مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أنموذج مقترح لقياس وتقويم الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة BSC
اسم الكاتب: د. جعفر محمد هني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1668
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 21:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أنموذج مُقترح لقياس وتقويم الأداء بالجمعيات الخيرية السعوديّة لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC *

د. جعفر محمد هني **

* تاريخ التسليم: 3/ 4/ 2016م، تاريخ القبول: 5/ 9/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ المركز الجامعي بغيليزان/ الجزائر.

ملخص:

قدَّمت الدراسة نموذجاً مُقترحاً لقياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام بالمملكة العربيَّة السعوديَّة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، مُكوناً من ستة أبعاد رئيسة هي: الأبعاد الأربعة الأساس في بطاقة العلامات المتوازنة (البعد المالي، وبعد رضا اليتيم، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو) ، وقد أُضيف بعدان آخران هما: البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي، وذلك بهدف جعل بطاقة العلامات المتوازنة تتناسب مع الطبيعة الخاصة لجمعيات رعاية الأيتام في المملكة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: مُساهمة الأنموذج المقترح في تعزيز الأداء المالي للجمعيات السعودية لرعاية الأيتام وتطوير جودة خدماتها، كما يُسهم النموذج في تأهيلها للحصول على جوائز التميز المؤسسي للعمل الخيري مثل: جائزة الملك عبد العزيز للعمل الخيري وجائزة السبيعي الخيريَّة ، كما يُؤهلها في الحصول على شهادة الإيزو 9001 – 2008 العالميَّة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة العلامات المتوازنة، البُعد الاجتماعي، البُعد الأخلاقي، التخطيط الاستراتيجي، الجمعيات السعودية لرعاية الأيتام

A conceptual framework proposed to measure and assess the performance of the Saudi charities for caring orphans using balanced scored card BSC

Abstract:

The study provided a model proposed for measuring the strategic performance and evaluation of the charities orphan care charities in Saudi Arabia by using the Balanced Scorecard, consisted of six key dimensions: the four basic dimensions are (the financial dimension, the dimension of orphan satisfaction, the dimension of internal processes and the education and growth dimension) , and two additional dimensions: the social and moral dimensions have been added, with the aim of making the balanced Scorecard suit with the nature of Saudi charities for caring orphans.

This study reached several conclusions including: the contribution of the proposed model in strengthening the financial performance of the charities of Saudi Arabia to take care of orphans and improve the quality of its services, and this model contributes to lever the performance ofthe Saudi charities to win the Organizational Excellence Awards for charitable work, such as: King Abdul Aziz Award for charitable work and award- Subaie charity, and contributes to obtain global ISO 9001-2008 certificate.

Keywords: *Balanced Scorecard, the social dimension, the moral dimension, strategic planning, Saudi Arabia charities for caring orphans.*

تمهيد:

تقع مسئولية رعاية الأبناء الذين حُرموا من الرعاية الأبوية لأيّ سبب من الأسباب كاليتم أو التفكك الأسري على المجتمع بكل مُؤسساته، فالرعاية المجتمعية هي منظومة مُتكاملة شاملة للعديد من الخدمات التي تُقدمها الدولة لأبنائها كالرعاية الصحية والتعليمية والثقافية والمؤسسية، لذا فأيّ قصور في نمط الرعاية الذي يقدم للأبناء قد يصاحبه العديد من المشكلات المتصلة بالصحة والتعليم والسلوك.

ولقد قامت المملكة العربية السعوديَّة بالاهتمام بالرعاية الاجتماعية المؤسسيَّة في وقت مُبكر، ويتجلى ذلك بوضوح عندما افتتحت أول دار للأيتام بالمدينة المنورة على أيدي المحسنين عام 1352ه، ثُمَّ توالت دور الأيتام بعد ذلك في كل من مكة المكرمة والرياض، ثمَّ فتحت المملكة الباب واسعاً لمساهمة المجتمع المدني في المشاركة في رعاية الأيتام والإحسان إليهم والوفاء بحقهم وتلبية احتياجاتهم والقيام بشؤونهم ومتطلباتهم من خلال التوسع في الترخيص للجمعيات الخيرية المتخصصة في هذا المجال، حتى انتهت إلى ما وصلت إليه من تطور شامل في جميع جوانب الرعاية التي تُقدمها الدولة للأيتام في المملكة.

ولكي تُحافظ هذه الجمعيات على موقعها على خارطة العمل الخيري والاجتماعي، وتستمر في عطائها وتُعزز رسالتها الاجتماعية، وتزيد من فعاليتها في المجتمع، عليها أن تعمل على تطوير مشاريعها وبرامجها في إطار خطة استراتيجية شاملة تُحقق من خلالها رسالتها الاجتماعية ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من أجل تعرف احتياجات الأيتام التي لم تُقدمها لهم أو يتطلعون لتقديمها لهم حتى تتمكن من تحقيق رضاهم. وفي هذا الصدد تبرز أهمّية المتابعة والتقويم وقياس الأداء في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام لضمان نجاحها واستدامتها، إذ تُعد عملية تقويم الأداء من أهمّ الوظائف الإداريَّة ، إذ أنّها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتُحدد مدى نجاح الإدارة في حشد الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها.

وفي هذا الصدد يُمكن استخدام بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard) التي تُعتبر نظاماً مُتطوراً لقياس وتقويم الأداء، إذ اكتسبت تلك البطاقة أهمّيتها من ارتباطها الوثيق والكامل بالتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي من ناحية، واتصافها بالتوازن من ناحية أخرى، وشملت الاعتماد على العوامل المؤثرة في قياس وتقويم الأداء الداخلية والخارجية، الاعتماد على المقاييس والمؤشرات طويلة وقصيرة الأجل، التركيز على كل من المقاييس المالية وغير المالية، امتداد عمليات تقييم الأداء الداخلية إلى الأصول الملموسة وغير الملموسة، وأيضاً امتداد عملية التقويم لتشمل النتائج ومُسبباتها، إضافة إلى إمكانية استخدامها لقياس وتقييم الأداء في المنظمات الهادفة لتحقيق الربح أو غير الهادفة لتحقيق الربح وسواءً كانت جهات حكومية أو تابعة للقطاع الخاص.

أهمّية البحث:

تنبع أهمّية الدراسة من كونها تقترح أنموذجاً لبطاقة العلامات المتوازنة لقياس وتقويم أداء الجمعيات السعوديَّة لرعاية الأيتام (باستخدام مقاييس مالية ومقاييس غير مالية) ، إذ تستطيع الجمعيات أن تأخذ دليلها من خلال ستة أبعاد هي: استمرارية التدفق النقدي، رضا اليتم، انسيابية وتناسق العمليات الداخلية، التعليم والنمو، البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي. هذه الأبعاد الستة مرتبطة ببعضها ببعض، بمعنى نجاح البعد الأول، يؤدي لنجاح البعد الثاني وهكذا، ومن هنا تكمن أهمَّية استخدام هذه البطاقة من خلال النظر في مدى تقدم المنظمة، وهل المنظمة تسير وفقا لرؤيتها؟ كما تكمن أهمَّيتها في كونها تعد أداة تقويمية تستطيع المنظمة من خلالها الحكم على كفاية أموال المنظمة أو عدم كفايتها، كما تكمن أهميتها كونها تؤدي بالمنظمة إلى تطوير استراتيجياتها وفقا للأبعاد. كما تُعد أداة اتصال فعالة بين جميع العاملين في الجمعية بدءا بالمدير إلى أدنى موظف في الإدارة، وأخيراً تكمن أهمّيتها في كونها تعمل على تعريف كل موظف بمهامه، ومن ثم تُعد أداة تحفيزية للعاملين لأداء عملهم بطريقة كُفأة وفعالة.

إشكالية الدراسة:

تتلخص مُشكلة البحث في اتجاهين: يتناول الاتجاه الأول عدم كفاية الأبعاد الأربعة الأساس لبطاقة العلامات المتوازنة (البعد المالي، العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعليم) لما يجب أن يتصف به نظام قياس الأداء المتوازن وتقويمه من شمول، طالما أنَّ الوظيفة الأساسية الجوهريَّة لهذا النظام هي إيضاح وترجمة الاستراتيجية والمصاغة من رؤية المؤسسة ورسالتها، ومن ثمّ فالأبعاد الأربعة السابقة الذكر غير كافية وحدها لتقويم أداء الجمعيات الخيرية وقياسه لرعاية اليتيم نظراً لرسالتها ورؤيتها وأهدافها الإنسانيَّة وطبيعة نشاطها، ومُحاولة التخلص من هذا القصور واكتساب النظام خاصية الشمول يتطلب امتداد الأبعاد لتشمل أبعاد أخرى كالبعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي.

الهدف الرئيس: يهدف هذا البحث إلى بناء نموذج عام لتقويم وقياس الأداء في الجمعيات الخيريَّة لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعوديَّة باستخدام بطاقة العلامات المتوازن، إذ تكون هذه البطاقة متوافقة مع رؤية هذه الجمعيات وأهدافها ورسالتها.

الأهداف الفرعية: يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

- توفير إطار نظري يتضمن تحليل مجهودات الباحثين نحو نظام قياس الأداء المتوازن وتقويمه ، من حيث المبادئ

والأسس التي يجب مُراعاتها عند تفعيله.

- بناء أنموذج لقياس وتقويم الأداء المتوازن للجمعيات الخيرية السعوديَّة لرعاية الأيتام يتصف بشمول أبعاده.
- عرض وتحليل لبطاقة العلامات المتوازنة وأبعادها المختلفة لتقويم مدى فاعليتها في قياس أداء منظمات رعاية اليتيم.
- اقتراح أنموذج عام لبطاقة العلامات المتوازنة عن طريق إضافة بعدين جديدين هما (البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي).
- تمكين منظمات رعاية اليتيم السعوديَّة من تعرف أسلوب جديد لتقويم أداء أعمالها.
- تعرف الفوائد التي يُمكن تحقيقها من خلال التطبيق الصحيح للأنموذج المقترح من أجل تشجيع مُنظمات رعاية الأيتام السعوديَّة على تبنيها.

المنهج العلمي للبحث:

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول طرائق استخدام بطاقات العلامات المتوازنة في منظمات رعاية اليتيم السعودية ، إذ سيقوم الباحث بتصميم بطاقة علامات متوازنة من خلال إضافة بُعدين جديدين هما: البُعد الاجتماعي والبُعد الأخلاقي، واقتراح مُؤشرات لقياس كل بعد من الإبعاد الستة، إذ ستصمم استبانة تتضمن الأبعاد الستة ومُؤشرات قياسها وفقاً للطبيعة الخاصة لمنظمات رعاية اليتيم السعوديَّة.

الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الأدبيات السابقة للدراسة الاتجاهات الحديثة لنظام بطاقة العلامات المتوازنة التي تُعتبر أداة لقياس الأداء المالي وغير المالي الأهمّية البالغة لمخرجاته من حيث الدقة والتوقيت مما يُساعد في تحقيق الأهداف المرجوة من استخدامه وبالأخص ترشيد القرارات الإدارية للمستخدمين من داخل المؤسسة وخارجها، ويُمكن تلخيص أهم تلك الدراسات على النحو الآتي:

حاولت دراسة (**أبو قمر: 2009**) تقويم أداء أحد البنوك التقليديَّة (بنك فلسطين المحدود) باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة وذلك من خلال إضافة بعد خامس هو البعد الاجتماعي، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة، وقد استخدمت مقاييس أداء استراتيجية «مالية وغير مالية»؛ كما يُسهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، لكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بدرجة الأهمية للأبعاد الأربعة الأخرى. وهدفت دراسة (**درغام وأبو فضة: 2009**) إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بأبعادها الأربعة في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمَّية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، بأبعادها الأربعة معاً وكل على حدة، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك. وسلطت دراسة (**أبو فضة: 2006**) الضوء على قصور الأبعاد الأربعة لتقويم وقياس الأداء المتوازن بالبنوك الإسلامية الأردنيَّة، إذ عمل على تطوير بطاقة علامات متوازنة فاعلة، لقياس الأداء الاستراتيجي في البنوك الإسلاميَّة الأردنيَّة، وذلك عبر إعادة تركيب تلك البطاقة بأبعادها التقليدية الأربعة (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، النمو والتعليم) ، من خلال إضافة الأبعاد التي تُجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية وقد توصلت الدراسة إلى أنَّه يُمكن تطوير بطاقة العلامات المتوازنة التقليديَّة لقياس الأداء الاستراتيجي لتتوافق مع الطبيعة الخاصة بالبنوك الإسلاميَّة. وتناولت دراسة (**زوليف ونور: 2005**) آلية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لُغة مشتركة يتكلم بها جميع الأفراد العاملين بها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع البنوك الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود انعكاسات إيجابية بين مقاييس الأداء الأربعة واستراتيجية المنظمة. أمَّا عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في القطاع غير الربحي والخيري، فقد قام الباحثان (**الوادي و العناتي: 2009**) بتطوير بطاقة الأداء المتوازن في مديرية الأوقاف الأردنية بإضافة ثلاثة أبعاد جديدة إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي بعد العلاقات العامة والبعد الاجتماعي والبعد الرقابي، واختبار مدى نجاحه وصدقه في تقويم الأداء في المديرية وكان من أهمّ نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التأييد لمدى فاعلية نموذج قياس وتقويم الأداء المتكامل لهذه المديرية ونجاحه في الاختبار كأداة قياس تمتاز بالصدق والثبات.

بينما قام الباحثان (**الخميس وبامخرمة: 2012**) باستعراض تجربة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بجمعية (خيركم) لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جدة وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية مرحلة البناء ثم مرحلة التنفيذ والقياس وأخيراً مرحلة التحسين والتطوير، كما قام الباحثان باستعراض أهمّ النجاحات والعقبات في تطبيق بطاقة الأداء في الجمعيَّة، وقد حققت الجمعية من خلال استخدامها لهذه الأداة زيادة في الأداء في العديد من المؤشرات.

أهمّ ما يُميز الدارسة:

- تُعد هذه الدراسة حسب علم الباحث المحاولة الأولى لتقويم أداء الجمعيات الخيرية السعوديَّة لرعاية اليتيم باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة؛
- هناك نقص في عدد البحوث والدراسات المتعلقة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء الجمعيات الخيرية السعودية، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذا النقص؛
- في هذه الدراسة، جرى بناء نموذج خاص لتقويم أداء

الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة ، إذ قمنا بإضافة بعدين جديدين وهما: البُعد الاجتماعي والبُعد الأخلاقي إلى الأبعاد الأربعة المستخدمة لقياس الأداء المالي وغير المالي في بطاقة العلامات المتوازنة التقليديَّة.

خطة البحث:

قسمت الدراسة إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: استعرضت فيه أهمَّية ودور التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الخيري
- المبحث الثاني: عرضت من خلاله بطاقة العلامات المتوازنة كمدخل لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في منظمات العمل الخيري.
- المبحث الثالث: قدمت فيه أنموذج مُقترح لتطوير بطاقة العلامات المتوازنة التقليديَّة في منظمات رعاية اليتيم في المملكة العربية السعوديَّة
- المبحث الرابع: بيَّنت فيه دور وأهَّمية النموذج المُقترح في تطوير جودة الأداء بمنظمات رعاية اليتيم في المملكة العربيَّة السعوديَّة.

المبحث الأول: أهمَّية ودور التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الخيري

يُعد التخطيط الاستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها، فهو يُساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات هذه البيئة وتعقيداتها، إذ يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد بالتفكير بالماضي أو في الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب في الوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من خلال مراجع الأدبيات المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، تبين عدم وجود إجماع واضح فيما يخص مفهومها، على الرغم من تعدد الإسهامات في هذا المجال، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم المنتقاة على حسب علاقتها بموضوع البحث ودرجة وضوحها:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يُخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويُعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسيرنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول ما تريد أن تصل إليه وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (Shapiro، 2003 :3) . ويُعرف أيضاً بأنّه عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 8: 2006) . كما يُعرف على أنّه عملية أساسية لتحقيق رسالة المنظمة، فعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تُزود المنظمة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والإفادة من الفرص المتاحة، وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة حالياً وأين تريد أن تصل في المستقبل. (Namken& Rapp، 2: 1997)

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يجري عن طريقها تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وذلك لتكوين رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه، كي تتفق مع رسالتها وطبيعتها ووظيفتها ومواكبة البيئة الديناميكية.

شكل رقم (1)

يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص9.

ثانياً: وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة

تُعد الخطة الاستراتيجية ناتج عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي أداة للقيادة والإدارة، فهي تعمل على توفير الإرشادات المطلوبة لتحقيق مهمة منظمتك وتحقيق أفضل مستوى من الفعالية والتأثير.

ونظراً لكون الخطة تتصف بالاستراتيجية في نطاقها، فإنّها ستُساعد المنظمة على تحديد الوضع الحالي الذي هي عليه وتُعطي لها تصوراً لما تُريد أن تكون عليه في المستقبل، وتُساعدها على اتخاذ الإجراءات النظامية والقيام بالخطوات اللازمة للربط بين وضع المنظمة في الوقت الحالي ورؤيتها في المستقبل (دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، 10: 2010) . **ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة بثلاث مراحل:**

- صياغة الرؤية الاستراتيجية للجمعية: تُعد الرؤية الاستراتيجية حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ماذا نريد أن نصبح أو نكون في المستقبل، إذ تُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنَّها المسير المستقبلي للمنظمة الذي يُحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تُخطط لتنميتها (المرسي وآخرون، 87: 2002) ، فعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل والتبصر بالمستقبل وذلك لتصور ماذا يُمكن أن يحدث فيه.
- الرسالة: تمثل عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، إذ تُعرف بأنَّها الغرض الأساسي الذي وُجدت من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها (ياسين، 54: 2010) .
- تحديد قيم المنظمة ووضع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية: القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يُعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها. وتُمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في علميات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، إذ تُحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتُساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما تُوفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيل وتحديداً من بيان الرسالة، أمَّا الأهداف الاستراتيجية فهي تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويجري بمُوجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يُمكن تحقيقها وقياسها، ومُقيَّدة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا (المدهون والبطنيجي، 37: 2013) .

ثالثاً: حاجة الجمعيات الخيريَّة للتخطيط الاستراتيجي

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أهمَّية عنصر التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية، ووظائفها في خدمة المجتمع، لكن للأسف نجد في واقعنا كثيراً من المؤسسات العاملة في القطاع الخيري تُهمل عملية التخطيط لأسباب كثيرة أبرزها الوقت والجهد الذي تستغرقه هذه العملية، والتكاليف المالية التي تُنفق على ورشات التخطيط إضافة إلى هذه الخطط تحد من الانفتاح والتحرك بحرية.

تُعد عملية التخطيط للمستقبل أحد أوجه التميز والإبداع، إذ تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في نظر القائمين على المؤسسة في حرصهم على ضمان الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات الخيرية، كذلك التأكد من وجود سياسات مرنة وبديلة تستجيب للفرص السانحة في المستقبل، إضافة إلى وضع استراتيجيات مستقبلية تُعالج أوجه القصور والخلل التي اعترت مسيرة هذه الجهات سابقاً، بناءاً عليه تقوم الجهات الخيرية برسم سياسات عامة ومستقبلية من خلال وضع خطة استراتيجية خماسية السنوات تُكون الإطار العام الذي يحكم أنشطة وفعاليات الجمعيات وأوجه الإنفاق فيها (الأشقر، 80: 2007) .

يحتاج العمل الخيري إلى توجه نوعي حيث يُصبح معه وضع الاستراتيجيات التحدي الحقيقي والمسير الصحيح أمام متخذي القرار داخل هذا القطاع، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تركيب وترتيب، فهو يستلزم من العاملين والمهتمين بالعمل الخيري إلماماً بالأبعاد المتعددة للمؤسسة التي يُديرونها أو ينتمون إليها، وتحديد نوعية تفاعلها مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة، ومعرفة القدرات ونقاط الضعف الذاتية وتحديد الاتجاهات المجتمعية العامة، وهذا لا يُمكن أن يحدث إلاَّ بتوحيد جهود الجهات الخيرية من خلال تطوير التعاون فيما بينها، واعتبار تبادل الخبرات خياراً رئيساً يعمل الجميع على السير فيه وطرح النماذج المبتكرة له (مجلة أوقاف، 11: 2011) . بينما تتمثل مخاطر غياب الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الخيرية في جملة من الانعكاسات السلبية على تحقيق الأهداف الرئيسة للعمل الخيري، تلك التي قد تُؤدي إلى اختلاف العاملين حول نوعية الأهداف التفصيلية المراد تحقيقها، ومن ثمّ ينتقل الغموض واللبس في الأهداف إلى الاستراتيجيات والسياسات وتناقضها، وما يعنيه ذلك من عدم وضوح نقاط القوة والفرص الممكنة، إضافةً إلى عدم رؤية نقاط الضعف والقيود التي تواجه تطوير القطاع الخيري بما يُضعف القدرة على تنمية موارده بكفاءة لخدمة المجتمع.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة لرفع كفاءة الأداء في الجمعيات الخيريَّة

إنَّ التزام المؤسسات الخيريَّة بتبني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها سوف ينعكس إيجاباً عليها وعلى المجتمع، إذ يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع أدائها ويُرشد من استغلال

مواردها بما يخدم أفراد المجتمع، وذلك على النحو الآتي:

- تبني التخطيط الاستراتيجي ووضوح الأهداف للجمعية: إنَّ الجمعية الخيرية التي تسير وفق رؤية استراتيجية وأهداف محددة واضحة تكون محل احترام وتقدير لدى الجهات المانحة، ولا تسير بردود الأفعال، كما أنَّ هذه الأهداف تعطي الجهة المانحة صورة شاملة عن الجمعية، وعن إجراءاتها والنشاطات التي تسعى لتنفيذها والنتائج المتوقعة منها (البراهيم، 121: 2010).

- تنمية الموارد: يمنح هذا التوجه بناء رؤية واسعة ومتكاملة لطرائق وإمكانيات تنمية موارد الجهات الخيرية من خلال التعرف الدقيق على العناصر الموجودة في البيئة المالية لتحديد ما بها من فرص أو قيود بشكل أكثر فعالية لتُوفر إطاراً عاماً للمساهمات والقرارات الاستثمارية بما يخدم أهداف المؤسسات الخيرية ويُعظم من استخدام مواردها وإمكاناتها.

- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة الخيرية يُؤثر إيجاباً في أدائها، كما أنَّ وجود خطة مستقبلية واضحة للجمعية ونظام متابعة يُمكن أن يُسهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمساءلة.

- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يُجبر المؤسسة الخيريَّة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسير المنظمة.

- حل المشاكل: المؤسسات الخيريَّة أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والتحديات التي يُصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، والتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.

- فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخلها والأفراد ذوي العلاقات.

- الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يُمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال خاصة أنَّ بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

- التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، كما يُساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد منها وامتلاك المهارات ممَّا يُمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

- يمكن التخطيط الاستراتيجي من النظر إلى الجمعيات الخيرية بشمولية، إذ يُحسن في قدراتنا على مواجهة الظروف المتغيرة، كما يُعطينا الفرصة لتحليل المجريات وتبيان الفرص التي يُمكن اغتنامها أو التحديات الواجب مواجهتها.

المبحث الثاني: بطاقة العلامات المتوازنة باعتبارها مدخلاً لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في منظمات العمل الخيري.

لقد حظي موضوع نظام قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة، إلاَّ أنَّ هذا الموضوع لازال في مراحله الأولى في الدول العربية، إذ قدمت لأول مرة في أوائل التسعينيات خلال عمل قام به الباحثان كابلان ونورتون (Kaplan and Norton) في جامعة هارفارد، ويتضمن نظام قياس الأداء المتوازن مجموعة من المحاور، تندرج تحت كل منها مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المنظمة ورسالتها و استراتيجيتها.

أولاً: مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة

تُعرف بطاقة العلامات المتوازنة: « بأنَّها نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتُغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، ويتضمن كل مجال من المجالات أربعة عناصر أساسات وهي: الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات ومن ثم يُمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويُوفر المحركات للأداء المستقبلي (عبد الحليم، 4: 2005) »، كما تُعرف بأنها: » أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة» (درغام، 17: 2013).

وتُعرف كذلك بأنها «إحدى أدوات نظم المحاسبة الإدارية الحديثة، ذات توجه مستقبلي، تتضمن نوعين من المؤشرات مؤشرات مالية وغير مالية حيث تحافظ البطاقة على تحقيق التوازن بين كلا النوعين من المؤشرات ويُعتقد أنّها تعكس الأداء الحقيقي للشركة» (سليحات والمحاميد، 4: 2013).

وممّا تقدم يُمكن القول، إنَّ بطاقة العلامات المتوازنة تُوفر مجموعة من المقاييس للإدارة العليا في الجمعيات والمؤسسات الخيرية فكرة سريعة ومتكاملة عن أداء هذه الجمعيات، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج أعمالها الخيرية التي تمت بالفعل بوصفها مقاييس نهائية، وتُضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا المستفيد من الخدمة الخيرية، والعمليات الداخلية والنمو و التعلم بوصفها مقاييس إرشادية، ومحركات للأداء المالي مستقبلاً.

ثانياً: مكونات بطاقة العلامات المتوازنة

يتطلب بناء نموذج بطاقة العلامات المتوازنة تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل

منظور من أبعاد البطاقة ، وقد اختلفت الأهمِّية النسبية لكل محور من هذه المحاور، ففي المنظمات الهادفة إلى الربح أُعطي المحور المالي الأهمِّية النسبية الأكبر من بين المحاور الأخرى، أمَّا في المنظمات العامة غير الهادفة للربح فقد أُعطي المحور المالي الأهمية النسبية الأقل، أمّا الأهمية النسبية لكل محور من المحاور الأخرى فهي تختلف أيضاً بين منظمة وأخرى وذلك تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها، **لذا سوف يستعرض الباحث هذه المنظورات والكيفية التي يجري بموجبها بناء مقاييسها لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية:**

1. **البعد المالي financial perspective**: يُمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة مقاييس العلامات المتوازنة الذي يُركز علي قياس الأداء المالي في المدى القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي تتخذ فعلاً، ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمَّها: بقاء واستمرار المنظمة، تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنظمة، قدرة المنظمة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنظمة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة (نديم، 27: 2013) .

2. **بعد العملاء customer perspective**: تحتاج المنظمة إلى أن تُوجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور تُوضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل (حسين، 276: 2001) .

3. **بعد العمليات الداخلية internal business processes**: يُركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تُمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة و فاعلية، إلى جانب تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ولنجاح المنظمة في المدى الطويل يجب عليها إدخال منتجات وخدمات جديدة تطرح لأول مرة وتلبي احتياجات العملاء المحليين الحاليين والعملاء الجدد (درغام، 20: 2013) .

4. **بعد النمو والتعليم Learning and Growth**: يُركز هذا المحور على الاستثمار في الموارد البشرية لأجل رفع مستوى أدائهم، ومن أهم المقاييس المستخدمة في بعد التعلم والنمو مصاريف البحث والتطوير، وعدد ساعات البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومُعدل عدد ساعات التدريب لكل موظف بالسنة. (جودة، 279: 2008)

ثالثاً: الخريطة الاستراتيجية

تُعد الخريطة الاستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان ونورتون مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنّها أداة شاملة، تُفصل بشكل واضح استراتيجية الشركة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال محاور بطاقة العلامات المتوازنة لتسهيل معالجتها، ويُفترض أنَّ الخريطة الاستراتيجية تحكي قصة المنظمة في رحلتها نحو تحقيق رؤيتها (الجريفاني، 164: 2010) ومن الأمور الأخرى التي تُظهرها الخريطة الاستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تُنظم في محاور بطاقة العلامات المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فإنَّ الشركة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يُمكن أن تُحققها، وحتى يتحقق ذلك يجري وضع برامج أو خطط قصيرة المدى، وهذه المعايير الموضوعة، مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة، تُساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل (دودين، 6: 2009) .

رابعاً: مزايا بطاقة العلامات المتوازنة

حقق تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة العديد من المزايا للإدارة منها (أبو جزر، 29: 2012) :

- تُقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.
- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنّه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- تتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة، كما تُساعدها على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تُمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذوي العلاقة: المساهمين، العملاء، الموظفين والعمليات التشغيلية.
- تُحَسِن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.

خامساً: مقومات نجاح تطبيق نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (bsc)

لكي يتحقق النجاح لنموذج بطاقة العلامات المتوازنة أثناء التطبيق، **ينبغي توافر عدد من القواعد الذهبية الأساسيَّة والتي يُمكن عرضها على النحو الآتي:**

- يجب إدراك أنَّ تحديد استراتيجية المنظمة وفهمها إنَّما هو نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، فعندما تحدد المتطلبات الاستراتيجية المنظمة وتفهم لنجاحها، يجري اختيار مجموعة من المقاييس تتفق والاستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة (الداعور، 114: 2013) .

- ضرورة دعم الإدارة العليا، فعندما يُدرك العاملون أنَّ الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق نموذج (bsc) بقوة، فإنَّ ذلك يُساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق.

- الحوافز المادية والمعنوية، حيث ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يُسهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.

- فعّالية الاتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النموذج يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل الواجبة التطبيق.

- تكوين فرق عمل، فتطبيق النموذج يشمل المنشأة كلها، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك مطلباً أساسياً لإنجاح عملية التطبيق.

- القيام بمجموعة من التغييرات داخل المنشأة ذات علاقة بالثقاة أو المنشأة، أو الأفراد، ذلك لأنَّ البيئة التي تعمل بها المنشأة إضافة لأذواق العملاء في عملية تغير مستمر.

- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق إلى جانب مُراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءت التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يُفترض أن تضع المنشأة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية. (النجار، 353: 2013)

المبحث الثالث: نموذج مُقترح لتطوير بطاقة العلامات المتوازنة التقليديَّة في الجمعيات الخيريَّة السعوديَّة لرعاية اليتيم

أولاً: الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعوديَّة

يعود نشأة الجمعيات الخيرية بالمملكة إلى عام 1384هـ ، إذ أقر نظام عرف باسم: (نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية)، ثم صدرت لائحة الجمعيات الخيرية بقرار مجلس الوزراء عام 1410هـ، وتلاه صدور القواعد التنفيذية للائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية عام 1412هـ، والجمعيات الخيرية بالمملكة تعمل حتى اليوم في ظل هذه اللائحة والقواعد المنظمة لها.

بحسب آخر إحصائية صادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية وصل عدد الجمعيات الخيرية إلى (468) بين جمعية رجالية ونسائية موزعة على جميع مناطق المملكة بنسب متفاوتة أدناها خمس جمعيات بمنطقة نجران، و105 جمعية بمنطقة مكة المكرمة.

أمَّا عن أهداف الجمعيات الخيرية فقد حددتها المادة الثانية في لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بأنها: (تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً وعيناً والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي، ويحدد النظام الأساسي للجمعية أهدافها ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية)

.

ثانياً: جمعيات رعاية اليتيم في المملكة العربية السعوديَّة

لقد بدأ الاهتمام برعاية الأيتام في المملكة بشكل مبكر، إذ بدأ مع إطلالة 1352ه بافتتاح دار الأيتام بالمدينة المنورة على أيدي المحسنين، وبمباركة ودعم الملك عبد العزيز رحمه الله، ثُمَّ توالت دور الأيتام بعد ذلك في كل من مكة المكرمة والرياض، حتى انتهت إلى ما وصلت إليه من تطور شامل في جميع جوانب الرعاية التي تُقدمها الدولة للأيتام في المملكة. وبعد ذلك أنشئت الرئاسة العامة لدور الأيتام في 1375ه التي قامت بدورها بافتتاح العديد من الدور، وقد بلغ عددها خمساً وعشرين داراً للأيتام خلال أقل من عامين.

وفي عام 1380ه صدر الأمر الملكي القاضي بربط دور الأيتام إدارياً ومالياً بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وكان أهمَّ ما قدمته الوزارة للأيتام إنشاء دور الحضانة، ودور التربية الاجتماعية، ومؤسسة التربية النموذجية لرعاية الأيتام الذكور، ودار رعاية أبناء المسلمين الأيتام غير السعوديين. وقد سعت الدولة إلى إقرار نظام الأسر البديلة المتمثل في قيام إحدى الأسر الطبيعية في المجتمع بأخذ أحد الأطفال الأيتام أو اللقطاء من دور الحضانة لتربيته ورعايته بين أحضانها، وهو نظام يتحقق من خلال كفالة اليتيم التي حث عليها الإسلام (كيره، 566: 2011) .

وفي الوقت الحاضر تنتشر العشرات من الدور والجمعيات الخيرية في المملكة، فيوجد أكثر من 150 جمعية خيرية متخصصة ومتنوعة الأنشطة تُقدم برامج لكفالة الأيتام، من أمثلتها:

- جمعية إنسان: تُعد من الجمعيات الأكثر اهتماماً بالأيتام حالياً وقد تأسست بالرياض 1914ه ، وهي تُمثل انطلاقة مُميزة للعمل الخيري المنظم، وتهدف إلى رعاية اليتيم من خلال تقديم أوجه الرعاية له ليكون فرداً صالحاً في مجتمعه، وقد نالت الجمعية العديد من الجوائز المحلية والدولية، إذ فازت بجائزة الأمير نايف بن عبد العزيز وحصلت على الجائزة الذهبية

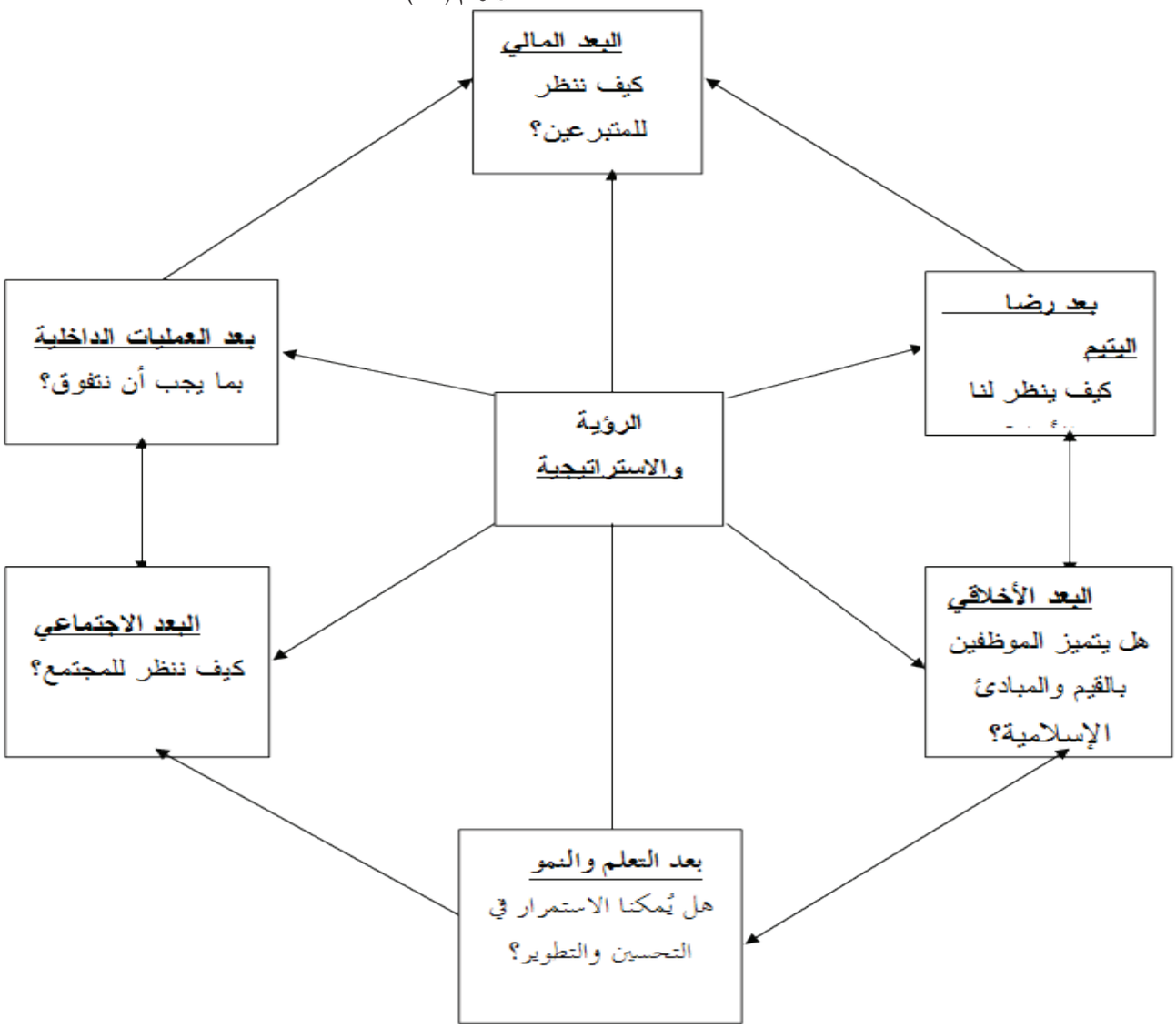
عن القطاع الخيري، كما تحصلت على المركز الأول لأفضل مشروع خيري متميز ضمن جائزة الشيخ فهد الأحمد الدولية للعمل الخيري في الكويت، كما نالت على جائزة الفوربس بتحقيقها للشفافية بين المنظمات على مستوى الوطن العربي.

- دار التربية الاجتماعية للبنين بالرياض: تتبع وزارة الشؤون الاجتماعية بإشراف مباشر من الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية بالرياض، وتقوم برعاية الأيتام في شتى مجالات الحياة، وتتركز الجهود على توفير البيئة البديلة للأسرة التي حُرم منها الأيتام، وتقوم الدار بالإشراف الاجتماعي والتعليمي والنفسي والصحي والرياضي والفني.

ثالثاً: نموذج مُقترح لقياس وتطوير الأداء في الجمعيات الخيرية السعوديَّة لرعاية اليتيم

لقد وسعت بعض المنظمات وعدَّلت في المحاور الأربعة الأساسيَّة لبطاقة العلامات المتوازنة التي ركَّز عليها كابلان ونورتون، التي تشمل البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهناك منظمات أخرى أضافت بُعد الموارد البشرية، وغيرها أضاف بعد المسؤولية الاجتماعية (جودة، 2008: 274) . إذ يرى بعض الباحثين أنَّ بطاقة العلامات المتوازنة تُؤكد على مصالح العملاء والمساهمين بينما لا تأخذ في الحسبان بصورة صريحة مصالح بعض الأطراف المهمة ذات المصلحة بالمنظمة مثل الموظفين والمجتمع والبيئة، وأنَّ التقيد الحرفي للأبعاد الأربعة ليس إلزاميا، أي يُمكن للمنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات. (درغام، 2013: 4)

ولمَّا أصبحت الجمعيات الخيرية السعوديَّة من المنظمات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها التي تتحصل عليها من المتبرعين فإنّه من الأهمّية بمكان تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازن بشكل متكامل وشامل. وفي ضوء ذلك وانطلاقاً من طبيعة عمل الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم وفلسفتها، يقترح الباحث إضافة بُعدين جديدين يتلاءمان مع استراتيجية وفلسفة هذه الجمعيات وهما: البُعد الاجتماعي (كيف ننظر للمجتمع؟) والبُعد الأخلاقي (هل يتميز موظفي الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم بالقيم والمبادئ الإسلاميَّة؟) . وفي ضوء ما سبق يُمكن عرض بطاقة الأداء المتوازنة المُقترحة حسب الشكل رقم (02) :



المصدر: من إعداد الباحث

رابعًا: خطوات تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم

ينبغي على الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم التي تسعى إلى تبنى أسلوب بطاقة العلامات المُتوازنة بوصفها أداة لتقويم أدائها، **اتباع المراحل الثلاثة الآتية:**

◀ **المرحلة الأولى: مرحلة البناء**

في هذه المرحلة تقوم الجمعيات السعودية لرعاية اليتيم بتصميم بطاقة العلامات المُتوازنة الخاصة بها، من خلال ورش عمل يُشارك فيها منتسبي الجمعيات من مجلس إدارات ورؤساء أقسام، إضافة إلى عدد من الخبراء والمتخصصين، إذ يجري وضع المؤشرات وفق الأهداف وتحديد كيفية قياس هذه المؤشرات، كما يجري وضع المستهدفات لهذه المؤشرات استعداداً لمرحلة القياس الفعلي ثمَّ تُحدد في إثرها المبادرات التي ستنفذ لتحقيق هذه الأهداف.

- الأهداف: وهي الغايات التي نسعى إلى تحقيقها، وهي غايات قابلة للقياس، بمعنى أنّه يُمكننا أن نُحدد بشكل واضح إن كنا حققنا هذا الهدف أم لا، فعلى سبيل المثال فإنَّ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جمعيات رعاية اليتيم في المملكة العربية السعودية هي:

- توفير أوجه الرعاية المادية والمعنوية لليتيم ومن في حكمه، وذلك من خلال تأمين صرف إعانة شهرية له، وتقديم المساعدات لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيله.

- توفير الرعاية والخدمات الاجتماعية والصحية لليتيم ومن في حكمه.

- العمل على إنشاء البرامج والمشروعات والمراكز الإيوائية وإدارتها إدارة علمية سليمة.

- المؤشرات: وهي عبارة عن عدّاد أو نسبة يتم استخدامها لمعرفة ما حققناه في الهدف، فلو كان الهدف هو توفير أوجه الرعاية المادية والمعنوية لليتيم ومن في حكمه ومحاولة تقديمها إلى أكبر عدد من المستفيدين داخل المملكة، فإنّه يُمكن استخدام عدة مؤشرات لمعرفة مدى تحقيقنا لهذا الهدف، مثل استخدام مؤشر (الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم) مُؤشراً على تحقيقنا للهدف، فكلما زاد عدد المستفيدين من خدمات الجمعيات السعودية لرعاية اليتيم دلّ ذلك على أنّنا تقدمنا في تحقيق هذا الهدف.

- المستهدفات: وهي القراءة التي نُريد أن نُحققها خلال فترة زمنية، فلو كان المؤشر هو (الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم) فإنّنا نحدد الكم الذي نُريده من هذا المؤشر نريد، فالرقم (10000) مُستفيد أو يتيم على سبيل المثال هو المستهدف، فلو استطعنا في آخر العام أن نحقق (10000) يتيم فهذا يعني أنّنا استطعنا تحقيق هدف تقديم خدمات رعاية اليتيم لأكبر عدد ممكن من الأيتام داخل المملكة.

- المُبادرات: هي المشاريع والبرامج التي ستنفذ لنُحقق من خلالها زيادة المؤشر، وهي التي تبني الخطة التشغيلية، فالمبادرات هي الإجابة عن السؤال: ما الذي يجب أن نقوم به حتى نُحقق المستهدف المطلوب ثم نُحقق الهدف. فعلى سبيل المثال: قد نقوم بمبادرة (تخصيص رقم أخضر للإبلاغ عن يتيم والإعلان عنه عبر وسائل الإعلام داخل المملكة) لزيادة مؤشر الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم وتحقيق (10000) مستفيد أو يتيم.

◀ **المرحلة الثانية: التنفيذ والقياس**

في هذه المرحلة تبدأ عملية قراءة المؤشرات، بمعنى أننا نقوم بعملية قياس المؤشرات في فترات زمنية مُختلفة، فنقوم مثلاً بتحديد (عدد الأيتام) في نهاية كل شهر إذ يُمكننا مراقبة مدى تحقق هذا المؤشر وهل سنتمكن من تحقيق المستهدف؟ فهذه المرحلة تستغرق الكثير من الجهد والوقت والمال، لكنها تُعطي الإدارة القدرة على متابعة مدى تحقيقها للمستهدفات.

◀ **المرحلة الثالثة: مرحلة التحسين والتطوير**

هذه المرحلة تأتي بعد كل عملية قياس، إذ تجري مناقشة أساليب التحسين ومُحاولة معرفة ما هي المبادرات التي نجحت في تحقيق الأهداف أوتلك التي لم تنجح. كما تتضمن هذه المرحلة كذلك مراجعة المؤشرات في آخر العام أيضاً، إذ يُمكننا تحديد هل هذا المؤشر يدل فعلاً على تحقيقنا للهدف أم لا، وإذا ما كان هناك مؤشر أفضل منه من حيث التكلفة والجهد، أو من حيث الدقة وسهولة القياس؟ . كما تتضمن هذه المرحلة مراجعة للأهداف الاستراتيجية، وتحقيق تلك الأهداف التي لا نُحقق فيها إنجازاً (الخميس وبامخرمة، 4: 2012) .

خامساً: الأبعاد الستة لبطاقة العلامات المتوازنة المُعدلة في الجمعيات الخيريَّة السعوديَّة لرعاية اليتيم

1. **البعد المالي**: وهو المجال الرئيس الذي اعتمدت عليه جمعيات رعاية اليتيم في المملكة تاريخيا لقياس وتقويم نشاطاتها، ومعرفة وتحديد مدى التغير في قيمة الجمعية نتيجة تبني وتنفيذ استراتيجيات معينة.

يتطلب من الجمعيات الخيرية السعودية العاملة في مجال رعاية الأيتام في هذا البُعد الإجابة عن التساؤل الآتي: (كيف نبدو أمام أصحاب المصلحة؟) ففي الجمعيات الخيرية أصحاب المصلحة قد يكونون المانحين أو المتبرعين أو الدولة، الذين قدموا الدعم المالي لغرض تحقيق رسالة الجمعيات التي يُتوقع أن تُحقق العائد على اليتيم المستفيد من خدماتها. فكما هو الحال في المنظمات الربحية ففي المنظمات الخيرية ينبغي أن تُقوّم الإدارة التنفيذية بناءً على تحقيق المنفعة من خلال تحقيق رسالة المنظمة. فالفرق بين المنظمات الربحية وغير الربحية في

هذا المنظور أنّ المنظمات الربحية تأسست لكي تُحقق العوائد والأرباح المادية فيُعتبر تحقيق الربح هو الهدف النهائي لها، أمَّا المنظمات الخيرية فهي تسعى إلى زيادة عوائدها المالية ليس لذاتها ولكن لأنّها سببا أو مُحركاً لتحقيق رسالة المنظمة (الجريفاني، 144: 2010) . وفي هذا الصدد قمت بتصميم استبانة البعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة صالحة للتطبيق على الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام وفيما يلي أهم فقراتها:

جدول رقم (1) :

البعد المالي

1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يُؤدي إلى تطوير الأداء الإداري في الجمعية.
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تُؤدي إلى تحسين إيرادات الجمعية وتطورها.
3	تعمل الإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة لليتيم عبر اعتمادها على تنوع وزيادة الممولين.
4	تعمل الجمعية على زيادة حجم التمويل من خلال مُقترحات مشاريع جديدة.
5	تعمل الجمعية على كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببنود الموازنة.
6	هل للجمعية موارد مالية ثابتة من الأوقاف؟
7	هل تستثمر الجمعية جزءا من مواردها المالية؟
8	هل تصل التبرعات للجمعية بشكل منتظم؟
9	هل تصل إعانة الوزارة للجمعية بشكل منتظم؟
10	هل تغطي الموارد المالية مصروفاتها على المستفيدين؟
11	هل تستهلك المصروفات الإدارية جزءا كبيرا من موار الجمعية؟

2. بُعد رضا اليتيم: يُعد بُعد العملاء المحرك الأساس للأبعاد الأخرى، وذلك لأنَّ هذه الجمعيات أُنشئت لغرض واحد وهو خدمة اليتيم وكفالته وهو الأساس الذي أُنيطت به، كما أنَّ المانحين والمتبرعين يتصدقون بأموالهم لهذه الجمعيات لغرض واحد ألا وهو كفالة اليتيم. إذ يهدف هذا البعد إلى قياس مدى رضا اليتيم المستفيد عن خدمة الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم التي تُقدم لهم من خلال بطاقات الصرف الإلكتروني بشكل شهري أو المقدمة مباشرة لهم عن طريق الجمعية إلى اليتيم، وكذلك قياس مدى رضا اليتيم عن خدمات الجمعية المختلفة من برامج تدريب وتوظيف ورعاية صحية وتعليمية والمساهمة في تسديد إيجارات المنازل (الخالدي، 87: 2011) ، كل هذا سيُمكن من تطوير البرامج المقدمة للمستفيدين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الحقيقية ووضع خطط مُتقدمة لتقديم خدمات تتوافق مع تطلعات المستفيدين، إضافة إلى قياس أبعاد جودة الخدمة (الوقت اللازم لتقديم الخدمة، سهولة الإجراءات، المستندات المطلوبة) .

إذا لم يتحقق إرضاء المستفيد (اليتيم) ، لن يكون هناك قيمة لِما نقوم به وسيترتب عليه الكثير من الهدر، وإذا لم نُرضِ ونلبِ احتياجات المجتمع والعاملين وأصحاب المصالح وتوقعاتهم بالذات فإنَّه يُمكن أن يتخلوا عن كل دعم مُمكن أن يُقدم، وسيكوّن هناك صعوبة في الاستمرار في العمل (الثبيتي، 40: 2010) .

إنَّ المحافظة على رضا المستفيد من خدمات الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم يتضمن التركيز عليهم والاستماع إلى توقعاتهم، وهنا ينبغي على الموظفين في هذه الجمعيات التواصل مع الأيتام حول جودة الخدمة، كما يُمكن أن يُشارك المستفيدون في رؤيا وأهداف جمعيات رعاية اليتيم. إذ يُساعد قياس رضا المستفيد من الخدمة على معرفة نقاط القوة والضعف للجمعية الخيرية. وفيما يأتي على سبيل المثال فقرات بعد رضا اليتم:

جدول رقم (2) :

بعد رضا اليتيم

1	تعمل أقسام الجمعية على تحقيق درجة الرضا للأيتام وذلك من خلال التميز في تقديم الخدمة.
2	تُطبق الجمعية نظام تقويم ومتابعة على الخدمات المقدمة للأيتام.
3	ما تُقدمه الجمعية من خدمات للأيتام تجعلهم يستغنون عن مُساعدات الآخرين.
4	أسهمت الجمعية في دمج الأيتام مع المجتمع بالمشاركات والبرامج والأنشطة التي تُقوّمها.
5	تعمل إدارة الجمعية على تطوير العلاقة مع الأيتام ومتابعة أوضاعهم.
6	تُقدم الجمعية الرعاية الصحية المناسبة لليتيم عندما يحتاج إليها.
7	تُسهم الجمعية في توفير تكاليف المواصلات لليتيم.
8	تُنجز معاملة تقديم الخدمة لليتيم وما في حكمه بكل يُسر وسهولة.
9	يتحصل اليتيم على المساعدة المالية من الجمعية في كل شهر ومن دون تأخر.
10	تعمل إدارة الجمعية على زيادة عدد الأيتام المستفيدين من خدماتها باستمرار.
11	تحاول إدارة الجمعية التعرف على آراء الأيتام المستفيدين في الأداء الخدماتي والإداري للموظفين.
12	تسعى الجمعية دائماً لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
13	يتم الإفصاح عن رغبات الأيتام وتوقعاتهم بطريقة مفهومه لجميع أقسام الجمعية وجميع العاملين فيها.

3. بعد العمليات الداخلية: يتطلب هذا البعد الإجابة على التساؤل الآتي: أيُّ العمليات التي ينبغي أن تتفوق فيها لكي نُرضي الأيتام ونُحقق العوائد (المعنوية) للمتبرعين؟ ويتطلب هذا البعد التركيز على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات اليتيم ومن ثمَّ تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة، وتشمل هذه العلاقة ماله علاقة بالعمليات اليومية

لتقديم الخدمة، والعمليات التي تتعلق بتكوين العلاقة الإيجابية مع الأيتام، ويُركز أيضاً على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن جمعيات رعاية اليتيم من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الأيتام أو يتطلعون لتقديمها لهم بكفاءة وفاعلية. ولتحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل ينبغي على هذه الجمعيات إدخال خدمات جديدة تُطرح لأول مرة تُلبي احتياجات الأيتام الحاليين والوافدين. وفيما يأتي أهم فقرات بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (3) :

بعد العمليات الداخلية

1	تعمل إدارة الجمعية على تحديد احتياجات ومتطلبات الأيتام.
2	تعمل الإدارة العليا للمنشأة على تشجيع التغيير وتنفيذ ثقافة التحسين والتعلم والابتكار بهدف التميز عن المنافسين.
3	تعمل الإدارة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة لليتيم عبر اعتمادها على تنوع وزيادة الممولين.
4	تحافظ الجمعية دائماً على وجود علاقة وثيقة مع الأيتام وتوفير قنوات سهلة للاتصال معهم.
5	الدعاية والإعلان عن الجمعية وخدماتها أكبر من واقعها الفعلي.
6	توجد قنوات اتصال بين إدارات وأفراد الجمعية سواء كان هذا الاتصال من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى.
7	تعمل إدارة الجمعية على تطوير الأنشطة والبرامج والوحدات ودعم البحوث الميدانية لمعرفة درجة رضا الأيتام.
8	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بين الأقسام الإدارية في الجمعية.
9	يتم مراجعة أداء الجمعية دورياً من خلال اجتماعات الإدارة العليا بما يشكل أساساً لاتخاذ القرارات.
10	يوجد نظام فعال لتقويم الأداء بهدف ضبط ورقابة أداء الجمعية بصفة عامة.
11	يتم تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الجمعية وتوفيرها لمستخدمي هذه البيانات والمعلومات وقت الحاجة إليها.
12	تقوم الجمعية ببحوث ودراسات لتحديد رغبات الأيتام وتطلعاتهم.

4. بعد التعليم والنمو: إنَّ بُعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة أو الجمعية الخيرية القدرة على التجديد، إذ يُعد الشرط الأساس للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروريين للبقاء، ففي هذا البعد تدرس الجمعية الخيرية لرعاية اليتيم ما يجب أن تقوم به للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات اليتيم، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للخدمات التي تخلق قيمة لليتيم.

ويُعد هذا البعد ذو أبعاد استراتيجية للجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم ونظرتها المستقبليَّة، إذ يُركز على تطوير قُدرات العاملين بهذه الجمعيات، كونهم البنية التحتية لها التي تعمل على بناء الجمعيات وتطويرها للمدى الطويل، إضافةً إلى طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين عن الخدمات الخيرية، وكيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الأيتام وحاجياتهم وغايات المتبرعين.

تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل استراتيجية الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم إلى الأفراد العاملين بها، إذ يُمكن إجراء دراسات تجريبية في مجالات جديدة تؤثر في خدماتها، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (عن طريق إدخال بطاقة الأداء المتوازن مثلا) ، وفيما يلي بعض فقرات بعد التعليم والنمو:

جدول رقم (4) :

بعد التعليم والنمو

1	يحصل جميع العاملين بالجمعية على برامج تدريبية بما يؤدى إلى زيادة وتعدد المهارات المكتسبة لدى العاملين.
2	تتوافر لدى العاملين القدرة على أداء كافة الأعمال التشغيلية بالإدارة التي يعملون بها بما يؤدى لتحسين أداء الجمعية.
3	تحافظ الجمعية دائما على بيئة عمل تساهم فى تحقيق السلامة والصحة والاستقرار لجميع العاملين.
4	يتم قياس درجة رضا العاملين بطريقة منتظمة ورسمية.
5	تحتفظ الجمعية بتوصيف كامل وواضح وموثق للوظائف (لوائح داخلية) والأنشطة التى تؤديها.
6	يتم تقدير جهدي المبذول من قبل رئيس وإدارة الجمعية.
7	تسعى الجمعية للمحافظة على الكفاءات العاملة بها.
8	هناك جوائز مرصودة للمتميزين من الموظفين.
9	تضع الجمعية معايير واضحة لاختيار الموظفين واختبارهم قبل تعينهم.
10	تهتم الجمعية بتدريب وتأهيل الموظفين تأهيلاً جيداً.
11	ينتشر مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق بين منتسبي الجمعية.
12	يتم رصد جائزة لأحسن قسم في الجمعية.
13	تمثل الزيادة في شكاوى الأيتام صد الجمعية معياراً لقياس درجة رضا الأيتام.
14	يشعر الموظف بالارتياح التام، والرضا عن العمل في هذه الجمعية.

5. البعد الاجتماعي: يُركز هذا البُعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، لأنّ المُساهمة في دعم المجتمع تُعدّ واجبا وطنياً للجمعيات الخيرية والتطوعية، ويحصل ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنويع في خدماتها المُقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية

والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع، وذلك تجسيداً لمبدأ المسؤولية الاجتماعية (أبو جزر، 56: 2012).

إنَّ قياس وتقويم مستوى الأداء الاجتماعي للجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك الجمعيات عن مسؤوليتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض عليها التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكل الأطراف ذات العلاقة بتلك الجمعيات من أجل ضمان استمراريتها في أداء الخدمات بما يُحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك الجمعيات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.

تقيس مؤشرات الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، إذ تعمل المؤسسة على رفع مساهمتها الاجتماعيَّة من خلال التحفيز والعلاوات الاجتماعية الممنوحة لعمالها وهذا من أجل كسب ولائهم ورفع أدائهم وهو الهدف الأساس والجوهر المرتجى من هذه المساهمة الاجتماعية، هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة المساهمة في الأعمال الأخرى كتمويل بعض الملتقيات العلمية التي لها صلة بكفالة اليتيم، دورات رياضية وهو ما يجعلها تستهدف كسب ثقة المواطن وتحسين نظرة المجتمع إليها. ومن هنا نستطيع تحديد بعض الفقرات ضمن هذا البعد على سبيل المثال لا الحصر:

جدول رقم (5) :

البعد الاجتماعي

1	تقوم الجمعية بتوفير وسائل النقل والمواصلات لموظفيها.
2	تقوم الجمعية بتوفير الإسكان للموظفين أو تُساعدهم في الإيجار.
3	تقوم الجمعية بتوظيف الأيتام ودمجهم في الحياة الاجتماعيَّة.
4	تقوم الجمعية بتزويج الأيتام.
5	تقوم الجمعية بالدعاية والإعلان في المراكز التجارية والأماكن العمومية للتعريف بنشاطاتها وأعمالها حتى يتعرفها المجتمع.
6	تعمل الجمعية على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تمويل فعاليات ومؤتمرات لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعيَّة.
7	تتكفل الجمعية باليتيم وأسرته وتوفر لهم الإيجار السكني.
8	تتكفل الجمعية بالأرامل وتحل مشاكلهم.
9	تقوم الجمعية بتقديم دروس خصوصية للأيتام الذين لديهم ضعف مواد دراسية معينة.
10	تقوم الجمعيَّة بتقديم منح دراسية للأيتام المتميزين لمزاولة دراستهم خارج الوطن.
11	تُخصص الجمعية جزءًا من مواردها لتمويل نشاطات خيرية أخرى.

6. البعد الأخلاقي: يُعدّ الالتزام بأخلاقيات المهنة والقدوة الحسنة مطلباً مهماً لكافة العاملين بالقطاع الخيري، إذ يتوقع كلّ المستفيدين والمتعاملين مع المنشآت الخيرية توافر هذه الخصائص لدى العاملين بالمنشآت كافة، بل إنّ ردة الفعل تكون أكبر وأكثر تأثيراً لدى المعنيين في حالة إخلال أحد العاملين بالمنشآت الخيرية بأخلاقيات المهنة مُقارنة مع حدوث ذلك من العاملين بالقطاعات التجارية والربحية الأخرى (دليل معايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري، 7: 2013).

ينبغي على الجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم أن تُنَشئ اليتيم الذي تكفله على الالتزام الأخلاقي في السلوك، إذ تعد الأخلاق ضرورة من ضروريات الحياة المتحضرة، ومتطلبا أساساً لتنظيم المجتمع واستقراره. وتظهر تجليات المسؤولية الأخلاقية لكافل اليتيم في التزامه بسلوك أخلاقي راق، ويكون ذلك بأن يلتزم هذا الكافل بواجباته اتجاه اليتيم وفي تقديم الرعاية النفسية والمادية والاجتماعية دون تفرقة بسبب كون اليتيم قريباً له أو أنه ليس من عائلته، وأن يولي عناية خاصة لليتيم الذي تتميز بيئته الاجتماعية بدرجة عالية من الحرمان، إلى جانب التعامل معه شخصاً طبيعياً له الحق في أن يحيا حياة كريمة، وأن يغرس هذا المبدأ فيه عند تعامله مع المجتمع الذي يعيش فيه.

نظرا للأهمّية الكبيرة لواجبات ولمسؤوليات الجمعيات الخيريَّة لكافل اليتيم، نجد هناك العديد من الأعراف والقيم والسلوكيات تمثل في مجموعها أدلة إرشادية للمسؤولية الأخلاقية في الكفالة، وتعد هذه السلوكيات الأخلاقية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في معاملة الكافل للمكفول، كما تعد آليات تستخدمها جمعيات رعاية الأيتام لتوجيه قراراتها، وبما يتفق مع أخلاقيات الكفالة، من أجل تدعيم روح المسؤولية الأخلاقية ليس فقط مع الكافل بل في المجتمع كلّه، ومن أهمّ المؤشرات التي يُمكن للجمعيات الخيرية لرعاية اليتيم استخدامها، تتمثل في ما يأتي (الغالبي والغامري، 135: 2005) :

- توجيه وإرشاد كل من كان يكفل يتيما أو يعمل في جمعية لرعاية الأيتام نحو السلوك الأخلاقي اتجاه هذا اليتيم؛
- تذكير الكافل والمنخرط في جمعية لرعاية الأيتام بالمتطلبات الأخلاقية للكفالة.
- تقوية ودعم الثقة بين الكافل والمكفول وبين المكفول والمجتمع.
- تقوية الانضباط الذاتي لدى كافل اليتيم بقواعد السلوك الأخلاقي (ففاقد الشيء لا يعطيه).
- الحرص على مشاركة الكافل للمكفول في أنشطة تربوية وتدريبية ورياضية قصد بناء تفاهم وتقارب فيما بينهما، التي تساهم في إشاعة جو من المرح والمنافسة الإيجابية.

- المساهمة في إنشاء ثقافة أخلاقية قوية، تعزز القيم المشتركة بين الكافل والمكفول.

- التزام الكافل بالموضوعية في عملية تقويم أخلاق اليتيم ونشاطه، والابتعاد عن السطحية والمغالاة.

- الاحتفال بالإنجازات التي يحققها اليتيم (حتى وإن كانت بسيطة) تقديرا وتشجيعا له.

وفيما يأتي أهم فقرات البعد الأخلاقي:

جدول رقم (6) :

البعد الأخلاقي

1	يتمتع الموظفون بخلق الصدق في سلوكياتهم الشخصية والعملية.
2	يُشكل مبدأ العدل في معاملة الأيتام أساساً سلوكياً في إنجاز العمل.
3	يشترط توفر خلق الأمانة عن اختيار موظفي الجمعية.
4	تقوم الجمعية بتذكير الكافل والمنخرط بها بالمتطلبات الأخلاقية للكفالة.
5	تعمل الجمعية على الحرص على مُشاركتها في أنشطة تربوية وتدريبية ورياضية قصد بناء التفاهم والتقارب بينها وبين اليتيم.
6	تلتزم الجمعية بالموضوعية في عملية تقويم أخلاق اليتيم ونشاطه.
7	تحتفل الجمعية بالإنجازات التي يحققها اليتيم (حتى وإن كانت بسيطة) تقديرا وتشجيعا له.
8	تُراعي الجمعية عند التعامل مع الأيتام مبدأ المساواة.
9	ترسم الجمعية سياسة التعامل بالأخلاق الفاضلة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع الأيتام.
10	تُقيم الجمعية دورات تدريبية لموظفيها لغرس مبدأ الالتزام الأخلاقي وأخلاقيات المهنة.
11	يتوفر في الموظفين خلق التواضع لجميع الأيتام في الجمعيَّة.

سادساً: إمكانية تطبيق النموذج المُقترح في الجمعية الخيرية لرعاية اليتيم بالرياض (إنسان)

من خلال زيارتي لموقع جمعية إنسان على شبكة الإنترنت، جعلني أعتقد جازماً أنّه لو جرى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة المقترحة بأبعادها الستة على هذه الجمعيَّة لتقويم وقياس أدائها، لكانت نسبة الاستجابة للنموذج كبيرة، لأنَّ كل مبادرة أو نشاط قامت به الجمعية إلاَّ ويُمثل أحد الأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازنة التي اقترحتها، **وفيما يأتي أهم المبادرات والنشاطات التي قامت بها الجمعيَّة:**

- أقامت جمعية (إنسان) بالاشتراك مع مُؤسسة السبيعي الخيرية وشركة وافي العالمية المتخصصة في تقديم الخطط الاستراتيجية ورشة عمل أعلن فيها عن الخطة الاستراتيجية للجمعية من عام 1434 إلى 1438ه بحضور عدد من مُوظفي وموظفات الجمعية؛ فكما هو معلوم أنَّ الخطة الاستراتيجية ضرورية عند تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في أيَّة مؤسسة، لذلك فالمقومات الأساسات لتطبيق هذه الأداة متوفرة لدى جمعية إنسان.

- تسعى الجمعية بالوسائل والطرائق كافة، للوصول إلى الأيتام الذين يحتاجون إلى خدماتها، إذ قامت منذ انطلاقها بالتنسيق مع الجهات التعليمية من مدارس حكومية للطلاب والطالبات بهدف تزويد الجمعية بأسماء وأرقام هواتف الأيتام الذين يحتاجون للرعاية المادية خصوصاً.

- خصصت الجمعية أنموذجاً إلكترونيا لاستقبال شكاوى أسر الأيتام بمنطقة الرياض وضواحيها، وتحديد طبيعة المشكلة ومصدرها، هذا فإن دلّ هذا على شيء إنَّما يدل على أنَّها حريصة على تحقيق رضا اليتيم.

- خصصت الجمعية أنموذجاً إلكترونيا لانطباعات زوار الجمعيَّة، وهذا السلوك يُرسخ البعد الاجتماعي لها فكأنَّها ومن خلال هذه المبادرة تُجيب عن السؤال التالي: كيف ننظر للمجتمع؟

- خصصت الجمعية جائزة تمنح لأحد فروعها أو أقسامها أو موظفيها (رجالاً ونساءً) (رسميين ومتعاونين) والحاصلين على أعلى نقط في معايير التقويم في نهاية كل عام هجري وهذه المبادرة تُجسد بعد العمليات الداخلية فيها؛

- أقامت الجمعية مراكز إعلاميَّة صارت إحدى نوافذ الجمعية المصغرة المنتشرة في المركز التجارية والمستشفيات والمواقع الهامة في مدينة الرياض، والهدف منها التعريف بالجمعية لدى شرائح المجتمع المختلفة، والتعريف بأنشطتها وبرامجها التي تُقدمها للمستفيدين، إذ تُمثل هذه المبادرة البعد الاجتماعي وفي الوقت نفسه، تمثل البعد المالي لأنها تهدف إلى زيادة الموارد المالية للجمعية من خلال نوافذ التبرع والوصول إليه في أماكن تواجده؛

- أقامت الجمعية المؤتمر الأول لرعاية اليتيم في 22 – 24 جمادى الأولى 1432 ه وكان الهدف منه تفعيل دور الأسرة والمؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير رسمية في رعاية الأيتام، وتأهيلهم للحياة الطبيعية، والعمل على تحديد السبل والأساليب والآليات التي تُعزز وتطور قدراتهم الذاتية وتنمي مهاراتهم وتلبي احتياجاتهم، ليكونوا أعضاء فاعلين منتجين متميزين في حياتهم الاجتماعية والأسرية والعملية...

- لقد خصصت الجمعية (كرسي إنسان) للبحث العلمي لبحث كل ما له علاقة برعاية الأيتام، ومن بين النشاطات التي قام بها الكرسي، المؤتمر السعودي الثاني لرعاية اليتيم.

- أسَّست الجمعية فرق سمتها (فرق إنسان) : فريق النظام وفريق إنسان لكرة القدم وفرق إنسان الإنشادية، وكلّها تدخل في إطار الأنشطة الترفيهية التي تقوم بها الجمعيَّة.

- قامت الجمعية باستحداث مصارف آلية واستخدام الهاتف المصرفي وشبكة الإنترنت، وما راقني في هذه الجمعية بطاقة فيزا إنسان التي يُصدرها مصرف الراجحي، التي صُممت لتُساعد الناس على فعل الخير وذلك بالتبرع مُباشرة بنقاط "مكافآت" المكتسبة عند استخدامها في عمليات الشراء لصالح أيتام الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام "إنسان"، كما قامت الجمعية بإصدار بطاقة الصرف الإلكترونيَّة الشهرية والتي تُقدم من خلالها النفقات الشهرية التاليَّة (المواد الغذائية– بطاقة الكسوة– المصروف النقدي) ، كل هذه المبادرات تُمثل بعد العمليات الداخلية بها.

- قيام الجمعية بإنشاء (قرية إنسان) التي تتكون من 12 وحدة سكنية تستوعب من 6 إلى 8 أيتام، وتُشرف على كل وحدة أخصائية اجتماعية تقوم بدور الأم، إذ تعدّ هذه المبادرة أحدث مشاريع الجمعية، فهي أول مشروع إيوائي تُنفذه جمعية إنسان تنفيذاً للتوجيه السامي الكريم من سمو الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، الذي يقضي بقيام الجمعية بافتتاح دور إيوائية للأيتام الذين لهم ظروف خاصة.

- قامت الجمعية بإصدار مجلة شهرية سمَّتها مجلة إنسان، من خلالها بعرض كل أعمالها ونشاطاتها والبرامج والدورات التدريبية التي قامت بها، والاتفاقيات التي وقَّعتها... إلخ.

المبحث الرابع: دور وأهّمية النموذج المُقترح في تطوير جودة الأداء بمنظمات رعاية اليتيم في المملكة العربيَّة السعوديَّة.

يُمكن لنموذج بطاقة العلامات المتوازنة المقترحة أن تسهم في الارتقاء بجودة الأداء في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة **وذلك على النحو الآتي**:

1. تعزيز القيم التنظيمية: يُسهم التقويم والقياس الوارد ببطاقة العلامات المتوازنة بتحديد المجالات الأساسية التي تنطلق في إطارها القيم التنظيمية، وتُسهم البطاقة في استبعاد أساليب العمل وطرقه التي تتناقض مع طبيعة القيم للمنظمة والعاملين بها، فعملياً يُمثل وجود قيم تُعزز وتعطي فوائد كثيرة وطرائق متميزة لكي تُبقى عليها، فهي تسهم في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة، إذ إن لهذه البطاقة دورا كبيرا في هذا الأمر من خلال تدفق علاقات السبب والنتيجة، الذي يُسهم ويُوجه المستويات المختلفة ويجعلها أكثر تجسيداً وارتباطاً بواقع القيم التنظيمية والفردية ترى الإدارة ضرورة تبنيها.

2. تعزيز الأداء المالي للجمعية: إنَّ المبدأ الأساس لمساهمة بطاقة العلامات المتوازن يتمثل في استخدام مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات العملاء تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عادل، وتعدّ تطبيقا واقعياً بمؤشرات دقيقة ليُترجم جوانب رؤية المنظمة المستقبلية يشترك فيها الجميع، وتسهم في الوقت نفسه في تعزيز هذا الأداء.

3. تركيز الأهداف الاستراتيجية للجمعيَّة: إذ إنّ الأبعاد الستة الواردة في البطاقة المعدلة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، إذ تسهم هذه البطاقة في تركيز الأهداف وتحديدها بوضوح وإيجاد قياسات لها وموازنتها فهي تُعطي انعكاساً مقبولاً لدى جميع فئات أصحاب المصالح الداخليين أو الخارجيين، وهذا يُمثل رؤية تسهم في استمرار التطوير والتجديد من جانب وإمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر.

4. تحقيق المسؤولية والتركيز على النتائج: إنَّ أنموذج بطاقة العلامات المتوازنة يُوفر الآلية لمراقبة الأداء من خلال منظومة المؤشرات، ومن ثم تُصبح مسؤولية تحقيق الأهداف واضحة ومُناطة بأشخاص مُحددين داخل الجمعيات، إضافة إلى ذلك يُساعدها هذا النموذج في التركيز على تحقيق النتائج وليس الأعمال فحسب.

5. التركيز على الاستراتيجيات: تُعاني كثير من الجمعيات من توزيع مواردها وطاقاتها على أعمال كثيرة قد لا تُحقق استراتيجيتها، إذ يُساعد هذا النموذج جميع العاملين على فهم معنى الاستراتيجية وكيفية ارتباط الأهداف والأعمال اليومية بهذه الاستراتيجيات، وعليه تتخلص هذه الجمعيات من الأعمال التي لا تعود عليها بالفائدة أو لا تُحقق لها أهدافها الاستراتيجية (الجريفاني، 148: 2010) .

6. فهم الغايات التي تسعى إلى تحقيقها الجمعيات الخيرية: إنَّ مبدأ بطاقة العلامات المتوازنة يُساعد الجمعيات الخيرية على تركيز الغاية التي تسعى لتحقيقها من خلال ترجمة هذه الغايات إلى أعمال يستطيع فهمها العاملون في الجمعية ويسعون إلى تحقيقها من خلال إطار عملي متناسق ومتوازن تربط فيه الأهداف بعلاقة سببية.

7. فهم دور الداعم والمتبرع والمستفيد من برامج الجمعيات: من الضروري لأيَّة خطة استراتيجية أن تتضمن أهداف لصالح هؤلاء « المستفيدين» لأنَّه لا يُعقل أن تقوم أي برامج إلاَّ بوجود الدعم المالي والمعنوي الذي يُقدمه الداعمون، كما لا يُمكن أن تُقام برامج إلاَّ لفئة المستفيدين الأيتام، لذلك فهذا النموذج يضع الأيتام في مقدمة الأولويات عند صياغة الخطة الاستراتيجية، ويضع المعايير المناسبة لقياس مدى رضا اليتيم التي يقوم عليه عمل هذه الجمعيات. (الجريفاني، 149: 2010)

8. فهم الترابط بين الاستراتيجيات وتطوير العاملين: إنَّ التدريب ينبغي أن ينصب في الاتجاه الذي تسعى المنظمات للوصول إليه، لذلك وفي ظل عدم وجود استراتيجيات واضحة لدى المنظمات الخيرية فإنَّ تدريب وتطوير العاملين يبقى بعيداً عن رؤية المنظمة، فالتركيز على الاستراتيجيات تُساعد على توجيه التطوير نحو تحقيق أعلى مستويات العوائد.

9. تحقيق الجودة الشاملة: يُساعد هذا النموذج الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم للوصول بها إلى درجة من التميز تجعلها أنموذجاً يُحتذي بها في تنشئة الأيتام تنشئةً صالحةً

دينياً وأخلاقياً وصحياً واجتماعياً من خلال تقديم مستوى رفيع من الرعاية الشاملة ، تلك التي لا يُمكن أن تتحقق دون وجود أساليب إدارية تتبنى مفهوم الجودة الشاملة في جميع الجوانب التعليمية والتربوية والاجتماعية، فكما هو معلوم أنَّ بطاقة العلامات المتوازنة تتبنى ضمنياً مفهوم الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل والعمليات الداخلية من خلال الأبعاد التي تُصاغ لتحقيق الاستراتيجية، ولكنها لا تدخل في تفاصيل أدوات الجودة، أو نماذج الجودة.

10. التأهيل للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل الخيري: إنَّ تطبيق النموذج المقترح لبطاقة العلامات المتوازنة في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي، يُمكن أن يُؤهلها للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للعمل الخيري، وكما هو معلوم تقوم الجائزة على 9 معايير يُعطى لكل معيار منها وزن محدد يختلف بحسب أهمّية المعيار للملكة، ويكون الوزن على شكل نقط لكل معيار، إذ يبلغ عدد النقط الإجمالية للمعايير كلها 1000 نقطة. ومن بين معايير الجائزة معيار التخطيط الاستراتيجي، إذ تصف الجمعية المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد هدفها الاستراتيجي بما في ذلك تحسين أدائها بصورة عامة والطريقة التي تستخدمها في تحويل أهدافها الاستراتيجية والتنموية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف تطوير جودة خدماتها (القرشي، 23: 2010)

11. التأهيل للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للعمل الخيري: إنَّ تطبيق النموذج المقترح لبطاقة العلامات المتوازنة في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي، يُمكن أن يُؤهلها للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للعمل الخيري، وكما هو معلوم تحتوي الجائزة على 9 معايير يُعطى لكل معيار منها وزن محدد يختلف بحسب أهمّية المعيار للمملكة، ويكون الوزن على شكل نقاط لكل معيار، إذ يبلغ عدد النقاط الإجمالية للمعايير كلها 1000 نقطة. (القرشي، 23: 2010)

12. التأهيل للحصول على جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري: إنَّ تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة المعدلة بأبعادها الستة على الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية اليتيم، يُمكن أن يُؤهلها الحصول على جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري، سواءً في مجال المنشآت الخيرية المتميزة أو في مجال المشاريع الخيرية المتميزة، إذ احتوت الجائزة على 18 معيارا بمجموع 1000 نقطة (دليل معايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري: 2013) ، فبناءً على هذه المعايير يُقوّم أعضاء لجنة جائزة السبيعي الجمعيات الخيرية التي تقدمت للمشاركة في المسابقة، وبالرجوع للحديث عن الأبعاد الستة للنموذج المقترح، فقد شملت هذه الأبعاد تقريبا غالبية هذه المعايير، ولاسيما البُعد الاجتماعي من خلال خاصية قبول المجتمع للقائمين على الأعمال الخيرية المختلفة ، والبعد الأخلاقي من خلال خاصية الالتزام بأخلاقيات المهنة والقدوة الحسنة، والمطلوب مُراعاتهما في نموذج الجائزة.

13. التأهيل للحصول على شهادة الإيزو: الأيزو 9001 – 2008 هي مواصفة دولية عامة لإدارة الجودة، وتحتوي على معايير لأداء أنشطة منسقة لتوجيه وضبط مؤسسة ما فيما يتصل بالجودة، وترتكز معايير هذه المواصفة على ثمانية مفاهيم أساسية يجري من خلالها التأكد من أن المؤسسة تقوم بإدارة جودة مُدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتخضع جميع مؤسسات العالم الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 – 2008 للمراقبة الدورية من الجهات المانحة، وذلك للتأكد من استمرارية التقيد بمعايير المواصفة ولضمان عمليات التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة، وينعكس ذلك إيجابياً في أداء العمل داخل الجمعية لجميع أقسامها ومراكزها.

خاتمة:

قام الباحث من خلال هذه الدراسة بصياغة أو بناء أنموذج لقياس وتقويم الأداء بالجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربيَّة السعوديَّة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة بوصفها أداةً للتخطيط الاستراتيجي، ونظراً لعدم كفاية الأبعاد الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) في قياس وتقويم الأداء في هذه الجمعيات لخصوصية نشاطاتها، قُمنا بإضافة بُعدين جديدين وهما: البُعد الاجتماعي والبُعد الأخلاقي ضمن الإطار العام لبطاقة العلامات المتوازنة.

النتائج:

ومن أهمّ النتائج التي توصلنا إليها:

1. بطاقة العلامات المتوازنة تعتبر أداة إدارية جديدة تستخدمها المنظمة في الموازنة في جميع عملياتها تماشيا مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، فهذه البطاقة تقوم بقياس الأداء من منظور شامل، ليس معتمدا على الطريقة التقليديَّة التي كانت ترتكز على الكشف عن الجوانب المالية فقط، بل امتدت لتشمل نواحي أخرى كالتركيز على تعلم ونمو العاملين، بهدف تحسين العمليات الداخليَّة التي من شأنها إرضاء الزبائن، وتحقيق المنظمة للجانب المالي على المديين القصير والطويل.

2. تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في جميع المنظمات الخدمية والإنتاجية والخيريَّة.

3. يُمكن تطوير بطاقة العلامات المتوازنة التقليديَّة لقياس الأداء الاستراتيجي، لتتوافق مع الطبيعة الخاصة لمنظمات رعاية اليتيم.

4. إنَّ استخدام بطاقة العلامات المتوازنة الجديدة بأبعادها الستة يُؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية في منظمات رعاية اليتيم في المملكة العربيَّة السعوديَّة.

5. يُمكن استخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة المقترحة بأبعادها الستة معاً كلاً على حدة لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي لمنظمات رعاية اليتيم.

6. يُمكن للجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام بالمملكة أن تُعزز من مسؤوليتها الاجتماعية من خلال البُعد الاجتماعي المقترح في بطاقة العلامات المتوازنة، كما يُمكن أن تُعزز من مسؤوليتها الأخلاقيَّة من خلال البعد الأخلاقي.

7. إمكانية تطبيق النموذج على الجمعية الخيرية لرعاية اليتيم بالرياض (إنسان) .

8. تتوافر في جمعية (إنسان) كل المقومات لتطبيق ونجاح نموذج بطاقة العلامات المتوازنة.

9. يُمكن أن يُسهم النموذج المقترح في تأهيل الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة للحصول على الجوائز الدولية للتميز المؤسسي في العمل الخيري مثل: جائزة الملك عبد العزيز، جائزة السبيعي للتميز في العمل الخير، جائزة الفوربس؛

10. يُمكن أن يُسهم النموذج في تأهيل الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة للحصول على شهادة الإيزو 9001 – 2008 للجودة.

مُقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

1. دعم الإدارة العليا داخل الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية لتوجهات تطبيق نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، وتشجيع العاملين على ذلك لضمان عملية نجاح تطبيقها، ومن خلال توفير الموارد المالية، والبشرية، والتقنية اللازمة لوضع خطة عمل، والتنفيذ بشكل مُتكامل.

2. ضرورة توخي الدقة ومراعاة الموضوعية، والوضوح والشمولية أثناء صياغة المقاييس المستخدمة داخل كل بعد من أبعاد نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، التي يُعتمد عليها في تقويم الأداء الاستراتيجي، وأن تأخذ تلك المقاييس بعين الاعتبار طبيعة عمل الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام.

3. يُنصح الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام التي تتخذ قراراً بتطبيق نموذج بطاقة العلامات المتوازنة كنظام متكامل بالتدرج في عمليات التطبيق، فيمكن تطبيق النموذج على قسم معين أقسام الجمعيات، أو فرع معين من فروع الجمعيات حتى يُمكن تعميم التجربة على الجمعيات ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق.

4. ضرورة إدماج البُعد الاجتماعي والأخلاقي في النموذج العام لبطاقة العلامات المتوازنة عند تطبيقها في الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام.

5. ضرورة تبني الجمعيات الخيرية والمتخصصة في رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) المقترحة عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.

6. ضرورة تدريب العاملين في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مُتخصصة، للاطلاع على كيفية تطبيق نموذج (BSC) ومزاياه.

7. وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق (BSC) بشكل كفء وفعال.

8. ضرورة تطبيق النموذج المقترح على الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بالرياض (إنسان) .

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربيّة

أولاً: الكتب

1. سعد ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
2. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002.
3. أسامة عمر الأشقر، تطوير المؤسسة الوقفية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف، الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، 2007.
4. طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
5. دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

ثانياً: المجلات العلمية المحكمة

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي في النهوض بالقطاع الوقفي، افتتاحية العدد، مجلة أوقاف، السنة الحادية عشر، العدد 21، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، نوفمبر 2011.
2. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2005.
3. ماهر موسى درغام، تقويم أداء البنوك الإسلامية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013.
4. ماهر موسى درغام وأبو فضة مروان محمد، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية) ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، غزة، 2009.
5. زوليف إنعام ونور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
6. نمر سليحات و اسعود المحاميد ، أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
7. محفوظ جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
8. جبر إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح « دراسة ميدانية»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحدي والعشرون، العدد الثاني، غزة، فلسطين، يونيو 2013.
9. جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد التاسع والعشرون، فلسطين، شباط 2013.

ثالثاً: المؤتمرات الملتقيات

1. عبدالله بم محمد البراهيم، أهمية كسب ثقة الجهات المانحة في تنمية الموارد للجهة الخيرية، اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 22 أفريل 2010.
2. زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ، نوفمبر 2001.
3. هدى صالح كيره، رعاية الأيتام محليا وعالميا، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول لرعاية اليتيم في المملكة العربية السعودية، جمعية إنسان، الرياض، 2011.
4. إبراهيم بن سليمان الخميس ورشيد محمد بالمخرمة، تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمكة المكرمة، اللقاء السنوي الحادي عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 16 مارس 2012.
5. عماد الجريفاني، توجيه الجودة في العمل الخيري من

بطاقة الأداء المتوازن، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 23 أفريل 2010.

6. زين الثبيتي، الجودة الشاملة في العمل الخيري... المستفيد أولاً ، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 23 أفريل 2010.

7. حسين بن رده القرشي، معايير الجودة للعمل الخيري المتميز (مواءمة جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل الخيري) ، اللقاء السنوى التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مجلس الغرف التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 23 أفريل 2010م..

رابعاً: مذكرات الماجستير

1. إياد الدجني ، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

2. منى المدهون و عبير البطنيجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات– غزة، دراسة قدمت لاستكمال درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2013.

3. مريم نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية) ، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.

4. حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني» دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين»، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2012.

5. عبد الله الخالدي، مدى رضا المستفيدين عن خدمات الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمدينة الرياض (إنسان) ، مذكرة ماجيستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011.

6. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.

7. دليل معايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري، الإصدار الأول، مؤسسة السبيعي الخيرية، المملكة العربية السعودية، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. *Janet Shapiro ,Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 2003. Retrieved from: http:// www. civicus. org*
2. *Namken, J. C. & Rapp, G. W, Strategic Planning Handbook for Cooperatives, United States Department of Agriculture, Washington DC, USA,1997.*