيء، فإنها تحاول حل المشكلة نفسها من وجهات نظر مختلفة، لكنها متكاملة؛ ولذا فقد تجد أنه من المفيد التعاون فيما بينهما.

ورقة العمل ١٣: استبيان الممارسة الأفضل

اطرح الأسئلة التالية على المرشحين لأفضل الممارسات:

اسم المؤسسة ذات الممارسة الأفضل

(١) النتيجة المهمة للجودة:

(٢) معيار الأداء:

(٣) النقطة المرجعية الداخلية:

(٤) الممارسة الأفضل:

(٥) مالك الممارسة الأفضل (الشخص أو الجهة المسؤولة عن الممارسة الأفضل):

(٦) لماذا؟ ما الذي يفسر ذلك الفرق؟

(٧) الابتكارات خلف العملية (طرق أو برامج أو سياسات فريدة)؟

(٨) هل هناك سجل حافل من النجاحات في هذه العملية؟

(٩) هل النتائج مستدامة؟

(١٠) هل يمكن تكرار الفكرة؟

(١١) هل الفكرة فعالة من حيث التكلفة و/أو الوقت؟

(١٢) كيف تساعدك على تحقيق مهمتك؟

٩) هل النتائج مستدامة؟ نعم.

١٠) هل يمكن تكرار الفكرة؟ نعم.

١١) هل الفكرة موفرة للتكلفة و / أو الوقت؟ نعم.

١٢) كيف تساعدك على تحقيق مهمتك؟ ماذا هي مهمة؟ بصفته الهيئة التشريعية للمؤسسة، تعتبر مشاركة المجلس أمراً بالغ الأهمية.

مثال

موجز الممارسة الأفضل، ٢

١) النتيجة المهمة للجودة: التغيير في نسبة صافي الأصول

٢) معيار الأداء: نسبة التغيير في صافي الأصول للعام المالي ٢٠٠٣ مقارنة بالعام المالي ٢٠٠٢.

٣) النقطة المرجعية الداخلية: زيادة إيجابية

٤) الممارسة الأفضل: ٨, ١٠٪

٥) مالك الممارسة الأفضل (الشخص أو الجهة المسؤولة عن الممارسة الأفضل): مؤسسة ب فرع ص

٦) لماذا؟ ما الذي يفسر ذلك الفارق؟

هذا الفرع عبارة عن مؤسسة نمو مهمة بالنسبة للمنظمة. وكلما نمت أكثر، زادت أهمية

الإدارة المالية الجيدة وإدارة النقدية وتحسين التدفق النقدي من خلال تحصيل المستحقات على نحو أسرع.

وتخضع الأمور المالية لرقابة مشددة على أساس شهري، وتستجيب بسرعة للتغيرات.

٧) الابتكارات خلف العملية (طرق أو برامج أو سياسات فريدة)؟

قاموا بشراء كيانات أخرى لتوسيع قاعدتهم وبصمتهم، لكنهم تمكنوا من إدارة أعمالهم بحيث تحقق فوائض في نفس الوقت.

٨) هل هناك سجل حافل من النجاح في هذه العملية؟

نعم، لم يحصل عجز خلال ١٨ سنة، وحتى خلال سنوات النمو.

٩) هل النتائج مستدامة؟ نعم.

١٠) هل يمكن تكرار الفكرة؟ نعم.

١١) هل الفكرة فعالة من حيث التكلفة و / أو الوقت؟ نعم. ستتكلف المؤسسة كثيراً إن لم تقم بهذا.

١٢) كيف تساعدك على تحقيق مهمتك؟ ماذا هي مهمة؟

نعم، إذا لم يكن هناك هامش مادي، لن يمكننا تحقيق المهمة. يتم إعادة الفوائض من العمليات إلى الخدمات،

وتشمل تقديم خدمات مجانية ومدعومة؛ وبالتالي، فإن تحقيق فوائض يساهم بصورة مباشرة في تحقيق المهمة.

موجز

لتحديد أفضل الممارسات، لا بد أولاً أن تختار شركاء المقارنة المرجعية المناسبين.

ومن خلال تحديد تشابه أو اختلاف معادلات النجاح والنتائج ومعايير الأداء، يمكنك انتقاء الشركاء المحتملين من قائمة الاحتمالات التي لا تنتهي.

وما إن تحدد من ستجري الاتصال معه، حتى يمكنك البدء في جمع البيانات؛ إما بشكل غير رسمي (تحديد أفضل الممارسات دون تقييم معايير الأداء) أو بشكل رسمي (من خلال الاستقصاءات أو الاستبيانات أو المقابلات).

عند تقييم البيانات التي جمعتها من شركاء المقارنة المرجعية، يمكنك أن تجري تحليل فجوات كمي (إحصائي) أو نوعي (حدسي). وستكشف هاتين العمليتين الفرق بين أداء مؤسستك ومرشح الممارسة الأفضل. وما إن تحدد فارق الأداء بين خط الانطلاق ومرشحي أفضل الممارسات، حتى يمكنك البدء في الاستفسار عن العمليات التي يستخدمها الشركاء، والتي يمكن تكرارها لتحسين أداء مؤسستك؛ وتكون الإجابة على ذلك السؤال هي الممارسة الأفضل.

سيطلعنا الفصل الخامس على الطريقة المثلى لتنفيذ أفضل الممارسات التي

اكتشفتها في هذا الفصل.

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

تطبيق أفضل الممارسات



تطبيق أفضل الممارسات

بمجرد الانتهاء من إجراء تحليل الفجوات، سيكون لدى فريقك الفرصة لوضع أهداف جديدة (إعادة تحديد النقاط المرجعية) لمؤسستك، ويتطلب ذلك في كثير من الأحيان أكثر من مجرد نسخ عملية جديدة، ولا بد أن يقوم فريق المقارنة المرجعية بإجراء تحليل دقيق لموارد المؤسسة وهيكلها وثقافتها، وأفضل طريقة للقيام بذلك؛ هي من خلال التخطيط الدقيق، وعادة من خلال وضع خطة رسمية.

خطوة ٥ (أ) : ضع خطة تنفيذ

ستحدد خطة للتنفيذ الإجراءات التي لا بد من القيام بها من أجل استيراد ممارسة أفضل، وعادة ما يكون هناك ثلاثة أقسام للخطة: تحديد الأهداف، عملية التخطيط، والبدء.

١ - ضع أهدافاً داخلية

بعدما تحدد الممارسة الأفضل، تقوم بإعادة تحديد نقاطك المرجعية الداخلية. على سبيل المثال: إذا كنت قد قمت في الخطوة ٣ (ج) بتحديد نقطة مرجعية ٥٠ بالمائة من المشاركة في الندوة ووجدت أن الممارسة الأفضل كانت ٨٥ بالمائة؛ فستقوم بتعديل نقطتك المرجعية الداخلية لتكون ٨٥ بالمائة. وفي بعض الحالات، قد لا يكون مستوى الممارسة الأفضل مناسباً لمؤسستك؛ فالوقت والموارد والخبرات اللازمة لتحقيق هدف الممارسة الأفضل ليست واقعية. بدلاً من ذلك، يجب أن تحدد مستوى معقولاً من الأداء لمؤسستك مع وضع نقطة مرجعية عند ذلك المستوى.

٢ - افهم العملية

ها أنت قد حددت نتائجك ووضعت أولويات العمليات التي ترغب في المقارنة المرجعية لها وحددت المعايير الصحيحة وأفضل الممارسات. والآن، يجب أن تفكر في كيفية "استيراد" أو تطبيق أفضل الممارسات المذكورة في مؤسستك. في الخطوة ٥ ستقوم بما يلي:

- إنشاء خطة تنفيذ

- التغلب على مقاومة الموظفين

- وضع خطة اتصال للموظفين

- تطبيق الممارسة الأفضل

بمجرد أن يتم تحديد نقطة مرجعية جديدة، تكون المرحلة التالية هي عملية التخطيط. ويشمل ذلك رسم عملية الممارسة الأفضل ومقارنتها بعمليتك الحالية. والغرض من ذلك، هو معرفة كيفية إعادة تصميم الطريقة التي تقوم بها بالأمر، وتغيير الأدوار في المؤسسة أو إعادة تخصيص الموارد لتكون قادرة على تحقيق الأهداف الجديدة في المؤسسة غير الربحية، لكل نتيجة؛ عملية

(طريقة أو برنامج أو سياسة) أو مجموعة من العمليات. وللعملية مسؤول عنها: الشخص أو الفريق أو الإدارة التي تدير مجموعة معينة من الأنشطة. وسيحتاج فريق المقارنة المرجعية إلى العمل مع مسؤول تلك العملية لوضع التوقعات حول مستويات الأداء القابلة للتحقيق على نحو واقعي، والإطار الزمني الذي يمكن تحسن الأداء بموجبه، ومستوى الموارد الإضافية التي قد تكون مطلوبة.

٣ - خطط للتغيير

المرحلة الثالثة هي البدء. ويجب أن يتناول ذلك القسم الأسئلة التالية: ما الذي ينبغي إنجازه داخل مؤسستنا لتنفيذ الممارسة الأفضل؟ ما هو الإطار الزمني لذلك؟ هل يحتاج الأمر إلى توظيف أشخاص جدد أم خفض عدد الوظائف؟ ما هي الاعتراضات الثقافية المتوقعة؟ كيف سيتم التغلب عليها؟ من سيكون بطل العملية؟ ما هي الخطة البديلة؟ من سيراقب ويرفع التقارير عن نجاح هذه العملية الجديدة؟ يجب أن يفكر فريق المقارنة المرجعية ملياً في هذه الأسئلة. فتنفيذ التغيير - حتى التغييرات الصغيرة - يمكن أن يأخذ المؤسسة في اتجاه جديد تماماً، وكلما زادت السيناريوهات التي تتدرب عليها، زادت جاهزيتك للعمل.

نصيحة : قم بالإعداد، ولكن لا تفرط فيه

الإعداد الدقيق أمر أساسي لنجاح المقارنة المرجعية. فلا بد من إجراء التديقات الداخلية، وتشكيل فرق العمل وتعبئة الموارد. كل ذلك يتطلب وقتاً وجهداً لكن في حدود المعقول. خذ وقتك في الإعداد، ولكن لا تفرط. فعلى مستوى ما، ستكون بحاجة إلى مجرد القفز والبدء في العملية الفعلية حتى تعاد عليها. صحيح أنه يجب أن تكون منهجياً ومنظماً لكي تكون تجربة المقارنة المرجعية ناجحة. ولكن في بعض الأحيان، قد ترعب الأفراد الممارسات والأفكار الجديدة ويفرضونها غريزياً من خلال وضع خطوات لا نهائية من التخطيط واللجان والتقارير والمراجعات. أبق العملية دائماً انسيابية وسريعة التقدم.

مهمة : ضع مسودة لخطة تنفيذ الممارسة الأفضل

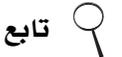
استخدام ورقة العمل (١٤) التالية لوضع مسودة خطة تنفيذ كل نتيجة من النتائج المهمة للجودة التي تقارنها مرجعياً. وفيما يلي مثالاً لخطة تنفيذ إحدى المؤسسات.

مثال

إنشاء خطة تنفيذ

رؤية عامة : في الآونة الأخيرة، قررت اللجنة التنفيذية لإحدى المؤسسات المانحة أنها بحاجة إلى المقارنة المرجعية وتطوير عملية تقييم المنح. ولم تكن المؤسسة تقريباً تقوم بأي تقييم بعد المنح، وكانت اللجنة التنفيذية تشعر بغضب من مجلس الإدارة والداعمين ومطالبتهم بمزيد من المساءلة. واستطاع فريق المقارنة المرجعية تحديد ممارسة أفضل، وبدأ في صياغة خطة للتنفيذ. كانت الممارسة الأفضل برنامجاً إلكترونياً جديداً تستخدمه مؤسسة مانحة أخرى. ساعد البرنامج المؤسسة في قياس نتائج المنح وتتبع النتائج. كما كان المسؤول عن العملية - رئيس البرامج - بطلاً لهذه الممارسة الأفضل الجديدة.

غير أن بعض موظفي البرامج كانوا قد أمضوا في مناصبهم أكثر من عشرين عاماً، وكانوا مقاومين جداً



تابع

للتغيير. بالإضافة إلى ذلك، كان لا يزال البعض الآخر غير مرتاحين لاستخدام أجهزة الكمبيوتر. ومع ذلك، تابرت اللجنة التنفيذية وقررت اعتماد الممارسة الأفضل. وما يلي خطوات العمل خلال مراحل خطة التنفيذ.

١- أهداف داخلية :

قيمت المؤسسة حالياً ٥ بالمائة من منحها. وبعد تبني الممارسة الأفضل، وضعت اللجنة التنفيذية نقطة مرجعية داخلية جديدة: ٩٠ بالمائة من جميع المنح التقديرية التي تزيد عن ٢٥,٠٠٠ دولار؛ سيكون لها رسمياً نتائج يتم تقريرها بحلول نهاية كل دورة من دورات المنح.

٢- عملية إعادة التصميم :

أولاً- تم تحديد المسؤولية عن العملية، وقد كانت تدعم تبني الممارسة الأفضل، وبالتالي لم يكن تحفيزها مشكلة. طُلب منها بعد ذلك تخطيط العملية الحالية بالتفصيل، وفي النهاية قامت بإحلال العملية الجديدة محل العملية الحالية لتحديد القضايا أو التغييرات المحتملة التي قد تكون ضرورية. (انظر المخطط على الصفحة التالية).

ومع ذلك، فقد أُلقت المناقشات الداخلية الضوء على بعض القضايا الأخرى المتعلقة بالموظفين. فقد كان لدى معظم مسؤولي برنامج المؤسسة روتيناً راسخاً باستلام عرض ثم إعداد تقرير لإحاطة اللجنة التنفيذية بالمنحة، ومن ثم إرسال عقد المنحة بمجرد موافقة اللجنة عليه. ولم يكن هناك أي مكان في هذه العملية للتفاوض على النتائج أو تحديدها أو دمجها. وكان يجب إعادة تصميم العملية لتشمل هذه الخطوات الجديدة. على الفور، أصبح من الواضح أنه لم يكن هناك مسؤول واحد عن العملية - ففي واقع الأمر، كان جميع مسؤولي البرنامج مسؤولين عن العملية، حيث كان كل منهم يدير هذه العملية فيما يتعلق بمجموعة المنح التي لديه. لذلك، فمن أجل إنجاح العملية، كانت هناك حاجة لأن يكون الجميع على دراية كافية بالنهج الجديد. علاوة على ذلك، كان التدريب ضرورياً حيث لم يكن كل موظفي البرنامج على دراية بقياس النتائج، وكان ذلك سيستغرق وقتاً. وأخيراً، كان يجب دمج التقنيات المختلفة بحيث "تتكامل" الأنظمة مع بعضها، وتتبادل البيانات فيما بينها، وكان لزاماً أن يتم دمج كل ذلك في الخطة.

٣- البدء :

بعد النظر في كافة الجوانب، واتخاذ قرار بالمضي في العمل؛ خطط فريق المقارنة المرجعية للقيام بالتنفيذ، وحدد أن العملية برمتها ستستغرق اثني عشر شهراً للاندماج. وتم وضع خطة بديلة للبدء في التنفيذ بأسرع وقت



تابع

(على شكل مشروع تجريبي صغير مع عدد قليل من مسؤولي البرنامج). ولأن تدريب الموظفين على البرنامج الجديد كان يمثل صعوبة تدريبهم على تقنيات جديدة للتقييم، فقد قرر فريق المقارنة المرجعية إجراءهما على مرحلتين. وتم توظيف مقيّم بدوام كامل لمتابعة مسؤولي البرنامج فيما يتعلق بقياس النتائج وتحديث التقارير لتشمل المعلومات الجديدة. ولن يتم إدخال البرنامج الجديد حتى مرور ستة أشهر، عندما يصبح الموظفون على دراية شاملة بالعملية الجديدة وجاهزين لاستخدام الحاسب بدلاً من إعداد التقارير على الورق. وتم وضع نظام مراقبة لمتابعة التغذية الراجعة على النظام الجديد ومدى رضا المجلس عن العملية المطورة لكتابة التقارير عن المنح. وفي غضون ذلك، عمل مدير المنح مع مقدم البرمجيات الحالي ومقدم البرنامج الجديد لتحديد نقاط البيانات والنواحي العملية حيث سيتم دمج الأنظمة.

ورقة العمل ١٤ : خطة تنفيذ الممارسة الأفضل

اسم النتيجة المهمة للجودة

(١) الأهداف الداخلية

العملية:

مسؤول العملية:

معيار الأداء:

خط الانطلاق:

النقطة المرجعية الجديدة:

اسم أفضل الممارسات:

معلومات اتصال الممارسة الأفضل:

(٢) إعادة تصميم العملية

أ- مخطط العملية الحالية

ب- مخطط العملية الجديدة

ت- قضايا التنفيذ المحتملة

(٣) البداية

أ- الخطوات الإجرائية للتعامل مع قضايا التنفيذ:

ب- الإطار الزمني

تاريخ البداية:

نقطة الفحص الأولى:

نقطة الفحص الثانية:

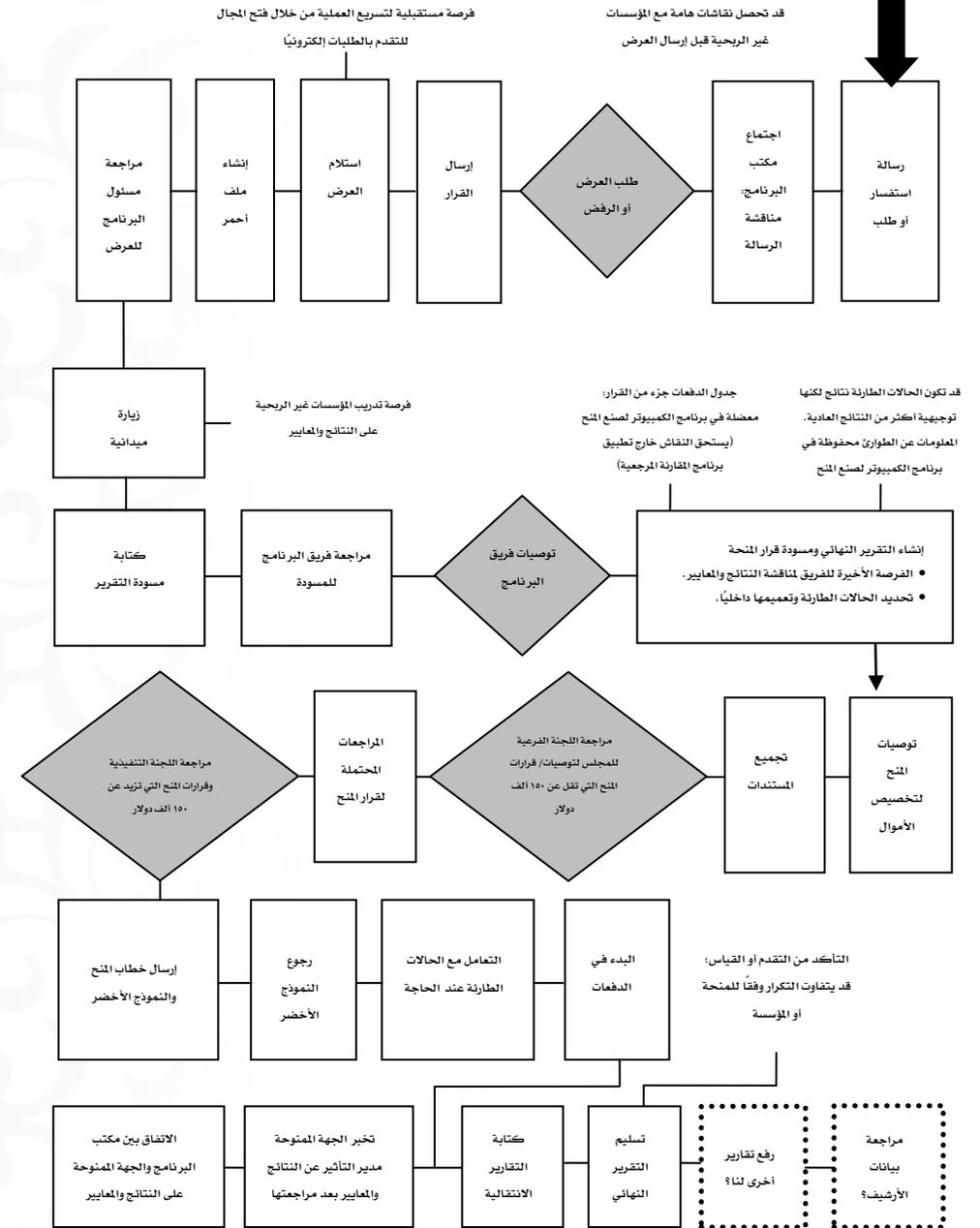
تاريخ التنفيذ الكامل:

ت- الموارد الإضافية أو التغييرات الضرورية للتنفيذ:

ث- خطة الطوارئ:

مخطط إعادة التصميم

نقطة دخول البيانات في نظام تقنية المعلومات



خطوة ٥ (ب) : تغلب على مقاومة الموظفين

ينطوي تنفيذ عمليات جديدة على تغيير للسلوك البشري، وبوجه خاص، مشكلة السلوك البشري - الاعتياد. ولا بد أن يكون فريق المقارنة المرجعية حذرًا للتنبؤ والتحديد والتصدي على نحو استباقي لمخاوف البشر داخل المؤسسة قبل عرض الأفكار الجديدة. وسيحتاج فريق المقارنة المرجعية إلى نشر الفوائد والرؤية وأسباب التغيير في وقت مبكر وعلى نحو متكرر. وسيجب على الفريق أيضًا العمل بشكل وثيق مع القيادة العليا (مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، والإدارة العليا)، والإدارة التنفيذية (موظفي البرنامج، ومسؤولي العملية)، وغيرهم من الأطراف الرئيسية (الممولين، والمتطوعين، والموظفين الإداريين). إن الاقتناع الداخلي أمر حيوي.

بالنسبة لبعض المؤسسات، لن يتطلب تنفيذ الأفكار الجديدة تفكيراً طويلاً: حيث تكون المؤسسة متحفزة للقيام بذلك، وتمتع بالثقافة الملائمة، أو أن المؤسسة صغيرة بما يكفي بحيث يمثل فريق المقارنة المرجعية في حد ذاته أكثر مسؤولي العملية الرئيسيين. وبالنسبة لمؤسسات أخرى، قد تكون المقارنة المرجعية أمراً مخيفاً ومرعباً، حيث يجري فيها تغيير لروتين الموظفين، وقد تنشأ حالة من عدم الوضوح، ويرتفع مستوى التوقعات من الموظفين. يجب أن تتوقع مواجهة مقاومة الموظفين عند محاولة تنفيذ نتائج مبادرة المقارنة المرجعية للمرة الأولى. إذا لم تحصل مقاومة من الموظفين، فأنت في الجانب الآمن. أما إذا حصلت مقاومة؛ فستكون على الأقل على استعداد للتعامل مع ذلك الأمر.

في مثال المؤسسة المجتمعية (انظر إنشاء خطة التنفيذ السابقة)، كان قليل من موظفي البرنامج ضد مبادرة التقييم الجديدة تماماً؛ حيث إنهم لم يفهموا الغرض منها، وفأندتها لهم، أو لم تكن لديهم الرغبة في تغيير العملية التي كانوا يستخدمونها. وما غير من توجههم وحفزهم للتغيير؛ كان بطل المقارنة المرجعية. وفي هذه الحالة، اجتمعت رئيسة البرامج مع كل موظف من موظفي البرنامج، وأوضحت مدى أهمية هذه المبادرة للمؤسسة، وللمجلس، وكيف ستفيدهم من حيث توفير الوقت ونظام التحفيز الجديد. بالإضافة إلى ذلك، حرصت على دعوة مسؤولي البرنامج للمساعدة في عملية إعادة التصميم. كان لكل هذه التدخلات الأثر نفسه: مساعدة الموظفين على فهم المشكلة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الحل.

خطوة ٥ (ج) : أعد خطة اتصال للموظفين

قد تحقق خطة الاتصالات الجيدة الكثير في مساعدة مؤسستك على ضمان الدعم للمقارنة المرجعية والتغلب على أي مقاومة محتملة أو خوف. ما يلي قائمة بمعظم الأسئلة الشائعة التي يمكنك أن تتوقع سماعها من الموظفين بخصوص المقارنة المرجعية:^(١)

(١) ما هو؟

- ما هي المقارنة المرجعية؟
- أليست هذه مبادرة خاصة بالصناعة؟ كيف تتعلق بمؤسستنا وعملياتنا؟
- لقد مررنا بالتقييم، وبناء القدرات، وغيرها من البرامج؛ هل يكون ذلك مجرد "تكهة الشهر"؟
- بعض المصطلحات يبدو غريباً. ما هو الفارق بين النقطة المرجعية، والممارسة الأفضل، والنتيجة؟

(٢) ما فائدة ذلك بالنسبة لي؟

- كيف ستؤثر هذه المبادرة علي؟
- كيف ستؤثر على إدارتي؟
- هل ذلك تهديد محتمل أم منفعة في نهاية المطاف بالنسبة للأمان الوظيفي؟
- هل سيكون هناك دور تقوم به حتى لو لم تكن إحصائيين؟
- نحن منهكون بالفعل؛ أين سنجد الوقت لهذا؟
- هل هناك مزايا مهنية للمشاركة في المقارنة المرجعية؟

(٣) ماذا تعني المقارنة المرجعية لمؤسستنا؟

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

نصيحة : ركز على التنفيذ

الخطر النهائي في أي عملية للمقارنة المرجعية هو التعهد بإنتاج تقرير براق ومؤثر، ومن ثم تذهب التوصيات أدراج الرياح. ويكمن مفتاح النجاح في مرحلة التنفيذ في إشراك المستفيدين من العملية في وقت مبكر وعلى نحو متكرر. اربطهم بالعملية من خلال دفعهم لتصميم الاستبيانات، واقتراح الشركاء، ومراجعة استنتاجاتك.

(١) مقتبس من كارولين بكستون، "استراتيجيات الاتصال لعدد ستة مبادرات سيجا"، ٢٠٠٠.

خطوة ٥ (د): نفذ الممارسة الأفضل

فهناك القليل لنقله عن التنفيذ، وهو ليس إلا مجرد القيام به، وتوقع أن يكون تحدياً، ويستحق البذل! لا تشعر بالثبیط من الإخفاقات والشكاوى، وواصل الطرق، واحرص على الاتصالات اللازمة لمساعدة الموظفين على الشعور بالراحة. وهناك بعض النصائح التي تم استقاؤها من ذوي الخبرة في المقارنة المرجعية، وقد تساعد في البدء النهائي:

- تأكد من أن المؤسسة تعرف أن كبار مديريها يساندون ذلك ١٠٠٪.
- احصل على تفويض من مجلس الإدارة.
- ادمج النقاط المرجعية في الخطة الإستراتيجية 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 - لا تأخذ كل شيء دفعة واحدة.
- انشر النتائج الإيجابية بسرعة.
- احتفل بنجاحك.

✓ مهمة: ضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية

خذ وقتك لإكمال ورقة العمل (١٥): خطة اتصال المقارنة المرجعية التالية. ستساعدك هذه الخطة على التفكير في جميع جوانب إعلام مؤسستك فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.

ورقة العمل ١٥ : خطة اتصال المقارنة المرجعية

أجب على الأسئلة التالية لتبدأ في صياغة خطة اتصال المقارنة المرجعية.

(١) من (من الجمهور المستهدف الذي تحتاج للتواصل معه؟)

(٢) المصالح الذاتية (ما هي المصالح الرئيسية لكل واحد من الجمهور التي تحتاج رسالتك للوفاء بها؟)

أجب على الأسئلة التالية لتبدأ في صياغة خطة اتصال المقارنة المرجعية.

(١) من (من الجمهور المستهدف الذي تحتاج للتواصل معه؟)

(٢) المصالح الذاتية (ما هي المصالح الرئيسية لكل واحد من الجمهور التي تحتاج رسالتك للوفاء بها؟)

(٣) ماذا (هل نحتاج للحديث عن مبادرة المقارنة المرجعية، والمهمة، والإستراتيجية؟)

(٤) متى (كم عدد المرات التي نعتزم التواصل فيها؟)

(٥) أين (كيف سنتواصل مع جمهورنا - ما هي وسائل / سبل الإعلام التي سنستخدمها؟)

(٦) لماذا (ما نأمل في إنجازه من خلال إستراتيجية الاتصالات هذه؟)

(٧) كيف (ما هي النبذة التي سنستخدمها، وكيف نعتزم إشراك كل الجمهور، وتحقيق التوازن بين مصالحهم الذاتية وما نحن بحاجة إلى توصيله؟)

نقطة اليوم المرجعية هي خط انطلاق الغد

لا يمكنك السعي للتفوق مرة واحدة، فأنت بحاجة إلى مواصلة السعي للأفضل. اغرس المقارنة المرجعية في ثقافة مؤسستك بحيث يحدث بشكل لا إرادي. إن جعل ذلك الالتزام على المدى الطويل يحسن المعنويات والأداء والتوقعات، لكنه يتطلب استكشافاً مستمراً ويقظاً للأفكار الجديدة والارتقاء بالقديمة.

ينبغي أن يكون نجاح اليوم هو نموذج الغد. وقد يكون الابتكار خطياً (رفع مستوى الأداء) أو هندسياً (إنشاء فئة جديدة تماماً من الأداء لم يسبق لك التفكير بإمكاناتها). وكما أن العالم لا يتوقف عن الدوران، يحتاج القطاع غير الربحي مواصلة رفع مستواه. وتحتاج المؤسسات غير الربحية باستمرار إلى البحث عن أفضل السبل لتقديم الخدمات، وأفضل الطرق لإشراك المجتمعات التي تخدمها، ووسائل أكثر فعالية لإدارة العمليات، وسبلاً أكثر فعالية لإدارة مؤسساتهم.

ولنتذكر أن المقارنة المرجعية هي في حد ذاتها عملية / شيء يمكن أن يتم قياسه وتطويره. في الواقع فإن العديد من المؤسسات تضع مرجعيات لكيفية المقارنة المرجعية!

ملحق (أ)

نتائج ومعايير أداء شائعة

في حين أن كل مؤسسة لا بد أن تنتقي النتائج والمعايير الأكثر ملاءمة لعملها، فإن هناك بعض القواسم المشتركة التي بدأت في الظهور. فيسهل إيجاد المؤشرات المشتركة فيما يتعلق بكل من الاستدامة المالية، وفعالية الإدارة، ومشاركة المجتمع بينما يكون ذلك أصعب في البرامج. على سبيل المثال: يشير المسح السريع للمؤشرات المالية الشائعة إلى قياس تنوع مصادر الإيرادات، والنسبة المئوية للدخل المكتسب، والمانحين المستثمرين، ونمو العائد، ودخل التشغيل الإيجابي. وتتضمن المؤشرات الشائعة المستخدمة لقياس فعالية الإدارة حضور اجتماعات مجلس الإدارة، ومعدلات دوران الموظفين، والنسبة المئوية لأعضاء مجلس الإدارة المانحين، ومعدلات رضا الموظفين، وتصنيفات الكفاءة التقنية.

لقد تمثل التحدي الحقيقي في محاولة توحيد معايير البرامج. فالحجة هي أن كل برنامج مختلف، فكيف يمكن أن يتم استخدام أي معايير مشتركة؟ ورغم أنه من الصحيح أن كل برنامج يشارك في مجموعة مختلفة من الأنشطة (أي أن كل مؤسسة لديها نظرية مختلفة للتغيير)، فإن الجواب على ذلك اللغز يكمن في النظر إلى القطاع من خلال عدسات مختلفة. فبدلاً من النظر في ذلك القطاع عمودياً، أي حسب نوع البرنامج، لا بد أن ننظر المؤسسات غير الربحية إلى القطاع أفقياً عبر البرامج لتحديد وإبراز النتائج المشتركة.

موجز

إن تطبيق الممارسة الأفضل التي اكتشفتها في الفصل (٤) هو أكثر صعوبة من مجرد نسخ عملية جديدة. يجب عليك أن تنظر لموارد مؤسستك، وهياكلها، وثقافتها. وستتضمن أي خطة تنفيذ رسمية نقاطك المرجعية التي أعيد تحديدها، وكيف سيتم إعادة التصميم للعملية، وما هي التغييرات التي يجب القيام بها، وخطة البدء.

غالباً ما سيتبع إجراء تغييرات في طريقة عمل مؤسستك مقاومة من الموظفين. ولا بد أن يتعامل فريق المقارنة المرجعية استباقياً مع بواعث قلق الموظفين قبل تنفيذ الأفكار الجديدة. كما أن وضوح الاتصال أمر مهم، وخطة الاتصال المصممة جيداً – تلك التي تحتوي على معلومات عن المقارنة المرجعية، والكيفية التي ستفيد بها المؤسسة وفريق العمل – ستقطع شوطاً طويلاً لتهدئة مخاوف الموظفين.

بعد كل ذلك التحضير والبحث والتحليل، تصل المقارنة المرجعية إلى نقطة البدء في التغيير. عندما ترى أن جودة عمل مؤسستك تتحسن، احتفل. سيرى موظفوك فائدة المقارنة المرجعية، وسيقومون بتنفيذه في جوانب أخرى من عملهم.

نوع المعايير	المعايير المرتبطة	منطقة التأثير المرتبطة	النتيجة
نسبة مئوية	معدل التخرج	البرنامج	تطوير مهارات
عدد	التدريبن		
نسبة مئوية	معدل ترك الدراسة		
عدد	المهارات المتطورة: مستوى ١-١٠ (استقصاء الخروج)		
نسبة مئوية	المهارات المتطورة: إجمالي (استقصاء الخروج)		
نسبة مئوية	معدل التوظيف		
نسبة مئوية	الزيادة في درجات الاختبار (قبل/بعد)		
نسبة مئوية	المشاركون الذين يعبرون عن زيادة في المعرفة أو المهارات		
عدد	المشاركون الذين يعبرون عن تأثير إيجابي أو فرص نتيجة للمعرفة أو المهارات التي اكتسبوها		
نسبة مئوية	معدل الانتكاس		
رقم	المشاركون لكل دورة / جلسة / ورشة عمل		
نسبة مئوية	المشاركون المتخرجون من كل دورة / جلسة / ورشة عمل		
نسبة مئوية	المشاركون الذي يقرون بحدوث تغيير في السلوك أو توقف النشاط		
نسبة مئوية	المشاركون الذين يقررون عدم وجود انتكاس ٦ أشهر بعد الاستكمال / التخرج		
نسبة مئوية	المشاركون الذين يقررون عدم وجود انتكاس ١٢ أشهر بعد الاستكمال / التخرج		
نسبة مئوية	المشاركون الذين يعبرون عن وجود فرص زائدة نتيجة لتغيير السلوك		
نسبة مئوية	معدل الانتكاس		
نسبة مئوية	ال تغير في المعدل		
عدد	المشاركون	البرنامج	تقليل وقوع النشاط / السلوك غير المرغوب
عدد	نظرة المجتمع لدرجة التغيير ١-١٠ (استقصاء)		
عدد	تقدير الخبير للتغيير في المعدل ١-١٠ (استقصاء)		

بغض النظر عن نوع البرنامج أو نظرية التدخل، تجاهد العديد من المؤسسات لتحقيق نتائج مماثلة. وربط المعايير بتلك "النتائج العظيمة" الشائعة - بدلاً من البرامج المشتركة - يفتح الباب أمام إمكانية المقارنة والتعلم. وتتضمن هذه النتائج العظيمة عادة تغييرات في المعارف والمواقف والسلوك والوضع أو الحالة، وتقييم خصائص متنوعة لجودة الخدمة. على سبيل المثال، للوهلة الأولى، يشير برنامج التدريب على العمل، وبرنامج تعليم الفنون إلى نتائج ومعايير مختلفة تماماً. ومع ذلك، فإنه عند الفحص الدقيق يمكننا تحديد أن كلا البرنامجين يشتركان في نتيجة واحدة: "تحسين مهارة" (الأول في مجال الفنون، والآخر في الاستعداد الأساسي للعمل). وهناك معايير أداء مقبولة بشكل عام لتتبع تطور المهارات (على سبيل المثال: نتائج ما قبل وبعد الاختبارات، والتكلفة للمتدرب الواحد، ومعدلات التخرج، ومعدلات القبول).

صندوق وودز للمنح

في الآونة الأخيرة، أجرى صندوق وودز في شيكاغو، وهو مؤسسة عائلية بقيادة ريكاردو ميليت، تجربة تعلم مع لفييف من الحاصلين على منح في مختلف الأنشطة (على سبيل المثال: المحاماة، والتعليم، والإسكان). وطلب من كل مؤسسة إكمال نموذج منطقي. وفيما لا يدعو إلى الدهشة، تم التعبير عن أنشطة وأهداف كل مؤسسة بشكل مختلف. بعد ذلك، وجهت الدعوة إلى المجموعات لجلسة "تعلم الأقران" ركزت على تقاسم النتائج "الأفقية" المشتركة، بدلاً من الأنشطة البرامجية "الرأسية". وكان ما توصل إليه الصندوق أمراً كاشفاً بشكل لا يصدق، حيث كشف أن جميع المؤسسات كانت في الواقع تسعى إلى نفس مجموعة النتائج المشتركة:

- زيادة الظهور / الوعي بالنسبة لقضية معينة
- إحداث التغيير في سياسات البلد تجاه قضية معينة
- مشاركة المستفيدين والأطراف ذات الصلة في قضية معينة
- زيادة الموارد لقضية معينة
- مستفيدون مثقفون حول قضية معينة
- تطور وضع / جودة الحياة في مجتمع معين
- التأثير على الأطراف ذات الصلة لعملية معينة

وفيما يلي قائمة بالنتائج والمعايير المشتركة، والتدابير التي يمكنك استخدامها كدليل في اختيار النتائج الخاصة بك:

نوع المعايير	المعايير المرتبطة	منطقة التأثير المرتبطة	النتيجة	نوع المعايير	المعايير المرتبطة	منطقة التأثير المرتبطة	النتيجة		
نسبة مئوية	معدل رضا العملاء	البرنامج	رضا العملاء	عدد	الرقم المنقول من وكالات المجتمع التي تشهد زيادة في المشاركين الجدد الذين اتصلوا بوكالتهم نتيجة للتوصية من الخط الساخن	البرنامج	تطوير الوصول للخدمات		
عدد	مستوى الرضا ١-١٠				الاتصالات بالخط الساخن				
عدد	زمن الاستجابة				زيادة الاتصالات بالخط الساخن				
نسبة مئوية	توصية الخدمة للآخرين	نسبة مئوية	المشاركون الذين قرروا أن تكلفة الخدمات كانت في المتناول						
دولارات	التكلفة لكل شخص تم تقديم الخدمة له	البرنامج	تطوير الفعالية	نسبة مئوية	المشاركون الذين بإمكانهم تحمل تكلفة الخدمات ولم يكن بوسعهم ذلك من قبل				
دولارات	تكلفة الوحدة				المشاركون الذين قرروا أن الخدمات كانت مفيدة				
نسبة مئوية	زيادة الجودة				الاستكمال الناجح للدورات				
دولارات	إجمالي عائد الدخل المكتسب	المالية	تطوير الدخل المكتسب	نسبة مئوية	تطور الظروف البيئية كما يقرر مراقب مختص			البرنامج	تطوير الظروف (البيئية)
دولارات	إجمالي صافي الدخل المكتسب				مدى التطور ١-١٠ (مراقب مختص)				
نسبة مئوية	الدخل المكتسب المتكرر				مدى التطور ١-١٠ (مشارك)				
نسبة مئوية	النمو في الدخل المكتسب (السنوي)	المالية	تنويع الدخل	نسبة مئوية	زيادة النشاط الذي كان ممنوعاً في السابق نتيجة لتخفيف حدة وضع ماضي				
نسبة مئوية	إجمالي الدخل من المنح				المشاركون المتخرجون من الدورة/ الجلسة/ ورشة العمل				
نسبة مئوية	إجمالي الدخل من الحكومة				المشاركون الذين قرروا إدراكاً أكبر للقضية/ السبب				
نسبة مئوية	إجمالي الدخل المكتسب	المالية	تطوير صافي الدخل	عدد	معدل المشاركة	البرنامج	زيادة الحضور		
نسبة مئوية	النمو في الدخل المكتسب (السنوي)				المشاركة الفعالة				
عدد	إجمالي الدخل المساهم به (المانحون)				المشاركون				
عدد	إجمالي الدخل الصافي (السنوي)	المالية	رأس مال عامل كاف	نسبة مئوية	المشاركون الذين اتبعوا النصيحة أو الإجراء الموصى به	البرنامج	تقديم الاستشارة/ النصيحة		
دولارات	احتياجات نقدية (عدد الشهور)				تقدير الجودة ١-١٠ (المشاركون)				
نعم/ لا	رأس مال عامل إيجابي				تقدير الجودة ١-١٠ (مستقل)				
عدد	منح المؤسسات	المالية	تطوير استدامة المانحين	عدد	التعليقات الناقد	البرنامج	تطوير جودة المنتج/ الخدمة		
عدد	المنح الطويلة - متعددة السنوات (من مؤسسات)				التصديقات/ الاعتمادات التي تم الحصول عليها				
عدد	المنح الطويلة - متعددة السنوات (من الحكومة)				معدل التوظيف				
عدد	العقود متعددة الأعوام				إجمالي عدد الوظائف التي تم استحداثها				
عدد	منح المؤسسات الجديدة				عدد	طول المدة الزمنية (البقاء في الوظيفة)	البرنامج	إحداث الوظائف	
عدد	الداعمون الجدد				عدد	العروض لكل شخص حضر			
دولارات	العائد لكل داعم				دولارات	متوسط الراتب			

ملحق (ب)

معايير اختيار برمجيات المقارنة المرجعية

بما أن عدداً أكبر من المؤسسات بدأ في المقارنة المرجعية وقياس الأداء، يتم إنشاء أدوات جديدة لأتمتة العملية. وعلى نحو مماثل للطريقة الذي تم بها تطوير برمجيات المحاسبة لمساعدة العديد من المؤسسات المختلفة لقياس وتتبع الأداء المالي؛ تم تطوير أدوات المقارنة المرجعية لمساعدة مختلف المؤسسات لقياس ومتابعة المعايير غير المالية. اعتماداً على نطاق وتعقيد جهودك للمقارنة المرجعية، قد تحتاج مؤسستك إلى استكشاف حلول برمجيات لتوثيق ما تم تعلمه. ويكفي مايكروسوفت إكسل وغيره من جداول البيانات الحسابية لمعالجة جمع البيانات الأساسية. وبالنسبة للمقارنة المرجعية الأكثر تقدماً، تتوافر الأدوات المتخصصة لمساعدة المؤسسات غير الربحية في تتبع مختلف المؤشرات بمرور الوقت، وكتابة التقارير عن التقدم نحو مستويات أداء النقاط المرجعية. وعند البحث عن الأداة المناسبة، أبق المعايير التالية في الاعتبار:

(١) تجنب الأدوات المقتصرة على النتائج

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

(٢) ابحث عن تطبيقات قوية، وليس عن التقنية فقط

- ابحث عن البرمجيات المصممة لهذا الغرض
- تجنب قواعد البيانات المخصصة
- اختر البرامج التي تتيح ترقية المنتج وإضافة خدمات

(٣) ابحث عن سهولة الاستخدام والمرونة

- 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

(٤) راهن على الخبرة في الموضوع

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

نوع المعايير	المعايير المرتبطة	منطقة التأثير المرتبطة	النتيجة
نسبة مئوية	استبقاء الداعمين	المالية	تطوير استدامة المانحين
دولارات	العائد لكل داعم مستقبلي		
دولارات	العائد لكل داعم جديد		
نسبة مئوية	أعضاء مجلس الإدارة من الداعمين		
عدد	تكرارية إرسال التقارير للداعمين/ المؤسسات المانحة (عدد المرات سنوياً)		
عدد	جودة كتابة التقارير ١-١٠ (استقصاء مجلس الإدارة)		
نسبة مئوية	جودة كتابة التقارير ١-١٠ (استقصاء للداعمين/ المؤسسات المانحة)	الإدارة	اشتراك المجتمع
عدد	تغطية المقالات/ الصحف		
عدد	زيارة الموقع (الزوار الجدد)		
عدد	زيارة الموقع (الزوار المتكررون)		
نسبة مئوية	النمو في معدل زيارات الموقع		
عدد	المكالمات/ الاستفسارات		
عدد	المتطوعون	الإدارة	اشتراك مجلس الإدارة
نسبة مئوية	النمو في المكالمات/ الاستفسارات		
نسبة مئوية	أعضاء مجلس الإدارة من المانحين		
نسبة مئوية	حضور مجلس الإدارة		
عدد	تكرارية اجتماعات مجلس الإدارة (عدد المرات في السنة)		
لا/ نعم	وافق مجلس الإدارة على الخطة الإستراتيجية		
لا/ نعم	الرئيس التنفيذي بدوام كامل	الإدارة	المساءلة
لا/ نعم	وافق مجلس الإدارة على الخطة التقنية		
لا/ نعم	تأمين التطوير والعمليات		
لا/ نعم	صف ثاني للرئيس التنفيذي		
نسبة مئوية	معدل دوران الموظفين		
عدد	مراجعات الأداء (متوسط كل الموظفين على تدرج ١-١٠)		
لا/ نعم	نظام محاسبة للتبرعات	الإدارة	التقنية
لا/ نعم	قاعدة بيانات المانحين		
نسبة مئوية	الالتزام برخصة برامج الحاسب الآلي		
دولارات	التكلفة لكل موظف		
نسبة مئوية	نظام قياس الأداء		

المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية
كيف تقيس وتدير وتطور الأداء؟

المراجع



Bibliography

Letts, Christine W., William P. Ryan, and Allen Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

Newcomer, Kathryn K. *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*. San Francisco: Jossey-Bass, no. 75, Fall 1997.

Osborne, David, and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Group, 1993.

Peters, Thomas J. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

Sawhill, John, and David Williamson. "Measuring What Matters in Nonprofits." *The McKinsey Quarterly*, no. 2 (2001): 98–107.

Watson, Gregory H. *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement*. Portland, OR: Productivity Press, 1992.

Ammons, David N. *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. 2d ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

Bok, Derek. *The State of the Nation*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

Camp, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1989.

de Bono, Edward. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Perennial Library, 1990.

Drucker, Peter F. *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool Participant Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

———. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperBusiness, 1992.

Gore, Al. *Common Sense Government: Works Better and Costs Less*. New York: Random House, 1995.

Grossman, Allen, and Arthur McCaffrey. "Jumpstart." *Harvard Business School Case Study 9037-301-*, 2001.

Harrington, H. James. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Harvard Business School. *Harvard Business Review on Nonprofits*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999.

Hodgkinson, Virginia A., and Richard W. Lyman and Associates. *The Future of the Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Keehley, Patricia, Steven Medlin, Sue MacBride, and Laura Longmire. *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State, and Local Agencies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Knauft, E.B., Renee A. Berger, and Sandra T. Gray. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

فهرس موضوعات الكتاب



فهرس موضوعات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الصفحة	الموضوع
٦٢	الفصل الثالث: قياس الأداء.....	١	نبذة عن المؤلف.....
٦٢	خطوة ٣ (أ): تأكد من قياس الشيء الصحيح.....	٢	مقدمة.....
٦٥	خطوة ٣ (ب): اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء الحالي (خط الانطلاق).....	٣	لماذا أهتم؟ (أهمية المقارنة المرجعية).....
٦٨	خطوة ٣ (ج): ضع نقاطاً مرجعية داخلية لمعاييرك.....	٥	لن هذا الكتاب؟.....
٧٣	موجز الفصل الثالث.....	٧	كيفية استخدام هذا الكتاب؟.....
		٩	أساسيات المقارنة المرجعية.....
٧٦	الفصل الرابع: معرفة الأمور الناجحة.....	١٠	ماذا تعني المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية؟.....
٧٧	خطوة ٤ (أ): اختيار شركاء المقارنة المرجعية.....	١٢	ما هي أفضل الممارسات؟.....
٨١	خطوة ٤ (ب): اجمع البيانات.....	١٣	فيم نستخدم المقارنة المرجعية؟.....
٨٥	خطوة ٤ (ج): حلل فجوات الأداء.....	١٥	المقارنة المرجعية داخلياً وخارجياً.....
٩٠	خطوة ٤ (د): حدد أفضل الممارسات.....	١٧	المصطلحات:.....
٩٥	موجز الفصل الرابع.....	١٨	مزايا المقارنة المرجعية.....
		٢٠	الشكوك الشائعة حول المقارنة المرجعية.....
٩٨	الفصل الخامس: تطبيق أفضل الممارسات.....	٢٣	موجز المقدمة.....
٩٨	خطوة ٥ (أ): ضع خطة تنفيذ.....		
١٠٤	خطوة ٥ (ب): تغلب على مقاومة الموظفين.....	٢٦	الفصل الأول: إعداد مؤسستك.....
١٠٤	خطوة ٥ (ج): أعد خطة اتصال للموظفين.....	٢٦	خطوة ١ (أ): تقييم الجاهزية المؤسسية.....
١٠٧	خطوة ٥ (د): نفذ الممارسة الأفضل.....	٢٧	خطوة ١ (ب): تحديد المحفز للتطوير.....
١٠٨	موجز الفصل الخامس.....	٣١	خطوة ١ (ج): التزم بالجودة.....
		٣٦	خطوة ١ (د): تشكيل فريق المقارنة المرجعية.....
١٠٩	الخاتمة: نقطة اليوم المرجعية هي خط انطلاق الغد.....	٣٧	خطوة ١ (هـ): تجميع موارد المقارنة المرجعية.....
١٠٩	ملحق (أ): النتائج المشتركة ومعايير الأداء.....	٣٩	خطوة ١ (و): كتابة خطة المقارنة المرجعية.....
١١٥	ملحق (ب): معايير اختيار برمجيات المقارنة المرجعية.....	٤٥	موجز الفصل الأول.....
		٤٨	الفصل الثاني: تحليل ما يحتاج للتطوير.....
		٤٨	خطوة ٢ (أ): حدد ما يحتاج للتطوير.....
		٥٢	خطوة ٢ (ب): حدد النتائج المهمة للجودة.....
		٥٦	خطوة ٢ (ج): أرفق معايير الأداء.....
		٦٠	موجز الفصل الثاني.....

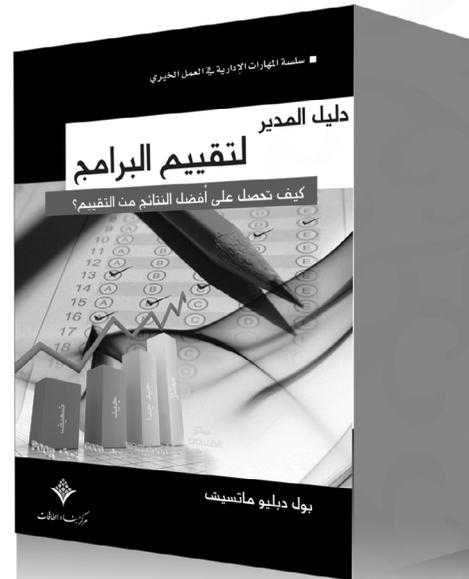
فهرس موضوعات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
٦٢	الفصل الثالث: قياس الأداء.....
٦٢	خطوة ٣ (أ): تأكد من قياس الشيء الصحيح.....
٦٥	خطوة ٣ (ب): اجمع البيانات الداخلية لقياس الأداء الحالي (خط الانطلاق).....
٦٨	خطوة ٣ (ج): ضع نقاطاً مرجعية داخلية لمعاييرك.....
٧٣	موجز الفصل الثالث.....
٧٦	الفصل الرابع: معرفة الأمور الناجحة.....
٧٧	خطوة ٤ (أ): اختيار شركاء المقارنة المرجعية.....
٨١	خطوة ٤ (ب): اجمع البيانات.....
٨٥	خطوة ٤ (ج): حلل فجوات الأداء.....
٩٠	خطوة ٤ (د): حدد أفضل الممارسات.....
٩٥	موجز الفصل الرابع.....
٩٨	الفصل الخامس: تطبيق أفضل الممارسات.....
٩٨	خطوة ٥ (أ): ضع خطة تنفيذ.....
١٠٤	خطوة ٥ (ب): تغلب على مقاومة الموظفين.....
١٠٤	خطوة ٥ (ج): أعد خطة اتصال للموظفين.....
١٠٧	خطوة ٥ (د): نفذ الممارسة الأفضل.....
١٠٨	موجز الفصل الخامس.....
١٠٩	الخاتمة: نقطة اليوم المرجعية هي خط انطلاق الغد.....
١٠٩	ملحق (أ): النتائج المشتركة ومعايير الأداء.....
١١٥	ملحق (ب): معايير اختيار برمجيات المقارنة المرجعية.....

فهرس موضوعات الكتاب

أوراق العمل	الموضوع	رقم الصفحة
ورقة العمل ١: قائمة مراجعة الجاهزية		٢٧
ورقة العمل ٢: الأمر المحضز للتطوير		٣٠
ورقة العمل ٣: موارد المقارنة المرجعية		٣٨
ورقة العمل ٤: ميثاق المقارنة المرجعية		٤٠
ورقة العمل ٥: تشخيص المقارنة المرجعية		٤٣
ورقة العمل ٦: معايير الأداء		٥٤
ورقة العمل ٧: المعايير الذكية		٦٤
ورقة العمل ٨: جمع البيانات الداخلية		٦٧
ورقة العمل ٩: وضع النقاط المرجعية		٧٢
ورقة العمل ١٠: فكّر في شركاء المقارنة المرجعية المحتملين		٨٠
ورقة العمل ١١: بيانات أداء شريك المقارنة المرجعية		٨٥
ورقة العمل ١٢: تحليل الفجوات		٨٩
ورقة العمل ١٣: استبيان الممارسة الأفضل		٩٢
ورقة العمل ١٤: خطة تنفيذ الممارسة الأفضل		١٠٣
ورقة العمل ١٥: خطة اتصال المقارنة المرجعية		١٠٦

صدر
عن المركز



يصدر
قريباً



"هذا الكتاب رفيق أساسي لأي شخص يريد التميز في قطاع العمل غير الربحي اليوم، إن المقارنة المرجعية توفر أداة مهمة للمؤسسات غير الربحية للتواصل والتعلم من الخبرات المشتركة، وتطوير هذه القدرة مهم إذا كنا نريد أن نكون أكثر تأثيراً على السياسات الاجتماعية والاقتصادية".

ريكاردو ميليت

المدير التنفيذي مؤسسة وودز

المانحة - شيكاغو

"لقد جعل سول مصطلح المقارنة المرجعية أقل تعقيداً وأكثر سهولة لمديري المؤسسات غير الربحية، هذا الكتاب يشرح أهمية المقارنة المرجعية ويرشد المنظمة بوضوح خلال عملية المقارنة المرجعية مع إعطاء أهمية خاصة للمؤسسات الصغيرة".

كاثلين انرايت

المدير التنفيذي Grant Makers

for Effective Organisations

"كتاب مهم يمكن أن تستخدمه المؤسسات غير الربحية لتطوير أداءها في كل مجالات العمليات، أقوم باستخدامه كمرجع في دورات المقارنة المرجعية والتطوير المستمر للمؤسسات غير الربحية، إنه يشرح المنهجيات التي تستخدمها كبرى الشركات لتكون أكثر فعالية ومناخسة ويسهل تطبيقها للقطاع غير الربحي".

ماريون كونوي

مدير شركة ماريون كونوي

للاستشارات

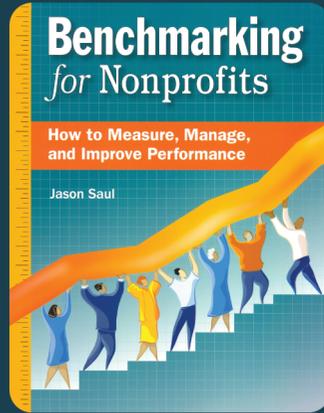
الطريقة التي يمكنك أن تطور بها منظماتك يوماً بدون تكلفة..

المقارنة المرجعية: العملية المستمرة لمقارنة منظماتك بالمنظمات المتميزة يمكنك أن تساعد في إذكاء الإبداع وزيادة تأثيرك، وخفض تكاليفك، وزيادة التمويل، وإلهام موظفيك، وإبهار مموليك، ومشاركة مجلس إدارتك، وتوضيح مهمتك.

غالب الجهات غير الربحية تقوم بالمقارنة المرجعية بشكل غير رسمي، وهذا الكتاب يقدم طريقة منهجية ورسمية ومعتمدة للمقارنة المرجعية، من إعداد منظماتك إلى قياس الأداء وتطبيق أفضل الممارسات، الأمثلة الحقيقية من الواقع توضح تطبيق المقارنة المرجعية، التمارين وأوراق العمل ترشدك خلال عملية المقارنة المرجعية.

انظر بالداخل:

- الخطوات الخمس الرئيسية للمقارنة المرجعية.
- الحجج التي تستخدم ضد المقارنة المرجعية - ولماذا يجب عليك تجاهلها.
- كيف تختلف المقارنة المرجعية عن التقييم.
- كيف تصمم "معادلة نجاح" تساعدك على قياس أداء منظماتك.
- كيف تتأكد من أنك تقيس الأشياء المهمة.
- كيف تختار شركاء المقارنة المرجعية - وماذا يمكنك أن تتعلم من الاختيار الخاطئ.
- كيف تتغلب على مقاومة الموظفين للمقارنة المرجعية.
- إن السبيل الوحيد لبقاء المنظمات غير الربحية اليوم هو النمو المتسارع، ومع سعي العديد من المؤسسات للتنافس على نفس الريال، فلن يحصل عليه إلا الأفضل، إن المقارنة المرجعية تضمن أن مؤسستك تعمل دائماً بأعلى أداء، إنها أداة لا يمكن تجاهلها - خصوصاً أنه بإمكانك استخدامها مجاناً.



جيسون سول.. خبير قيادي في مجال قياس الأداء للقطاع التطوعي، عمل مستشاراً لكبرى المؤسسات غير الربحية في العالم، وهو مؤسس وعضو مجلس الإدارة المنتدب لشركة Mission Measurement LLC وهي شركة استشارية مقرها شيكاغو، تقدم خدمات في مجال الإستراتيجية وقياس الاداء للشركات، والمؤسسات الوقفية، والمنظمات التطوعية. في عام ١٩٩٤، قام بالمشاركة في تأسيس Center for What Works، وهي منظمة غير ربحية متخصصة في المقارنة المرجعية.



مؤسسة
عبدالله
ابراهيم السبيعي الخيرية
سجل رقم (٢٢) تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية
راعي الترجمة
www.sf.org.sa



مركز بناء الطافات
www.benaacc
info@benaacc

رقم الإيداع: ١٤٣١ / ٦٩٦٣

ردمك: ٨-٥٦٢٤-٠٠-٦٠٣-٩٧٨