الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال

الجامعـة الافتراضيـة السوريـة
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية

دراسة حالة ـ منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

The Effect of Using the Balanced scorecard on Enhancing the Performance of Non-Profit Organizations in the Syrian Arab Republic

Case Study – Syrian Arab Read Crescent Organization

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

A Research to Obtain a Master's Degree in Business Administration

إعداد الطالبة: تمارا دغوظ

إشراف الدكتور: إحسان جويجاتي

لعام 2019-2020

إهداء

إلى عائلتي،

أبي ،، أمي ،، أخي ،،

الذين قدموا لي كل الحب والدعم على طول حياتي وأيام دراستي

شكر وتقدير

أشكر الله الذي أعانني على إنجاز هذا البحث .. ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الدكتور إحسان جويجاتي،لتكرمه بالإشراف على هذه الدارسة وإبداء الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة والحرص الدائم على الدعم والتوجيه والعون لضمان أن يكون هذا العمل على أتم وجه، فلحضرته كل الشكر والامتنان والتقدير .

أشكر وأتقدم بكل الامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث،

كما أتقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية وجميع الدكاترة لتقديمهم العون والمعلومات خلال سنين دراستي.

وأشكر كل من ساهم في إتمام هذه الدارسة سواء بالخبرة أو الإرشاد أو التدقيق لكم محبتي ومودتي.

الباحثة

تمارا دغوظ

ملخص الدارسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية آخذين من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أنموذجاً. فدور هذه المنظمات هو مهم جداً في هذه المرحلة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية ولذلك قياس الأداء أصبح من الأمور الملحة لهذه المنظمات لرصد وتقييم أداءها والخدمات التي تقدمها للمجتمع وللفئات الأشد ضعفاً بما يعزز المعنويات ويسهم في حشد الموارد.

قد تم خلال هذه الدراسة إجراء مقابلات مع بعض المعنيين في إدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (المدير المالي - مدير التخطيط الاستراتيجي والتطوير - مسؤول إعداد التقارير) لمعرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوزان بأبعادها الأربعة : بُعد العملاء - البُعد المالي - بُعد العمليات الداخلية – بُعد التعلم والنمو. ووضعت المنظمة بُعد العملاء في أعلى هرمية بطاقة الأداء المتوزان، وكشفت النتائج عن الأثر الإيجابي لتطبيق البطاقة، حيث تحسن أداء المنظمة كون هناك أصبح مراقبة وتحكم للأداء وبشكل أكثر شمولية من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية لكل أقسام المنظمة، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أكثر مهنية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجة المتعددة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى إعطاء إمكانية التعلم من الأخطاء واكتشاف مواطن الخلل وهذا أدى إلى تحسن أداء المنظمة ككل.

وللحصول على معلومات إضافية وللتأكد من صحة المعلومات التي تم ذكرها في المقابلات، تم توزيع استبيان على موظفي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري لقياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوزان بأبعادها الأربعة على المنظمة حيث شملت عينة البحث 100 شخص وقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان إلكتروني ونشره باستخدام تقنية Google Drive ، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث.وخلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

انتهى البحث بمقارنة نتائج المقابلات والاستبيان وبتقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام زيادة بموظفين المنظمة من خلال إقامة دورات تدريبية تزيد من قدراتهم، بالإضافة إلى إضافة بُعد المخاطر على الأبعاد، وتطوير مؤشرات أداء أكثر تنوعاً، وعدم الاعتماد فقط على

التقارير لقياس الأداء، ومواكبة أخر التحديثات فيما يخص عمليات قياس الأداء لتبقى في تحسن مستمر فيما يتعلق بأداءها.

Abstract

The research aims to identify the effect of using the balanced scorecard in non-profit organizations operating in Syrian Arab Republic, Case study - Syrian Arab Red Crescent organization. The role of these organizations is very important at this stage that Syria is going through. Therefore, performance measurement has become an urgent matter for these organizations to monitor and evaluate their performance and the services they provide to society in a way that strengthens morale and contributes to resource mobilization.During this research, interviews were conducted with some of the stakeholders in the senior management (Financial Director - Director of Strategic Planning and Development - Reporting Officer) and the results of the interviews shows that the organization to measure its performance relies on the balanced scorecard with its four perspectives: customer perspective - financial perspective - internal operation perspective - learning and growth perspective . The organization puts the customer perspective at the highest hierarchy of the balanced scorecard, and the results also reveals the positive impact of the balanced scorecard, as the organization's performance improved, as there has become more comprehensive monitoring and control of performance through reliance on financial and non-financial metrics for all departments of the organization, and strategic management has become more professional by linking multiple strategic goals with each other, in addition the ability to learn from mistakes has improved. This has led to an absolute improvement in the performance of the organization as a whole.

For additional information and to make sure that the information collected form the interviews is validated, a questionnaire was distributed to the staff of the organization to measure the impact of the balanced scorecard on the performance. The sample included 100 people. The initial data was obtained by designing an electronic questionnaire and publishing it using Google Drive technology Also, a number of statistical methods were used in the SPSS statistical analysis program to display and analyze the research results. The results conclude that there is a positive effect of the balanced scorecard on the performance of the organization.
The research ends with some recommendations such as greater attention should be given to the employees by conducting training courses that increase their capabilities, risk perspective should be added to the scorecard, Developing more diverse performance indicators, the organization shouldn't just rely on reports to measure its performance ,and keeping abreast of the latest updates concerning performance measurement processes to remain in continuous improvement regarding the performance**.**

قائمة المحتويات

1 - الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث 1
1.1 المقدمة 1
1.2 مشكلة البحث 2
1.3 أهمية البحث 3
1.3.1 الأهمية النظرية 3
1.3.2 الأهمية العملية 3
1.4 أهداف البحث 4
1.5 الدراسات السابقة 5
1.6 منهجية البحث 13
1.7 حدود البحث 13
1.8 جمع البيانات 13
1.8.1 المقابلات 13
1.8.2 الاستبانة 14
1.9 فرضيات البحث 15
2 الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث 17
2.1 مفهوم قياس الأداء 17
2.2 أهمية قياس الأداء 17
2.3 أهداف قياس الأداء 19
2.4 قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن 20
2.4.1 مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن 22
2.4.2 خطوات تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن 24
2.4.3 أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن 25
2.5 قياس الأداء المتوازن في المنظمات الربحية وفي المنظمات غير الربحية 26
2.5.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية 27
2.6 مفهوم المنظمات غير الربحية 34
3 الفصل الثالث: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 36
3.1 رؤية منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 36
3.2 مهمة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 37

3.3 الأهداف الاستراتيجة لمنظمة الهلال الأحمرالعربي السوري 37
3.4 بعض الخدمات التي تقدمها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 37
3.5 كيفية تقديم الخدمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 38
3.6 سبب اختيار الباحثة لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري: 39
3.7 آلية قياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري 40
3.7.1 الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات: 43
3.7.2 تحليل البيانات 49
3.7.3 إعداد التقارير 50
3.7.4 آلية قياس الأداء المالي 58
3.8 أهيمة قياس الأداء وأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ... 60
3.9 نتائج المقابلات 62
4 الفصل الرابع : الدراسة الميدانية 65
4.1 متغيرات البحث 65
4.2 أدوات جمع البيانات 65
4.3 صدق الاستبانة وثباتها 66
4.4 أساليب المعالجة الإحصائية 67
4.4.1 التحليل الوصفي للعينة 67
4.5 الاختبار الاحصائي 70
4.6 نتائج الاستبيان 78
5 الفصل الخامس :النتائج وتوصيات البحث المستقبلية 80
5.1 مقارنة نتائج المقابلات مع نتائج الاستبيان 80
5.2 التوصيات 84
5.3 توصيات لدراسات مستقبلية 86
5.4 المراجع المستخدمة 87
5.4.1 المراجع الأجنبية 87
5.4.2 المراجع العربية 89
5.4.3 المواقع الإلكترونية 90
5.4.4 الملاحق 90

1 - الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

1.1 المقدمة

بعدما ألقت الحرب بظلالها على سورية توجهت الأنظار إلى عمل المنظمات غير الربحية كون أساس عملها تقديم الدعم والعون المادي والمعنوي لأفراد المجتمع الأشد ضعفاً في أوقات السلم و إعادة تأهيل سبل العيش لإعادة الحياة لهؤلاء الأفراد المتضررين إلى ما كانت عليه قبل الحرب، وبناءً عليه أصبح موضوع قياس الأداء من المواضيع المهمة كونه يعتبر البوصلة في عمل هذه المنظمات فالهدف من قياس الأداء ليس فقط تقييم أداء المنظمة وإنما أيضاً العمل على تحسينه. هذا وقد برزت الحاجة إليه في ظل تنافس المنظمات غير الربحية لزيادة تمويلهاعن طريق جلب المزيد من الجهات المانحة فكان قياس الأداء لهذه المنظمات خير دليل على أن أموال هذه الجهات تُستخدم في موضعها الصحيح وللهدف الذي طالما أرادت هذه الجهات تحقيقه،آخذين بعين الاعتبار أن النجاح في هذه المنظمات يقاس بمدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق مهمتها وأهدافها من خدمات إغاثية وتنموية لأفراد المجتمع.

عرفت المنظمات العديد من أساليب قياس الأداء وكان من أشهرها هو بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard (BCS) والتي عُرفت على أنها أداة تخطيط استراتيجية تم تطويرها من قبل Robert Kaplan و David Norton عام 1992، ويتفوق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عن أساليب القياس التقليدية التي تعتمد فقط على المقاييس المالية بأنه يتم القياس فيه بأربعة أبعاد: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو وبهذا يتم تحقيق التوزان بين المقاييس المالية وبين المقاييس غير المالية وعلى اعتبار أن هذه الأبعاد هي محركات الأداء والتي تساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها ومهمتها.

كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمات غير الربحية في قياس أدائها والتوجه قدماً إلى تحسين أعمالها، ومن خلال ما سبق يأتي البحث الحالي لبيان و عرض المنهجية التي تستخدمها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في القياس وأثر ذلك على أداءها.

1.2 مشكلة البحث

بعد أن تغلغلت المنظمات غير الربحية في المجتمع السوري بعد الحرب ونظراً لأهمية دورها في هذه المرحلة، كان لابد من قياس أداءها والعمل على تحسينه ليكون أكثر فاعلية مما يعود بالفائدة على سورية وأبناءها.

تم البحث عن أساليب لقياس الأداء في المنظمات غير الربحية و تبين ندرة وجود مثل هذه الدراسات لقياس الأداء في العالم العربي عامةً وفي الجمهورية العربية السورية خاصةً وبالتالي لدينا نقص في المعلومات فيما يخص هذا المجال وعلى اعتبار أن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من أكثر المنظمات فاعلية على الأرض في سورية ، وبناءً على ما تقدم تكمن مشكلة البحث في معرفة ماهو دور بطاقة الأداء المتوازن كآلية لقياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وانعكاسها على أداء المنظمة والتي تعتبر القضية التي سيتم معالجتها في هذا البحث.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن المنظمات غير الربحية المذكورة في هذه الأدبيات اتخذت من بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي – بُعد العملاء – بُعد العمليات الداخلية – بُعد التعلم والنمو) آلية لقياس الأداء، حيث أدخلت بعض التعديلات على هرمية البطاقة وغيرت من ترتيب أبعادها الأربعة، والبعض أدخل أبعاد جديدة لتتلاءم مع عمل هذه المنظمات.

استناداً لما سبق يمكن صياغة عناصر مشكلة البحث بشكل أكثر جلاءً من خلال طرح الأسئلة التالية وذلك من خلال دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري :

- ماهو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات غير الربحية في سورية؟
- هل ساعدت بطاقة الأداء المتوزان على تحقيق مهمة المنظمات غير الربحية في سورية؟
- ماهي نوع الهرمية المتبعة في بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية في سورية؟
- هل تمت إضافة أبعاد جديدة إلى بطاقة الأداء المتوازن عن الأبعاد الأربعة الأساسية في المنظمات غير الربحية في سورية؟
- هل يتم وضع بطاقة أداء متوازن لكل قسم على حدة أم للمنظمة غير الربحية ككل في سورية؟

1.3 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحالي من خلال الموضوع الذي يتناوله ويمكننا التحدث عن أهميته النظرية والعملية كما يلي:

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث بأن القسم الأكبر من الدراسات والأبحاث السابقة تناولت موضوع قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة للربح وبهذا يتميز البحث الحالي بتناوله لهذا الموضوع ولكن في المنظمات غير الربحية، وبمراجعة الكتب والدراسات والأدبيات السابقة والمجالات العلمية المحكمة ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوع البحث يكون لدينا محاولة بتقديم دراسة نظرية متعلقة بمعرفة آلية قياس الأداء التي تتم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المتبعة في المنظمات غير الربحية. و أن أهم ما يميز هذا البحث أيضاً هو ندرة وجود دراسات فيما يخص موضوع البحث في العالم العربي فيعتبرمن أوائل الدراسات العربية الحديثة التي تناولت موضوع قياس الأداء في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية و بهذا يصبح هذا البحث من الدراسات التي يمكن الاعتماد عليها لإتمام دراسات وأبحاث أخرى وربما تقود النتائج إلى ضرورة القيام بأبحاث جديدة.

1.3.2 الأهمية العملية

يعتبر موضوع قياس الأداء من المواضيع الحديثة التي تستحوذ على اهتمام المؤسسات والمنظمات نظراً للفوائد العديدة والأكيدة التي تعود بها عليهم، ومعرفة آلية قياس الأداء في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية وخاصة في مرحلة إعادة الإعمار ومعرفة أثر القياس على عمل هذه المنظمات سيرفع من كفاءة وسوية أداءها خاصةً بعد إظهار مواطن الضعف والقوة لديها وتقديم أفضل الحلول للوصول إلى الأداء الأفضل وتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية، وبالتالي تقديم صورة واضحة لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة ومعرفة الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً عليها والجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطاءها الأولوية وهذا بدوره سينعكس على تحقيق الرضا لجميع المتعاملين مع هذه المنظمات سواءً من مستفيدين من ناحية رفع جودة الخدمات والمواد أو سرعة الاستجابة وأيضاً بالنسبة للجهات الممولة والمانحة التي سوف تتأكد من أن أموالها يتم صرفها بموضعها الصحيح، بلإضافة إلى أن معرفة قياس الأداء وما لديه من أثار إيجابية ممكن أن يشجع المنظمات الأخرى على تطبيقه.

1.4 أهداف البحث

يهدف البحث الحالي بشكل رئيسي إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء منظمة الهلال الأحمر السوري ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- عرض بعض الدراسات الأدبية السابقة المتعلقة بمجال قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية واستخلاص أهم النتائج منها.
- عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لموضوع قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي- بُعد العملاء – بُعد العمليات الداخلية – بُعد التعلم والنمو) في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي المنظمات غيرالربحية بشكل خاص.
- معرفة ما هي هرمية بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- التعرف على آثار تطبيق قياس الأداء على عمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وتحليلها عملياً باستخدام طرق التحليل الإحصائي وتقييم أهميتها النسبية.
- التوصل إلى نتائج واستنتاجات للوقوف عليها ومعالجتها ووضع الحلول المناسبة وتعزيز الأثار التي من شأنها المحافظة على كفاءة وتحسين أداء المنظمات غير الربحية وفاعليتها في قياس الأداء.

1.5 الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع قياس الأداء في المنظمات غير الربحية على اعتبار أنها أحد الأدوات الرئيسية للتأكد أن المنظمات تحقق أهدافها وتعمل على تحسين أداءها وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا البحث تم استعراض عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفق التسلسل التاريخي بدءاً من الأقدم إلى الأحدث واستخلاص أهم نتائجها، وفي نهاية عرض الدراسات سيتم التعليق عليها ومقارنتها لاكتشاف أهم جوانب القياس التي تم التركيز عليها في المنظمات غير الربحية.

- Kaplan (2001)

Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations - Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف تعديل منهجية قياس الأداء لتتامشى مع المنظمات غير الربحية، حيث تم عرض بعض من الأمثلة لمنظمات قامت فعلاً باستخدام هذا التعديل. تطرأ الباحث إلى الصعوبة التي تواجه المنظمات غير الربحية بتطوير مقاييس كمية لقياس الأداء كون معظم أهدافها غير متبلورة ولأن الخدمات التي تقدمها في معظم الأحيان غير ملموسة. وبين البحث أن العديد من المنظمات غير الهادفة للربح لديها مهمة واضحة وأهداف استراتيجية إلا أن قلة من تلك المنظمات التي قامت بتطوير مقاييس للأداء لتقيم بها أثر الأداء الفعلي على تلك الأهداف، أما الغالبية العظمى والتي لم تطبق قياس ليس لديها أدنى فكرة فيما كانت لو حققت استراتيجيتها بنجاح أم لا. ومن هنا اتجه الكاتب إلى ضرورة وجود نظام لقياس الأداء في المنظمات غير الربحية.

خلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية التي قامت بتعديل بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة من قبل المؤسسات الربحية غيرت من هرمية البطاقة حيث اهتمت أولاً بالعمليات الداخلية والعملاء من بعد ما كان البعد المالي هو في أعلى الهرمية. وبينت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن مكن من سد الفجوة بين مهمة هذه المنظمات وعميلتاها التشغيلية اليومية، وساعدتهم على التركيز على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وقد حول تطبيق قياس الأداء اهتمام المنظمات من افتتاح البرامج وإنشاء المبادرات إلى النتائج المرجوة من هذه البرامج والمبادارت،

وقد قضى على الوهم أن لديهم استراتيجية فقط لكون لديهم مجموعة تراكمية من البرامج ومبادرات، حيث مكنهم تطبيق قياس الأداء من مواءمة المبادرات والإدارات والأفراد للعمل بطرق تعزز عمل كل منها وتقود إلى تحسينات هائلة ونوعية في الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

- Gomes, Liddles (2009)

The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations - Brazilian Administration Review BAR, Curitiba, v. 6, n. 4

سعت هذه الدراسة إلى المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم دليل تجريبي باستخدام بطاقة الأدء المتوازن في القطاع الثالث وكان الهدف الرئيسي منها هو اختبار مرونة بطاقة الأداء المتوازن كاستراتيجية وإطار عملي لإدارة الأداء في القطاع الثالث – القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي. وتم جمع المعلومات في هذه الدراسة من خلال مجموعات التركيز ومقابلات فردية.خلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو شائع في القطاع الربحي، ولكن بعد ظهور مفهوم الإدارة العامة أصبح استخدمها في القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي أكثر شيوعاً. وأوضحت النتائج أن الطبيعة التشغلية لبعض المنظمات سمحت لها بتطبيق وفهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال بينما طبيعية عمل المنظمات الأخرى لم تسمح لها بتطبيق قياس الأداء بشكل فعال مما نتج عنه أهداف غير محققة ومؤشرات أداء صعبة القياس ونوهت النتائج أن السبب في هذا هو قلة خبرة هذه المنظمات في التخطيط الاستراتيجي.

تابعت نتائج الدارسة بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساعدهم في تحقيق خططهم الاستراتيجية وإدارة منظماتهم بشكل أفضل وأشارت إلى أهمية تطوير بطاقة أداء خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة على حدة بدلاً من بطاقة واحدة لكل المنظمة مما يساعد على تحقيق التعاون بين الأقسام.

وأخيراً، أنهت الدراسة بضرورة وضع بُعد العميل في أعلى هرمية البطاقة كون طبيعية هذه المنظمات غير ربحية وهدفها ليس توليد الأرباح ولكن مما لاشك فيه أنها تحتاج إلى استدامة مالية من أجل أن تتابع أعمالها وعليه يجب أن تقدم أفضل مالديها والذي يترجم اهتمامات أصحاب المصلحة في أن أموالهم تم استخدامها بالشكل الصحيح والفعال.

- Chen (2010)

The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations- African Journal of Business Management Vol. 4(14), pp. 3005-3012, 18 October, 2010

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة إطار لبطاقة الأداء المتوازن للمنظمات الربحية وغير الربحية من أجل تقييم أدائها من بعد ما أكدت أن هنالك العديد من الصيغ لبطاقة الأداء المتوازن التي تتناسب مع القطاع الربحي والقطاع غير الربحي حيث تم إدخال بعض التعديلات عليها للتناسب مع طبيعة كل مؤسسة.أوضحت نتائج الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون أداة مكونة من نظام إدارة استراتيجي فعال الذي يعمل على ربط مهمة المنظمة وقيمها الجوهرية ورؤيتها مع برامجها ومبادراتها وأهداف المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء التي تم تناولها في البحث ركزت على رؤية المنظمة ومهمتها ووضعتها في أعلى هرمية البطاقة، وأعطت البُعد المالي وبُعد العملاء نفس الأهمية، أما بُعد التعلم وبُعد النمو فتم اعتباره من ضمن بُعد العملاء. أكدت النتائج على أنه يجب أن تتم عملية القياس من خلال مؤشرات أداء واضحة قادرة عل أن تقيس الأداء الكلي للمنظمة.أوصى الباحث القائم على الدراسة المنظمات غير الربحية أن تولي اهتماماً أكبر للمهمة والرؤية الخاصة بها كونهما يمثلنا الاختلاف الأكبر بينها وبين المنظمات في القطاع الربحي، بالإضافة إلى ضرورة اهتمامها بتكاليف عملياتها التشغيلية اليومية وميزانيتها هذا لأن ضعف الاهتمام بالهيكل المالي يصعب عليها من أن تحقق مهمتها أو رؤيتها فالمنظمات غير الربحية التي تعمل في بيئة اقتصادية فقيرة يصعب فيها تأمين التمويل اللازم سوف تضطر إلى تسريح جزء من القوى العاملة لديها مما يؤثر سلباً على أدائها وتحقيق أهدافها.

- Pai, Shin (2011)

A Case Study on the Performance Evaluation of a Not-for-Profit Organization by the Balanced Scorecard Perspectives: Focused on the Korea Shipping Association - Journal of Navigation and Port Research International Edition Vol.35, No.2,2011

هدفت الدراسة إلى وصف كيف يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية في كوريا. وخلصت إلى أنه كان التركيز على البُعد المالي وبُعد العملاء بنفس الأهمية، والسبب وراء هذا التركيز المتساوي هو ضرورة هذين العاملين لتنفيذ مهمة هذه المنظمات في تحقيق الرضا لموظفيها وللمستفيدين بالإضافة إلى أهمية وجود مؤشرات مالية في المنظمة.

فأصبح التركيز على هذين البعدين أمر هام ضروري للمنظمات غير الربحية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. و أوضحت نتائج الدراسة بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو أمر جديد بالنسبة للمنظمات غير الربحية،وأظهرت وجود بعض الصعوبات التي ممكن أن تواجه هذه المنظمات كتطوير مقاييس لقياس النتائج للأفرع المحلية لهذه المنظمات ومن ثم ربطها جمعياً مع أهداف المنظمة. وبينت أيضاً أن صياغة مقاييس لقياس النتائج هو عملية تطور مستمرة وأن الاستمرار في هذه العملية سوف يقود مما لاشك فيه إلى زيادة فاعلية وكفاءة أداء هذه المنظمات. وبينت النتائج أيضاً أن تحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية الملاءمة لعمل هذه المنظمات يجب أن يتم بعد تحليل العديد من أنشطة المنظمة و بعد التأكيد على مهمة ورؤية المنظمة.

- Boateng, Akamavi, Ndoro (2016)

Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities - Business Ethics: A European Review Volume 25 Number 1 January 2016

بحثت هذه الدراسة في قياس الأداء في المنظمات الخيرية في بريطانيا من خلال التعريف وتصنيف مقاييس الأداء المستخدمة. وكانت منهجية البحث المتبعة مقابلات واستبانات مع رؤساء مجلس الإدارة في عدد من المنظمات والمؤسسات الخيرية بالإضافة إلى المتطوعين العاملين في هذه المؤسسات.توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطبيق قياس الأدء في هذه المنظمات من قبل المدراء واستخدام مقاييس متنوعة قادرة على أن تقيس الأداء بشكل كامل. تم التوصل إلى خمس مقاييس للمنظمات الخيرية: 1- التدابير المالية 2- رضا العملاء 3- فاعلية الإدارة 4- إشراك أصحاب المصلحة 5- مقياس لقياس أداء المنظمة بشكل عام يشير إلى أنه تم استخدام أفضل المقاييس بالإضافة إلى قياس أدائها مقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال . و كانت نتائج تحليل هذه المقاييس من ناحية أي منها الأهم لقياس الأداء في هذا القطاع ، كان مقياس رضا العملاء الأهم وهذا ليس بالأمر المفاجئ كون أحد الأدوار الرئيسية للمنظمات الخيرية هو

تقديم الخدمات بالجودة الأفضل وبتالي تحقيق رضا العميل (متلقي الخدمة)، بينما جاءت التدابير المالية أقل أهمية بين جميع المقاييس التي تم ذكرها سابقاً. وبناء على ما سبق أوصت الدراسة المنظمات الخيرية الاهتمام بالمقاييس غير المالية أيضاً ليكون لديها صورة كاملة واضحة عن أدائها ورحبت الدراسة باستكمال دراسات أخرى في هذا المجال وقياس الأداء في المنظمات الخيرية صغيرة ومتوسطة الحجم.

- Anjomshoae (2017) ،Hassan Kunz Wong, Leeuw,

Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. -- Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 7(2), 1-24.

لاحظ الباحثون افتقار بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فيما يتعلق بمجال عمل المنظمات الإنسانية، إلى العلاقة السببية بين مؤشرات الأداء والإجراءات المتبعة والنتائج. وبناء على ذلك هدفت الدراسة إلى تقديم منظور جديد وديناميكي لبطاقة الأداء المتوازن مرتكز على العلاقة السببية بين مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تدفع منظمات الأعمال الإنسانية لتحقيق أهدافها.وعرف الباحثون بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، البُعد المالي ، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد التعلم والإبداع. ثم طرح الباحثون السؤال التالي : ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بالمنظمات العاملة في المجال الإنساني والمتعلقة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؟ فكانت الإجابة عبارة عن نموذج معدل على شكل تقسيمات فرعية لمؤشرات الأداء لهذه المنظمات بناء على الأبعاد الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن وهي : "بُعد المستفيدون والمانحون"، "بُعد العمليات الداخلية"، "البُعد المالي"، "بُعد التعلم والإبداع."

فيما يخص البُعد الأول " المستفيدون والمانحون" فإنه يقيس السرعة في الاستجابة عند وقوع الكارثة وجودة الخدمات المقدمة هذا فيما يتعلق بالمستفيد أما فيما يتعلق بالجهة المانحة فهو يقيس فاعلية مهمة المنظمة الإنسانية التي تمولها هذه الجهة (عدد المستفيدين الذين قامت المنظمة بتقديم الدعم و المساعدة لهم)بالإضافة إلى قياس التغذية العكسية للمنظمة(رفع المنظمة التقارير عن أعمالها للجهة المانحة على الوقت ودون تأخير).أما البُعد الثاني" بُعد العمليات الداخلية" فإنه يقيس وقت التسليم والدقة، استخدام الموراد بكفاءة، الموارد البشرية (عدد العاملين المدربين على العمل الإغاثي)." البُعد المالي" فتم تطويره لقياس التكلفة ولقياس التمويل (كمية الموراد المالية

من الجهات المانحة – مستوى زيادة توليد الموارد المالية).أخيراً" بُعد التعلم والنمو" فإنه يقيس إدارة المعرفة (متوسط ساعات تدريب العاملين – متوسط عدد العاملين المؤهلين لهذا العمل) ويقيس إدارة الموظفين (معدل دوران العمل وإمكانية المحافظة على تماسك العمل على الرغم من تغيرات الأشخاص الكثيرة)- تشارك المعلومات والتنسيق.وأوصت الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمل المنظمات الإنسانية والعمل الإغاثي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

- محمد،عمر (2018)

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي في المنظمات غير الربحية دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان.

Global Journal of Economics and Business – Vol. 4, No. 1, 2018, pp. 1 – 15

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل هل استخدام أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على تقويم الأداء المالي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان. درس البحث العلاقة بين الأبعاد: البُعد المالي – بُعد العملاء – بُعد العلميات الداخلية -بُعد التعلم والنمو- البُعد الاجتماعي كمتغيرات مستقلة وتقويم الأداء المالي للمؤسسة متغير تابع. أما عن البُعد الاجتماعي فتم تعريفه في الدارسة على أنه المسؤولية الاجتماعية التي يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بها كونها جزءاَ من المجتمع الذي تعمل به فأصبح من المطلوب منها تحقيق رفاهية هذا المجتمع من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلاً عن تقديم خدمات تجذب رضا العملاء.

توصلت الدراسة إلى وجود آثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المالي للمؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق قياس الأداء باعتبارها أداة فاعلة لتنفيذ الاستراتيجية والعمل على استمرارية المؤسسة في تحسين عملياتها الداخلية وتحقيق السرعة في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المقدمة مما ينعكس على زيادة معدلات الرضا لدى المستفيدين، وحثت الدراسة على استمرارية تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظام الابتكار والتعلم من خلال إقامة دورات تدريبية في مختلف اختصاصتهم وخاصة في مجال بطاقة الأداء المتوازن مما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المنظمة.

مقارنة بين هذه الدراسات

الدراسة	ترتيب المقاييس	أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمة	المقاييس الإضافية
Kaplan 2001	بُعد العملاء والعمليات الداخلية في أعلى الهرمية من ثم البُعد المالي	مكن من سد الفجوة بين مهمة المنظمات وعملياتها التشغيلية اليومية وساعدهم على التركيز على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية	-
Gomes,Liddles 2009	بُعد العملاء في أعلى الهرمية من ثم البُعد المالي	ساعد في تحقيق خططهم الاستراتيجية وإدارة منظماتهم بشكل أفضل وتحقيق التعاون بين الأقسام	-
Chen 2010	المهمة ورؤية المنظمة في أعلى الهرمية وأعطت البُعد المالي وبُعد العملاء نفس الأهمية	أداة مكونة من نظام إدارة استراتيجي فعال يعمل على ربط مهمة المنظمة وقيمها الجوهرية ورؤيتها مع برامجها ومبادراتها وأهداف المنظمة	بُعد المهمة و رؤية المنظمة
Pai, Shin 2011	أعطت بُعد العملاء والبُعد المالي نفس الأهمية	زيادة فاعلية وكفاءة أداء المنظمات	-
Boateng, Akamavi, Ndoro 2016	بُعد العملاء في أعلى الهرمية والبُعد المالي كان من أقل المقاييس أهمية	إعطاء صورة كاملة واضحة عن أداء المنظمة	بُعد فاعلية الإدارة - بُعد إشراك أصحاب المصلحة - مقياس لقياس أداء المنظمة بشكل عام

Leeuw, Wong, Hassan, Kunz Anjomshoae 2017 2018 محمد	بُعد العملاء في أعلى الهرمية ثم بُعد العمليات الداخلية وبعدها البعد المالي البُعد المالي في أعلى الهرمية من ثم بُعد العملاء	تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة أداة فاعلة لتنفيذ الاستراتيجية والعمل على استمرارية المؤسسة في تحسين عملياتها الداخلية	- البُعد الاجتماعي

وبعد هذه المقارنة نرى أن معظم الدراسات اتفقت على وضع بُعد العملاء في أعلى هرمية بطاقة الأداء المتوازن يليها البُعد المالي والسبب وراء ذلك أن هدف هذه المنظمات أولاً هو تحقيق الفائدة الاجتماعية والتنموية لأفراد المجتمع وليس توليد الأرباح كما هو الحال في المنظمات الربحية، بالإضافة إلى أنه شمل بُعد العملاء في قياس المنظمات غير الربحية الجهات الممولة وعليه فإن المنظمات غير الربحية تعمل أيضاً على تحقيق رضا هذه الجهات من خلال تحقيق رضا المستفيدين،وأخيراً أظهرت جميع الدراسات فوائد استخدام قياس الأداء على المنظمات من ناحية تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة فاعلية وكفاءة هذه المنظمات.

1.6 منهجية البحث

يعتمد اختيار منهجية البحث على طبيعية مشكلة البحث والصياغة التي صيغت بها أسئلة البحث، فكما ذُكر أعلاه تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آلية قياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وما أثر تطبيق ذلك على أداء المنظمة، ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة وبشكل جيد كان لا بد لنا من اتباع منهجية بحث تفي بهذا الغرض، فا منهجية البحث هي حجر الأساس لأي دراسة بحثية ولأن موضوع البحث هو موضوع وصفي واستشكافي، تم اعتماد المنهج الوصفي تحليلي حيث يعتمد القسم العملي على البيانات الأولية التي جمعها من المقابلات والاستبيان،ويعتمد القسم النظري على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الدراسات السابقة عن مفهوم بطاقة الأداء وأثرها على الأداء.

1.7 حدود البحث

- الحدود المكانية: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري .

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال ثلاثة أشهر من الفترة الممتدة من منتصف شهر تشرين الأول من عام 2019 وحتى شهر كانون الثاني لعام 2020

- الحدود البشرية: شملت عينة البحث موظفي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في المركز الرئيسي وعينة من موظفي المراكز المجتمعية في المحافظات.

1.8 جمع البيانات

1- إجراء مقابلات شفهية مع بعض المعنيين في الإدارة العليا.

2- توزيع استبيان على العاملين في المنظمة.

1.8.1 المقابلات

السبب وراء الاعتماد على المقابلات يعود إلى ما توفره هذه الطريقة من إمكانية للدخول في تفاصيل آلية القياس بهدف الحصول على معلومات و بيانات تحقق الأهداف و تغطي الموضوعات المحددة في مشكلة البحث و هدفه العام خاصةً أنه لدينا نقص في المعلومات عن آلية الأداء المتبعة في المنظمة والمعنيين في الإدارة العليا هم خير مصدر للحصول على تلك المعلومات، بالإضافة إلى الإمكانية التي تعطيها هذه الطريقة على التعرف على آراء المعنيين ووجهات نظرهم ودون تقييدهم بأجوبة محددة مسبقاً، حيث تعطي المقابلات نظرة شمولية و أفكار معمقة عن المنظمة و آلية قياس الأداء والإجراءات المتبعة، كما أن المقابلات توفر مرونة واضحة تمكن الباحثة خلال النقاش من السؤال عن أمور أكثر عمقاً و الحصول على إجابات

فورية لها و القدر الوافي من المعلومات الذي توفره هذه الطريقة. ولتحقيق الأهداف التي ذكرت أعلاه تم تنظيم مقابلات مع (مدير التخطيط الاستراتيجي _ مسؤول إعداد التقارير _ المدير المالي) وخلص الحوار إلى نتائج قيمة تم فيها الإجابة عن أسئلة البحث.وتم إجراء المقابلات بتاريخ 15-1-2020 ولغاية 30-1-2020. وتم عقد هذه المقابلات في المبنى الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وتراوحت مدة المقابلة من 30- 50 دقيقة وتم تدوين إجابات المستجوبين بعدما تم الإدلاء بها.

تم اختيار المستجوبين في المقابلات من الإدارة العليا ومن أقسام مختلفة في المركز الرئيسي على اعتبار أن لديهم الخبرة في موضوع البحث وتم ذكر فقط أسماء مناصبهم للمحافظة على السرية.

تم تنظيم المقابلات بأسئلة شبه منتظمة وتم إرفاق الأسئلة التي تم طرحها على المستجوبين في قائمة الملاحق في الملحق رقم 2. تم اختيار الأسئلة شبه المنتظمة لأنها تعطي للمستجوبين تركيز أعلى على الأسئلة المطروحة بالإضافة إلى المرونة في الإفصاح عن رأيهم وتعليقاتهم. فقد تم طرح الأسئلة على المستجوبي وهم أسهبو في الإجابات والتعليقات وإعطاء الأمثلة. كانت هذه الطريقة غاية في الفائدة لأغراض البحث، ولكن يُعاب عليها بأن المستجوبين يعطون الأجوبة التي بالطريقة وبالمقدار الذين يريدونه.

1.8.1.1 موثوقية أداة المقابلات

موثوقية أداة البحث هي من أهم مكونات جودة البحث سواء كان البحث كمي أو نوعي وللتأكد من موثوقية المعلومات التي جمعها من المقابلات تم توزيع استبيان على العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري لمعرفة أثر القياس على أداء المنظمة وتم بعد ذلك مقاطعة ومقارنة النتائج والإجابات بين الأداتين.

1.8.2 الاستبانة

أما فيما يخص الاستبانة و على اعتبار أن عدد العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كبير جداً وعلى اعتبار أنهم العمود الفقري لعمل المنظمة فكان من المهم والضروري جداً معرفة أراءهم في آلية قياس المعتمدة وأثرها على أداء المنظمة، ومعرفة فيما لو كان هناك اختلاف بين نظرة الإدارة العليا والعاملين لموضوع قياس الأداء وأثره. وبناءً عليه اعتمدت الباحثة على توزيع نموذج استبيان على عينة من العاملين في المنظمة وتم اعتماد هذا الأسلوب بهدف الحصول على معلومات إضافية وتم تصميم وترتيب الأسئلة و الإجابات و حصرها ضمن

نطاق معين. وبناءً على ما ذكر أعلاه تم إجراء دراسة ميدانية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعتمد على جمع البيانات الأولية عن طريق تصميم وإجراء استبيان إلكتروني باستخدام تقنية Google Drive ، ومن ثم تفريغ الإجابات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وبعد القيام بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات هذا البحث تم التوصل إلى نتائج التي على أساسها، وبالإضافة إلى نتائج المقابلات تم تقديم التوصيات النهائية لهذا البحث.

تم توزيع الاستبانة على العينة المتاحة (100) عامل من عاملين الإدارة العامة في الهلال الأحمر العربي السوري، وبعد الانتهاء من الإجابة عليها من قبلهم تم استخدام نموذج كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.

وبعد جمع الإجابات الخاصة بالاستبانة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأدخلت نتائج الاستبانة عليه حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- الإحصائيات الوصفية: التكرارات إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-كرونباخ ألفا. 3– اختبار كولموغروف - سمينروف 4- معامل ارتباط بيرسون.

5- نموذج الانحدار الخطي البسيط.

6- اختبار تحليل التباين Anova.

1.9 فرضيات البحث

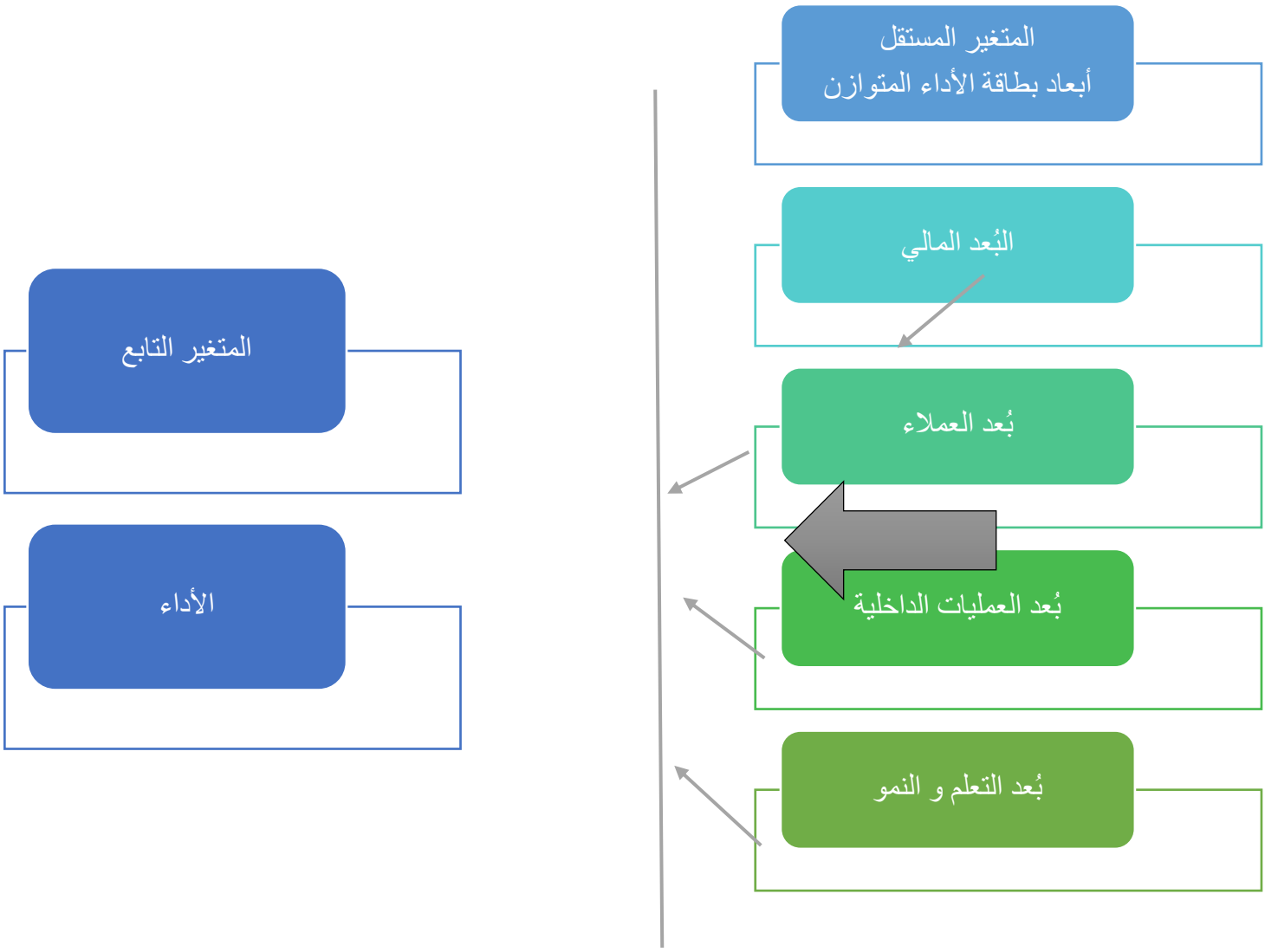
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات غير الربحية.ومن هنا يمكن أن نشتق الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلة في البُعد المالي على أداء المنظمات غير الربحية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلة في البُعد العملاء على أداء المنظمات غير الربحية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلة في البُعد العمليات الداخلية على أداء المنظمات غير الربحية.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلة في البُعد التعلم والنمو على أداء المنظمات غير الربحية.



- الشكل رقم 1: متغيرات البحث (من إعداد الباحثة)

2 الفصل الثاني: الإطـار الـنظـري للـبحـث

2.1 مفهوم قياس الأداء

استحوذ موضوع قياس الأداء على اهتمام أغلب المنظمات كونه من المواضيع الهامة التي يهتم بها الإداريون والقادة الراغبون في دفع مؤسساتهم والعاملين فيها نحو النجاح وتحقيق الأهداف، فالإداريون الذين يهتمون في قياس الأداء هم الأقرب إلى النجاح في العملية الإدارية التطبيقية على اعتبار أن قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات والإجراءات بغرض تحسينها كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فيما يخص عمليات المنظمة.

يعرف قياس الأداء على أنه عملية قياس كفاءة وفاعلية إجراء ما، حيث الفعالية هي مقدار تلبية احتياجات العملاء والكفاءة هي معدل استخدام موراد المنظمة بالشكل الأمثل وباختصار يمكن تعريفه على أنه مجموعة المقاييس المستخدمة لتحديد فعالية وكفاءة إجراءات المنظمة.وبعبارة أخرى هو المراقبة المستمرة لإنجازات المنظمة ورفع التقارير والتغذية الراجعة بذلك ، وخاصة فيما يتعلق بالتقدم نحو الأهداف المحددة مسبقاً. حيث تتناول مقاييس الأداء نوع أو مستوى أنشطة المنظمة التي تم إجراؤها (العمليات)، والمنتجات والخدمات المباشرة التي تقدمها المنظمة (المخرجات)، و / أو نتائج تلك المنتجات والخدمات (النتائج)(Roshan, Jenson, 2014).

2.2 أهمية قياس الأداء

تأتي أهمية قياس الأداء من كونه جزء من العملية الإدارية، حيث تستخدم فيه مجموعة من المقاييس و المؤشرات الكمية و النوعية ليتم عن طريقها تحديد مستوى كفاءة المنظمات في استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات و من ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت و العمل على معالجتها في الحاضر و تجنب تكرارها في المستقبل و كذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء و تعظيم الاستفادة منها بما يؤدي في النهاية إلى تطوير و تحسين أداء.

وبهذا نرى من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها من جراء ذلك تحول أداء المنظمة إلى الأحسن من خلال اكتشاف مواطن الضعف و اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة، فعدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية: (سدايرية،2014)

- الرقابة: يساعد تطبيق نظام قياس الأداء على التأكد من أن خطط المنظمة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف والتأكد من أن نتائج التنفيذ تتطابق مع هذه الأهداف ومن ثم تقليل الانحرافات الممكن حدوثها أثناء سير العمل في حال عدم تطابقها مع الخطط والاهداف الموضوعة.
- التحسين المستمر: تطبيق قياس الأداء في المنظمات يهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية واقتناص فرص التحسين بعد أن يتم تحديد مصادر العيوب ومنشأها، فيساعد قياس الأداء على تحديد كفاءة وفاعلية العمليات بهدف الوصول إلى الإتقان الكامل وبالتالي زيادة فرص التحسين في العمليات.
- تقييم الإدارة: دون تطبيق آلية قياس الأداء لا يمكن التأكد من أن المنظمة تحقق أهدافها أو أنها تعمل بكفاءة و فاعلية وذلك عن طريق تحليل هيكل الوحدات وعبء العمل الحقيقي وتوزيع المهام الرئيسية وتحديد مدى كفاءتها ومدى توافقها مع أقسامها الهيكلية وما إذا كانت هناك أي تناقضات أو ازدواجية في المهام وتحليل أسلوب القيادة ومهارات الأعمال للمديرين وتقييم خبرتهم.
- تخصيص الموارد: تساعد على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمنظمة إلى الأنشطة الأكثر جاذبية للمنظمة واستخدامها بالشكل الأمثل ومقارنة بين ما يطلبه القسم من موارد وبين ما لديه فعلاً منها، بحيث يخصص للقسم الطالب ما يناسب حاجته الفعلية، في ضوء ما لديه فعلاً من موارد حقيقية، وفي ظل الحاجة الموضوعية له، وبما يمكنه من تحقيق الأهداف التشغيلية المنوطة به لتطبيق استراتيجيات المنظمة.

2.3 أهداف قياس الأداء

بحسب التقرير الصادر عن وزارة التنمية الإدارية في الجمهورية العربية السورية بعنوان قياس الأداء الإداري للجهات العامة، ذكر التقرير أهداف قياس الأداء كما يلي:

- أهداف استراتيجية: قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة وإحداث تكامل بين أهداف الفرد والمنظمة ككل، والتأكد من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

- أهداف معلوماتية: توفير معلومات من التغذية الراجعة عن الأداء ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو متوقع منها.

-أهداف تطويرية: تساعد معلومات التغذية الراجعة والتي يوفرها قياس الأداء على تطوير الأداء ووضع خطط لتطوير وتحسين الأداء مستقبلاً ويتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي وبهذا تعتبر نتائج القياس جزء من نظام المعلومات في جميع مستويات المؤسسة، بحيث تعتبر المعلومات أساساً لتغير وبناء الخطط الإستراتيجية.

-أهداف توثيقية: تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض وتدوين القرارات المهمة المتعلقة بكل أنشطة المنظمة.

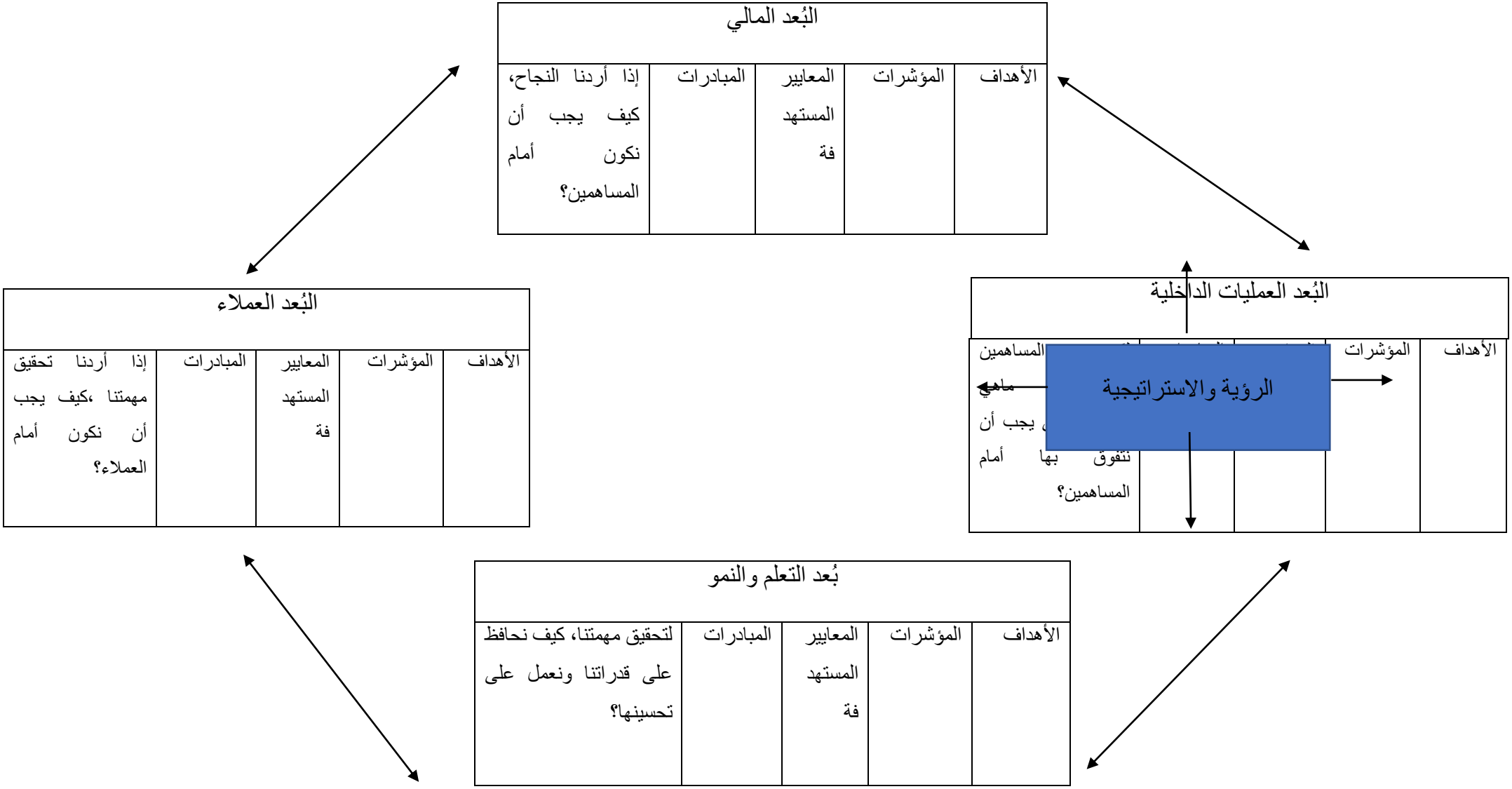
-أهداف مالية: توفير الكلفة المتعلقة بالمال والوقت والجهد الناتج عن سوء الأداء.

-أهداف صيانة: تتمثل في تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

2.4 قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من أشهر آليات قياس الأداء المستخدمة هي بطاقة الأداء المتوازن The Balanced scorecardوالتي تم تقديمها من قبل الباحثان Robert S. Kaplan و David Norton عام 1992 في جامعة هارفارد (Kaplan,2010) حيث تعتبر هذه البطاقة أداة إدارية واستراتيجة تستخدم لقياس أداء المنظمات في القطاعين العام و الخاص. ظهرت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة نزعة و ميل أغلب المنظمات إلى إدارة أعمالها استناداً إلى التدابير المالية وقياس أداء المنظمة بالربحية المباشرة فقط وتجاهل عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على المنظمة وتقدمها وهي لم تعد كافية لوحدها لقياس أداء المنظمة والتأكد من فاعليتها، بالإضافة إلى أن المقاييس المالية تعكس فقط أداء المنظمة في الماضي فهي بذلك لا تستطيع أن تعطي واقع المنظمة في الوقت الراهن أو ما الذي يمكن أن يحدث في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك فإنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً من القيمة السوقية كالمعرفة والمهارة لدى العاملين والعلاقة مع الزبائن وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها (السعدون،2017). فكان الهدف من تصميم هذه البطاقة بأبعادها الأربعة هي تحقيق التوزان بين المقاييس المالية (البُعد المالي) والمقاييس غير المالية(بُعد العملاء – بُعد العمليات الداخلية – بُعد التعلم والنمو) وبتالي إعطاء نظرة شاملة للمدراء ومتخذي القرار عن أعمالهم وكشف مواطن الضعف ودفع الموظفين إلى تحقيق استراتيجية هذه المنظمة. (Chimtengo, Mkandawire, Hanif. 2017)

تتألف بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد استراتيجية أساسية وهي كالتالي البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو وتحتاج هذه الأبعاد الأربعة لأن تكون متوازنة. ولكن ماذا نعني بأن تكون متوازنة الأبعاد المذكورة؟ الموزانة هنا تعني المساواة، أي المساواة بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، وبين المدخلات المطلوبة والمخرجات، وبين عوامل الأداء الداخلية والخارجية، وبين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.و اختيار هذه الأبعاد الأربعة لم يكن أمراً عشوائياً حيث تقدم هذه الأبعاد مجتمعة رؤية شاملة وواضحة لنجاح المنظمة ومحركات الأداء الأكثر فاعلية.(Striteska, Spickova. 2012)



- الشكل رقم 2: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan,2010)

2.4.1 مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن

تحدد المنظمة لكل بُعد من الأبعاد عدة محاور، فتتكون البطاقة بشكل عام من العناصر التالية:

- الرؤية.
- الاستراتيجية.
- البُعد.
- الأهداف.
- المؤشرات أو المقاييس.
- المعايير المستهدفة.
- المبادرات.

تتبلور من خلال هذه المحاور والأبعاد آلية عمل البطاقة، فعن طريق استخدامها تكتشف المنظمات طرق إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين وكيف للمنظمة أن تطور من قدراتها الداخلية لتحسن أدائها وفيما يلي شرح لهذه العناصر: (الرفاتي،2011).

- الرؤية: بيان تصدره المنظمة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل حيث تجيب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المنظمة أن تصبح وإلى أين ستصل في مسيرتها، وتحدد الرؤية خططها حتى تصل إلى الصورة المثالية وتشتمل أيضاً على كثير من المعاني، كالتصورات والآمال وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلال تعاون أعضاء المنظمة والتزام كل منهم بعمله، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز.

- الاستراتيجية: هي الأفعال والأساليب والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثّر على مسار تَحقيق الأهداف.

- البُعد: أحد الركائز الأساسية في البطاقة ويشمل كل بُعد على أهداف،مؤشرات، معايير مستهدفة ،ومبادرات. يُعرف على أنه مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق

تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البُعد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة فيه.

وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. والبُعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية وغالباً يمثل فئة حملة الأسهم (المساهمين) أو وجهة نظر المستفيدين(العملاء).

- الأهداف : إن الهدف هو النتائج المنشود تحقيقها والتي تؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة فالأهداف تكون موزعة بشكل عام على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

- المؤشرات أو المقاييس: هي الأدوات والأساليب التي تعكس تقدم الأداء باتجاه الهدف، ويفترض أن تكون ذو طابع كمي فهي تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

- القيم المستهدفة: هي توضح المقدار الذي نجحت فيه المنظمة في تحقيق أهدافها فهي البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء فهي مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه.

- المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية الواجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

إذاً تقوم المنظمة أولاً بتحديد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ومن بعد ذلك يتم إظهار نتائج هذه الأهداف عن طريق المقاييس أو المؤشرات والقيم المستهدفة ودمجها بالمبادرات ومن ثم تطبيقها على الأبعاد الأربعة، سيتم ذكر المثال التالي لتوضيح الفكرة:

- الهدف: زيادة نسبة التحاق طلاب المدراس (المستفيدين) من المدراس إلى دورات التقوية التعليمية التي تقيمها المنظمة بنسبة 20% عن العام الفائت.
- المقاييس أو المؤشرات: إجراء مسح ربع سنوي لأعداد الطلاب المنتسبين لهذه الدورات.
- القيم المستهدفة: تم تحقيق نسبة 80% من الهدف المذكور حتى هذا اليوم.

- المبادرات: العمل على نشر الوعي أكثر للأهالي بضرورة إلحاق أبناءهم إلى هذه الدورات والعمل على تقديم جميع الأمور المشجعة للطلاب لحضور هذه الدورات.

2.4.2 خطوات تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتبع المنظمات الخطوات التالية عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن: (المدهون والبطنجي، 2013).

1- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وصياغة رسالتها:

تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة و تصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة وتدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، تساعد كل من الرؤية و الرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد وتمر هذه الخطوة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجيات الملائمة:

حيث يتم الإجابة عن التساؤلات

– من نحن؟ كيان المؤسسة (موارد المنظمة – هيكلها – التجهيزات).

_ أين نحن؟ محيط المؤسسة (السوق – الزبائن- الموردون- المنافسون).

_ إلى أين نود الاتجاه؟

تسهل الإجابة على هذه التساؤلات صياغة الاستراتيجيات الملائمة.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تم صياغتها، يتم وضع الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي ومن ثم يتم تحديد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل بُعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة. ويجب أن يتميز كل هدف بأن يكون واقعي، قابل للقياس، محدد، ومرتبط باستراتيجية المنظمة.

3- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخطة الاستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه المنظمة لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتساعد هذه الخطوة على تحديد القياسات الأساسية.
يتم الاعتماد على هذه العوامل في إعداد الخطة التي تربط استراتيجية المنظمة بعملياتها ومن خلالها يتم تقديم إجراءات واضحة للعاملين في كل المستويات للعمل بشكل منسق وتحقيق أهداف المنظمة.

4- اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف المنظمة، يُعبر عن هذه العوامل كمياً مما يعني أنه يتم قياسها من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

5- إعداد خطط العمل:

تقوم المنظمة بإعداد خطط العمل حيث يتم وضع الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف و الرؤية الإستراتيجية و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات و الأدوات و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

6- متابعة تقييم بطاقة الأداء المتوازن:

يجب أن تتم متابعة البطاقة بشكل مستمر للتأكد من إنجازها الغرض المقصود منها ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس التي تم وضعها ويجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء بشكل يومي.

2.4.3 أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

ينطوي تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على عدد من الفوائد التي سيتم ذكرها: (الغريب،2012)

- استخدام هذه البطاقة يوجه المنظمة على تحقيق استراتيجيتها ومهمتها بعد أن كان اهتمام أغلب المنظمات هو فقط بالأداء المالي.

- تطبيق فعال للاستراتيجية كون استخدام هذه البطاقة يحقق فهم إداري للترابط بين القرارات والأهداف الاستراتيجية.
- تعد هذه البطاقة أداة للإدارة الاستراتيجية، إذ تتضمن تخطيط للاستراتيجية ينتهي بتحقيق أهداف المنظمة مع رقابة مستمرة، وبناءً على هذا تصبح الاستراتيجيات محور اهتمام كل موظف ولهذا تُعتبر على أنها أداة لترجمة الاستراتيجيات الموصوفة إلى أعمال وإجراءات.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء على جميع المستويات الإدارية وعلى الأفراد وعلى الأقسام مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري.
- تعمل على استغلال أفضل لموراد المنظمة المادية والبشرية عن طريق ربط هذه الموراد باستراتيجية المنظمة.

2.5 قياس الأداء المتوازن في المنظمات الربحية وفي المنظمات غير الربحية

ترى išoraitė,2008 أن استخدام نفس المقاييس لقياس الأداء في القطاعين الربحي وغير الربحي هو أمر غير مجدي وغير فعال وذلك بسبب اختلاف الأهداف والتوجهات في كلا القطاعين، فبداية: 1- مصدر الإيرادات: حيث يهتم القطاع الربحي بتوليد الأرباح وزيادتها عن طريق زيادة المبيعات بينما يواجه القطاع غير الربحي أمر مختلف تماماً فهو لا يبحث عن الطرق المؤدية إلى زيادة ثروة المساهمين لكنه يسعى إلى أن يزيد التمويل بالبحث عن مصادر جديدة للتمويل عن طريق إيجاد جهات مانحة وممولة إضافية.

2- الأهداف: فالنجاح بالنسبة للمنظمات الربحية يكون في تحقيق تطلعات المساهمين في زيادة الأرباح أما النجاح بالنسبة للمنظمات غير الهادفة إلى الربح فيكمن في تحقيق مهمة هذه المنظمات في تحسن الحياة الاجتماعية من خلال التعليم ومحو الأمية والحد من الفقر ورفع مستوى الوعي بين أفراد المجتمع والنهوض بهم. وعلى الرغم من اختلاف الطرق التي من الممكن أن تؤدي فيها المنظمات غير الربحية مهمتها ولكنها تبقى محكومة بوجهة هذه المهمة وبالتالي تحقيقها مرتبط برضا العملاء الذي يتحقق من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وإن كان معرفة حاجات الزبائن في هذا القطاع هو أمر يعتبر معقد قليلاً. وبينت الباحثة Isoraite أن الأداء المالي هو الوسيلة لتحقيق رضا المساهمين ، أما في المنظمات غير الربحية فالأداء المالي هو فقط جزء مما هو مطلوب لإرضاء المساهمين والجهات المانحة حيث يعتبر تحقيق مهمة المنظمات في تحقيق الفائدة لأفراد المجتمع هو الجزء الأكبر. فعلى المنظمات الربحية أن تهتم باستدامة مصادر التمويل كونها وسيلة لتحقيق مهمتها ورؤيتها. فالأموال هي ليست الهدف لهذه

المنظمات ولكنها قيود فيجب على هذه المنظمات أن تراقب إنفاقها وأن تمتثل للميزانيات المالية، ومع هذا لا يمكن قياس النجاح بقرب التكاليف من الميزانية المالية الموضوعة. (Beamon, Balcik 2008)

3- العملاء وأصحاب المصلحة: تختلف اهتمامات العملاء في كلا القطاعين، فإن العملاء في القطاع الربحي أو الزبائن لا يهتمون بكفاءة العمليات الداخلية طالما أن احتياجاتهم من سعر مناسب وجودة قد تحققت، أما الجهات المانحة في القطاع غير الربحي فهي معنية تماماً بكفاءة العمليات الداخلية للتأكد بأن أموالهم تُستخدم بالطريقة الصحيحة وبالفاعلية المطلوبة وللغرض الذي وجدت من أجله لذلك فاعلية البرامج والخدمات المقدمة، الكفاءة في استخدام الموراد المالية ، رضا العملاء (المستفيدين) على هذه الخدمات هي أمور جوهرية بالنسبة للجهات المانحة. (išoraitė,2008)

وبهذا نرى أن لكل من القطاعين خصائص تميزه عن الأخر وكنتيجة لذلك ألية قياس الأداء هي خاصة بكل قطاع. فيرى البعض أن قياس الأداء في المنظمات الربحية هوأسهل وأكثر وضوحاً من المنظمات غير الربحية على اعتبار أن المقاييس المالية هي مؤشرات أداء واضحة ويمكن الوصول إليها، فالأرباح يمكن قياسها بسهولة والتي تعتبر أيضاً اختباراً جيداً لرضا الزبائن وكفاءة عمل المنظمة. أما في المنظمات غير الربحية فالأمر أكثر تحدياً وأكثر تعقيداً وذلك بسبب تقديم خدمات غير ملموسة ولأن مهمة هذه المنظمات يتعذر قياسها. فلو فرضنا على سبيل المثال أن مهمة المنظمة كانت" تخفيف المعاناة الإنسانية" كيف يمكن أن يتم قياس مثل هذه الفكرة المجردة؟ كيف يمكن للمنظمة أن تقييم مدى مساهمتها وبشكل فعال في هذه المهمة؟ وماهي المعايير التي يجب أن تتبعها في سبيل قياس نجاح هذه المنظمة؟(Beamon, Balcik 2008)

2.5.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية

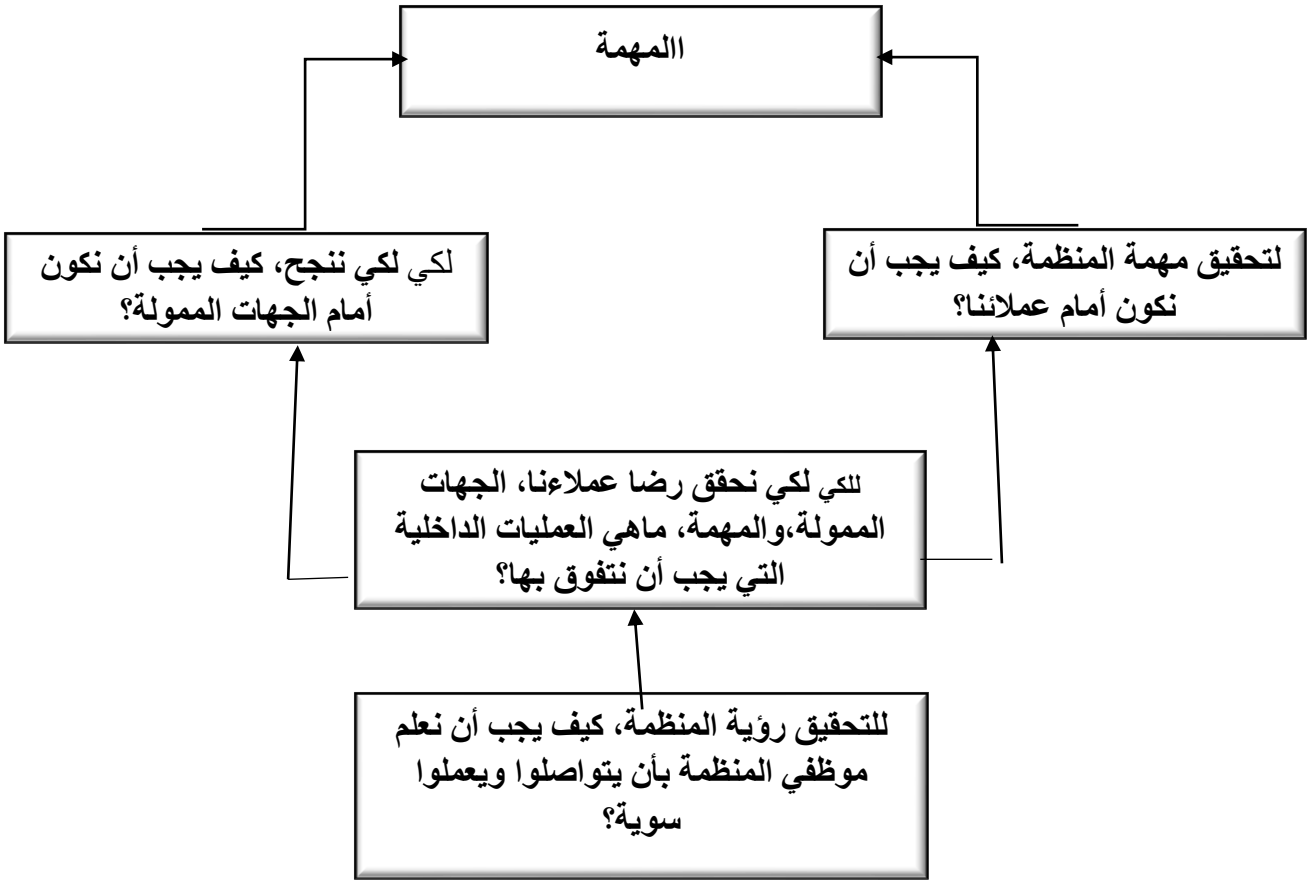
تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن في بداية الأمر لقياس الأداء في المؤسسات التجارية والصناعية والشركات الربحية على اختلاف أنواعها كونها محور الحياة الاقتصاية ولكن المنظمات غير الربحية لها دورها المهم في مجال الحياة الاجتماعية والسمو بها من خلال مقابلة احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات التي تهدف إلى تحسين أحوال أفراده فلذلك تم تطوير منهجية قياس الأدء المتوازن لتصبح قابلة للتطبيق في المنظمات غير الربحية أيضاً حيث نتج عن هذا التطوير تغير في مفهوم الأبعاد الأساسية للبطاقة وترتيبها لأن الهدف الأخير الذي تسعى إليه المنظمات

الهادفة إلى الربح هو توليد الأرباح لأنه كلما زاد الربح تحسن الأداء أما في المنظمات غير الربحية فالهدف هو تحقيق رضا العملاء وعليه وضعت أغلب الدراسات بُعد العملاء في هرمية قياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية .(Syalom,2015)

تتألف بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد بشكل عام ولكن اتجهت بعض الدراسات إلى إضافة أبعاد جديدة على الأبعاد الأساسية لتتناسب مع طبيعة وبيئة عمل المنظمات غير الربحية ولتوسيع دورها في قياس الأداء ، والبعض منها ذهب إلى إعادة ترتيب هرمية الأبعاد.

تحدث Kaplan عن أن المظمات غير الربحية لديها صعوبة في تحديد استراتيجية واضحة لها، فالغالبية العظمى من هذه المنظمات ذهبت في تعريف استراتيجياتها إلى صفحات طويلة وعديدة تحدثت فيها عن برامج ومبادرات المنظمة أكثر من النتائج والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واعتبر Kaplan هذه الظاهرة على أنها فجوة لأن هذه المبادرات والبرامج ما هي إلا وسيلة للوصول إلى الهدف وليست غاية بحد ذاتها. وكانت المشكلة الأخرى التي تواجه هذه المنظمات برأيه ولأن هذه المنظمات تقدر العمل التطوعي فإن الوثائق التي تحمل استراتيجياتها ماهي إلا تمنيات وآمال المشاركين في هذه المنظمة أيّ متطوعي المنظمة، وكانت هذه المنظمات في أغلب الأحيان تفشل في وضع هذه الأمنيات بطريقة متجانسة ومتناسقة فالاستراتيجية هي ليست فقط ما تعزم المنظمة على فعله ولكنها أيضاً ما تنوي على عدم فعله.

لذلك وبناءً على ما سبق ذكره، أكمل Kaplan أن أي قياس للأداء يجب أن يبدأ باستراتيجية واضحة، عدا عن ذلك ستركز مقاييس الأداء على التحسينات التشغيلية بدلاً من أن تهتم هل تم تحقيق الأهداف أما لا. ولكن الاستراتيجية نفسها ممكن أن تؤدي إلى تباينات في الطريقة التي يفسرها الأفراد للقيام بأعمالهم اليومية، وفي هذه الحالة فإن الأهداف التنظيمية تحجب أي سوء فهم حول ما تريد المنظمة تحقيقه، وعن طريق قياس الاستراتيجية تحد هذه المنظمات من غموض أهدافها وطريقة تنفيذ هذه الأهداف وبهذا تكسب المنظمة تماسكاً وتنسيقاً وتتابع في تحقيق مهمتها. وتابع بأن البعض ذهب أن تكون مهمة المنظمة في قياس الأداء للمنظمات غير الربحية تم اعتباره على أنه بعد خامس كون المهمة في هذا القطاع تمثل المحاسبة بين المنظمة وبين المجتمع وبأنها السبب وراء وجودها، وختم Kaplan بأن الأثر الاجتماعي أو المهمة يجب أن تقاس وأن تكون في أعلى هرمية بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم 3 : تعديل بطاقة قياس الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية (Kaplan,2001)

وفيما يلي توضيح للأبعاد الأساسية والتعديل الذي طرأ عليها لتصبح ملائمة لطبيعة عمل المنظمات غير الربحية :

1- البُعد المالي:

يعتبر البُعد المالي هو البُعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن و مقاييسه موجهة إلى تحقيق الأهداف المالية فيمتلك هذا البُعد ثلاث أهداف استراتيجية وهي نمو الإيراد، تخفيض الكلفة، استغلال الأصول. (السعدون،2014). وعلى الرغم من أن الهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو الرد على استخدام فقط المعايير المالية من قبل المنظمات، إلا أنها لم تنكر دور المقاييس المالية في قياس الأداء، فيتم قياس الأداء المالي من خلال مقاييس مالية مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، الإنتاجية، نسبة نمو الإيرادات، التدفقات النقدية. (الغريب،2012)، أما في المنظمات غير الربحية والتي تسعى إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية وخلق الفائدة للمجتمع الذي تعمل به وعلى عكس المنظمات التجارية التي هدفها تحقيق الأرباح

في المقام الأول وبشكل رئيسي، تلعب التدابير المالية في هذه المنظمات غير الربحية دوراً في السيطرة والرقابة على تكاليف عملياتها اليومية لتكون أكثر فاعلية والتأكد من أنها قد استخدمت مصادر الأموال بشكل صحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

فإن قياس الأداء المالي في المنظمات غير الربحية يتم من أجل تقييم مدى الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال توقع الإيرادات التي يتم صرفها على الخدمات مهما كان مصدرها، بالإضافة إلى وضع خطط استراتيجية للتوسع في تقديم الخدمات لتشمل أكبر قدر من المجتمع وبالتالي هذا يعني الحاجة إلى موارد مالية إضافية لتحقيق هدفها في المسؤولية الاجتماعية، وبهذا نرى أن المنظمات الربحية وغير الربحية تسعى إلى توليد التدفقات النقدية ولكن الاختلاف يكمن في الطريقة حيث تسعى الربحية إلى زيادة إيرادتها من خلال زيادة مبيعاتها ولكن غير الربحية تسعى لزيادة تدفقاتها النقدية من خلال زيادة الأطراف الممولة والجهات المانحة بدلاً من الربح والحفاظ على الاستقرار المالي. (Martello M, Watson J, Fischer M 2008) وأخيراً يتم القياس البُعد المالي في المنظمات غير الربحية من خلال مقاييس مثل مقدار الأموال التي يتم جمعها كل عام، تحقيق التوازن بين الدخل والمصروفات كل عام ،تعزيز كفاءة الخدمة بحيث يمكن تقديم خدمات أشمل بنفس الموراد المالية ،زيادة مقدار الأموال التي تخص تمويل الخدمات ،تحسين الوضع المالي للمنظمة حتى يكون مستدام إلى المستقبل للاستمرار تقديم الخدمات إلى المجتمع (Colbran, Ramsden, Stagnitti, Adams 2018).

2- بُعد العملاء:

تعتمد المنظمات في وضع استراتيجتها بناءً على احتياجات ومتطلبات المستهلكين والعملاء حيث يركز هذا المنظور على الزبائن والأسواق التي تطرح فيها المنظمة إنتاجها، إذ يتم هنا تحديد مقاييس أداء الوحدة في هذا المجال. وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن وهو يعد التغذية الراجعة لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة ومنتجاتها وخدماتها مع عملائها الحاليين على الأقل ، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تحقيق علاقات جيدة معهم والاستمرار في تقديم خليط من المنتجات ذات الكلفة والجودة المرضية لعملائها ويتم قياس ذلك كل فترة من خلال نسبة نمو المبيعيات لهؤلاء، والحصول على زبائن جدد حيث تسعى المنظمة دائماً إلى توسيع قاعدتها وجذب زبائن جدد ويتم قياس ذلك من خلال نسبة الزبائن الجدد من مبيعاتها، والحصول على حصة سوقية جديدة، ويمكن أيضاً قياس ذلك من خلال إما عدد العملاء أو حجم المبيعيات في السوق وترتبط هذه المقاييس بمحددات الزبون ذات العلاقة بالوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، والكلفة المنخفضة (الغريب 2012).

فيما يخص المنظمات غير الربحية التي تسعى دائماً إلى تحقيق مهمتها وأهدافها طويلة الأجل مثل التخفيف من وطأة الفقر، الحد من الأمية والتشرد والأمراض والأوبئة والتلوث واستغلال الأطفال وغيرها من الأهداف فهنا تمثل هذه الأهداف المحاسبة بين المنظمة وبين المجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة وبناءً على ذلك وُضع هذا البُعد في أعلى الهرمية على عكس المنظمات الربحية التي تمثل بها المقاييس المالية المساءلة بين المالكين وبين المنشأة ولذلك احتل البُعد المالي أعلى الهرمية في بطاقة الأداء المتوازن عند قياس الأداء في المؤسسات الهادفة إلى الربح.

مما تقدم نرى أن تعديل آخر سيطرأ هنا على البطاقة للمنظمات غير الربحية من حيث تعريف من هم العملاء، ففي القطاعات الربحية يقوم العميل بالدفع للخدمة للحصول عليها، أما في القطاعات غير الربحية يقوم المانحون أو الجهات الممولة بتقديم الموارد المالية أي هم من الذين يدفعون لتقديم الخدمات بينما العملاء (المستفيدين) هم الذين يحصلون على هذه الخدمات. ولكن من العميل هنا الذي يقوم بالدفع للخدمات أما الذي يستخدمها؟ في الواقع المنظمات غير الربحية قامت بوضع الجهات المانحة والمستفيدين بالتوازي تحت بُعد العميل.وتتركز المقاييس أيضاً هنا بقياس رضا العملاء والتأكد من جودة الخدمات المقدمة وسهولة الحصول عليها عن طريق توزيع استبيانات على المستفيدين للتأكد من ذلك، بالإضافة إلى قياس كمية الشكاوى التي تأتي من قبل المستفيدين، و كذلك رفع تقارير إلى الجهات المانحة للتأكد بأن الأموال التي يتم ضخها تحقق الهدف المرجو منها وبالتالي التأكد من تحقيق الرضا لهؤلاء(Kaplan,2001).

3- بُعد العمليات الداخلية:

يهتم هذا البُعد بالعمليات التي تحقق الرضا لكل من الزبائن والمساهمين أصحاب المصلحة (Kaplan,Notron,2001) فيعتمد هذا الجانب على العمليات التي تؤيد كل من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ويركز هذا البُعد على عمليات الابتكار والتشغيل والتحويل وكذلك الخدمة المقدمة للعميل (عمر،محمد،2018).حيث تظهر أهمية هذا البُعد بعد أن تحدد المنظمة أهدافها في كل من البُعدين المالي والعملاء، فيمكنها ذلك من تحديد طرق تقديم وتوصيل القيمة المتوقعة للعملاء وسبل تحقيق التحسينات في الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية وزيادة الإيرادات. فعلى المنظمة أن تركز على العمليات على سبيل المثال الجودة ، مهارات الموظفين، الإنتاجية وماهي الجوانب التي يجب عليها أن تتفوق بها وتنافس من أجلها لكي تحقق رضا العملاء وبتالي زيادة الربحية لتحقيق رضا المساهمين.(الغريب،2012).

ويشمل هذا البُعد العميلات التالية: (الماغوط،2017)

- العمليات التشغيلية: وهي عبارة عن العمليات الأساسية اليومية التي تحول الأنشطة إلى خدمات يتم تقديمها للزبائن ، ويتم العمل في عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات على: التحسين المستمر للعمليات والأنشطة ومعرفة وقت الخدمة منذ البدء بتقديمها حتى نهايتها ونسبة الخدمات المقدمة في وقتها وبالتالي تحسين استجابة العمليات، تسليم الخدمة كنوع من الاستجابة لطلبات العملاء (المستفيدين) وذلك في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة حيث يتم قياس الاستجابة لطلب العملاء من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها، وتقاس جودة العمليات المقدمة عن طريق معرفة رضا المستفيدين عن هذه الخدمات، ومعرفة عدد شكاوي العملاء.
- العمليات الإدارية: تتعلق هذه العمليات بتكبير دائرةعلاقة المنظمة مع العملاء عن طريق تحديد الفئة التي تسعى المنظمة إلى التعامل معها و الحصول على القيمة من ذلك، ويتم الاختيار هنا عن طريق تحديد مواصفات معينة لهم كالعمر والدخل و الطبقة الاجتماعية والمستوى المعيشي حيث تقوم المنظمة بفهم طبيعة العملاء المستهدفين والعمل على اكتساب عملاء جدد وجذبهم، والعمل على الاحتفاظ بالعملاء عن طريق الاستجابة لشكواهم و معرفة الوقت المستغرق للاستجابة لهذه الشكاوى والعمل على تلبية رغباتهم، بالإضافة إلى تطوير نشاطات تجارية مع العملاء من خلال تقديم خدمات مختلفة مثل خدمات ما بعد البيع.
- العمليات الإبداعية: تشمل العمليات الخاصة بتقديم خدمات جديدة واستهداف أسواق جديدة يتم استهدافها والعمل على اكتساب عملاء جدد أيضاً من خلال التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية، و تقليل الدورة الزمنية للتطوي،و العمل على تقديم خدمات بجودة عالية.
- العمليات التنظيمية والاجتماعية: تسعى المنظمات في هذه العمليات إلى الحصول على حقوق العمل في البلدان التي تنشط بها وهذا يتضمن الامثتال لقوانين هذه الدول والسعي لأن يكون أداء هذه المنظمات أكثر مطابقة للقيود التنظيمية وذلك من خلال المحافظة على البيئة وسلامة الموظفين وصحتهم وأمنهم.(الغريب،2012).

وما سبق ذكره هو ما تطبقه المنظمات غير الربحية فيجب أن يكون لدى المنظمة سلسلة من العمليات الداخلية التي ينتج عنها رضا المستفيدين وتقديم أفضل الخدمات وبأفضل جودة لهم

وبأسرع وقت والعمل على فهم احتياجات المستفيدين لتطوير خدمات وبرامج تلبي هذه الاحتياجات (Saylom,2015).

4- بُعد التعلم والنمو

يتضمن بُعد التعلم والنمو تحديد قدرات الموظفين ومهاراتهم والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والمناخ المؤسسي اللازم لدعم الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجوب تماشي الموارد البشرية والتقنية والمناخ التنظيمي مع الاستراتيجيات ضمن الأبعاد الثلاثة الأخرى حيث ويبين هذا البُعد الفجوة بين القدرات الحالية والقدارت المطلوب الوصول إليها مما يجعل الوحدة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المطلوب على سبيل المثال عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالوحدة. فيقيس هذا البُعد مدى بذل المنظمة الجهود لتزويد موظفيها بفرص للنمو والتعلم في مجالهم، مثل مدى تمكين الموظفين و تحفيزهم ومدى تأثير ذلك على قدراتهم (Abofied,2017).

يشمل بُعد التعلم والنمو ثلاث أهداف رئيسية: (Kaplan et al,2014)

- كفاءة الموظفين: بحيث يتمتع الموظفين بالقدر المناسب من المهارات والمواهب والدراية لأداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة.
- كفاءة التكنولوجيا: وتشمل نظام المعلومات وتطبيقات المعرفة التي تساعد المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.
- تهيئة مناخ المنظمة، وتشمل:

- ثقافة ومناخ المنظمة: بحيث يكون لدى موظفي المنظمة الوعي والفهم الكافي لرؤية المنظمة وكذلك القيم الثقافية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- ربط أهداف المنظمة: بحيث تكون أهداف وحوافز الموظفين مرتبطة بإستراتيجية المنظمة على جميع المستويات.
- مشاركة المعرفة: بحيث يتشارك الموظفون وفرق العمل في المنظمة بالمشاركات الفعالة والمعارف لتنفيذ الاستراتيجية ضمن حدود المنظمة.

ويتم القياس في بُعد التعلم والنمو من خلال المقاييس التالية: (السعدون،2017).

- رضا الموظفين: يعتبر من المقاييس الهامة لأن الموظف يكون أكثر ميلاً لتحسين إنتاجيته ومهاراته واستجابته، وبالتالي الحصول على عملاء راضيين عن الخدمة المقدمة، ويتم القياس من خلال استطلاع أرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة

عامة بمسح سنوي أو دوري واختيار عينة عشوائية من الموظفين، والعوامل التي تشمل رضا الموظفيين يمكن وضعها في خمسة محاور(الانتماء والولاء للوظيفة،المكاسب والعوائد من المنظمة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، والمشاركة في قرارات المنظمة).

- المحافظة على الموظفين: أي الموظفين القادرين على تقديم الفائدة للمنظمة على المدى الطويل، وتقديم الاستقالة غير المرغوب فيها من قبل هؤلاء هي بمثابة خسارة لرأس المال الفكري ويتم ذلك من خلال احتساب دوران العاملين، حيث كلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة المنظمة في الاحتفاظ بموظفيها أما إذا ارتفع فيدل على عدم رغبة الموظفين في البقاء بهذه المنظمة.
- إنتاجية الموظفين: تعتبر مجمل المخرجات المنتجة من قبل الموظفين من حيث الإبداع والأداء والتطوير والمهارة والسلوك والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا الزبائن والعملاء.

مما سبق نرى أهمية هذا البُعد كونه القاعدة الأساسية لتنفيذ استراتيجية المنظمة وربط الأهداف بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال إدارة الأصول غير الملموسة في المنظمة (قدرات ومهارت العاملين، المناخ التنظيمي) وتحفيز وتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو التطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم وأداءهم.

2.6 مفهوم المنظمات غير الربحية

المنظمات غير الربحية ويطلق عليها أيضاً منظمات لا تسعى للربح، هي كل منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه. ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها. في الواقع القطاع غير الهادف للربح هو مجموع المنظمات والجمعيات الأهلية و التطوعية وغير الربحية التي تعمل بجانب المنظمات والمؤسسات من الحكومة أو القطاع العام من جهة ، و القطاع التجاري من جهة أخرى. و يشار إليها أحياناً باسم "القطاع الثالث" ، كون الحكومة ومؤسساتها في الإدارة العامة هي الأولى ، وعالم الأعمال أو التجارة هو الثاني . ويعتبر من القطاعات التي اكتسبت أهمية أكبر في السنوات الأخيرة. (Anheier, 2014).

3 الفصل الثالث: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية. أسست المنظمة بموجب المرسوم الجمهوري رقم/540/ لعام 1942 والمرسوم 117 لعام 1966 الناظم لعمل المنظمة. مُعترف بها من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بجنيف بموجب التعميم رقم/375 / لعام 1946، وهي عضو في الحركة الدولية وفي الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر في جنيف والأمانة العامة العربية لجمعيات الهلال والصليب الأحمر العربية. لها مركز رئيسي و 14 فرع موزعين في جميع المحافظات، إضافة إلى 75 شعبة تابعة للفروع.(موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري).

تعمل منظمة الهلال مع فروعها وشعبها في أوقات السلم وفي أوقات الحرب حيث تحرص على حصول أفراد المجتمع الأكثر احتياجاً على حياة كريمة وتقدم لهم جميع أنواع الدعم الفسي والمادي. حيث تكمن مهمة المنظمة في تجنب المعاناة الإنسانية وتخفيفها أينما وجدت،وحماية الحياة والصحة، وضمان احترام كرامة الإنسان في الأوقات العادية و أثناء النزاع المسلح وحالات الطوارئ الأخرى والعمل على الوقاية من المرض وتعزيز الصحة والرعاية الاجتماعية، والتشجيع على الخدمة التطوعية واستعداد أعضاء المنظمة الدائم للمساعدة، وأخيراً تنمية إحساس عالمي بالتضامن مع جميع المحتاجين ومساعدتهم.

3.1 رؤية منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

الهلال الأحمر العربي السوري هو المنظمة الإنسانية الرائدة في سورية في الاستجابة لاحتياجات الأشخاص الأكثر ضعفاً في أوقات الأزمات والطوارئ والتعافي من آثارها. تعمل وفقاً للمبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب والهلال الأحمر باستخدام أحدث الأساليب في الحوكمة والمسؤولية نحو المستفيدين والمانحين.

لتحقيق هذه الرؤية عملت المنظمة وضع بيان مهمة واضح، يتماشى مع قيم المنظمة ليصف دورها كمنظمة إنسانية.

3.2 مهمة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

توفير مجموعة واسعة من المساعدات والخدمات الإنسانية المؤثرة وفي الوقت المناسب للأشخاص الأكثر ضعفاً في سورية، وتحسين مستوى الاستعداد للأزمات والتعافي منها من خلال شبكة واسعة من المتطوعين والموظفين المحترفيين.

3.3 الأهداف الاستراتيجة لمنظمة الهلال الأحمرالعربي السوري

الحفاظ على موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كلاعب أساسي ومهم في المجال الإنساني في سورية، للتعامل مع احتياجات الأشخاص الأكثر ضعفاً في أوقات الأزمات والتعافي منها ورعاية مجتمع سليم وآمن ومرن.

3.4 بعض الخدمات التي تقدمها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

- إن الكوارث والأزمات والظروف الطارئة تؤثر سلباً وتترك آثارها الخطيرة على صحة الفرد وتعيق قدرته على التفاعل مع ذاته والبيئة المحيطة به، وتحد من قدرته على التفاعل الايجابي السليم، حيث كما أن هناك صحة وعافية جسدية فهنالك أيضاً صحة وعافية نفسية. فإن مسألة حماية وتعزيز الصحة النفسية والاجتماعية هي من مسؤوليات جميع العاملين في المجال الإنساني (سيما الاختصاصيين منهم) وخاصة خلال النزاعات والكوارث والتي تنطوي على كثير من أشكال المعاناة النفسية والاجتماعية على المدى القصير والتي يمكنها أن تؤدي -إذا لم تعُالج بالشكل المناسب- إلى حدوث مشاكل نفسية و اجتماعية على المدى الطويل.

- تقديم الغذاء والمحافظة على حالة غذائية ملائمة لضمان بقاء الناس على قيد الحياة في حالات الكوارث. حيث كثيراً ما يعاني السكان المنكوبين من نقص التغذية الحاد أو المزمن عند وقوع الكارثة. ويطرح نقص التغذية مشكلة خطيرة على الصحة العامة، وهو من جملة الأسباب المباشرة أوغير المباشرة الرئيسية للوفيات. إن أسباب نقص التغذية معقدة ومتعددة، كالمرض و/أو تناول كميات غير كافية من الطعام بسبب الفقر وانعدام الأمن الغذائي في العائلة، وممارسات الرعاية غير المناسبة على مستوى العائلة أو المجتمع المحلي، وقلة إمكانيات الحصول على الرعاية الصحية.

- تعزيز سبل العيش من خلال على سبيل المثال توريد البذور والأدوات للمزارعين في الوقت المناسب من أجل موسم الزراعة القادم،إعادة إعمار أماكن الأسواق والبنية التحتية من خلال العمل بأجر مع السلطات المحلية،إستئناف الصيادين للصيد من خلال الحصول على قوارب وشباك مجددة، إعادة تأسيس المشاريع الصغيرة من خلال المنح النقدية، تأسيس شبكات اجتماعية وتعاونيات تجارية بمهارات تجارية جديدة، إعادة تأهيل المراكز المجتمعية من خلال برامج الغذاء مقابل العمل، تحسين المهارات مثل النجارة أو الحياكة والتطريز من خلال التدريب المهني.

- توفير الرعاية الطبية الطارئة في وقت مبكر أثناء الحرب والنزاعات بالإضافة إلى الرعاية الصحية الأساسية المبنية على أساس أساليب وتقنيات عملية وسليمة من الناحية العلمية، ومقبولة اجتماعياً، ويمكن الوصول إليها من قبل الأفراد والأسر في المجتمع من خلال مشاركتهم الكاملة، وبتكلفة ضمن حدود قدرات المجتمع والدولة، بما يحافظ على الإعتماد على الذات وتقرير المصير.

- توفير المأوى للأفراد المتضررين من الكوراث الطبيعية والنزاعات المسلحة ، والمأوى هو عبارة عن مساحة معيشة مغطاة وصالحة للسكن وتوفير البيئة الصحية والمعيشية الآمنة وتأمين الخصوصية والكرامة لمجموعات الأسر، و تأمين ما يحتاجه الناس من ملابس وبطانيات وفرش ومواقد ووقود وغيرها من المواد غير الغذائية والحصول أيضاً على الخدمات مثل المياه والصرف الصحي.

- خدمات تتعلق بتقديم الماء الصالح للشرب والإصحاح والترويج للنظافة في أوقات النكبات والنزاعات كونهما عنصرين حيويين لبقاء الإنسان على قيد الحياة في المراحل الأولى من الكارثة. وعادة ما يكون السكان المتضررون من الكوارث أكثر تعرضاً للمرض أو الموت من جراء الأمراض المرتبطة أساساً بقصور الإصحاح، ونقص الماء، وتردي ظروف النظافة.

- تقديم خدمات قانونية لجميع الأشخاص كالحصول على البطاقات الشخصية والبطاقات الأسرية وبيانات القيد الفردية والعائلية وجواز السفر بالإضافة إلى المعاملات الأسرية من زواج وتسجيل ولادات والطلاق والوفاة.

3.5 كيفية تقديم الخدمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

وبناءً على ما سبق ولتحقيق أهدافها تقوم المنظمة في المرحلة الأولى بتحليل الوضع والمشكلة، حيث يتم تحديد المشاكل أي ما هي المشاكل الرئيسية التي تؤثر على الأطراف المعنية (مثل سوء الرعاية الصحية/ التعليم، ضعف غلة المحصول/ ارتفاع نسبة البطالة،وما إلى ذلك) والمصالح والاحتياجات والإمكانات والتفاعل(أي كيف يمكن لفريق التنفيذ التواصل مع هذه الفئة والأطارف المعنية؟ ماهي قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها؟ على سبيل المثال الجمعيات الشبابية والمراكز المجتمعية والأعضاء أو المدربين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وغير ذلك من العوامل ذات الصلة وذلك لكل الأطراف، أما العوامل التي يتعين مراعاتها لكل طرف من الأطارف المعنية فقد تتباين من سياق إلى آخر. حيث تعتمد المنظمة في هذه المرحلة على متطوعي الوصول والفرق الجوالة الموجودين في مراكز الرعاية الاجتماعية المتواجدة في جميع المحافظات السورية، حيث تعتبر المهمة الأساسية لمتطوعي الوصول هي قصد المناطق البعيدة عن مكان تقديم الخدمة متمثلاً بالمراكز المجتمعية والفروع بغرض الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد لمسح الاحتياج ، أما الفرق الجوالة فتكون عبارة عن طاقم كامل قادر على تقديم كافة الخدمات الموجودة في المركز في المناطق صعب الوصول إليها من قبل الأفراد أنفسهم من الفئات الأشد ضعفاً، يقوم متطوعي الوصول عند القيام بزيارات ميدانية بتقييم الاحتياجات الأساسية للأشخاص القاطنين في مناطق بعيدة كما تم ذكره سابقاً، حيث يقومون بمسح الاحتياجات المطلوبة بشكل كامل لكافة الأفراد المراد تقديم الخدمات لهم، وبعد القيام بعملية مسح شاملة لكافة الاحتياجات يتم تقديم نتائج المسح للجهات المعنية لتبدأ المرحلة الثانية بتطوير الأهداف وذلك عن طريق إعادة صياغة الأوضاع السلبية كأوضاع إيجابية مرغوب فيها وذلك استناداً على الاحتياجات التي تنشأ من المشاكل ويتم كتابة جميع الأهداف في شكل بيانات بسيطة تصف النتيجة المقصودة ومن ثم التأكد من وجود الموارد والوسائل الضرورية لتنفيذ الأنشطة المخطط لها، حيث تشمل الموارد الموظفين والمعدات والمرافق والمساعدة الفنية والأموال والخدمات التعاقدية وما إلى ذلك، ومن بعدها يتم اتخاذ القرار اللازم وعلى أساسها يتم وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

3.6 سبب اختيار الباحثة لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري:

اختارت الباحثة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالدرجة الأولى رغبةً منها بتقديم نتائج البحث للإدارة العليا على اعتبار أن الباحثة تعمل في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

وعلى معرفة تامة بطريقة عمله، وحتى تتمكن من تقديم فائدة ملموسة و مبنية على حقائق علمية مثبتة ومدعومة بجوانب عملية ونظرية تتعلق بالمنظمة التي تعمل بها. بالإضافة إلى أن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعتبر أكبر المنظمات العاملة في مجال العمل الإنساني و لها الريادة في هذا المجال و الدليل على ذلك سمعتها الجيدة و استمرارها في هذا المجال لفترة طويلة من الزمن حيث أثبتت قدرتها على جذب أنظار الكثير من المنظمات العالمية المانحة للتمويل و التي ترغب في تقديم خدماتها في الجمهورية العربية السورية

3.7 آلية قياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

لمعرفة آلية قياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي تم إجراء مقابلات مع بعض المعنيين في إدارة المنظمة لمعرفة الأساليب المتعبة في القياس والكيفية التي يتم فيها تصميم المؤشرات وأثرها على الأداء، تم إجراء المقابلات على النحو التالي:

المنصب الوظيفي	عدد المقابلات	مدة المقابلة	الوظيفة و المهام المفوضة إليه
مدير التخطيط و التطوير الاستراتيجي	2	50 دقيقة	وضع التوجهات الأساسية نحو تحقيق الأهداف و مراقبة تحقيقها، التواصل مع الإدارة التنفيذية و تحليل البيئة الداخية و الخارجية و تحديد نقاط القوة والضعف، المتابعة مع الإدارات في تنفيذ الخطط التنفيذية.
مسؤول إعداد التقارير	2	50 دقيقة	إعداد التقارير الدورية الخاصة بتوضيح أعداد المستفيدين و الخدمات المقدمة للمستفيدين سواء التقارير الخاصة بالجهة الممولة أو التقارير الداخلية بهدف قياس و تحديد نسبة ما تم تحقيقه فعلا من الهدف المحدد مسبقا.
المدير المالي	1	30 دقيقة	مراقبة الميزانية و متابعة الخطة المالية ومقارنة ما أنفق من المبلغ الممنوح مع الجزء المتبقي، إعداد التقارير المالية الخاصة بإعطاء تفاصيل أكثر عن المبالغ المنفقة على الخدمات المقدمة بالإضافة إلى الإشراف العام على عمليات التدقيق

			الداخلية.

بداية، أجمع المعنين على أن الغاية من عملية القياس التي تتبعها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي إيمانها بأنها كمنظمة هي مسؤولة أمام من تسعى إلى مساعدتهم وأولئك الذين تقبل الموارد منهم وغالباً ما تتصرف المنظمة على أنها جهة وصل مؤسسية بين من يودون تقديم المساعدة وأولئك الذين يحتاجون إليها ولهذا تلتزم المنظمة بالمسؤولية الكاملة أمام من يرغبون في تقديم المساعدة وأولئك الذين يحتاجون إليها. وكل ما تقوم به المنظمة من أعمال مع الجهات المانحة ومع المستفيدين يجب أن يعكس موقفاً يتسم بالانفتاح والشفافية. وتسلم المنظمة بالحاجة إلى إعداد التقارير عن أنشطتها وذلك من منظور مالي ومن منظور الفاعلية. وأكدوا بأن المنظمة تلتزم بضمان الرصد الملائم للمساعدات التي تقدمها وإجراء تقييم منتظم لأثر هذه المساعدات.

تم توجيه السؤال إلى المعنيين عن ما هي آلية قياس الأداء لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، فكانت الإجابة بأنها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، بُعد العملاء، البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو.

أما عن الأسباب التي تدفع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على تطبيق قياس الأداء في المنظمة وعن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن، كانت الإجابة من قبل مدير التخطيط الاستراتيجي والتطوير أنه لعدة أسباب ومنها تقديم النتائج للجهات المانحة فيما يتعلق بالنفقات وإظهار نتائج الأنشطة التي تقوم بها للمجتمع، بالإضافة إلى قدرة قياس الأداء على إعطاء المنظمة فرصة التعلم من الأخطاء وتحسين مستقبل أداء المنظمة من خلال التعلم من أخطائها. وأكمل قائلاً بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تخطيط وتعلم وتجربة قوية ومحفزة توجه السلوك نحو ما يتم قياسه وما يتم تقييمه. وأكد أيضاً أن هذا يشير مباشرة إلى السلوك والجهود الموجهة لتحقيق بيان المهمة بالإضافة إلى أنها تساعد على التحسين المستمر لأنها تقيس وتقيم وتراقب وتحدد اتجاهًا جديدًا للمستقبل. أخيراً، أكد أنه إذا استخدمنا قياس الأداء بشكل صحيح، فهو في الحقيقة أداة تحفيزية قوية للموظفين لأنه يحدد الأهداف والغايات وخطط العمل ويبدأ في مراقبة نتائج الموظفين.

وأكمل قائلاً، بأن قياس الأداء يمكن فهمه وتنفيذه من خلال نهجين: النهج القائم على النشاط والنهج القائم على النتائج، في النهج القائم على النشاط، يتم إنشاء قائمة بالأنشطة التي يجب القيام بها ومتابعتها، وفي حالة النهج القائم على النتائج، يتم وضع الهدف لهذا العام ومن ثم القيام بنشر هذه الأهداف على الموظفين، وتفويض المسؤوليات وتحديد النتائج لهم. وفي النهاية يتم قياس النتائج فيما تم تحقيقها أم لا من خلال التقارير والمتباعات، ويجلسون معاً لمناقشة الممارسات أو الأساليب أو تغييرها ومساعدتهم على التعلم والنمو أكثر. ووضح مدير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بأنه تقوم المنظمة بوضع عدة أهداف استراتيجية لكل بُعد من الأبعاد لتوجيه مواردها لتحقيق مهمة المنظمة.

المهمة	**توفير مجموعة واسعة من المساعدات والخدمات الإنسانية المؤثرة وفي الوقت المناسب للأشخاص الأكثر ضعفاً في سورية وتحسن مستوى الاستعداد للأزمات والتعافي منها من خلال شبكة واسعة من المتطوعين والموظفين المحترفيين.**
بُعد العملاء	**الوصول إلى الفئات الأشد ضعفاً مع استجابة أمثل في الوقت والخدمات المقدمة.**
البُعد المالي	**تأمين مصادر تمويل دائمة**
بُعد العمليات الداخلية	تأمين برامج وخدمات ومتجددة وبجودة عالية
بُعد التعلم والنمو	طاقم عمل مؤهل، بالوقت والمكان المناسبين

الشكل رقم 4 – تم تصميم الشكل بناءً على المناقشة التي تمت مع منسق التخطيط الاستراتيجي.

وأضاف أن استخدام البطاقة يساعد على تطوير أهداف استراتيجية في الأبعاد الأربعة. وتم التأكيد على أن هذه الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف الرئيسية التي تحتاج منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تحقيقها لإنجاز مهمتمها، حيث يتم محاذاة جميع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق بيان المهمة. وأشار إلى أن تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية يتطلب من إدارة المنظمة القيام بوضع خطة عمل للأقسام الرئيسية، وتقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بوضع بطاقة أداء متوازن لكل قسم على حدا. تتضمن بطاقات الأداء المتوازنة في كل قسم ما يلي: الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات.

3.7.1 الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات:

لتحديد الأهداف يتم أولاً تحليل المشكلة والتي تُعرف على أنها دراسة وافية لمشكلة واحدة أو أكثر وذلك لتحديد أسبابها والبت بشأنها فيما إذا كان يتعين مواجهتها والسبيل إلى ذلك، وتُعرف المشكلة هنا على أنها وضع غير مرض، قد يكون من الصعب التعامل معه. ومن بعد ذلك يتم تحديد الأهداف أي النتيجة المقصودة التي يرمي تدخل ما إلى تحقيقها وإجراء العملية بطريقة تشاركية يُعد أمراً حاسماً، تنطوي على إشراك الأطراف المعنية الرئيسية ويشمل ذلك ممثلين عن الناس الذين يهدف هذا التدخل إلى مساعدتهم.

من بعد ما تم تحديد الأهداف يتم تحديد المؤشرات، و تستخدم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مؤشرات أداء مالية وغير مالية لقياس أداءها. حيث يتم تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية المالية بشكل خاص للوصول إلى الإيرادات المرجوة من الجهات المانحة، بينما تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية عدد الأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمة. فالمؤشر هو وحدة القياس التي تساعد على تحديد التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المقصودة (الهدف)، كما أن المؤشرات تحدد المعلومات التي يتعين جمعها من أجل الإجابة عن أسئلة أساسية حول التقدم المحرز وتتصل هذه الأسئلة بمعايير تقييم مختلفة. وتسعى المنظمة أن تكون هذه المؤشرات تجيب على الأسئلة التالية :

- ما هو حجم العمل الذي قمنا به؟ ما هي الموارد التي استخدمناها لتحقيق ذلك؟ (الكفاءة).

- هل ننجز ما شرعنا القيام به؟ (الفاعلية).

- ما هو شعور الناس الذي نسعى إلى مساعدتهم بشأن عملنا؟ (رضا المستفيدين).

- هل يلبي التدخل احتياجات حقيقية؟ (الفعالية).

- هل يحقق عملنا غايته؟ (التأثير).

- هل المنافع العائدة على الفئات السكانية طويلة الأمد، حتى بعد انتهاء التدخل؟ (الاستدامة).

ومن ثم يجري استخدام المعلومات التي يتم جمعها بشأن المؤشرات لتقدير التقدم المحرز وتوجيه عملية صنع القرار من خلال تنفيذ ورصد وقياس التدخل. كما يمكن لهذه المعلومات المساعدة على استخلاص الدورس من هذا التدخل من أجل بناء النجاحات وتجنب تكرار الأخطاء .

وقد تكون المؤشرات كمية حيث تقيس وتشرح الحالة التي تخضع للدراسة بالأرقام مثلاً الأعداد والنسب والنسب المئوية والمعدلات (مثل النسبة المئوية للمزراعين الذين يعتمدون على التقنيات الحديثة، وعدد مرافق الإصحاح التي تم إنشاؤها وتجديدها، تقضي 40% من الأسر أكثر من ساعتين لجلب الماء لتلبية الاحتياجات المنزلية) توفر هذه المؤشرات بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً وتكرارها(نسخها) لغرض المقارنة، أو مؤشرات نوعية والتي تشرح الحالة قيد الدراسة بعبارات (ملاحظات موثقة ووصف تمثيلي لمختلف الحالات، والتصورات، وأحكام قيمية، الخ) وتستخدم الأساليب النوعية طرقاً شبه منظمة مثل الملاحظة والمقابلات و فهم المواقف والمعتقدات والحوافز والسلوك فهماً متعمقاً. وتميل هذه المؤشرات إلى الاعتماد بقدر أكبر على المشاركة وتعكس الواقع بشكل أفضل (مثل مستوى التزام المزراعين باستخدام التقنيات الحديثة، وتصورات المستفيدين عن جودة مرافق الإصحاح المقدمة، أثناء حورات مجموعات نقاش،شرحت النساء أنهن يقضين قدراً لا بأس به من الوقت أثناء النهار لجلب الماء الصالح للشرب، وبتالي فإنهن يفتقرن لكميات كافية من الماء لأغراض شخصية ولأغراض النظافة المنزلية) هذا وأكد مدير التخطيط الاستراتيجي بأنه من الأفضل استخدام مزيج من نوعي المؤشرات كلما كان ذلك ممكناً حيث المؤشرات الكمية تقيس ماذا حدث والمؤشرات النوعية تقيس لماذا حدث.

3.7.1.1 كيفية تحديد المؤشرات:

يتم تحديد المؤشرات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من خلال الخطوات الثلاث التالية:

1- توضيح الأهداف

فيجب أن يكون هناك فهم دقيق للهدف والتأكد من معرفة التغييرات الدقيقة المنشودة من وراء هذا التدخل ومن سمات المؤشرات الجيدة أنها تبدأ بصياغة أهداف جديدة يتفق الجميع بشأنها.

2- تطوير قائمة بالمؤشرات الممكنة

يمكن عادة تحديد العديد من المؤشرات الممكنة بسهولة، وهي تساعد في كثير من الأحيان في أول الأمر على تطوير لائحة طويلة من خلال العصف الذهني أو الاعتماد على الخبرات المكتسبة من المشروعات والبرامج المماثلة. ومن الممكن أن تكون الإشارة إلى مؤشرات معيارية دولية موحدة لمشروع / برنامج مماثل، وعند هذه النقطة يتعين تشجيع الإبداع والابتكار والتدفق الحر للأفكار.

3- تقييم المؤشرات الممكنة واختيار أفضلها

فيما يتعلق بصقل واختيار المؤشرات النهائية، يتعين وضع معايير عالية بشكل عملي فجمع البيانات أمر مكلف، لذلك يتم اختيار المؤشرات التي تمثل أهم أبعاد النتائج المرجوة.

أما التحقق مما إذا كانت المؤشرات التي تلبي مجموعة معايير "سمارت" فتسعى المنظمة دائماً إلى أن تكون مؤشراتها بأن تكون محددة أي تقيس النتائج بشكل واضح ومباشر بالنسبة للهدف الذي يجري قياسه، وأن تكون قابلة للقياس بحيث يتم تحديد المؤشر بشكل لا لبس فيه، حتى يتسنى لجميع الأطراف الاتفاق بشأن ما يغيطه وأن تكون هناك طرق عملية لقياس المؤشر، ويجب أن تكون المؤشرات تتصف بقابلية التحقيق أي أن يكون القياس باستخدام هذا المؤشر ممكناً وواقعياً وذلك في حدود موارد المشروع / البرنامج والبيانات المتاحة والملاءمة، أي ينبغي للمؤشر أن يقدم المعلومات الصحيحة الأنسب لقياس النتيجة أو التغيير المقصود بالنسبة للهدف، وأخيراً ينبغي أن يحدد المؤشر إطاراً زمنياً محدداً يتعين قياسه خلاله.بعد أن يتم تحديد المؤشرات يتم بعناية النظر في الكيفية التي سيتم بها جمع المعلومات الفعلية المطلوبة وهو ما يعرف بوسائل التحقق أي الطرق التي سيجري بها جمع المعلومات عن المؤشرات التي تم اعتمادها وتقييم ما يتم إحرازه من تقدم بشأن هذا التدخل. وأكد مدير التخطيط الاستراتيجي بأنه ينبغي تحديد وسائل التحقق في نفس وقت صياغة المؤشر، وهذا مهم بشكل خاص لأنه يساعد على اختبار إمكانية قياس المؤشر واقعياً من عدمها خلال قدر معقول من الوقت والمال والجهد. حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المكان الذي ستجمع منه المعلومات اللازمة لقياس المؤشر سواء كان ذلك من خلال الأبحاث الأولية مثل تقارير أو معلومات أخرى تم جمعها من الدراسات والاستقصاءات

والمراقبة ومناقشات ومن ثم يتم تحديد طرق جمع البيانات سواء كان عن طريق الدراسات الاستقصائية ومجموعات نقاش وإجراء مقابلات. ونوه مدير التخطيط الاستراتيجي أنه في حال كانت وسائل التحقق تفيد بأن سيرورة جمع المعلومات عن مؤشر معين ستكون باهظة التكلفة أو معقدة، فحينئذ تستعيض المنظمة بمؤشر أسهل للقياس وقد يكون مؤشراً غير مباشراً. وللتوضيح ضرب لنا مثال عن ذلك، قد يكون قياس الزيادة الحقيقية في الدخل في مجتمع محلي ما أمراً بالغ الصعوبة، حيث أنه من غير الممكن الوصول إلى البيانات المصرفية للأفراد، بيد أنه قد يكون من الأسهل قياس التغيرات في أصول الأسر المعيشية في المجتمع المحلي (عدد السيارات الجديدة أو التحسن في السكن) من خلال مقابلات أو حتى من خلال الملاحظة مما يعطي مقياساً جيداً غير مباشر لمستويات الدخل في هذا المجتمع المحلي.

الهدف (ما نريد تحقيقه)	**المؤشر (كيفية قياس التغير)**	**وسائل التحقق (مكان وكيفية الحصول على المعلومات)**
خفض الوفيات والإصابات المتعلقة بالكوراث في المنطقة (س)	1- نسبة الوفيات الناجمة عن الكوراث إلى عدد الأشخاص المعرضين للكوراث في المنظقة المستهدفة . (10: 100,000خلال عامين.) 2- النسبة المئوية للإصابات الناجمة عن الكوراث داخل الفئات السكانية المعرضة للكوراث في المنطقة المستهدفة (5% خلال عامين).	1- إحصاءات الوكالات الحكومية لإدارة الكوراث في المنطقة. 2- عينة لدراسة استقصائية يجريها مسؤول إدارة الكوراث في المنظمة.

3.7.1.2 العلاقة بين الأهداف والمؤشرات

تظهر العلاقة المذكورة أدناه، أنه لتحقيق مهمة المنظمة يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية، و لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية يتم تطوير الأهداف الفرعية/ الاستراتيجيات ولتحقيق هذه الأهداف الأخيرة يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والتي هي مؤشرات النتائج التي تضمن تحقيق الأهداف الفرعية وأخيراً،يتم وضع البرامج والمبادرات لتحسين التباينات في مؤشرات الأداء.

مهمة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الفرعية / الاستراتيجيات

مؤشرات الأداء

المبادرات/ البرامج/ الأنشطة

وأشار المنسق إلى أنه وعلى العكس ، يمكن النظر إلى هذه العلاقة من أسفل إلى أعلى مستوى. حيث يتم تطوير مبادرات لتحسين أي تباينات في مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية ومن بعدها يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في تحقيق الاستراتيجيات أو الأهداف الفرعية ويتم بعدها تطوير هذه الاستراتيجيات الفرعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأخيرا، عند تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية فمن المؤكد أنه تم تنفيذ بيان المهمة.

وأكد أخيراً المنسق بأن هذه العلاقة المتبادلة بين هذه التسلسلات الهرمية للأنشطة تكشف عن أهمية الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية في قياس الأداء.

فيما يلي أمثلة عن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء لكل بُعد من الأبعاد:

بُعد العملاء	
الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء
- الوصول إلى الفئات الأشد ضعفاً مع استجابة أمثل في الوقت والخدمات المقدمة.	- عدد المناطق التي يوجد فيها احتياج التي تم الوصول إليها / و المساعدات المقدمة بانتظام. - زمن الاستجابة لحالات الطوارئ الجديدة.

البُعد المالي

الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء
- الحصول على مصادر تمويل دائمة.	- نسبة الزيادة في التمويل المقدم مقارنة بمستويات الأعوام الماضية. - عدد الاتفاقات متعددة السنوات مع الجهات الممولة. - معدل تسرب الجهات المانحة.

بُعد العمليات الداخلية	
الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء
- تأمين برامج وخدمات ومتجددة وبجودة عالية.	- رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وجودتها. - نسبة عدد الشكاوى عن الخدمات المقدمة وجودتها.

بُعد التعلم والنمو	
الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء
- طاقم عمل مؤهل ومدرب	- تقييمات دورية للعاملين لتحديد إنتاجية العاملين. - عدد الدورات وبرامج التطوير التي يخضع لها العاملين. - معدل دوران العاملين.

3.7.2 تحليل البيانات

بعد أن يتم تحديد المؤشرات، وجمع المعلومات يتم تحليل البيانات (الخام) الصادرة عن هذه المؤشرات، حيث يتم تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها. ونوه مدير التخطيط الاستراتيجي عن أهمية هذه العملية التي تعبتر خطوة حيوية في عملية قياس الأداء لأنها تبلور المعلومات المقدمة وتتيح إمكانية استخدامها فهي عملية تستمر طوال دورة المشروع / البرنامج وتكسب البيانات المجمعة مغزىً مما يساعد على توجيه عملية تنفيذ البرامج الحالية والمقبلة ويمكن إجراء هذا التحليل ما أن تجمع البيانات وكذلك استناداً إلى التقارير عنها، ويتطلب تحليل البيانات تقدير الأداء استناداً إلى الخطط والأهداف وتقديم الاستنتاجات والتحسب للمشاكل وبيان الحلول وأفضل الممارسات لتسهيل اتخاذ القرارات وتعلم التنظيم.

فتسعى إدارة المنظمة أثناء تحليل البيانات إلى الإجابة عن الأسئلة التالية مالذي لاحظناه؟ مالذي وجدناه؟ مالذي نستنتجه؟ وأخيراً ماهي توصياتنا ومالذي يجب أن نفعله؟ فتساعد الإجابة عن هذه الأسئلة معرفة ما إذا كانت الأنشطة تنفذ وفقاً للجدول الزمني المقرر والميزانية وهذا ما يفرض على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل البيانات على أساس منتظم مثلاً أسبوعياً، أو شهرياً لتحديد التباين أو الانحراف عن الأهداف المحددة . وهذا من شأنه أن يمكن مديري المشاريع / البرامج من البحث عن حلول بديلة لأي تأخير أو أي مشكلات وإعادة توزيع الموراد على سبيل المثال.

المؤشرات	العدد المحدد كهدف	العدد الفعلي	النسبة المئوية من الهدف المحدد	شرح التباين موضوع النقاش في تقرير إدارة المشروع/ البرنامج
عدد المستفيدين من المشروع /البرنامج	2000	2100	%5	

عدد النامو سيات الموزعة	100	0	أقل من 100%	تعطل توزيع الناموسيات بسبب صعوبة سلك الطرقات في موسم الأمطار. الدرس المستفاد: التوزيع قبل موسم الأمطار
عدد الأشخاص المدربين لصيانة الناموسيات	500	400	أقل من 20%	غياب بعض المتدربين بسبب موسم الحصاد- الدرس المستفد: إجراء التدريب في وقت مبكر من السنة

وعند السؤال عن طريقة إبراز البيانات أجاب مدير التخطيط الاستراتيجي أنه يتم عرضها باستخدام نهج " إشارة المرور" الذي صنف البيانات إما بأنها 1- خضراء في حالية السير على الطريق الصحيح على درب تحقيق الهدف 2- صفراء في حالة التحيز بشكل طفيف عن المسار المنشود ولكن مع احتمال تحقيق الهدف 3- حمراء في حالة الخروج عن المسار واستبعاده تحقيق الهدف.

3.7.3 إعداد التقارير

عند سؤال مسؤول إعداد التقارير عن أهمية خطوة إعداد التقارير وما الذي تضيفه عن خطوة تحليل البيانات؟ أجاب بأن تقديم التقارير هو الجزء الأكثر بروزاً في عملية قياس الأداء حيث يتم عرض البيانات المجمعة والمحللة كمعلومات للأطراف المعنية الرئيسية لكي تستخدمها ، فالبيانات وإن كانت جيدة الجمع والتحليل فإنها لا يمكن أن تستخدم بشكل جيد ما لم تعرض بشكل جيد – الأمر الذي يمثل هدراً كبيراً للوقت الثمين والموارد والموظفين.

وتابع مسؤول إعداد التقارير بأن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعتمد على النهج الكمي والتراكمي والذي يقتضي بتحديد هدف لكل خدمة من الخدمات المقدمة بكل مشروع على حدة، حيث يتمثل هذا الهدف بعدد المستفيدين والخدمات المقدمة لهم .أما عن الهدف فيتم تحديده بناءً على نتائج مسح الاحتياجات لكل مركز في كل محافظة، حيث يتقدم مدير كل مركز على حدة

بطلب هدف محدد من كل خدمة ولكل برنامج ويقدمه إلى المعنيين في الإدارة المركزية في المنظمة الذين يقومون بدورهم بعقد اجتماع مع الجهات الممولة ويتم العودة إلى البيانات الخاصة بالسنة السابقة بكل مركز لمعرفة ما إذا استطاع أن يحقق الهدف الذي قام بطلبه خلال السنة السابقة، وفي حال وجدت الجهة المانحة للتمويل أن المركز واجه صعوبات في السنة الفائتة بتحقيق الهدف المطلوب فإنها تلجأ إلى تخفيض الهدف ويكون الهدف المحدد من قبلها قابل للتعديل بقدر ما يحققه المركزخلال النصف الأول من السنة الحالية. ويُعتمد هذا الهدف بشكل سنوي ويلتزم كل مركز بإرسال خطة مسبقة مع بداية كل شهر يُذكر فيها عدد الأشخاص الذين سوف يتلقون الخدمات خلال الشهر وعند نهاية الشهر يتم إرسال تقارير توضح عدد المستفيدين من كل خدمة على حدة بالإضافة إلى عدد الخدمات المقدمة.

من خلال هذه التقارير يتم قياس أداء كل مركز بصورة شهرية ومن ثم ربعية ومن ثم نصف سنوية، يتم مشاركة هذه الإحصائيات بشكل دوري على شكل تقارير مع الجهة المانحة للتمويل حتى تتأكد من أن الخطة السنوية المتفق عليها مع الجهة المنفذة تسير بشكلها الصحيح، وفي حال وجدت الجهة المانحة أن أحد المراكز لم يتمكن عند نهاية الشهر السادس من كل عام من تحقيق ما يقارب 50% من عدد المستفيدين الكلي للعام نفسه، يتم عقد اجتماع بين الجهة الممولة والجهة المنفذة متمثلة بإدارة المركز نفسه لمعرفة أسباب التقصير ومعرفة ما إذا كانوا قادرين على تحقيق الهدف حتى نهاية العام أم لا. وفي حال وجدت الجهة المانحة أن المركزغير قادر على تحقيق الهدف فإنها تلجأ إلى تقليص الهدف المحدد، وكما تقوم أحياناً بتحويل جزء من الهدف الغير قابل للتحقيق إلى مركز آخر لديه عدد إضافي من مستحقي الخدمات فوق العدد الأساسي المحدد مع بداية العام.

ومن خلال مقارنة ما أنجز مع المهدف المحدد مسبقاً في بداية العام يتم قياس أداء المنظمة ككل من حيث عدد المستفيدين وعدد الخدمات الواجب تقديمها على مستوى المنظمة.

وكشف المسؤول عن أن إدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تولي اهتمامها الأكبر إلى العملاء (المستفيدين) بالدرجة الأولى كون تحقيق رضا العملاء وخدمتهم يؤدي دون أدنى شك إلى رضا الممول وبالتالي استدامة الخدمات وتحقيق أهداف المنظمة. تقيس منظمة الهلال الأحمر العربي السوري رضا المستفيدين عن الخدمات وجودتها من خلال:

1. جلسات نقاش مركزة: بعد حصول المستفيدين على الخدمة لابد من التأكد من أن الخدمة قد لبت احتياجاتهم ، فيتم عقد جلسات نقاش مركزة مع المستفيدين للتأكد من حصولهم

على الخدمة بالجودة المطلوبة بالإضافة إلى تقييمهم ومدى رضاهم عن نوعية الخدمات المقدمة.

2. عينات عشوائية من المستفيدين: يقوم المسؤولون عن عملية الرصد والمتابعة بالتواصل مع عينة محددة من المستفيدين للتأكد من حصولهم على الخدمة المحددة بالجودة المناسبة.
3. الاستبايانات: يعتمد الهلال الأحمر العربي السوري على نموذج استبيان معين يتم توزيعه على المستفيدين كطريقة فعالة لمتابعة تقديم الخدمات وطريقة لضمان إيصال الخدمات للفئات المستهدفة.

إحدى الأمثلة عن الاستبيانات التي يتم توزيعها على المستفيدين

أسئلة الاستبيان:

إجابات الأسئلة معروضة على شكل قوائم منسدلة ولا داعي لقراءتها للمشتركين، ويقوم الموظف أو متطوع الوصول بإدخال الإجابات وفقًا لتلك القوائم:

بيانات المشترك الشخصية تُستخرج بيانات المشترك وفئته العمرية وجنسه وعدد أفراد أسرته من بيانات المركز قبل البدء بالاستبيان	
الخلفية الشخصية:	**الفئة العمرية:**
الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**	**عدد أفراد الأسرة:**
هل يعاني المشترك أو أحد أفراد أسرته من إعاقة ما؟ ☐ نعم ☐ لا **إذا كانت الإجابة "نعم" يرجى تحديد نوع الإعاقة وذكر عدد الأفراد المصابين:**	
☐ مصاب بإعاقة جسدية شديدة تستحيل معها ممارسة أنشطة الحياة اليومية	
☐ ضرير	☐ أبكم
☐ مصاب بإعاقة عقلية شديدة	☐ أصم

أ. انطباع المستفيد عن المركز	
1. ما هو انطباعك عن المركز؟	
انطباع إيجابي:	**انطباع سلبي:**
☐ أبدى موظفو المركز الاهتمام اللازم	☐ الخدمات محدودة
☐ ساعات دوام المركز ملائمة للجميع	☐ ساعات دوام المركز غير ملائمة

☐ جاءت الاستجابة في الوقت المناسب	☐ يشعر بعض الناس بأنهم مهملين أثناء تقديم الخدمات في المركز
☐ يمنح المركز شعورًا بالأمان والمودة	☐ النشاطات غير منظّمة كما يجب (المدرب غير مستعد، فوضى في المركز، النشاط غير ملائم للمشتركين، الخ)
☐ المركز ممتلئ بالناس على الدوام	☐ لا أحد يزور هذا المركز
☐ أستطيع أن أدلي بمعلوماتي دون التخوف من إفشاءها	☐ لست مرتاحًا لفكرة الإدلاء بمعلوماتي لأحد
☐ يقدم المركز مجموعة متنوعة من البرامج	☐ لا يتلقى الناس تحديثات أو إيضاحات حول تغير الخدمات أو حول تغيير توقيت الخدمة أو نوع الخدمة أو إيقاف الخدمة، الخ
☐ لدى المركز آلية فعالة لنشر المعلومات و لتوفير المستفيدين بتحديثات حول الخدمات بشكل منتظم	☐ أخرى
1.1. إذا كانت الإجابة "أخرى" يرجى التحديد:	
2. كيف تقيّم وضعك بعد أن تلقيت خدمة معينة من المركز؟	

حـ. آلية التقدم بالشكاوى
1. هل كل الخدمات المقدمة في المركز أو عبره مجانية؟ ☐ نعم ☐ لا
1.1. إذا كانت الإجابة "لا" يرجى ذكر الحالة التي اضطررت للدفع فيها Click here to enter text.
2. عندما يكون لديك اقتراح أو شكوى يتعلق بالخدمات التي يقدمها المركز، هل تعلم كيف تتقدم بها؟
1.2. عندما يتم النظر في الشكوى أو الاقتراح الذي تتقدم به، هل ترى أي تغير يحدث؟

ط. مشاركة المجتمع في المركز
1. هل تستطيع ولديك الرغبة في المشاركة في أنشطة المركز طوعيًا؟ ☐ نعم ☐ لا
1.1. إذا كانت الإجابة "نعم" يرجى تحديد كيف ذلك
2. هل لديك أي اقتراحات لتحسين خدمات المركز؟ الانتباه أكثر إلى مؤهلات مدربي دورات التدريب المهني **إذا كانت الإجابة "أخرى" يرجى التحديد:**
3. هل توصي بإضافة نشاط معين أو خدمة ينبغي تقديمها في المركز؟ ☐ نعم ☐ لا **3.1. إذا كانت الإجابة "نعم" يرجى التحديد:** **3.2. إذا كانت الإجابة "أخرى" يرجى التحديد**
4. هل سبق ونصحت أحدًا ما من معارفك بطلب أي خدمة من خدمات المركز؟ ☐ نعم ☐ لا
انتهى الاستبيان شكرًا لمشاركتك.

4. <u>إرسال موظفين مختصين:</u> يتم في بعض الأحيان إرسال أشخاص من كادر الرصد والمتابعة من الجهة الممولة على أنهم مستفيدين ليقوموا من خلال زيارتهم بتقييم طريقة تعامل الموظفين مع المستفيدين وكيفية تقديم الخدمات بصورة لائقة.

5. صندوق الشكاوي: والذي يعتبر وسيلة فعالة جداً للتعرف على مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، فهو وسيلة اتصال معهم بحيث يوجد في كل مركز من مراكز الهلال الأحمر العربي السوري صندوق شكاوى يمكن المستفيدين وبكل سرية من تقديم انتقاداتهم أو ملاحظاتهم سواء عن الخدمات المقدمة وجودتها أو عن معاملة الموظفين لهم، حيث تعمل المنظمة على معالجة تلك المشاكل بالسرعة القصوى ، فالشكاوى التي تتعلق بطريقة تعامل العاملين مع المستفيدين يتم متابعتها وتوجيه إنذارات إلى العاملين بعد التحقق من الموضوع لتحسين سلوكهم، أما التي تتعلق بجودة الخدمات فتعمل المنظمة في السنة التالية إلى أن ترفع سقف التمويل المخصص للخدمة لتقديم خدمات بجودة أفضل. تعمل المنظمة على متابعة هذه الشكاوى باستمرار والاستفادة من الأخطاء السابقة بهدف تجنبها في المستقبل بالإضافة إلى التقليل من التحديات والصعوبات التي تواجه المستفيدين في الحصول على الخدمة قدر المستطاع.

وللتأكد من ذلك، تقوم المنظمة برفع تقارير دورية إلى الجهات المانحة تعكس أرقام بأعداد المستفيدين والخدمات المقدمة لهم وتبين هذه التقارير مدى اقتراب المنظمة من تحقيق الهدف السنوي المتمثل بأعداد المستفيدين الواجب تقديم خدمات لهم حسب الخطة المقررة خلال السنة،فكما ذكرنا سابقاً فإن منظمة الهلال من خلال مراكزها الموزعة على مستوى القطر تعمل على تحقيق نسبة 100% من الهدف المحدد مع بداية العام.

وفي حال لم يتم تحقيق الهدف يتم تدوير المتبقي من الهدف للسنة التالية مع الأخذ بعين الاغتبار بأن المستفيدين أيضاً من الخدمات سوف يتم إضافتهم إلى الهدف الذي سوف يتم تحديده في السنة المقبلة، وهذه التقارير هي التقارير المعتمدة للمنظمات العاملة من قبل الحركة الدولية للصليب والهلال الأحمر. يقوم كل مركز من مراكز المنظمة في المحافظات بتقديم الخدمات وإقامة الأنشطة خلال شهر معين حسب الحاجة إلى تلك الأنشطة وبناءً على نتائج المسح، ومن الجدير بالذكر أنه لايتم تخصيص تمويل للأنشطة التي تقوم بها المنظمة سواءً أكانت أنشطة توعوية أو ترفيهية وذلك لأن هذه الأنشطة تتم داخل المراكز ويقوم بها مدربين من المنظمة نفسها.

ويتم تجميع كافة الخدمات المقدمة خلال هذا الشهر بتقرير يوضح نوع الخدمة المقدمة وعدد المستفيدين من هذه الخدمة وإرسالها إلى معدي التقارير المركزيين في الإدارة العامة، حتى يتم إدراجها في التقارير المركزية التي تعكس الخدمات المقدمة من قبل المنظمة خلال الشهر المحدد.ومثال عن هذه التقارير التي ترفع إلى الجهة الممولة:

Objective	Indicator	Total Target	Governorates	Target	Jan	Feb	Mar	Sum of row	Cumulative of gov.	Percentage of imp. Q1	Apr	May	Jun	Sum of row	Cumulative of gov.	Percentage of imp. Since Q1	Figures up to date	Cumulative since Jan per indicator
Self-reliance and environment livelihoods improved	# of POCs provided with entrepreneurship/ business training	163 business training	Rural Damascus	60	0	0	0	0	0	0.00%	0	60	0	60	163	100.00%	60	163
Self-reliance and environment livelihoods improved	# of POCs provided with entrepreneurship/ business training		Homs	75	0	0	0	0		0.00%	0	0	75	75		100.00%	75	
Self-reliance and environment livelihoods improved	# of POCs provided with entrepreneurship/ business training		Swaida	11	0	0	0	0		0.00%	0	0	11	11		100.00%	11	
Self-reliance and environment livelihoods improved	# of POCs provided with entrepreneurship/ business training		Qunayterah	17	0	0	0	0		0.00%	0	17	0	17		100.00%	17	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs	17,000 EDU	Rural Damascus	8000	0	2217	0	2217	5486	27.71%	0	1,590	4,202	5792	11602	100.11%	8009	17088
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Aleppo	800	0	350	0	350		43.75%	0	200	250	450		100.00%	800	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Homs	3950	0	650	0	650		16.46%	0	793	1,360	2153		70.96%	2803	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Tartous	500	0	169	0	169		33.80%	0	331	0	331		100.00%	500	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Lattakia	750	0	380	0	380		50.67%	0	306	290	596		130.13%	976	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Hassakeh	1000	0	240	0	240		24.00%	0	570	190	760		100.00%	1000	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Swaida	500	0	149	0	149		29.80%	0	177	174	351		100.00%	500	
Population has optimal access to education	# of PoCs enrolled in accelerated learning programs		Qunayterah	1500	0	1331	0	1331		88.73%	0	384	785	1169		166.67%	2500	

يوضح التقرير المرفق عدد المستفيدين من نوعين من الخدمات التي يقدمها الهلال الأحمر العربي السوري ويوضح التقرير كيف يتم مقارنة ما تم تحقيقه فعلاً مع الهدف خلال الأشهر الستة الأولى من السنة، ضمن الجدول يوجد عمود يشير إلى النسبة المئوية لما تم تحقيقه من الهدف بشكل تراكمي للنصف الأول من السنة وهنا نميز ثلاث حالات:

عندما تكون النسبة تتراوح:

- بين ال 0-33% هذا يعني أن ما تم تحقيقه من الهدف أقل مما هو مخطط له خلال النصف الأول.

- بين 33% -66% تم تحقيق ما هو مخطط له أو أكثر خلال النصف الأول.

- بين 66% -99% هذا يعني أنه تم تحقيق ما يقارب كامل الهدف خلال النصف الاول من السنة.

الخدمة الأولى في التقرير المرفق هي دورات ريادة الأعمال، كما نلاحظ في التقرير المرفق أنه خلال النصف الأول من السنة تم تحقيق الهدف المحدد بالكامل وهنا يتم تخصيص الفترة المتبقية من السنة لمتابعة مدى استفادة الأشخاص الذين تلقوا الدورات منها و هل كانت مجدية بالنسبة لهم وهل ساعدتهم في توظيف المهارات التي تلقونها في حياتهم العملية.

الخدمة الثانية هي دورات تقوية لطلاب المدارس ونلاحظ أنه خلال النصف الأول من السنة تم تحقيق الهدف بالكامل في أغلب المحافظات وهنا يجب الإشارة إلى أنه خلال الربع الثالث من العام يكون الطلاب قد انتهوا من العام الدراسي وهذا أول تفسير لتحقيق الهدف خلال النصف الأول من السنة هنا.

أما السبب الثاني هنا وعلى اعتبار أن الهلال الأحمر العربي السوري يقوم بتوظيف مجموعة من المدرسين للقيام بدورات التقوية، فنلاحظ أثناء تقديم الخدمة تقديم طلبات التحاق بهذه الدورات أكثر مما هو متوقع، فتقوم المنظمة بطلب زيادة الهدف المحدد من الجهة المانحة للتمويل نظراً لما تقدمه هذه الخدمة من فائدة و أنه من غير المقبول أن يتم رفض طلاب إضافيين بمجرد تحقيق الهدف.

واستطاعت منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من زيادة تمويلها عام بعد عام على اعتبار أنها الأكثر فاعلية على الأرض من حيث عدد المناطق التي تقدم بها خدامتها وعدد المراكز الموزعة على المحافظات، بالإضافة إلى كادر الموظفين والمتطوعين الضخم الذي تمتلكه، والسمعة الجيدة التي تتمتع بها المنظمة لدى المستفيدين والجهة المانحة للتمويل، كذلك الإلتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات ورضا المستفيدين عن جودة تلك الخدمات والسرعة في الاستجابة لرغباتهم، حيث تقوم المنظمة خلال مسح الاحتياج بعرض

الخدمات التي تقدمها وفي حال وجود احتياجات أخرى لدى المستفيدين ليست ضمن الخدمات المقدمة، تقوم المنظمة فوراً بعرض تلك الاحتياجات الجديدة على الممولين وإقناعهم بمدى حاجة تلك الفئات للرغبات المقترحة حتى تتمكن المنظمة من الحصول على التمويل الإضافي بأقصى سرعة ممكنة، فنذكر على سبيل المثال استجابة الغوطة في عام 2018 حيث كانت منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي المستجيب الأول من بين الجمعيات الوطنية والعالمية وكانت الاستجابة على مستوى عالي من التنسيق بين طاقمها لنقل المتضررين إلى مراكز الإيواء وتقديم الخدمات الفورية لهم من رعاية وإغاثة وتقديم معينات عامة على شكل أدوية وأغذية وغيرها. وهذا ما يدفع المانحون إلى زيادة مصادر التمويل لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري وبناءً على التقارير التي ترفع لهم.

وأكد مسؤول إعداد التقارير أن المنظمة تسعى لأن تكون عملياتها التي تقوم على أساس تحديد احتياجات الأفراد وطريقة الاستجابة لتلك الاحتياجات متمثلة بالخدمات المذكورة سابقاً تسير على النحو الأمثل، لذلك يسعى الهلال الأحمر العربي السوري إلى إشراك موظفيه في العديد من برامج التطوير والدوارت العامة والخاصة للموظفين كل حسب اختصاصه نذكر من تلك الدورات العامة: دورة الإغاثة ، دورة الكوراث، دورة سفير، دورة إسعافات أولية، وتعقد كل دورة على فترات متتالية ومحددة من السنة للتأكد من أن جميع العاملين في الهلال هم على أتم الاستعداد في حال حدوث كوراث ويتم امتحان الموظفين بعد انتهاء الدورات، أما الدورات الخاصة هي الدورات التي تعقد لكل برنامج للإشارة إلى التعديلات التي يمكن أن تطرأ على آلية العمل بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تقام في المحافل الدولية حيث يتم إرسال الموظفين إلى خارج القطر والتي تعقد من قبل أخصائين أجانب للإستفادة من خبراتهم وابتكاراتهم في مجال تقديم الخدمات الإنسانية بالصورة الأمثل وتكون على مستوى جميع الشركاء المعنيين بالعمل الإنساني.

على الجانب الآخر تلتزم المنظمة بسلسلة من الخطوات الواجب اتباعها عند تقديم الخدمات وهي مدونة في وثائق إجراءات التشغيل القياسية الخاصة بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، والتي تتضمن تعليمات وخطوات متسلسلة بدءاً من مرحلة المسح وصولاً إلى عمليات ما بعد تقديم الخدمة والتأكد من جودة المعينات والخدمات المقدمة، حيث تحرص المنظمة كل الحرص على اتباع أحدث الإجراءات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ومدى كفاءتها في تقديم الخدمة بأفضل صورة، ويتم التأكد من الاستفادة من تلك الخدمات وجودتها عن طريق المتابعة سواء من خلال التواصل مع المستفيدين على الهاتف أو الزيارات المنزلية أو الاستبيانات التي توزع عليهم.

وعلى نفس السياق وفي إطار تحسين أداءها والعمل على تجاوز المشاكل في العمل التي ظهرت في الأعوام السابقة، عملت المنظمة هذا العام على إنشاء قاعدة بيانات حاسوبية تمكن للتأكد من سرعة وكفاءة أكبر في مشاركة المعلومات من خلال آلية ممنهجة تجعل الأمر أكثر سهولة من حيث سرعة الوصول للمعلومات والاستفادة منها من قبل الأقسام والبرامج.

3.7.4 آلية قياس الأداء المالي

وللتأكد من أن الأداء يحقق رضا الجهات المانحة للتمويل، تم سؤال المدير المالي عن الآلية التي يتم فيها قياس أداء المنظمة مالياً وكانت الإجابة بأن المنظمة أيضاً تسعى إلى تحقيق رضا الجهات المانحة، كشف المدير المالي عن أهمية الدور الذي تلعبه الميزانية عبر دورة المشروع/ البرنامج بأكملها حيث تمكن المدراء وغيرهم من تكوين فكرة دقيقة عن التكاليف المحتملة للمشروع ويضمن واقعيتها من حيث الأموال اللازمة من أجل تحقيق النتائج المفصلة مع كل من الموظفين المسؤولين عن أجزاء المشروع ومع أولئك القائمين على الإدارة على نطاق أوسع لميزانيات البرامج وذلك لضمان واقعية الميزانية. وتابع المدير المالي القول بأن وجود خطة تقنية وميزانية واقعيتين يعد أمراً حاسماً من أجل جمع الأموال وإجراء أي مفاوضات مع الجهات المانحة المحتملة، فهي تحدد مجال استخدام المنظمة للأموال، والنتائج المأمولة من وراء استخدام تلك الأموال. ولذلك فإن وجود خطة وميزانية واضحة وواقعية تخلق ثقة لدى الجهات المانحة ويعد أمراً أساسياً من أجل تطوير خطة لتعبئة الموارد وللمساعدة في تأمين التمويل الذي يمكن من التدخل المطلوب الاضلاع به على النحو المخطط له. وأكد المدير المالي أن الميزانية الواضحة الدقيقة هي الأساس الرئيسي لضمان وجود موارد مالية كافية للاضلاع بالأنشطة على النحو المخطط له.

عند السؤال عن كيف يتم إعداد الميزانية فأجاب المدير المالي بأنه من مجرد انتهاء الفريق التقني من وضع خطة وجدول النشاط، يحين الوقت لإنشاء ميزانية تتضمن تفاصيل الموارد والتكاليف المطلوبة، فالميزانية هي خطة مالية من أجل مشروع/ برنامج. والقاعدة الأساسية هي ضمان أن تعكس الميزانية جميع الموراد والتكاليف اللازمة لكل نشاط من الأنشطة المحددة. ويتحتم أن يكون هناك اتصال واضح ومباشر بين الميزانية والأنشطة، والموارد اللازمة والتكاليف. وتعتبر الميزانية مكوناً رئيساً في عملية قياس الأداء لأنها تعتبر شرط مسبق لطبلات التمويل وتشكل دعماً حيوياً لتقييم التقدم المحرز بشأن المشروع/ البرنامج.

أما عن عملية القياس فتحدث المدير المالي عن أن وجود ميزانية دقيقة ومفصلة (على مستوى النشاط) يتيح القيام برصد مستمر للنفقات الفعلية المسايرة للجدول الزمني للنشاط، الذي هو وسيلة أساسية لضمان التدخل وفقاً للخطة، فالقياس الجيد يفسح المجال لإعداد التنقيحات التي ينبغي إدخالها على خطة المشروع عند الضرورة وذلك لضمان تنفيذ أفضل من أجل تحقيق الأهداف المعلنة. ومن الضروري أيضاً القيام باستعراض الميزانية خلال فترة تنفيذ المشروع، وفي حال وجود فروقات كبيرة بين أرقام الميزانية والأرقام الفعلية، فيكون من الضروري القيام بتنقيح الخطة والميزانية أو قد يستلزم الأمر إجراء مزيد من الاستعراض والتحليل للأسباب.

أما عن مقاييس الأداء فأخبرنا المدير المالي بأنه تعتمد منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على مقاييس للأداء مالية وغير مالية، هذه المقاييس يتم مقارنتها بمقاييس الأعوام الفائتة لمعرفة هل قمنا بعمل أفضل أم لا. فبينما تركز المقاييس المالية دائماً على هدف زيادة التمويل من أجل استمرار المنظمة ووجودها، تركز المقاييس غير المالية على سبيل المثال على عدد المتطوعين هل هو في تزايد أم في نقصان كون المتطوعين هم العمود الفقري لعمل المنظمة، عدد الخدمات التي تم تقديمها، عدد المستفيدين الذين حصلوا على الفائدة المطلوبة وهكذا.

التقارير المالية

أما عن السؤال عما هي التقارير وكيف يتم إعدادها كشف المدير المالي بأن الميزانية هي نقطة الانطلاق لإعداد التقارير المالية للجهات المانحة. فثقة المانحين ستزداد إذا كان نظام الإبلاغ المقابل للميزانية سليماً، وبالتالي فمن الضروري أن تكون الخطط والميزانيات واقعية ومن المفيد جداً وجود القدرة على رصد نفقات المشروع حسب النشاط. فذلك يتح لمدير المشروع/ البرنامج أن يرى بسهولة وبوضوح كيفية إحراز المشروع للتقدم، أما عن الجهات الممولة فتقوم بتقييم الأداء المالي من خلال تقارير مالية ربعية التي يتم إرسالها من قبل منطمة الهلال الأحمر العربي السوري فيتم تدقيقها من قبل الجهة الممولة أولاً ثم من قبل جهة تدقيق خارجية مستقلة من إدارة الممول. يتضمن التقرير المالي :

1- التقرير المالي الرئيسي: يتضمن المبالغ المحولة والمبالغ المصروفة (الحساب - الموزانة المعتمدة للحساب - المصاريف على هذا الحساب ضمن المبلغ المعتمد - نسبة الصرف).

2- مطابقة البنك: لبيان المبالغ المدفوعة عن طريق البنك ضمن الإجراءات المالية المتبعة. حيث تتم المطابقة بين الرصيد الدفتري للحساب ورصيد الحساب لدى البنك حسب الكشف المرسل من قبله وبيان الفروق إن وجدت.

3- المطابقة المالية: لبيان الحركة النقدية في صناديق المراكز المجتمعية في المحافظات وبيان السلف المحولة والغير مفعلة لديهم.

4- تقرير الرواتب والأجور: يعرض الرواتب والأجور التي تم تسديدها بشكل مفصل حسب الاسم والمنصب الوظيفي ومكان العمل والقسم التابع له.

5- كشف دفتر الأستاذ والحسابات: من البرنامج المحاسبي حيث يتم مطابقة التقارير مع البرنامج.

بعد ذلك، يتم دراسة نسب الصرف حسب أشهر العام وحتى يكون الأداء المالي جيد يجب أن تكون نسب الصرف كتالي:

- حتى الربع الأول من العام يجب أن تكون النسبة 25%.

- حتى الربع الثاني من العام يجب أن تكون النسبة 50%.

- حتى الربع الثالث من العام يجب أن تكون النسبة 75%.

- حتى الربع الرابع من العام يجب أن تكون النسبة 100%.

ويتم مقارنة التقرير المالي مع تقرير الأداء الفعلي على الأرض(التقارير الإحصائية) الذي يقوم قسم التواصل والمعلومات بإرسالها إلى الجهات الممولة لبيان الفروقات بين المبالغ المصروفة على الأنشطة المنفذة فعلاً.

3.8 أهيمة قياس الأداء وأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

كشف مدير التخطيط الاستراتيجي بأنه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن أصبح هناك إمكانية للمراقبة والتحكم وتوجيه العاملين حول ما يجب القيام به. حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن الخطة الاستراتيجية

بالأداء. فهي وسيلة لقياس أنشطة المنظمة بأكملها من خلال إظهار أعداد المتطوعين والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وكيفية أدائها ورصدها وقياسها. فنظام القياس هذا يعطي معلومات واضحة ودقيقة لأصحاب المصلحة والجهات المانحة. وهو أمر مهم وأساسي بالنسبة لنا لأنه:

- علينا أن نعرض النتائج للجهات المانحة وهذا أمر مهم للغاية.

- عندما نقوم بقياس أداءنا فإننا نكتشف أخطاءنا، فعندما لا نصل إلى هدفنا يكون لدينا تفسير لذلك.

- يساعد على تقييم الأنشطة التي تم تنفيذها.

وأكمل قائلاً بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التوافق بين جميع أقسام المنظمة، حيث يحدد مجلس الإدارة إطار العمل للاستراتيجية ومن بعدها يقوم بمراجعة الاستراتيجية التنظيمية ومن ثم يكون الرابط بين المكتب الرئيسي والمراكز والمكاتب القطرية والإدارات والأفراد للتأكد بأن المنظمة تتجه نحو الهدف، فإن الغرض من قياس الأداء هو التأكد من التوافق الاستراتيجي داخل المنظمة والإدارات والمكاتب القطرية بأكملها لتحقيق الهدف المشترك.

شدد كذلك على قوة بطاقة الأداء المتوازن التي ربطت بين استراتيجية تنظيمية شاملة وخطة عمل. من قبل، كان لدينا خطة لأكثر من عام ولكن بعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أصبح لدينا استراتيجية أكثر شمولاً للمنظمة بأكملها والإدارات والمكاتب القطرية. فهي تساعد في تخطيط وتوجيه الموظفين للحفاظ على التوافق لتحقيق الهدف التنظيمي.

أما المدير المالي فكشف أن أحد الأسباب المباشرة لتطبيق قياس الأداء في المنظمة هو الجهات المانحة للتمويل فهم يريدون التأكد فيما إذا كنا نستخدم هذه الأموال بالشكل الصحيح أم لا. فالمحاسبة هي السبب الرئيسي لماذا منظمة كمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري يجب أن تطبق قياس الأداء. كما ذكر المدير المالي بأنه يكون أداء القسم المالي جيداً في حال تمكن القسم من جلب مصادر تمويل إضافية وزيادة التمويل، وكشف المدير المالي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جعل المنظمة ترصد أداءها الفعلي بكل جيد وأسباب التأخير عن تحقيق الهدف في حال حصل هذا التأخير. ومن وجهة نظره فهو يرى قياس الأداء من منظور زيادة التمويل، الشفافية والمحاسبة.

أما مسؤول إعداد التقارير فأفصح عن الهدف من تطبيق قياس الأداء بأن قياس الأداء الكلي يجب أن يطبق لتعرف المنظمة وجهتها وأين هي في طريقها لتحقيق أهدافها،حيث يجب علينا أن نعرف فيما إذا كان أداءنا جيد أم لا. يجب علينا أن نوضح بدقة و نبين كيف تُصرف الأموال أمام المانحين والتي يجب أن تصرف على الأنشطة والخدمات التي تحقق الغايات المرجوة.

وأكد المسؤول عن أهمية قياس الأداء بوصفه أداة تخطيط قوية وعالية التركيز تربط المنظمة بما يجب أن تفعله و مجالات أداءها، فبطاقة الأداء المتوازن تطلعنا تماماً أين نحن من تحقيق هدفنا. وأضاف قائلاً، بأنه بعد أن تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة أصبحت الإدارة الاستراتيجية في المنظمة أكثر مهنية.

3.9 نتائج المقابلات

أظهرت نتائج المقابلات بأن المنظمة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: بُعد العملاء، البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو. وبناءً على ذلك تعتمد المنظمة على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية لقياس أداءها.

وتبين لنا أن الهدف من قياس الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري يتلخص في النقاط التالية:

1- تقييم نواتج جميع الأنشطة والخدمات التي تقوم بها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

2- تحسين أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من خلال الكشف عن الأخطاء والتعلم منها.

3- تقديم معلومات للجهات المانحة للتمويل عن الأنشطة التي يتم تنفيذها والأموال كيف يتم إنفاقها.

من خلال الهدفين الأول والثاني نلاحظ أن الهدف من قياس الأداء هو تحسين أداء المنظمة ككل وتقديم أفضل الخدمات وبالجودة الأمثل في سبيل تحقيق مهمة المنظمة بتقديم أفضل الخدمات وبالوقت والتأثير المناسب وهذا بناءً على ما أدلى به المعنيين أثناء المقابلات دون أن يعطونا أمثلة أو نسب أو أدلة توضح حقيقة ذلك، أما من الهدف الثالث فنلاحظ هو التأكيد على أنه تم تحقيق أهداف البرنامج/المشروع من خلال عرض تلك النتائج على الممول ليتم التأكد بأن الموراد المالية تم انفاقها على النحو الصحيح، فهنا نرى أن الهدف من قياس الأداء لتحقيق مبدأ المحاسبة والشفافية أمام الأطراف المعنية، ولأن تحقيق هذا المبدأ هو الذي يعطي استمرارية في التمويل وبتالي استمرارية وجود المنظمة.

تعتمد المنظمة لقياس الأداء على التقارير المالية والتقارير الإحصائية التي يتم رفعها إلى إدارة المنظمة وإلى الجهات الممولة وبشكل دوري (ربعي). يتم رفع التقارير الإحصائية من قبل قسم التواصل والمعلومات في المنظمة والتي تحتوي على عدد الأنشطة المنفذة وعدد المستفيدين ومقارنتها بالهدف الفعلي الموضوع للعام كله ونسبة تحقق الهدف أما التقاريرالمالية فترفع من قبل القسم المالي وتحتوي على نفقات الأنشطة والخدمات المنفذة والهدف من إرسال التقارير من كل قسم على حدة هي كشف في حال وجود اختلافات وتباينات بين هذه التقارير.

أما فيما يتعلق بسؤال**" هل ساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق مهمة المنظمة"** فالجواب بالتأكيد ساعد في تحقيق ذلك كون إدارة منظمة الهلال الأحمر السوري وضعت مهمة المنظمة في أعلى البطاقة ومن ثم وضعت الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات لكل بُعد من الأبعاد الأربعة ووضعت الاستراتيجيات لتنفيذ هذه الأهداف و التي يؤدي تحقيقها إلى تحقيق مهمة المنظمة. حيث يتم وضع بطاقة أداء متوازن لكل قسم على حدة، ولكن الهدف الأخير لجميع الأقسام هو تحقيق مهمة المنظمة.

والإجابة عن سؤال البحث**"هرمية بطاقة الأداء المتوازن"** فأبقت المنظمة على الأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة ولم تضف أي بُعد جديد أو إضافي مع وضع بُعد العملاء في أعلى الهرمية، وعند سؤال المعنيين عن سبب وضع بُعد العملاء في أعلى الهرمية كانت الإجابة بأنه في حال حققنا رضا المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة وجودتها سيكون الممول راض أيضاً وبالتالي تلقائياً هذا يعني استمرار التمويل واستمرار تقديم الخدمات واستمرار وجود المنظمة.

أما عن سؤال البحث**" ما هو أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على أداء المنظمة"** فمن خلال المقابلات كشف لنا المعنيين عن الأثر الإيجابي لتطبيق البطاقة، حيث تحسن أداء المنظمة كونه أصبح هناك مراقبة وتحكم بالأداء بشكل أكثر شمولية من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية لكل أقسام المنظمة، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أكثر مهنية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجة المتعددة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى إعطاء إمكانية التعلم من الأخطاء واكتشاف مواطن الخلل وهذا ممالاشك فيه يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

وأخيراً، عن سؤالي البحث **" هل تم إضافة أبعاد جديدة على بطاقة الأداء المتوازن، وهل يتم وضع بطاقة لكل قسم"** فكانت الإجابة أنه لا، لم يتم إضافة أي بُعد جديد للبطاقة وأنه يوجد لكل قسم ولكل برنامج على حدا بطاقة قياس الأداء المتوازن على حدا.

وأخيراً، وللحصول على معلومات إضافية وللتأكيد على صحة المعلومات التي وردت في المقابلات تم توزيع استبيان على موظفي منظمة الهلال الأحمر السوري لمعرفة أثر تطبيق قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

4 الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل وصفاً كاملاً لمنهج الدراسة الذي تم استخدامه حيث يحدد مجتمع البحث الذي تم تطبيقها عليه، وكيفية اختيار العينة وخصائص أفرادها، وكيف يتم بناء الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، والإجراءات التي تم استخدامها من صدق وثبات هذه الأداة وخصائصها، بالإضافة الى الأسلوب الذي تم استخدامه في المعالجة الإحصائية للبيانات، ومحددات الدراسة.

4.1 متغيرات البحث

بناء على الفروض التى سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يلى:

1. **المتغير المستقل:** القياس ويمثل في:
   - ❖ البعد المالي
   - ❖ بعد العملاء
   - ❖ بعد العمليات الداخلية
   - ❖ بعد التعلم والنمو
2. **المتغير التابع:** ويتمثل في: الأداء

4.2 أدوات جمع البيانات

بعد أن تم تحكيم أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها شخصياً على أفراد الدراسة، وتم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين وهما:

- ❖ الكتب والدوريات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع قياس الأداء في المنظمات غير الربحية سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.
- ❖ **الاستبانة:** أعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات من العينة، وقد تمت الاستفادة من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة الى الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد روعي في هذه الأداة أن تكون شاملة لأسئلة ومتغيرات الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ستة محاور وهي:

1. البيانات الأولية: وهي تضم الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.
2. المحور الأول والذي يتحدث عن البعد المالي ويضم ستة فقرات.
3. المحور الثاني والذي يتحدث عن بُعد العملاء ويضم ستة فقرات.

4. المحور الثالث والذي يتحدث عن بُعد العمليات الداخلية ويضم ستة فقرات..
5. المحور الرابع والذي يتحدث عن بُعد التعلم والنمو ويضم ستة فقرات.
6. المحور الخامس والذي يتحدث عن بُعد الأداء ويضم ستة فقرات.

وتقاس كل عبارة من هذه الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ويتلاءم المقياس الخماسي مع قدرات المبحوثين في إعطاء الإجابات الدقيقة في الخيار المناسب من الخيارات الخمس التي يطرحها هذا المقياس، وقد تم توزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات، فأعطيت الإجابة بدرجة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة بدرجة موافق (4) درجات، الإجابة بدرجة محايد (3) درجات، الإجابة بدرجة غير موافق (درجتان) والإجابة بدرجة غير موافق بشدة (درجة واحدة).

4.3 صدق الاستبانة وثباتها

تم توزيع الاستبانة على الدكتور المشرف وهو ذوي اختصاص لتحكيم الأداة ووضع التعديلات الملائمة عليها، ولمعرفة مدى قياس الأسئلة والفقرات لمتغيرات الدراسة، الى أن أخذت الاستبانة شكلها النهائي، ومرفق في الملاحق الاستبانة في صورتها النهائية.

ولحساب ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة طريقة (الفا كرونباخ) وتبين من نتيجة الاختبار أن:

قيمة كرونباخ ألفا للمحور الأول: 91.6%

قيمة كرونباخ ألفا للمحور الثاني: 95.5%

قيمة كرونباخ ألفا للمحور الثالث: 97.1%

قيمة كرونباخ ألفا للمحور الرابع: 98.5%

قيمة كرونباخ ألفا للمحور الخامس: 97.4%

يلاحظ أن كل قيم كرونباخ ألفا أكبر من 60% وعلى هذا الأساس تعتبر إجابات الاستبانة ثابتة.

4.4 أساليب المعالجة الإحصائية

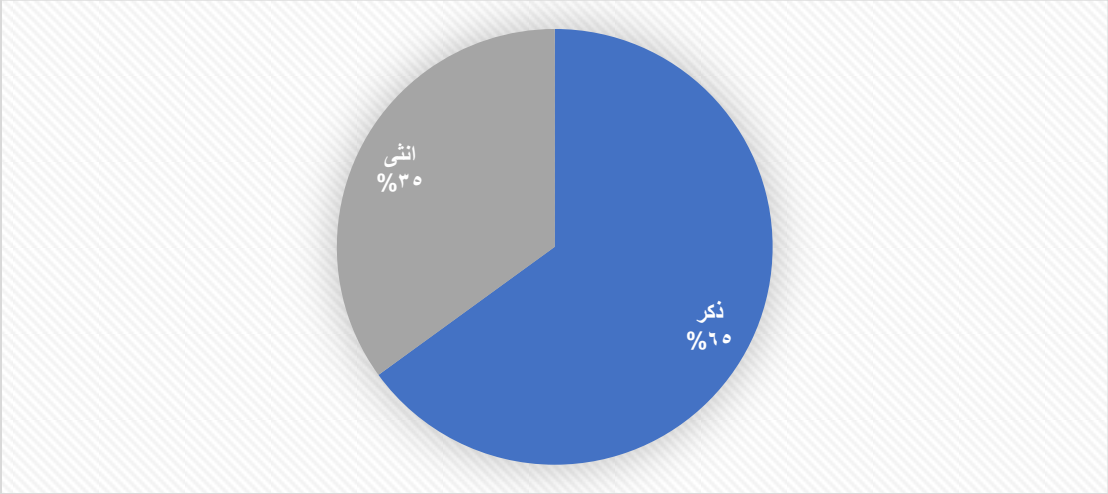
اعتمد الباحث البرنامج الاحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة من خلال الأساليب التالية:

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

- ❖ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
- ❖ ألفا كرونباخ واختبار كولموغوروف - سميرنوف
- ❖ استخدم الباحث تحليل التباين لمعرفة قيمة (F) ومستوى الدلالة عند (0.05).
- ❖ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

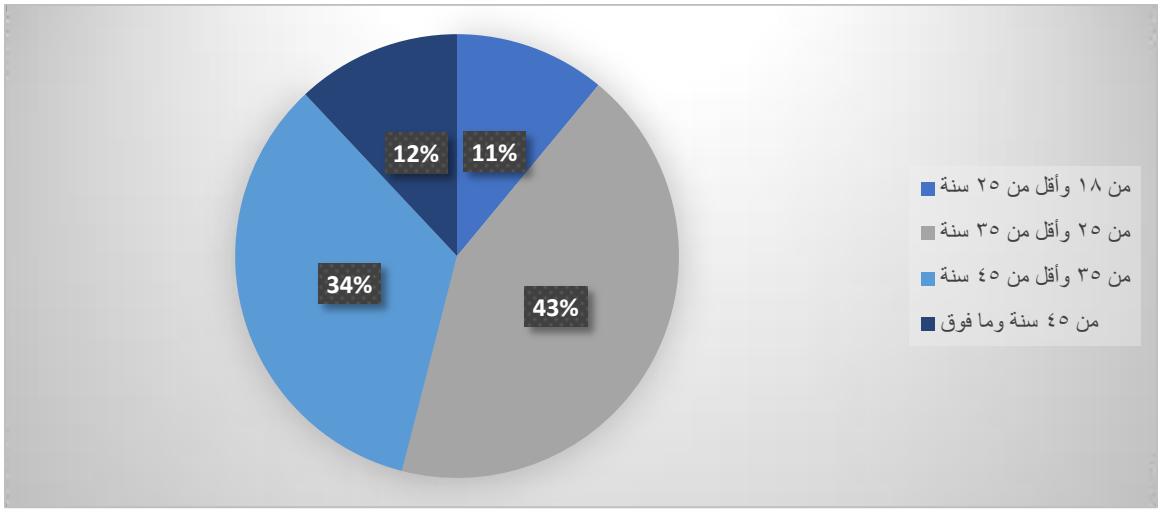
4.4.1 التحليل الوصفي للعينة

❖ حسب الجنس:



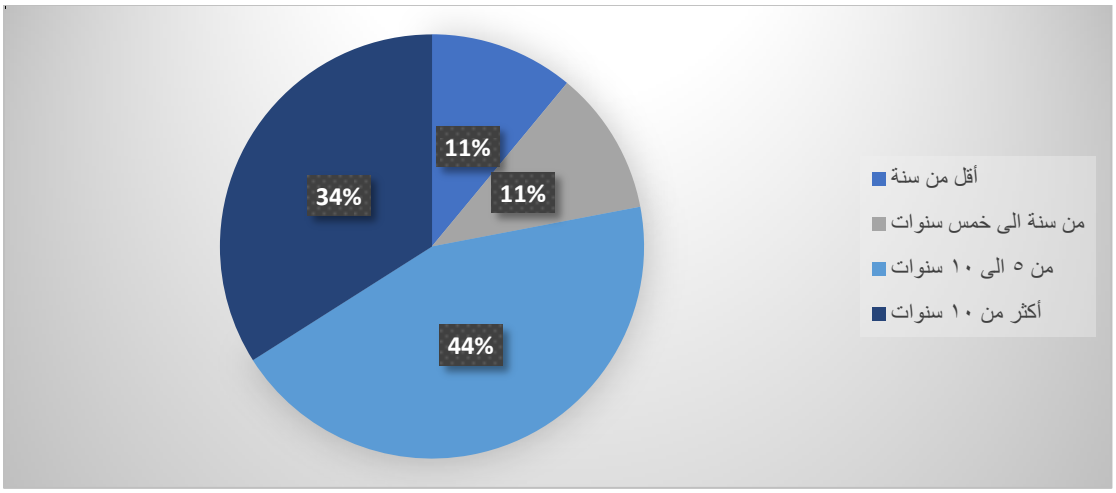
تشكل نسبة الذكور من إجمالي العينة المدروسة 65% بينما تشكل نسبة الاناث 35% وتعكس هذه النسبة إلى حد ما الواقع الفعلي نتيجة اعتماد الهلال الأحمر العربي السوري على الذكور.

❖ حسب العمر:



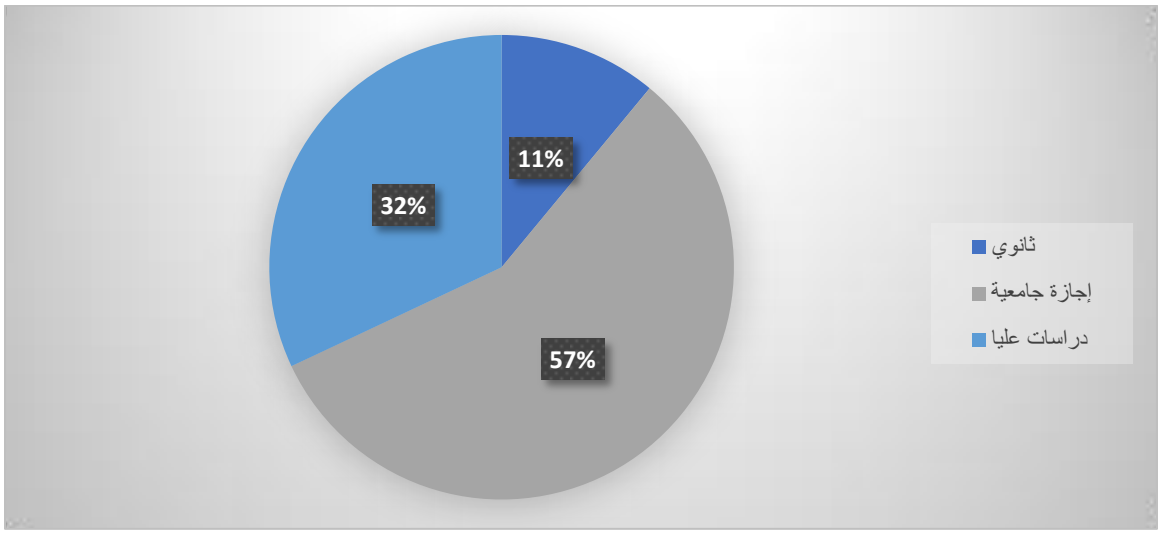
نلاحظ من الشكل أن الفئة التي تتجاوز أعمارهم 45 سنة يشكلون 12% من العينة المدروسة أما الذين تتراوح أعمارهم بين 35 – 44 سنة يشكلون 34% من العينة المدروسة أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 - 35 سنة يشكلون 43% من العينة المدروسة والفئة التي هي أقل من 25 سنة فكانت نسبتها 11%، وهذا يدل على أن أغلب العينة أعمارهم في المتوسط بين 25 الى 44 سنة.

❖ حسب الخبرة المهنية:



نلاحظ من الشكل أن الفئة التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات يشكلون 34% من العينة المدروسة أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 – 5 سنة يشكلون 44% من العينة المدروسة أما الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 1 – 5 سنوات يشكلون 11% من العينة المدروسة والفئة التي هي أقل من سنة فكانت نسبتها 11%.

حسب المؤهل العملي:



الأشخاص الحاصلين على إجازة جامعية يشكلون 58 % من إجمالي العينة أما 31% من إجمالي العينة حاصلين على شهادة دراسات عليا في اختصاصات مختلفة، بينما الأقل من جامعية فنسبتهم 11%. تعتبر هذه النسب منطقية حيث أن قطاع الشركات بشكل عام يتوجه بشكل رئيسي في عملية التوظيف لحملة الشهادات الجامعية، ويفضل عادة الموظفون الحصول على درجة ماجستير بهدف الترقيات في العمل.

اختبار كولموغروف – سميرنوف:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		البُعد المالي	بُعد العملاء	بُعد العمليات الداخلية	بُعد التعلم والنمو	الأداء
N		100	100	100	100	100
Normal Parameters[a,b]	Mean	4.1267	3.7217	3.7300	2.3067	3.8100
	Std. Deviation	.73821	1.07022	1.01138	1.18415	1.07335
Most Extreme Differences	Absolute	.188	.201	.197	.227	.170
	Positive	.118	.123	.152	.227	.134
	Negative	-.188	-.201	-.197	-.141	-.170
Test Statistic		.188	.201	.197	.227	.170
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

يلاحظ أن قيمة Sig=0.000 لجميع متغيرات البحث،أي أن العينة موزعة طبيعياً و المعادلة خطية.

4.5 الاختبار الاحصائي

1. ولحساب أثر البعد المالي على الأداء تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.990[a]	.981	.981	.14978

a. Predictors: (Constant), البعد المالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.858	1	111.858	4986.195	.000[b]
	Residual	2.198	98	.022		
	Total	114.057	99			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), البعد المالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.132	.085		-24.944	.000
	البُعد المالي	1.440	.020	.990	70.613	.000

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة أثر البعد المالي على الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة sig = 0.000 وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على الأداء، كما وكانت قيمة معامل الارتباط = 99.1% وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 98.1% أي أن قوة العلاقة قوية جداً، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدّل 98.1% أي أن 98.1% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء هي من متغير البعد المالي.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.132 + 1.440\ X$$

حيث أن Y هو المتغير التابع وX المتغير المستقل ، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 1.440 مرة من المتغير المستقل يزيد المتغير التابع بقيمة 100%.

ويمكن إثبات هذا التأثير من خلال دراسة المتوسطات الحسابية للمحور الأول المتعلق بالبعد المالي كما يبين الجدول التالي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المنظمة.	100	3.00	5.00	4.2000	.77850
يتم متابعة الأداء المالي من خلال قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموزانة.	100	3.00	5.00	4.4300	.68542

تقوم المنظمة بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط.	100	1.00	5.00	3.5300	1.33678
تستهدف إدارة المنظمة آلية لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	100	3.00	5.00	3.9700	.43705
يتم زيادة التمويل إلى المنظمة من سنة إلى أخرى.	100	4.00	5.00	4.8900	.31447
تلتزم المنظمة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية) الشراء بعروض أسعار.(	100	2.00	5.00	3.7400	1.21954
البُعد المالي	100	2.67	5.00	4.1267	.73821
Valid N (listwise)	100				

حيث يلاحظ أن متوسط المحور الأول يساوي 4.1267 أي أن الإجابات ضمن الفئة الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المتعلقة بالموافقة، أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بالموافقة بشدة على أسئلة المحور الأول، حيث كانت أدنى قيمة لمتوسط الأسئلة تساوي 3.6 أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بالحياد فيما يتعلق بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط، وبشكل أكثر موافقة على أن إدارة المنظمة تستهدف آلية لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة كما تلتزم بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).كما لوحظ أن تمويل المنظمة يزداد بشكل كبير من سنة الى أخرى كما يتم توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المنظمة. ومتابعة الأداء المالي من خلال قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموازنة.

2. أما بالنسبة لأثر بعد العملاء على الأداء تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.992[a]	.983	.983	.13963

a. Predictors: (Constant), بعد العملاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.146	1	112.146	5751.902	.000[b]
	Residual	1.911	98	.019		

	Total	114.057	99			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), بُعد العملاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.109	.051		2.144	.034
	بُعد العملاء	.994	.013	.992	75.841	.000

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة أثر بعد العملاء على الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة sig = 0.000 وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء على الأداء، كما وكانت قيمة معامل الارتباط = 99.2% وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 98.3% أي أن قوة العلاقة قوية جداً، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدّل 98.3% أي أن 98.3% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء هي من متغير البعد العملاء.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 0.109 + 0.994\ X$$

حيث أن Y هو المتغير التابع وX المتغير المستقل ، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 99.4% من المتغير المستقل يزيد المتغير التابع بقيمة 100%. ويمكن إثبات هذا التأثير من خلال دراسة المتوسطات الحسابية للمحور الثاني المتعلق ببعد العملاء كما يبين الجدول التالي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوجد بالمنظمة صندوق لمقترحات وشكاوي العملاء	100	4.00	5.00	4.7800	.41633
تواكب المنظمة التغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمات	100	2.00	5.00	3.7900	.93523

يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم	100	1.00	5.00	3.8700	1.44708
تتضمن الخدمات المقدمة للعملاء استقطاب عملاء جدد	100	1.00	5.00	2.8200	1.32863
تقوم المؤسسة بحوارات شفافة مع العملاء لتطوير خدماتها	100	1.00	5.00	3.3300	1.35628
يتم تحقيق تطلعات الممولين من خلال الخدمات المقدمة	100	2.00	5.00	3.2200	1.15976
بعد العملاء	100	1.83	5.00	3.7217	1.07022
Valid N (listwise)	100				

حيث يلاحظ أن متوسط المحور الثاني يساوي3.7217 أي أن الإجابات ضمن الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المتعلقة بالموافقة، أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بالموافقة على أسئلة المحور الثاني، حيث كانت أدنى قيمة لمتوسط الأسئلة تساوي 2.82 أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بعدم الموافقة فيما يتعلق بأن الخدمات المقدمة للعملاء تؤدي الى استقطاب عملاء جدد، وبشكل أكثر موافقة على أن المنظمة تقوم بحوارات شفافة مع العملاء لتطوير خدماتها، ويتم تحقيق تطلعات الممولين من خلال الخدمات المقدمة. كما لوحظ أنه يوجد بالمنظمة صندوق لمقترحات وشكاوى العملاء.

3. ولحساب أثر بعد العمليات الداخلية على الأداء تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975[a]	.951	.951	.23838

a. Predictors: (Constant), بُعد العمليات الداخلية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.488	1	108.488	1909.116	.000[b]
	Residual	5.569	98	.057		
	Total	114.057	99			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), بُعد العمليات الداخلية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.051	.092		-.554	.581
	الداخلية العمليات بُعد	1.035	.024	.975	43.693	.000

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة أثر البعد العمليات الداخلية على الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة sig = 0.000 وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على الأداء، كما وكانت قيمة معامل الارتباط = 97.5% وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 95.1% أي أن قوة العلاقة قوية جداً، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدّل 95.1% أي أن 95.1% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء هي من متغير البعد العمليات الداخلية.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 0.051 + 1.035\ X$$

حيث أن Y هو المتغير التابع وX المتغير المستقل ، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 1.035 مرة من المتغير المستقل يزيد المتغير التابع بقيمة 100%.

ويمكن إثبات هذا التأثير من خلال دراسة المتوسطات الحسابية للمحور الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية كما يبين الجدول التالي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسعى المنظمة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	100	1.00	5.00	3.7500	1.38808
تعمل المنظمة على تقديم خدماتها بجودة عالية	100	3.00	5.00	4.0800	.87247

الحرص على عمل المتطوعين في بيئة تحافظ على سلامتهم	100	3.00	5.00	3.9600	.94195
تعمل المنظمة على تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد	100	3.00	5.00	4.0800	1.00182
الحرص على تقديم خدمات جديدة لمقابلة احتياجات المستفيدين	100	1.00	5.00	2.7200	1.27192
تعمل المنظمة على تحسين خدماتها حسب الأولويات	100	2.00	5.00	3.7900	.93523
بعد العمليات الداخلية	100	2.17	5.00	3.7300	1.01138
Valid N (listwise)	100				

حيث يلاحظ أن متوسط المحور الثالث يساوي 3.73 أي أن الإجابات ضمن الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المتعلقة بالموافقة، أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بالموافقة على أسئلة المحور الثالث، حيث كانت أدنى قيمة لمتوسط الأسئلة تساوي 2.72 أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بعدم الموافقة فيما يتعلق بالحرص على تقديم خدمات جديدة لمقابلة احتياجات المستفيدين ، وبشكل أكثر موافقة على الحرص على عمل المتطوعين في بيئة تحافظ على سلامتهم. كما لوحظ أن المنظمة تعمل على تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد.

4. ولحساب أثر بعد التعلم والنمو على الأداء تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855[a]	.731	.729	.55922

a. Predictors: (Constant), بُعد التعلم و النمو

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.409	1	83.409	266.717	.000[b]
	Residual	30.647	98	.313		
	Total	114.057	99			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), بُعد التعلم و النمو

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.022	.123		16.447	.000
	بُعد التعلم والنمو	.775	.047	.855	16.331	.000

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة أثر بعد التعلم والنمو على الأداء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة sig = 0.000 وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على الأداء، كما وكانت قيمة معامل الارتباط =85.5% وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 73.1% أي أن قوة العلاقة قوية، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدّل 72.9% أي أن 72.9% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء هي من متغير البعد التعلم والنمو.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.022 + 0.775X$$

حيث أن Y هي المتغير التابع وX المتغير االمستقل ، ومنه فإن كل زيادة بمقدار77.5 % من المتغير المستقل يزيد المتغير التابع بقيمة 100%.

ويمكن إثبات هذا التأثير من خلال دراسة المتوسطات الحسابية للمحور الرابع المتعلق ببعد التعلم والنمو كما يبين الجدول التالي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقدم المنظمة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين وفق الاحتياجات المطلوبة.	100	1.00	4.00	2.0600	.95155

تهتم المنظمة بتحسين معدل رضاء العاملين بصورة مستمرة.	100	1.00	5.00	2.2200	1.29162
تستخدم المنظمة نظام معلومات فعال.	100	1.00	5.00	2.7600	1.49828
تدعم المنظمة الأفكار الإبداعية والجديدة.	100	1.00	5.00	2.4200	1.22417
تعمل المنظمة على زيادة ولاء العاملين والحفاظ عليهم.	100	1.00	5.00	2.4200	1.22417
تعمل المنظمة على رفع إنتاجية العاملين.	100	1.00	4.00	1.9600	1.11844
بُعد التعلم والنمو	100	1.00	4.67	2.3067	1.18415
Valid N (listwise)	100				

حيث يلاحظ أن متوسط المحور الرابع يساوي 2.3067 أي أن الإجابات ضمن الفئة الثانية والثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المتعلقة بالموافقة، أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بعدم الموافقة على أسئلة المحور الرابع، حيث كانت أدنى قيمة لمتوسط الأسئلة تساوي 1.96 أي أن أغلبية العينة قد جاوبت بعدم الموافقة فيما يتعلق برفع إنتاجية العاملين من قبل المنظمة.

4.6 نتائج الاستبيان

بعد القيام بالدراسة الإحصائية، تم استنتاج ما يلي:

كان البُعد الأكثر تأثيراً في الأداء هو بُعد العملاء بنسبة وصلت إلى 98.3%، يليه البُعد المالي بنسبة 98.1% ، ثم بُعد العمليات الداخلية بنسبة 95.1%، ثم بُعد التعلم والنمو بنسبة 73.1%.

1- بُعد العملاء: أظهرت النتائج أن أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قد تحسن بعد الاهتمام في بُعد العملاء فمن خلال الدراسة الإحصائية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العملاء على الأداء في الهلال الأحمر العربي السوري. وذلك من خلال وجود صندوق للشكاوى واستقبال مقترحات العملاء لتقييم نواتج أنشطة المنظمة، كما تواكب المنظمة التغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمات بالإضافة إلى أنه يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم وهذا ما يعني أنها تهتم بتحقيق رضا العملاء، و لكن أظهرت النتائج من جانب أخر ضعف المنظمة في استقطاب عملاء جدد من خلال الخدمات المقدمة لهم.

2- البُعد المالي: أظهرت النتائج أن أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قد تحسن بعد الاهتمام في البُعد المالي فمن خلال الدراسة الإحصائية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد المالي على الأداء في الهلال الأحمر العربي السوري. حيث تم ملاحظة قيام المنظمة بتوفير الموارد المالية لتحقيق أهدافها، كما يتم قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموازنة بشكل فعال لمعرفة فيما إذا كان هناك أي اختلافات بين الأدائين، وتستهدف المنظمة آلية لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن و تحقيق أقصى فاعلية ممكنة من خلال اختيار أفضل عروض الأسعار، ونلاحظ أن كلما تم ذكره يؤدي إلى أن يزداد التمويل يزداد من سنة إلى أخرى وهذا ما يسعى القسم المالي إلى فعله مثلما تم ذكر ذلك في المقابلات.

3- بُعد العمليات الداخلية: أظهرت النتائج أن أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قد تحسن بعد الاهتمام في بُعد العمليات الداخلية فمن خلال الدراسة الإحصائية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على الأداء في الهلال الأحمر العربي السوري. حيث تبين أن المنظمة تعمل على تقديم الخدمات بجودة عالية كما أنها تسعى بشكل دائم لضمان عمل المتطوعين في بيئة تحافظ على سلامتهم وهذا ما يحقق بدوره الهدف الاستراتيجي لهذا البُعد، وتولي المنظمة اهتمام كبير لتقديم الخدمات بأقصى سرعة و بالوقت المحدد وهذا كله يساهم في تحقيق مهمة المنظمة ككل.

4- بُعد التعلم والنمو: أظهرت النتائج أن أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قد تحسن بعد الاهتمام في بُعد التعلم والنمو فمن خلال الدراسة الإحصائية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على الأداء في الهلال الأحمر العربي السوري.ولكن نلاحظ وجود ضعف لدى المنظمة فيما يخص تقديم برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين، ولا تولي المنظمة جلّ اهتمامها بتحسين معدل رضا العاملين، كما نلاحظ وجود ضعف في نظام المعلومات المتبع في المنظمة، كما أن المنظمة تلتزم بتقديم الخدمات وفق الطرق المعتادة، كما لاحظنا أن لديها ضعف في القدرة على رفع إنتاجية العاملين.

5 الفصل الخامس :النتائج وتوصيات البحث المستقبلية

5.1 مقارنة نتائج المقابلات مع نتائج الاستبيان

آلية قياس الأداء المتبعة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة	بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة

سؤال البحث:هل ساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق مهمة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- ساعد في تحقيق ذلك كون إدارة منظمة الهلال الأحمر السوري وضعت مهمة المنظمة في أعلى البطاقة ومن ثم وضعت الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات للأبعاد الأربعة ووضعت الاستراتيجيات لتنفيذ هذه الأهداف و التي يؤدي تحقيقها إلى تحقيق مهمة المنظمة.	- أظهرت نتائج الاستبيان نسبة موافقة وصلت إلى 80% أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحقيق مهمة المنظمة ورسالتها.

سؤال البحث: ما هي الهرمية المتبعة في بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- أكد المعنيين أن البُعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هو بُعد العملاء، وسبب الاهتمام الأكبر في هذ البُعد هو أن رضا العملاء يؤدي وبشكل تلقائي إلى رضا الجهات الممولة وبتالي استمرار التمويل.	- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن نسبة متغير بُعد العملاء التي تؤثر على الأداء هي الأعلى بين باقي الأبعاد فبلغت نسبة التأثير 98.3% مما يدل على أن المنظمة تعطي الاهتمام الأكبر لهذا البُعد.

سؤال البحث:ما هو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- يوجد هناك أثر الإيجابي لتطبيق البطاقة، حيث تحسن أداء المنظمة كونه أصبح هناك مراقبة وتحكم بالأداء بشكل أكثر شمولية من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية لكل أقسام المنظمة.وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أكثر مهنية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجة المتعددة مع بعضها البعض. - بالإضافة إلى إعطاء إمكانية التعلم من الأخطاء واكتشاف مواطن الخلل وهذا ممالاشك فيه يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.	- من خلال العودة إلى نتائج الاستبيان ومعادلة الانحدار الخطي التي تم احتسابها توضح أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل واضح وذلك من خلال أن السياسات والإجراءات المتبعة تحقق إطاراً شاملاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. - ويتم أيضاً إنجاز الأعمال بكفاءة أكبر، بالإضافة إلى عمل المنظمة المستمر على تطوير أداء البرامج والأقسام في المنظمة.مما جعل المنظمة تمتلك صورة ذهنية إيجابية في ذهن عملائها.

بُعد العملاء	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- الوصول إلى الفئات الأشد ضعفا و تقديم الخدمات بجودة أفضل وبوقت مناسب، و تولي المنظمة الأهمية الكبرى لهذا البُعد إيماناً منها بأن رضا المستفيدين سوف يؤدي إلى رضا الجهة المانحة للتمويل. - التأكد من رضا المستفيدين عن الخدمات و جودتها من خلال جملة من الإجراءات، و الاهتمام بشكاوى المستفيدين الواردة في	- تواكب المنظمة التغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمات بالإضافة إلى أنه يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم وهذا ما يعني أنها تهتم بتحقيق رضا العملاء. - تأخذ المنظمة بعين الاعتبار شكاوى العملاء المقدمة عبر صندوق الشكاوى واستقبال مقترحات العملاء لتقييم نواتج أنشطة المنظمة.

صندوق الشكاوى التابع لكل مركز ووضعها قيد المعالجة. - تعمل المنظمة دائماً على على استقطاب عملاء جدد.	- و لكن أظهرت النتائج من جانب أخر ضعف المنظمة في استقطاب عملاء جدد من خلال الخدمات المقدمة لهم و هذا عكس ما جاء في نتائج المقابلات.

البُعد المالي	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- تعمل المنظمة على جلب مصادر إضافية للتمويل من خلال الاعتماد على ميزانية واضحة كونها تعتبر شرط مسبق لطلبات التمويل حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يقتضي توفير الموارد المالية المطلوبة لتقديم الخدمات.	- يتم توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المنظمة
- يتم متابعة الأداء المالي من خلال مراقبة الميزانية و مقارنة ما تم إنفاقه مع ما هو متبقي. إلى جانب مقارنة الأداء الحالي مع الأداء فيي الأعوام السابقة حيث أن هذه المقاييس المالية تركز على زيادة التمويل من أجل استمرار المنظمة ووجودها.	- يتم متابعة الأداء المالي من خلال قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموزانة.
- في حال وجود إنفاق أكبر مما هو مخطط يتم تنقيح الخطة و الميزانية ومراجعة النفقات بهدف تحقيق التوازن بين الخطة والنفقات.	- تستهدف إدارة المنظمة آلية لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.
- تمكنت المنظمة من زيادة مصادر تمويلها عام بعد عام مستفيدة من فاعليتها و سمعتها الجيدة.	- يتم زيادة التمويل إلى المنظمة من سنة إلى أخرى.

بُعد العمليات الداخلية	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- تحرص المنظمة على تقديم الخدمات بجودة عالية ويتم التأكد من ذلك من خلال الاستبيانات التي يتم توزيعها على المستفيدين.	- أظهرت نتائج الاستبيان أن المنظمة تعمل على تقديم الخدمات بجودة عالية.
- يتميز عمل منظمة الهلال بسرعة الاستجابة والتسليم على الوقت المحدد وهذا يعتبر جزءً من مهمة المنظمة، وخير مثال على ذلك استجابة الغوطة حيث كانت المنظمة من أولى الأطارف المشاركة لتقديم خدماتها.	- كما بينت النتائج أن المنظمة تولي اهتماماً كبيراً لتقديم الخدمات بأقصى سرعة و بالوقت المحدد.
- العمل على إقناع الممول بتقديم خدمات جديدة تبين من خلال المسح وجود حاجة لتلك الخدمات عند مجموعة من الاشخاص المراد تقديم العون لهم.	- تبين من خلال تحليل النتائج أن المنظمة تعاني من ضعف فيما يخص تقديم خدمات جديدة بناءً على طلب المستفيدين و هذا لا يتوافق مع ما ورد في المقابلات.

بُعد التعلم والنمو	
نتائج المقابلات	نتائج الاستبيان
- يتم إشراك العاملين في العديد من برامج التطوير والدوارت كل حسب اختصاصه وتعقد كل دورة على فترات متتالية ومحددة من السنة للتأكد من أن جميع العاملين في الهلال هم على أتم الاستعداد في حال حدوث كوراث ويتم امتحان الموظفين بعد انتهاء الدورات.	- أظهرت نتائج الاستبيان وجود ضعف لدى المنظمة فيما يخص تقديم برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين، وضعف في القدرة على رفع إنتاجية العاملين ولا تولي المنظمة جلّ اهتمامها بتحسين معدل رضا العاملين وهذا يخالف ما جاء في نتائج المقابلات.
- عملت المنظمة هذا العام على إنشاء قاعدة بيانات حاسوبية تمكن للتأكد من سرعة وكفاءة أكبر في مشاركة المعلومات.	- أظهرت نتائج الاستبيان وجود ضعف في نظام المعلومات المتبع في المنظمة وهذا أيضاً يخالف ما جاء في نتائج المقابلات.

5.2 التوصيات

1- ضرورة أن تضيف منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بُعد إضافي إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد عليها بأبعادها الأربعة وهو بُعد المخاطر كون طبيعة عملها يحتم عليها أن تعمل في بيئة غير مستقرة (كوراث_ حروب) وبهذا تستطيع المنظمة أن توسع دائرة قياس أداءها.

2- يجب الاعتماد على وسائل أخرى بالإضافة إلى التقارير لقياس الأداء، فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين أنه يتم الاعتماد وبشل كبير على التقارير الإحصائية والمالية لقياس الأداء فقط ، فالتقارير المالية التي ترسل إلى الجهات المانحة ترسل من مبدأ المحاسبة والشفافية وليس من مبدأ قياس الأداء لاحتوائها فقط على الأموال التي تم صرفها، مع العلم أنه تم ذكر المتابعات التي تحصل بعد تقديم الخدمات والاستبيانات التي توزع على المستفيدين، ولكن ما يرسل للجهات المانحة وإدارة المنظمة هو فقط التقارير.

3- تقصير المدة التي يتم فيها إرسال التقارير الدورية من ثلاث أشهر إلى شهر، مما يساعد من تفادي الهدر سواء في الوقت أو الموارد المالية وإمكانية تدارك التقصير والتأخير في تحقيق الهدف الذي يواجه البرامج والأقسام وتفادي الاستمرار بها لأكثر من شهر.

4- من خلال النتائج تبين الاعتماد في قياس الأداء فقط على معيار تحقيق الهدف السنوي، ولكن يمكن الاعتماد أيضاَ على مقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمات أخرى تعمل في نفس المجال على اعتبار أن المقارنة مقياس أخر لقياس الأداء ويساعد بصورة جلية على تحسين الأداء بشكل أكبر ويُمكن الجهات المانحة للتمويل من اختيار المنظمات الأفضل أداءً لمدها بالدعم المادي.

5- يجب تطوير منهجية لقياس الأداء أثناء الكوراث (مثل استجابة الغوطة) كون صلب عمل هذه المنظمات هو خلال الكوراث، فيجب العمل على تطوير مؤشرات سهلة الاستخدام تمكن من قياس الأداء الآني حتى تتمكن المنظمة من معالجة نقاط ضعفها في الاستجابات حيث أن منهجية القياس التي تم ذكرها هي لتقييم الأداء ما بعد مرحلة الكوراث والأزمات.

6- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتحديد المؤشرات والأهداف و مشاركة التقارير التي يتم إرسالها للجهة المانحة للتمويل مع الموظفين لمعرفة مدى نسبة تحقيقهم من الهدف المطلوب منهم مما يعزز دورهم في إيجاد الحلول المناسبة وإشراكهم في عملية صنع القرار وهذا بدوره يساعد على رفع سوية العاملين والعمل على تعزيز شعورهم بأهمية الذي يقدمونه.

7- أن حجم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في نمو مستمر وبرامجها وأقسامها تواصل توسعها، فيجب تطوير مقاييس أداء علمية محددة واضحة ومتطورة وذلك بهدف ضمان إمكانية ضبط قياس الأداء مهما كُبر حجمها و التأكد أن أي نمو أو توسع سوف يصب مباشرة في تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.

8- العمل على تعزيز التواصل المباشر والفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن إجابات المدراء اختلفت عن إجايات المدراء في عدة نقاط، فربما يكون هناك تفسيراً لذلك لا يعرفه الموظفين أو معلومة لم يتم إيصالها بشكل صحيح إلى الجهات في الإدارة العليا فيجب سد الثغرات بين الطرفين وخصوصاً أن الموظفين الموجودن على الأرض هم الذين على اتصال مباشر مع المستفيدين أكثر من الأشخاص في المناصب الإدارية.

9- ضرورة زيادة الاهتمام في بُعد التعلم والنمو فيما يخص العاملين وإشاركهم بدورات تدريبية تؤهلهم وتزيد من قدراتهم ومهارتهم والعمل على رفع إنتاجيتهم والعمل على اهتمام برضا الموظفين مما يعزز مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

10- يجب على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الاستمرار بتطبيق قياس الأداء والاستمرار في استخدام بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أثر إيجابي على أداءها على اعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية ووسيلة لترشيد قررات الأدارة وتوجيه سلوكهم وتقييم الأفراد، فمن خلال تطبيقها هذا يعود على المنظمة بالعديد من المزايا.

11- لضمان استمرار نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوان فمن الضروري توفير مستلزمات تطبيقها ونجاحها بهدف قياس الأداء ومن خلال نشر الثقافة والتوعية بهذا النظام لكي يتمكن العاملين في المنظمة من إدراك أهميته واستيعاب أهداف ومؤشراته.

5.3 توصيات لدراسات مستقبلية

يمكن للباحثون في الدراسات التالية أن يتوسعوا في دراستهم من خلال إجراء مقابلات مع الجهات المانحة للتمويل وكيف تعتمد على تقييم أداء المنظمات المنفذة الأمر الذي من شأنه رفع سوية البحث العلمي. والبحث في الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء في المنظمات الإنسانية وخاصة بسبب طبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من كوراث وحروب وأزمات فكل هذا من شأنه أن يؤثر على عملية قياس الأداء، كما يمكن أيضاً إجراء مقارنة في الأداء بين أكثر من منظمة تعمل في نفس المجال من خلال دارسة أداء كل منظمة على حدة والاستناد إلى نتائج عملية في تقييم ومقارنة أداء المنظمات.

ستكون الدراسات المستقبلية مثيرة للاهتمام في حال تمكن الباحث من إجراء مقارنة بين منظمة محلية تعمل في الجمهورية العربية السورية مع منظمة أجنبية أخرى تعمل في مجال الدعم الإنساني في بلد آخر يمر بظروف مشابهة للظروف التي فيها سورية، حيث يمكن ذلك الاستفادة من تنوع الخدمات المقدمة على مستوى البلدين وتسليط الضوء على نقاط ضعف في النواحي المختلفة بهدف معالجتها في المستقبل باستخدام الفرص المتاحة.

5.4 المراجع المستخدمة

5.4.1 المراجع الأجنبية

Abofaied, Abdurizzag (2017) **Evaluation of Bank's Performance by Using Balanced Score Card: Practical Study in Libyan Environment** International Journal of Business and Management, Vol. V (1), pp. 1-14.

Anheier, H (2014) **Nonprofit Organizations: theory, management, policy**. New York, Oxon: Routledge, 2014.

Anjomshoae A, Hassan A, Kunz N, Wong K, Leeuw S. (2017) **Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management.** - Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 7(2), 1-24.

Boateng A, Akamavi R, Ndoro G. (2016) **Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities** - Business Ethics: A European Review Volume 25 Number 1 January 2016.

Chen, S. (2010) **The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations-** African Journal of Business Management Vol. 4(14), pp. 3005-3012, 18 October, 2010.

Chimtengo S, Mkandawire K, Hanif R. (2017) **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic.** African Journal of Business Management, Vol. 4.11.

Colbran R, Ramsden R, Stagnitti K, Adams S. (2018) **Measures to assess the performance of an Australian non-government charitable non-acute health service: A Delphi Survey of Organizational Stakeholders.** SAGE journal Health Services Management Research.

Gomes R, Liddles G. (2009) **The Balanced Scorecard as Performance Management Tool for Third Sector Organizations** - Brazilian Administration Review BAR, Curitiba, v. 6, n. 4.

Išoraitė, Margarita (2008) **The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice. Intellectual** Economics 2008, No. 1(3), P. 18–28.

pp. 87-104.

Kaplan R, Young S, Atkinson A (2004) **Advanced Management Accounting**, 4th ed., Prentice-hall.

Kaplan, Robert S. (2001) **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations** - Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001.

Kaplan, Robert S. (2010) **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.** Harvard Business School, Harvard University.

Kaplan S, Norton D. (2001) **Transforming the Balanced Scorecard**

from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1

Martello M, Watson J, Fischer M. (2008) **Implementing A Balanced Scorecard in A Not-For-Profit Organization**. Journal of Business & Economics Research Volume 6, Number 9.

M. Beamon B, Balcik B (2008) **Performance measurement in humanitarian relief chains.** International Journal of Public Sector Management Vol. 21 No. 1, 2008pp. 4-25

Pai H, ShinY. (2011) **A Case Study on the Performance Evaluation of a Not-for-Profit Organization by the Balanced Scorecard Perspectives: Focused on the Korea Shipping Association** Journal of Navigation and Port Research International Edition Vol.35, No.2,2011.

Roshan D, Jenson J. (2014) **study on performance measurement systems- Measures and Metrices**. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue

Striteska M, Spickova M. (2012) **Review and Comparison of Performance Measurement Systems.** Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012**.**

Syalom**.** (2015) **Design of a Balanced Scorecard on Nonprofit Organizations (Study on Yayasan Pembinaan dan Kesembuhan Batin Malang).** IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 17, Issue 12**.** 2015, Vol. 31(1) 11–20.

5.4.2 المراجع العربية

الرفاتي،عادل (2011) **مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء المالي**. فلسطين، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل.

السعدون،هدى(2012) **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية**.الأردن،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

الغريب،أبو عجلية(2012) **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**.الأردن، جامعة الشرق الأوسط.

الماغوط،غنوة (2017) **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جود التطبيق الداخلي – دراسة تطبيقية على البنوك السورية الخاصة**.الجامعة الافتراضية السورية.

المدهون،منى والبطنجي،عبير(2013) **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات- غزة**،الجامعة الإسلامية.

سدايرية، سلمى (2014) **تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**.الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

5.4.3 المـواقـع الإلـكـتـرونـيـة

قياس الأداء الإداري في الجهات العامة، موقع وزارة التنمية الإدارية في سورية https://moad-sy.org

موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري http://sarc.sy/ar/

5.4.4 الملاحق

5.4.4.1 الملحق رقم -1- استبانة الدراسة

الزميل / الزميلة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أضع بين يديكم هذا الاستبيان حول قياس الأداء في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية، يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية حيث ستساهم إجابتكم بشكل فعال في تحقيق أهداف البحث كونكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، وأوكد لكم أنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة بسرية تامة ولن تستخدم إلا من أجل البحث العلمي فقط .

شكراً لكم مقدماً على تعاونكم

المشرف: الدكتور إحسان جويجاتي الباحثة: تمارا دغوظ

البيانات الشخصية

* يرجى التكرم بوضع إشارة (√) عند الاختيار المناسب:

رمز السؤال	الجنس	
	o أنثى	o ذكر

رمز السؤال	العمر
	o من 18 وأقل من 25 سنة.
	o من 25 وأقل من 35 سنة.
	o من 35 وأقل من 45 سنة.
	o من 45 سنة ومافوق.

رمز السؤال	المستوى التعليمي
	o ثانوي
	o معهد
	o جامعة
	o دراسات عليا

رمز السؤال	المنصب الوظيفي
	o مساعد
	o لوجستي
	o مسؤول برنامج
	o مدير قسم

رمز السؤال	الخبرة المهنية
	o أقل من سنة
	o من سنة إلى 5 سنوات
	o من 5 إلى 10 سنوات
	o أكثر من 10 سنوات

رمز السؤال	البُعد المالي	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	يتم توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المنظمة.	42	36	22	0	0
2	يتم متابعة الأداء المالي من خلال قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموزانة.	54	35	11	0	0
3	تقوم المنظمة بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط.	32	22	24	11	11
4	تستهدف إدارة المنظمة آلية لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	8	81	11	0	0
5	يتم زيادة التمويل إلى المنظمة من سنة إلى أخرى.	89	11	0	0	0
6	تلتزم المنظمة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	42	12	24	22	0

رمز السؤال	بُعد العملاء	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
7	يوجد بالمنظمة صندوق لمقترحات وشكاوي العملاء.	78	22	0	0	0
8	تواكب المنظمة التغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمات.	24	42	23	11	0
9	يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم.	54	12	12	11	11
10	تتضمن الخدمات المقدمة للعملاء استقطاب عملاء جدد.	8	34	12	24	22
11	تقوم المؤسسة بحوارات شفافة مع العملاء لتطوير خدماتها.	24	30	12	23	11
12	يتم تحقيق تطلعات الممولين من خلال الخدمات المقدمة.	24	8	34	34	0

رمز السؤال	بُعد العمليات الداخلية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
13	تسعى المنظمة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات.	42	24	12	11	11
14	تعمل المنظمة على تقديم خدماتها بجودة عالية.	42	24	34	0	0
15	الحرص على عمل المتطوعين في بيئة تحافظ على سلامتهم.	42	12	46	0	0
16	تعمل المنظمة على تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد.	54	0	46	0	0
17	الحرص على تقديم خدمات جديدة لمقابلة احتياجات المستفيدين	8	24	22	24	22
18	تعمل المنظمة على تحسين عملياتها حسب الأولويات.	24	42	23	11	0

رمز	بُعد التعلم والنمو	موافق جداً	موافق	محايد	غير	غير

السؤال					موافق	موافق أبداً
19	تقدم المنظمة برامج تدريبية كافية لتطوير	0	8	24	34	34

رمز السؤال	الأداء	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
25	تحقق المنظمة مهمتها ورسالتها من خلال	54	24	22	0	0
22	تدعم المنظمة الأفكار الإبداعية والجديدة.	8	16	8	46	22
26	تعمل المنظمة على زيادة ولاء العاملين والحفاظ عليهم.	8	16	8	46	22
27	تعمل المنظمة على رفع إنتاجية العاملين؛	0	18	6	30	46
28	يتم العمل باستمرار على تطوير أداء البرامج والأقسام في المنظمة.	24	42	12	11	11
29	تمتلك المنظمة صورة ذهنية إيجابية في ذهن عملائها.	54	12	23	0	11

30	تتحسن سمعة المنظمة في أذهان عملائها.	18	24	24	23	11

5.4.4.2 الملحق رقم -2- أسئلة المقابلات

الأسئلة التي وجهت إلى مدير التخطيط الاستراتيجي:

1. هي آلية القياس المتبعة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
2. ما هي الغاية من عملية قياس الأداء؟
3. ما هي هرمية بطاقة الأداء المتوازن المتبعة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
4. هل يتم وضع بطاقة أداء متوازن لكل قسم أم للمنظمة ككل؟
5. كيف توضع المنظمة الأهداف والمؤشرات لكل بُعد من الأبعاد؟
6. ماهي نوع المؤشرات المستخدمة وكيف يتم تحديدها؟
7. ما هي الخطوة التي تلي عملية تحديد المؤشرات والأهداف؟
8. كيف يتم معالجة البيانات التي يتم جمعها من المؤشرات؟
9. ما هي الطريقة التي يتم فيها عرض المعلومات للإدارة؟
10. ما هو أثر تطبيق قياس الأداء على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

الأسئلة التي وجهت إلى مسؤول إعداد التقارير

1. ما هي أهمية إعداد التقارير في موضوع قياس الأداء؟
2. ماهي ماهية التقارير وما هي المعلومات التي تقدمها؟
3. كيف يتم تحديد الأهداف؟
4. في حال لم يتم تحقيق الهدف. ما هي الإجراءات المتبعة لتدراك هذا التقصير؟
5. ما هو الإجراء الذي تتبعه الجهة الممولة في حال التقصير في تحقيق الأهداف؟
6. هل تحقيق رضا الجهات الممولة هو الأهم بالنسبة إلى المنظمة؟
7. كيف يتم قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وجودتها؟

8. في حال ورود شكاوى عن الخدمات المقدمة، كيف يتم معالجتها؟
9. ما هي الإجراءات المتبعة أو الدورات التي تزيد من تأهيل العاملين؟
10. ما هو أثر قياس الأداء على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

الأسئلة التي وجهت إلى المدير المالي

1. ما هي الآلية التي يتم فيها قياس أداء المنظمة مالياً؟
2. ما هو أهم جزء في عملية قياس الأداء في القسم المالي؟
3. ماهو أهم مكون في عملية قياس الأداء في القسم المالي؟
4. ماهي مقاييس الأداء المستخدمة؟
5. ما هي ماهية التقارير المالية؟
6. كيف يتم تقييم الأداء المالي على أنه جيد؟
7. ما هو أثر قياس الأداء على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟