

إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية

د. نشهيره محمود عبد العزيز

قسم المحاسبة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

١- مقدمة البحث :

مع تعاظم دور القطاع الأهلي أو ما يطلق عليه القطاع الثالث نتيجة لانخفاض الانفاق الحكومي على الخدمات العامة كالصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية ، وكذلك الاتجاه نحو التخصص ، وارتفاع معدلات البطالة وتدهور الأوضاع المعيشية للطبقات الفقيرة ، أصبح الاتجاه العام نحو تفعيل دور المنظمات غير الحكومية ، ليس فقط لتحسين معيشة المجموعات المستهدفة بخدماتها وإنما أيضا لتمكين Empowerment هذه المجموعات من إحداث تغير كمي ونوعي في مستوى معيشتها ، للنهوض بالطبقات الفقيرة والمعدمة في المجتمع ، الأمر الذي أدى الى ظهور دور فاعل للجمعيات الأهلية في المرحلة الحالية لمعالجة هذه الأوضاع ، ليس فقط في مصر وإنما في معظم دول العالم ، حيث تبلور هذا الأمر في الاتجاه نحو تقليص دور الدولة في توفير الخدمات الأساسية ، مع ترك المجال للعمل الأهلي وظهور المنظمات غير الهادفة للربح كآلية مستقلة لدعم وتمكين الطبقات الفقيرة .

٢- مشكلة البحث :

مع زيادة عدد المنظمات غير الحكومية التي تندرج في القطاع الثالث ، ظهرت الحاجة الى ضرورة وجود أدوات وأساليب لتقييم نتائج أعمال وأنشطة هذه المنظمات ، تتفق مع طبيعتها وسماتها المميزة ، والتي تحتم وجود نظم مالية ومحاسبية وإدارية تتوافق معها ، إلا أن واقع الحال بالنسبة لهذه المنظمات كان بخلاف ذلك حيث تواجه هذه المنظمات في هذا الصدد مجموعة من المشاكل والمعوقات من أهمها ما يلي :

- صعوبة وجود إطار ثابت ومتفق عليه للمحاسبة والتقييم فى المنظمات غير الحكومية، بينما توجد مقاييس تستخدم فى منظمات الأعمال مثل المقاييس المرجعية Benchmarking ومقاييس الأداء المتوازن Balanced Scorecards والقيمة المضافة الاقتصادية Economic value added .
- صعوبة اختيار أدوات المحاسبة وتطبيقها فى المنظمات غير الحكومية لاختلاف أهدافها وطبيعة نشاطها عن أهداف منظمات الأعمال .
- الحاجة الى وجود أسلوب يربط بين عمل المنظمات غير الحكومية وبين توجيهها الاستراتيجى من خلال نموذج أو إطار يجمع بين الرؤية والرسالة والهدف .
- انحسار دور النظم المالية والمحاسبية المستخدمة فى توفير المعلومات التى تبين الحساب الختامى لهذه المنظمات .
- وترى الباحثة أن هذه المعوقات والمشاكل ، تمثل المشكلة الأساسية لهذا البحث .

٢- هدف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق الأغراض التالية :

- دراسة مدى إمكانية تطبيق مقاييس الأداء المتوازن على المنظمات غير الحكومية .
- دراسة صعوبات تطبيق مقاييس الأداء المتوازن على المنظمات غير الحكومية مع وضع تصور لاتجاهات تطويرها لتلائم هذه المنظمات .
- وضع نموذج يجمع بين الجوانب الأربعة للمقياس وتطبيقها على المنظمات غير الحكومية .
- تمكين المنظمات غير الحكومية من التعرف على أسلوب جديد لتقييم أداء أعمالها .

٤- فروض البحث :

فى ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن تحديد الفروض التالية :

- أن الجوانب الأربعة لمقاييس الأداء المتوازن يمكن أن تشكل إطاراً عاماً لتقييم الأداء فى المنظمات غير الحكومية .

- أن مقاييس الأداء المتوازن تصلح للتطبيق في المنظمات غير الحكومية .
- أنه يمكن تعديل نظام مقاييس الأداء المتوازن ليتلاءم مع طبيعة نشاط وهدف المنظمات غير الحكومية .

٥- حدود البحث :

يتم البحث في إطار الحدود التالية :

- دراسة نظريية : حيث يتم عرض مفهوم مقاييس الأداء المتوازن كما وردت في مراجع المحاسبة والإدارة مع استعراض لبعض البحوث في مجال المنظمات غير الحكومية .
- دراسة تطبيقية : حيث يقتصر التطبيق على بعض الجمعيات الأهلية من المنظمات غير الحكومية والتي تعمل في مجال تمكين ودعم مجموعات مستهدفة من المرأة والشباب .

٦- هيكل البحث :

تحقيقاً لهدف البحث فقد تم تقسيم البحث الى الموضوعات التالية :

- ١- تعريف المنظمات غير الحكومية .
- ٢- خصائص رسومات المنظمات غير الحكومية .
- ٣- مقاييس الأداء المتوازن .
- ٤- تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية .
- ٥- النموذج المقترح لقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية .
- ٦- الدراسة التطبيقية .
- ٧- الخلاصة والنتائج والتوصيات .
- ٨- هوامش البحث .
- ٩- مراجع البحث .
- ١٠- مرفقات البحث .

١- تعريف المنظمات غير الحكومية :

هي "مجموع المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة"^(١). وفي تعريف آخر "هي مجموعة المنظمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضى والإدارة السليمة للتنوع والخلاف"^(٢).

وهناك تعريف "بأنها المنظمات الإنسانية الخيرية التي لا تهدف الى تحقيق الربح ، والتي تتمثل في جهود مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الخيرية فى المجتمع ، اتحدوا لأداء نشاط عام مسند اليهم من قبل الحكومة ، أو لأداء نشاط عام عليه طلب من أفراد المجتمع ولكن لا يرغب القطاع الحكومى أو الخاص القيام به"^(٣).

كما تعرف المنظمات غير الحكومية بأنها " تلك المنظمات التي تعمل فى مجال خدمات معينة كالتعليم والاستشفاء والخدمة العامة والأعمال الخيرية ليس بغرض تحقيق الربح ولكن بغرض استخدام صافى الأموال المتركة فى تحسين وتطوير عملياتها وخدماتها"^(٤).

٢- خصائص وسمات المنظمات غير الحكومية :

استنادا الى التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم خصائص وسمات المنظمات غير الحكومية على النحو التالى:^(٥)

١- ان أحداث التمكين (بناء قدرات الأعضاء والمجموعات المستهدفة ودعمها وتنميتها) هو غاية وليس وسيلة ، فإذا كانت المنظمات الأخرى تنظر الى تمكين القوى البشرية لديها كوسيلة لزيادة الإنتاجية أو الربحية ، فإن التمكين فى المنظمات غير الحكومية هو هدف وروية ورسالة ذات بعد استراتيجى حاكم فى المنظمات غير الحكومية .

٢- انها منظمات غير هادفة للربح ، وحتى لو استهدفت الربح فإن الربح وسيلة مرحلية ، يكون عائده موجه نحو تدعيم التمكين للمجموعات المستهدفة .

٣- أنها منظمات قائمة على العمل التطوعي . وحرية الانضمام . ويشكل فيها العمل التطوعي نصيب ملموس . وأن هذا العمل التطوعي يسير بالتوازن مع أولئك العاملين في المنظمة وفق علاقة رسمية وقانونية يحكمها عقد العمل ومن هنا يصبح جزء من قوة العمل المتاحة للمنظمة يحكمها فقط مدى الانتماء والالتزام نحو المنظمة (المتطوعون) وجزء آخر يحكمه القانون (العاملون التنفيذيون) وجزء ثالث من المتطوعين الذين يتولون مناصب إدارية في المنظمة (أعضاء مجلس الإدارة) يحكمهم الانتماء والالتزام والقانون وهو أمر غير وارد في النوعيات الأخرى من المنظمات .

٤- أن هذه المنظمات في أغلب أحوالها مقيدة بحدود نشاط معين ، ونطاق جغرافي لا تتجاوزه وربما تشكيلة خدمات لا تخرج عنها ، فهي حرة في حدود قيود معينة توضع منذ بداية تكوينها في نظامها الأساسي .

٥- أنها تعمل غالباً في إطار نظم إدارية مبسطة تتناسب وحجم نشاط محدود وهو أمر قد يعوق في الكثير من الأحوال توسعها ونموها ، حيث يحتاج هذا النمو والتوسع إلى تغيير جذري في هذه النظم قد لا يكون متاحاً لها مما قد ينعكس سلباً على وضع تخطيط استراتيجي لها .

٦- أن تصميم المنظمة غير الحكومية قائم على أساس قيامها بالدفاع عن مصالح جماعات معينة وحمايتها وتمكينها من أجل حياة أفضل ، وهو أيضاً قد لا يتوفر في النوعيات الأخرى من المنظمات ، خاصة وإن هذه السمة لا بد وأن تكون أحد الثوابت التي تنطلق منها أي استراتيجية لأي منظمة غير حكومية .

٧- أنها عند تمكينها لمجموعاتها المستهدفة ، لا بد وأن ترصد تلك المشكلات التي قد تنتج عن حدوث تغييرات في الهيكل الاقتصادي (الخصخصة والبطالة) لتلاحق تأثير هذه التغييرات على مجموعاتها المستهدفة وأعضائها ومن ثم حمايتهم منها وهو ما يطلق عليه الدور اللاحق لهذه المنظمات لإحداث التوازن الهيكلي في المجتمع ، وهو دور لا يقع على عاتق المنظمات الأخرى وحتى لو قامت به المنظمات الأخرى فإنها يجب أن تقوم به من خلال المنظمات غير الحكومية ، عن طريق دعمها وتمويل مشاريعها الهادفة إلى إحداث هذا التوازن .

٨- أن نمط التنافس في العلاقات بين المنظمات غير الحكومية التي تعمل في نشاط نوعي واحد غير قائم ، مثلما هو وارد في منظمات القطاع الثاني (الخاص) فالأساس هو نمط التعاون والتفاعل الإيجابي فيما بينهم .

٩- أن هذه المنظمات لا بد وأن تخضع في تنظيمها لنمط التنظيم العضوي ، القائم على روح الفريق والمسئولية الجماعية وليس نمط التنظيم الميكانيكي القائم على التخصص الدقيق والمسئولية عن مهام محددة .

١٠- تعدد مصادر تمويل هذه المنظمات وعدم ثباتها واستقرارها ، يجعل من مشكلة تعظيم مصادر تمويل هذه المنظمات والبحث المستمر عن مصادر متجدده محور ذات بعد استراتيجي في حركتها .

٢- مقاييس الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecards

أصبحت المقاييس المالية في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة غير كافية لإدارة هذه البيئة خاصة وأن معظم المنظمات قد أصبحت أكثر اهتماماً ببيئة العمل الداخلية ، حيث تركز في هذه البيئة على العمل للاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة knowledge-based assets^(٦) ، لذلك فقد تحولت مقاييس الأداء من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية ، إلى نظام لإدارة الاستراتيجية ، حيث تستخدم فيه الإدارة هذا النظام كإطار مركزي تنظيمي لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .^(٧)

ويعتبر نموذج قياس الأداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء التي تمثل إطاراً مناسباً لقياس الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الاستراتيجية ، وذلك من خلال الربط بين الأداء والأهداف طويلة الأجل .

١-٣ تعريف مقاييس الأداء المتوازن :

" هي أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة الى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة ، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات ، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة ، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداءه لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة " .^(٨)

وقد وصف Kaplan & Norton^(١) مقاييس الأداء " بأنها نموذج يمثل إطاراً متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة استراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الاستراتيجية " ، ويعتبر هذا النموذج هو أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط الاستراتيجية .

ويتضح من التعريفين السابقين أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على مفهوم الاستراتيجية الذي قدمه Porter, 1985 وبرى Porter في أن تكوين استراتيجية تنافسية يتطلب ربط المنظمة بقوى المنافسة في الصناعة التي تتبعها ، ولهذا فإن الاستراتيجية يجب أن تبدأ باختيار السوق وقطاعات العملاء الذين تهدف المنظمة تقديم منتجاتها أو خدماتها إليهم ، ثم يلي ذلك تحديد عمليات التشغيل الداخلي والتي يجب أن تتميز بها المنظمة لتحقيق قيمة لعملائها في قطاعات السوق المستهدفة ، وتعتمد على اختيار الأفراد والكفاءات التنظيمية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه العمليات حتى تستطيع المنظمة تقديم قيمة حقيقية .^(١٠)

٢-٢ مكونات نموذج قياس الأداء المتوازن :

يتكون نموذج القياس المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة ، والمتصلة التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل ، وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة وبأسلوب فني محدد للتقييم .^(١١)

هذا ويترجم نموذج القياس المتوازن للأداء رؤية المنظمة واستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس في أربعة مجالات مختلفة هي : الجانب المالي ، والعملاء ، وعمليات التشغيل الداخلي ، والنمو والتعلم .

١-٢-٢ الجانب المالي :

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ، من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار ، والدخل الناتج من التشغيل والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة ونصيب السهم من الأرباح .

٢-٢-٢ جانب العملاء :

يركز هذا الجانب على مقياس تتعلق بالعملاء المستهدفين ، وهي تتضمن مقياس متعددة ، مثل رضا العميل ، والاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد ، وريحية العميل ، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة ، والقيمة من وجهة نظر العميل .^(١٣)

ويعكس جانب العميل المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها ، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه ، وقد يكون من بين هذه الخدمات التطوير المستمر في المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة ، أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من العوامل التي تؤدي إلى رضا العملاء .

٢-٢-٣ جانب عمليات التشغيل الداخلي :

يركز هذا الجانب على العوامل والإجراءات الداخلية الهامة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين وقد تتضمن هذه الإجراءات المعلومات والتطبيقات مثل محاسبة تكاليف الأنشطة ABC والإدارة من خلال الأنشطة A.B.M ورقابة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة ونظم المخزون الفوري.^(١٣) ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد .

٢-٢-٤ جانب النمو والتعلم :

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية وذلك لسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل ، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي : الأفراد ، والأنظمة ، والإجراءات التنظيمية ، عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءة أنظمة المعلومات وتطوير الإجراءات التنظيمية .^(١٤)

٢-٣ علاقات السببية في نموذج القياس المتوازن :

ترتبط المقاييس الأربعة في نموذج القياس المتوازن للأداء في سلسلة من علاقات السببية Causal Chain ولهذا فقد أكد Kaplan & Norton على أن الأهداف

الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية. ^(١٥)

وقد افترض Kaplan, Norton وجود سلسلة علاقات السببية على النحو التالي: ^(١٦)
ان مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلى والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء ، والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية .
وبتحديد علاقات السببية بين مجالات نموذج القياس المتوازن للأداء ، يتم ترجمة الهدف المالى ، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية Operational factors تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف ، وتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالى فى كل من الجوانب الأربعة السابق الإشارة إليها لنموذج القياس المتوازن للأداء ، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ويتضح من العلاقات السببية فى النموذج أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ، وأن الأهداف فى جانب العميل يجب أن تؤدي الى تحقيق الأهداف المالية ، وأن اختيار الأهداف الاستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلى يجب أن تتم فى ضوء أهداف العملاء والمساهمين ، وكذلك فإن تحديد الأهداف فى جانب النمو والتعلم يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف فى الجوانب الثلاثة الأخرى. ^(١٧)

٤-٣ علاقة نموذج قياس الأداء المتوازن بالإدارة الاستراتيجية :

يعد هذا النموذج أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء ، والخطط الاستراتيجية ، ويغضى النموذج الفجوة بين وضع الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق الربط بين أربعة عمليات إدارية هي: ^(١٨)

- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية Translating the Vision
- توصيل الاستراتيجية والربط بينهما وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة Communication and linking
- التخطيط Business Planning
- التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning

٢-٤-١ توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية : Translating the Vision

يتم ترجمة الرؤية والاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يمكن أن يفهمها المديرين ويستخدمونها في ترشيد قراراتهم ، فالاستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في المنظمة بالكامل ، أما الرؤية فهي أساس تحديد ووضع الاستراتيجية ، ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقاييس الأداء هو تحديد الاستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ، وهل هي استراتيجية المواجهة Confrontation التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء بالنسبة للمنتج أو الخدمة ، أو هي استراتيجية القيادة باستخدام عنصر التكلفة Cost leadership ، أو هي استراتيجية التميز في المنتج Product differentiation^(١٨) وكل هذه الاستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنظمة على المنافسة من خلال ما تطبقه من وسائل تؤدي إلى تخفيض تكلفة منتجاتها ، ورفع مستويات الجودة لها مقارنة بالمنافسين حيث يؤدي اختيار الاستراتيجية المناسبة من هذه الاستراتيجيات الى التطبيق الدقيق لمقاييس الأداء المتوازن.

٢-٤-٢ توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة

Communicating and Linking

تعتمد هذه الخطوة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج قياس الأداء المتوازن ، حيث تقوم كل وحدة نشاط بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج قياس الأداء المتوازن الخاص بها ، وهذه المقاييس تحقق الاستراتيجية الخاصة بالوحدة بالإضافة الى تحقيق أهداف المنظمة ككل ، ويراعى أن تكون متفقة مع رؤية واستراتيجية وأهداف وحدة النشاط وبعد أن يضع مديرو وحدات النشاط نموذج القياس المتوازن الخاص بهم ، تقوم الإدارة العليا بإقراره والاعتماد عليه في أغراض تقييم الأداء .

٢-٤-٣ التخطيط Business Planning

يندرج تحت هذه العملية التخطيط وتحديد الأولويات الاستراتيجية ، حيث تكون هناك موارد المنظمة المحدودة . فضلاً عن التنافس الشديد بين البرامج المختلفة على هذه الموارد بحيث يصعب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

هذا ويوفر نموذج القياس المتوازن أساساً لتوزيع هذه الموارد ، حيث يتم التركيز على تقييم النتائج كما سبق الإشارة في أربعة مجالات هي المجال المالي ، ومجال العملاء ، وعمليات التشغيل الداخلي ، والنمو والتعلم .

٢-٤-٤ التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning :

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم ، حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنظمة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها ، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي ، ولهذا يساعد هذا النموذج على أن يتم التعديل المستمر للاستراتيجية في ضوء الظروف المتغيرة .

ويتضح مما سبق أن نظام قياس الأداء المتوازن يلعب دوراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية حيث تقوم الإدارة باستخدامه في وضع الأهداف ، وتخصيص الموارد ، والموازنة والتخطيط ، والتغذية العكسية ، والتعلم .

وكما يستخدم أيضا مقياس الأداء المتوازن ليس فقط كأداة لتنفيذ الاستراتيجية وإنما كنظام للمعلومات ، فهذا المقياس هو حلقة الوصل بين الاستراتيجية وبين العمليات التي تتم في المنظمة ، وكذلك هو أداة فعالة لحل معظم المشكلات التي قد تطرأ على كل منها ، لذلك فقد أصبحت مقاييس الأداء المتوازن تستخدم كألية فعالة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة ، مثل برامج الجودة المتكاملة Total Quality Programs وشهادات الجودة Quality Rewards ، وأيضا لتنفيذ ومساندة بعض المفاهيم الحديثة مثل مفهوم سلسلة القيمة ، هذا ويؤدي تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء الى تركيز جهود الإدارة في تفعيل نظام الرقابة في المنظمة ، بحيث يصبح نظام رقابة للمستقبل ، مما يشجع الإدارة على الاستغناء عن استخدام الموازنات التقليدية ، واعتبار مقاييس الأداء آلية لتحديد وإقرار الأهداف في المستقبل .^(٢٠)

٢-٥ متطلبات تطبيق مقاييس الأداء المتوازن :

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق مقاييس الأداء المتوازن بنجاح تستعرضها الباحثة فيما يلي :

٢-٥-١ تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية :

- المحور الأساسي في استخدام مقاييس الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية ، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير^(٣١) من أهمها :
- الأهمية الاستراتيجية Strategic significance : والتي تعنى أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية .
- إمكانية التطوير Improvement potential : والتي تعنى أن تكون الأهداف النطموحة في حدود الممكن .
- درجة التأثير Zone of Influence : والتي تعنى أن يتوافر في المنظمة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف .
- الطيران بارتفاع مقبول 'Correct flight altitude' : ويقصد بهذا المعيار استبعاد الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري .
- القياس Measurability : ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة .
- جدوى التنفيذ Feasibility of implementation : ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة .

٢-٥-٢ الأخذ بمنهج النظر :

يتوقف نجاح استخدام مقاييس الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظم ، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي ، وليس كنظام قياس ، وهذا يعني إدماج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة ، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج ودمج ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية ، وتبويب المنظمة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها ، وكذلك جعلها عملية مستمرة ، تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة^(٣٢) .

٣-٥-٢ وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن :

استجابة للتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة ، والتركيز على العميل ، وظاهرة الاندماج الصناعي ، وحتمية تطبيق النظم والأساليب المتقدمة فى تكنولوجيا المعلومات ، فقد كان من الضروري أن تبحث المنظمات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية فى مواجهة هذه المتغيرات والضغط ، لذلك كان هناك دافع قوى لدى هذه المنظمات لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن .

ومما سبق يمكن القول أن المنظمات فى سبيل تطبيقها لمقاييس الأداء المتوازن ، يجب أن يكون لديها تحديد واضح للاستراتيجية ، فالهدف الاستراتيجى الذى تختاره المنظمة هو أساس تحديد العوامل الحاكمة التى تؤدى الى نجاح المنظمة ، وبالتالي فإن المنظمة التى تستطيع أن تحدد أهدافها الاستراتيجية بدقة ، هى الأكثر قدرة على تطبيق مبادئ وأسس القياس المتوازن على أن يكون لديها دافعية لتطبيقه بما يمكنها من أن تستخدم المقياس كمؤشر شامل للأداء .

٤- تطبيق مقاييس الأداء المتوازن فى المنظمات غير الحكومية :

يعتمد نموذج تقييم الأداء المتوازن على تحديد الاستراتيجية والرؤية ، والربط بينهما وبين الأهداف ، وهذا يمكن تطبيقه فى المنظمات الاقتصادية ، أما فى المنظمات غير الحكومية فهناك صعوبة فى تحديد الاستراتيجية وذلك للأسباب التالية :^(٣٧)

١- تتكون الرسالة والرؤية فى المنظمات غير الحكومية من مجموعة من البرامج والأولويات وليس المخرجات التى تحاول هذه المنظمات أن تحققها .

٢- تركز مقاييس الأداء فى المنظمات غير الحكومية على مفهوم العمليات الناجحة An Operation Excellence والذى تعطى الأولوية للكفاءة والسرعة والجودة وذلك بالنسبة للخدمات التى تقدمها المنظمة مما يؤدى الى تطوير وتحسين العمل الأهلئ .

٣- لا تقوم استراتيجية العمل الأهلئ على قيادة المنتج أو رضاء العميل Product leadership or customer intimacy كما فى المنشآت الاقتصادية وإنما تركز على فلسفة العمليات الناجحة الى المجموعات المستهدفة .

وبالرغم من ذلك فإن هناك تجارب في الولايات المتحدة الأمريكية لبعض المنظمات غير الحكومية التي اتبعت استراتيجية تركز على العميل A customer-based strategy عن طريق اختيار مجموعة متكاملة من الموضوعات الاستراتيجية لخلق ميزة لمواطنيها مثل تجربة مدينة شارلوت في جنوب كارولينا ، وهناك منظمات أخرى مثل Montefiore University Hospital التي اختارت قيادة المنتج (من خلال مراكزها المميزة) بالإضافة الى بناء علاقات ممتازة مع العملاء من خلال مراكز العناية بالمرضى -Patient-oriented care واستطاعت أن تحصل على نصيب من السوق في منطقتها المحلية.^(٢٤)

وعلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية يمكن أن تضع استراتيجية قائمة على ميزة تنافسية من خلال قيادة المنتج أو الخدمة التي تركز على رضا المجموعات المستهدفة وذلك من خلال تطوير العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق هذا للتنفيذ.

١-٤ محددات تطبيق مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية :

هناك ثلاثة محددات أساسية للأهداف وذلك لكي تتمكن المنظمة غير الحكومية من تحقيق رسالتها.^(٢٥)

١ - التكلفة المنفقة Cost Incurred :

تتضمن تكلفة العمل الأهلي تكلفة تشغيل المنظمة غير الحكومية بالإضافة الى التكاليف الاجتماعية التي تفرض على البيئة لمنع التدهور البيئي أو تكلفة التلوث وما تدفعه المؤسسات الأهلية لتقليل الآثار المترتبة على دفع أجور أقل من الحدود الدنيا ، وتحاول المنظمات غير الحكومية لكي تحقق منافع من رسالتها أن تقلل من التكلفة المنفقة.

٢ - القيمة المخلقة Value Created :

يتعلق هذا الجانب بالمنافع المتولدة والتي خلقت بواسطة المنظمة للمواطن أو الجماعة المستهدفة وعادة من الصعب تحويلها الى قيمة مالية مثل تحسين الصحة وتطوير التعليم وتوفير الأمن ، ولكن من اله ممكن استخدام مؤشرات تعبر عن مقياس للمخرجات والنتائج من العمل الأهلي مثل قياس كثافة التلوث في البيئة ، ومعدل الوفيات من الأطفال الرضع ، ومعدلات الجريمة ، ونسبة الأمية ، ونسبة الأمان الاجتماعي ، ومعدلات

الأمراض ، وغير ذلك من المؤشرات التي تعتبر مقياس للمخرجات من النشاط .

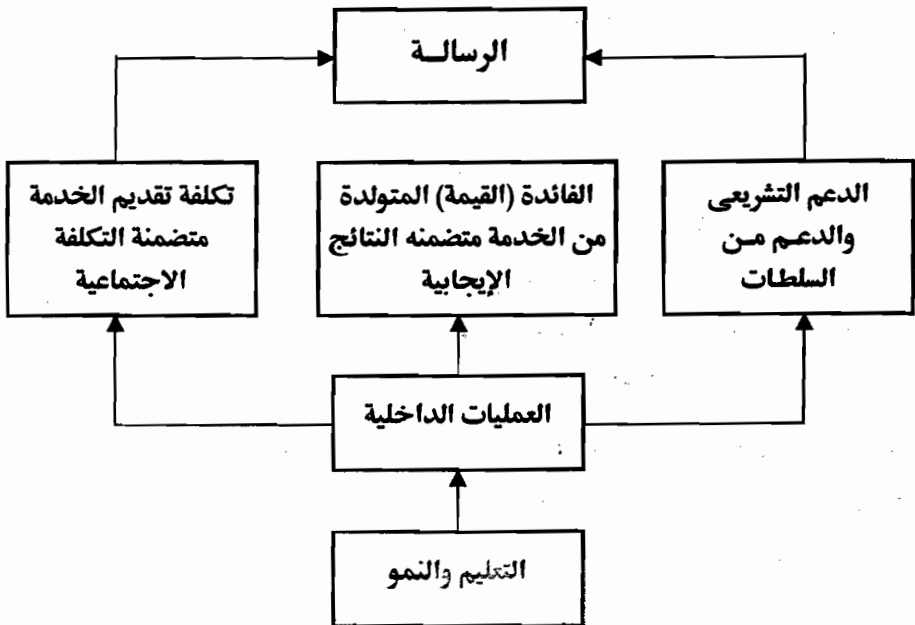
٣- السند القانوني أو التشريعي Legitimising Support :

لكي تضمن المنظمات غير الحكومية استمرار الدعم من الجهات المانحة يجب أن تعمل على مقابلة وتحقيق أهداف مصدر التمويل ، وهذا يوفر لها دعم قانوني وتشريعي أو ما يطلق عليه الدعم المؤسسي للمنظمة غير الحكومية .

وعلى ذلك ترى الباحثة أن مؤسسات العمل الأهلي يجب أن يكون لديها ثلاثة مستويات للأهداف إذا أرادت أن تحقق رسالتها : خلق قيمة بأقل تكلفة مع ضمان الالتزام والدعم المستمر من الجهات المانحة (مصدر التمويل) ومن هذه المستويات الثلاثة للأهداف يمكن أن تحدد المنظمة غير الحكومية أهدافها للعمليات الداخلية والتعلم والنمو والتي تجعلها قادرة على تحقيق الرسالة .

وبوض الشكل التالي إطار عام لمنظمة غير حكومية لديها المحددات الثلاثة

للأهداف :



٢-٤ تعديل هيكل مقاييس الأداء المتوازن ليتناسب مع المنظمات غير الحكومية :

يتطلب تطبيق مقاييس الأداء المتوازن على المنظمات غير الحكومية تعديل في هيكلها الأساسي حيث الجانب المالي يأتي على قمة التسلسل الهرمي في النموذج التقليدي ، ولأن تحقيق النجاح المالي ليس هو الهدف الأساسي للمنظمات غير الحكومية لذلك كان لابد من إعادة هيكله المقياس ليكون الجمهور (المجموعات المستهدفة) في قمة التسلسل الهرمي ، ففي المنظمات الاقتصادية يدفع العميل مقابل السلعة أو الخدمة ، وفي نفس الوقت يسلم السلعة أو يتلقى الخدمة ، وهاتين المرحلتين متكاملتين أما في المنظمات غير الحكومية تدفع الجهات المانحة Donors الهبات والتبرعات والموارد المالية اللازمة لتأدية الخدمة لمجموعة أخرى (المجموعات المستهدفة) ، إذن هناك من يدفع قيمة الخدمة وهناك من يتلقى الخدمة ، ومما سبق نستطيع القول أن هناك محورين أساسيين في المنظمات غير الحكومية تستعرضهم الباحثة فيما يلي :

١-٢-٤ محور المجموعات المستهدفة :

وهو أكثر محاور نموذج مقاييس الأداء المتوازن أهمية عند تطبيقه على المنظمات غير الحكومية ، باعتبار أن الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات تمثل شرعية وجودها هذا وتمثل المجموعات المستهدفة بالنسبة لأغلب المنظمات غير الحكومية فيما يلي :

- الفقراء (غير القادرين على الحصول على الاحتياجات الأساسية للحياة) .
- ذوى الاحتياجات الخاصة (المعوقين غير القادرين على الاندماج في المجتمع).
- المرأة (لتفعيل دورها في المجتمع أو لحل مشاكلها).
- العمال المهنيين (خارج النقابات لحل مشاكل البطالة والتشغيل بالنسبة لهم) .
- الجمهور العام (كما في حالة جمعيات التنمية المحلية والبيئية) .

هذا ويجب أن تنطلق استراتيجية المنظمة غير الحكومية عند تطبيق نموذج مقاييس الأداء من احتياجات المجموعات المستهدفة وفقاً لطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها استناداً إلى قرار إنشائها وبحيث تقوم هذه الاحتياجات على أساس دراسة الموقف الحالي اقتصادياً واجتماعياً لأفراد هذه المجموعات وتأثير الأبعاد السلبية لهذا الموقف على المجتمع والبيئة المحيطة بهذه المجموعات ، وبالتالي تحديد

الاستراتيجية التي ستبناها المنظمة غير الحكومية لتنمية هذه المجموعات على أن تأخذ هذه الاستراتيجية في الاعتبار تحقيق التنمية المستهدفة من خلال الآتي :

- التمكين Empowerment :

بمعنى زيادة قدرات المجموعات المستهدفة وتوليد الدخل وتعظيمه لهذه المجموعات باستمرار .

- التحول النوعي :

ويعنى أن تهدف التنمية الى إحداث تغيير جذري في حياة المجموعات المستهدفة بمعنى انتقالهم الى مستوى جديد في الأداء نتيجة تغير إيجابي في القدرة والمعرفة والمهارة والإنتاج ينتقل بهم الى الارتفاع بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي الى فئة أو شريحة اجتماعية أعلى .

الأمر الذي سينعكس بالضرورة على مؤشرات النموذج فيما يتعلق بالمجموعات المستهدفة بمعنى أن تعبر هذه المؤشرات بشكل مباشر عن نسبة المستفيدين من المجموعات المستهدفة بشكل مضطرب سنوياً طوال فترة الاستراتيجية وكذلك مدى تمكينهم من ناحية ومدى حدوث تحول نوعي في حياتهم من ناحية أخرى .

٢-٢-٤ محور الجهات المانحة Donors :

تمثل الجهات المانحة مصدر الموارد بالنسبة للمنظمات غير الحكومية وتشمل :

- اشتراكات الأعضاء
- رسوم مقابل خدمات
- تبرعات
- هبات
- أوقاف خيرية
- معونات حكومية
- معونات أجنبية
- أخرى مثل أموال الزكاة

ومن الاستعراض السابق لمصادر الموارد نجد أنها تتكون من مصادر موارد ذاتية تتمثل في الدخل الذي تحققه المنظمة من أنشطتها التعليمية والصحية وودائعها المصرفية وأموالها العقارية ومصادر موارد خارجية تتمثل في المعونات المحلية والخارجية والهبات والتبرعات وما شابه ذلك ، والنقطة الحاكمة في مصادر الموارد أن تكون مصادر دائمة ومستقره ولذلك تتجه استراتيجية المنظمة غير الحكومية بالنسبة لمصادر الموارد الداخلية أن تدعمها عن طريق ما يطلق عليه استراتيجية النمو الذاتي حيث يتم التركيز على البقاء والاستمرارية من خلال زيادة مصادر الموارد الذاتية وتحويلها في المستقبل الى مصدر متصل غير متقطع .

أما مصادر الموارد الخارجية والتي تمثل المعونات من الجهات الأجنبية نسبة كبيرة منها فإن فالعنصر الحاكم في استمراريتها هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، معتمدة في ذلك على نجاحها في تنفيذ المشروعات التي تمويلها لها هذه الجهات المانحة .

ولذلك ترى الباحثة أنه يمكن وضع محور المجموعات المستهدفة في قمة مقياس الأداء المتوازن باعتبار أن تقديم الخدمة للفئات المستهدفة هو المبرر الوحيد لوجود المنظمات غير الحكومية ، ويقابل محور المجموعات المستهدفة محور العنيل في النموذج الأساسي ، أما محور الجهات المانحة فيقابل الجانب المالي في النموذج الأساسي ، حيث تحل الجهات المانحة محل المساهمين في النموذج الأساسي والتي توفر التمويل اللازم للخدمات التي تقدمها المنظمة غير الحكومية .

واستكمالاً لتطبيق هذا النموذج على المنظمات غير الحكومية سوف تستعرض الباحثة محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم مع بيان كيفية انطباقها على المنظمات غير الحكومية .

٤-٢-٢ محور عمليات التشغيل الداخلي :

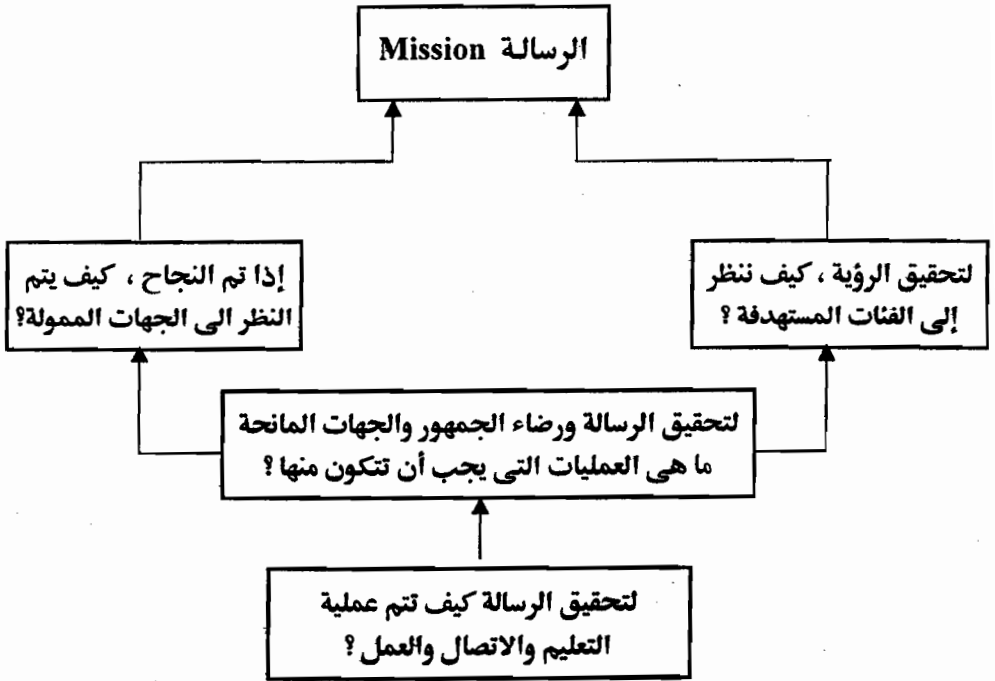
يركز هذا المحور على مجالات العمل والأنشطة الرئيسية التي تؤدي الى تحقيق أهداف المجموعات المستهدفة والى تحقيق النتائج المرجوة والتي تبرر انفاق الأموال بالنسبة للجهات المانحة ، ويشمل هذا الجانب الإجراءات والمعلومات التطبيقية المتعلقة بتحليل التكلفة والعائد وفاعلية التكلفة وأيضا يتضمن المعايير التشغيلية والأدائية المناسبة لطبيعة كل برنامج ومشروع والنظم الإدارية والفنية التي تؤدي الى تطوير الخدمة وإدخال خدمات جديدة في مجال عمل المنظمة غير الحكومية .

٤-٢-٤ محور النمو والتعلم :

يعتمد هذا المحور على القدرات الذاتية للمنظمة ومهارات وكفاءة أعضائها مع تنمية مهارات الأعضاء عن طريق التدريب لسد الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف ، ويتضمن هذا المحور أيضا كفاءة أنظمة المعلومات حيث تحتاج المنظمة غير الحكومية إلى قاعدة معلومات عن المجموعات المستهدفة من جوانب كثيرة (الدخل - نمط الاستهلاك - التعليم) على أن ترتبط هذه القاعدة بشبكة معلومات على المستوى القومي مع تطوير الإجراءات ونظم التقارير .

هذا ويوضح الشكل التالي تصور لمقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير

الحكومية: (٣٦)



وعند تطبيق مقياس الأداء المتوازن يتم وضع أهداف استراتيجية عامة للمنظمة غير الحكومية على أن تترجم هذه الأهداف العامة الى أهداف استراتيجية فرعية لكل جانب من جوانب النموذج ، وفي دراسة قامت بها Regina Herylinger^(٣٧) حيث وضعت تقريراً تسميته نظام أربعة × أربعة Four By Four ، يحلل هذا النظام أداء المنظمة غير الحكومية في ضوء أربعة معايير هي :

١- الرسالة مقابل الموارد أو (تحقيق الأهداف) Mission V Resources

بمعنى هل تم إنجاز الأهداف بكفاءة وبفاعلية بالمقارنة للموارد ؟

٢- العدالة Equity (التوازن)

العدالة هنا معناها العمومية في تقديم الخدمة وتوزيعها ، بمعنى هل تم تقديم الخدمة لجميع الفئات المستهدفة ، دون الانحياز لفئة على حساب فئة أخرى ؟

٣- المقابلة Matching

هل تمت مقابلة الموارد للاحتياجات حسب أولويتها ؟

٤- التنوع Diversification

بمعنى هل هناك تنوع في الأنشطة ومصادر الأموال واستخداماتها ؟

وهذه المعايير تستخدم لأربعة مجموعات :

أ - المجموعات المستهدفة : حيث ترغب هذه الفئة في تلقي كثير من الخدمات وبجودة عالية .

ب - الجهات المانحة Donors : حيث يكون الهدف بالنسبة للجهات المانحة هو استخدام الأموال المقدمة للمنظمة بفاعلية وكفاءة .

ج - العاملين : حيث يرغب العاملون أن يتم تقييمهم بطريقة صحيحة وعادلة .

د - المجتمع : من حق المجتمع ان يلمس اثار المساعدة والمساندة للمنظمات غير الحكومية .

ويستخدم هذا النظام كأداة للمحاسبة والتقييم ويتضمن أربعة جوانب للأربعة عناصر

المكونة للمنظمات غير الحكومية وسوف تستعرضها الباحثة فيما يلي :

■ المجموعات المستهدفة :

- الأهداف :
كيف تم إنجاز أهداف المجموعات المستهدفة بطريقة فاعلة وكفاء ومنتاسبة مع الموارد المتاحة ؟
- العدالة فى التوزيع :
هل هناك عدالة فى الاختيار مع أنواع المجموعات المستهدفة ؟
- المقابلة :
هل تمت المقابلة بين أهداف المجموعات المستهدفة طويلة الأجل مع الموارد طويلة الأجل ؟
- التنوع :
هل تم استخدام أنشطة متنوعة لإنجاز أهداف المجموعات المستهدفة ؟

■ الجهات المانحة :

- الأهداف :
هل تم تحقيق أهداف الجهات المانحة بكفاءة وبفاعلية وبدرجة متناسبة مع الموارد المتبرع بها ؟
- العدالة :
هل هناك توازن فى تشكيلة مصادر الموارد والتي تمثلها الجهات المانحة ؟
- المقابلة :
هل تمت مقابلة أهداف الجهات المانحة طويلة الأجل مع الموارد طويلة الأجل ؟
- التنوع :
هل تم استخدام أنشطة متنوعة لتحقيق أهداف الجهات المانحة ؟

■ **العاملين :**

- **الأهداف :**

هل تم تحقيق أهداف العاملين بأساليب فعالة تتناسب مع الموارد المتاحة ؟

- **العدالة :**

هل هناك عدالة مع المستويات المختلفة من العاملين ؟

- **المقابلة :**

هل تمت مقابلة أهداف العاملين طويلة الأجل مع الموارد طويلة الأجل ؟

- **التنوع :**

هل تم استخدام أنشطة متنوعة لتحقيق أهداف العمالة ؟

■ **المجتمع :**

- **الأهداف :**

هل تم إنجاز الأهداف من وجهة نظر المجتمع بطريقة فاعلة وكفاء ، ومنتاسبة

مع الموارد ؟

- **العدالة :**

هل هناك عدالة مع أفراد المجتمع في توزيع الخدمات ؟

- **المقابلة :**

هل تمت مقابلة أهداف المجتمع طويلة الأجل مع الموارد طويلة الأجل ؟

- **التنوع :**

هل تم استخدام أنشطة متنوعة لتحقيق أهداف المجتمع ؟

وبلاحظ أن في الدراسة السابقة قد تم تثبيت أربعة متغيرات أساسية وهي تحقيق الأهداف والعدالة والمقابلة والتنوع بالنسبة لأربعة أركان أساسية في المنظمات غير الحكومية وهي المجموعات المستهدفة والجهات المانحة (مصادر الموارد) والعاملين والمجتمع ونستطيع أن نخلص من العرض السابق الى ما يلي :

- أن تحقق الأهداف والعدالة والمقابلة والتنوع يمكن اعتبارها استراتيجية عامة لأي منظمة غير حكومية .
- أن التقرير السابق يتناول محورين أساسيين في نموذج قياس الأداء المتوازن وهما المجموعات المستهدفة والجهات المانحة (مصادر الموارد) .
- أن جانبي العاملين والمجتمع في هذه الدراسة يقابلا محوري عمليات التشغيل الداخلي والنمو والتعلم في نموذج قياس الأداء المتوازن بمعنى أن ارتفاع مؤشرات الأداء في جانب العاملين والمجتمع سوف ينعكس إيجابياً على عمليات التشغيل الداخلي والنمو والتعلم .

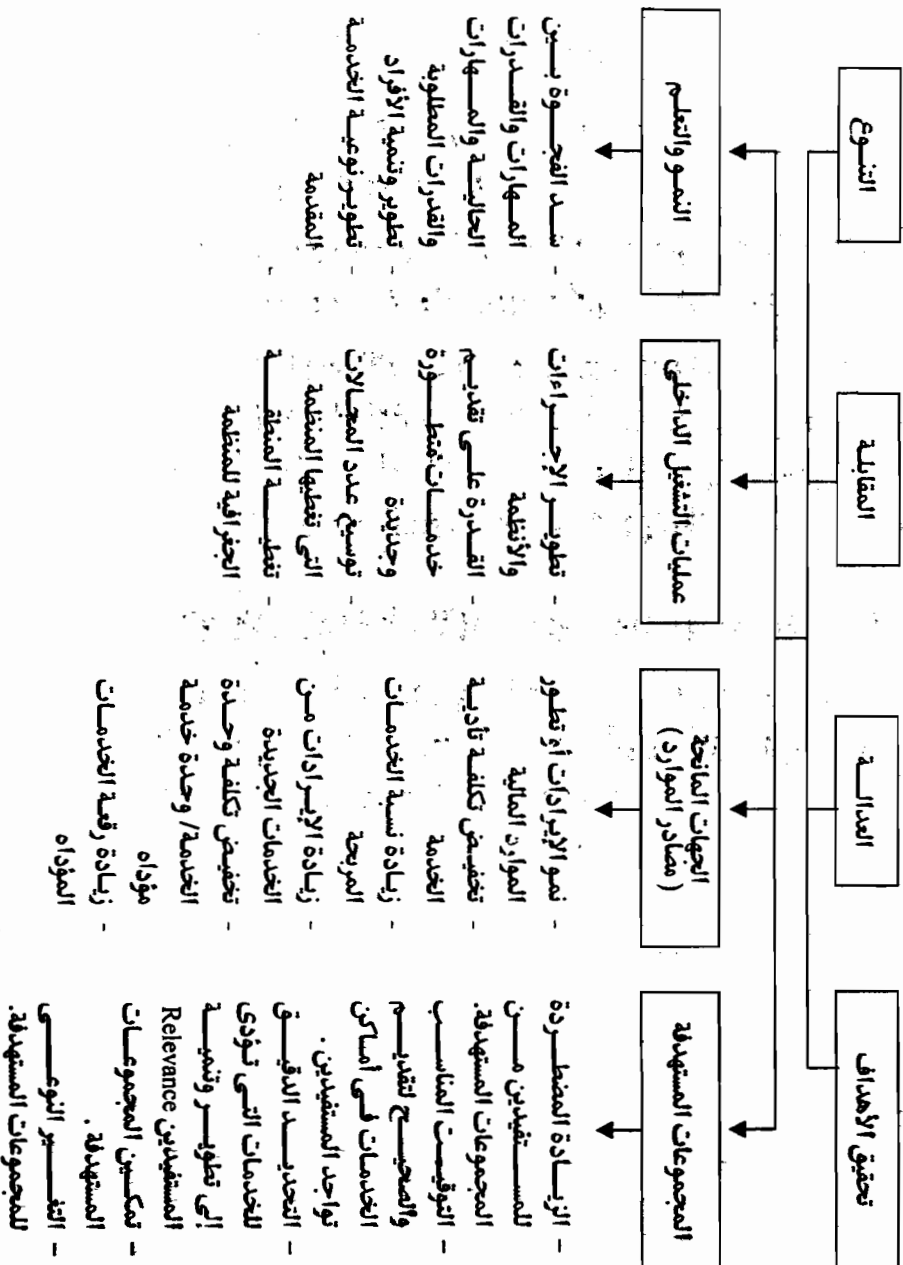
٥- النموذج المقترح لقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية :

من العرض السابق لسمات وخصائص المنظمات غير الحكومية بالإضافة الى مقاييس الأداء المتوازن كأسلوب للتقييم والمحاسبة ، تقترح الباحثة النموذج التالي ، والتي ترى أنه يمكن تطبيقه على المنظمات غير الحكومية .

تطوير الخدمة للمجموعات المستهدفة ومصادر الموارد والعاملين والجمهور

استراتيجية المنظمة غير الحكومية

الاستراتيجية طويلة الأجل



معايير القياس المتوازن للأداء

عوامل النجاح
(الأهداف قصيرة الأجل)

- الزيادة الممنطرة للمستفيدين من المجموعات المستهدفة.
- التوافقية المناسب والخدمات في أماكن تواجد المستفيدين.
- التحديرات التي تؤدي إلى تطوير وتنمية الأفراد.
- تكسب المجموعات المستهدفة.
- التفسير النوعي للمجموعات المستهدفة.

- نمو الإيرادات أو تطور الموارد المالية
- تخفيض تكلفة تادية الخدمة
- زيادة نسبة الخدمات المريرة
- زيادة الإيرادات من الخدمات الجديدة
- تخفيض تكلفة وحدة الخدمة/ وحدة خدمة مؤداه
- زيادة رفعة الخدمات المؤداه

- تطوير الإجراءات والأنظمة
- القدرة على تقديم خدمات منتظمة وجديدة
- توسيع عدد المجالات التي تغطيها المنظمة
- تغطية المنطقة الجغرافية للمنظمة

- شد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمطلوبة
- تطوير وتنمية الأفراد
- تطوير نوعية الخدمة المقدمة

- نسبة ت . البحوث والتطوير الى احتياجات البيئة المحيطة .
- نسبة ت . تدريب المساهمين الى اجمالي تكاليف المنظمة .
- نسبة المستثمر في نظم معلومات حديثة (كمبيوتر وخلافه) الى اجمالي الأهـوال المستمرة .
- نسبة الكـوادر المتخصصة في عضوية المنظمة الى اجمالي الاعضاء .
- نسبة الموظفين العموميين في المنظمة الى اجمالي عدد الاعضاء .
- وقت تاذية الخدمة
- الخدمات المؤداة مقارنة بالخطط
- نسبة الاعضاء المسددين لاشـتركااتهم الى اجمالي الاعضاء
- نسبة التطور في اجمالي حجم نشاط المنظمة
- نسبة العضوية النشطة الى اجمالي العضوية
- نسبة العضوية نصف النشطة الى اجمالي العضوية
- التطور في حجم العضوية .
- مدى تغطية خدمات المنظمة المنطـقة الجغرافية .
- معدل نمو الاشتراكات والتبرعات والهبات
- نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة والعملاء الجدد
- نسبة رأس المال المستثمر في المشروعات
- الخدمات المؤداة
- نسبة الخدمات المربحة الى الخدمات غير المربحة
- تكلفة الخدمات المؤداة
- نسبة التكاليف الى الإيرادات من الخدمات
- نسبة اشتراكات الأعضاء الى اجمالي موارد المنظمة
- نسبة الموارد التي تمثل موزونات دويلة الى اجمالي الموارد المتاحة
- نسبة تطور الموارد المالية للمنظمة
- نصيب المجموعة المستهدفة من الموارد المالية .
- نسبة الخدمات الخروءة بواسطة المنظمة الى اجمالي الخدمات بالمنظمة .
- عدد الأفراد الذين حملوا على خدماتهم مـقارنـة بـنسـبة الأعداد المستهدفة (Coverage ratio)

١-٥ العلاقات السببية بين مكونات النموذج وتأثيرها على مخرجات النشاط في المنظمة غير الحكومية :

سبق وأن أوضحت الباحثة أن نموذج القياس المتوازن للأداء يربط بين المقاييس في المجالات الأربعة معا في سلسلة من علاقات السببية ، وتطبيق ذلك على المنظمات غير الحكومية نجد ان هناك تشابك وتفاعل بين الجوانب الأربعة لمقياس الأداء والتي يأتي على قمتها المجموعات المستهدفة من خدمات العمل الأهلى ، حيث تعتبر احتياجات المجتمع والبيئة المحيطة محرك لجانب التعلم والنمو ، والذي يعتمد على وجود إدارة للمعلومات قادرة على دعم بحوث ودراسات احتياجات المجموعات المستهدفة ، والبيئة المحيطة بالمنظمة ، فضلاً عن ارتباط جانب التعلم بتعميق واثراء المهارات والمعارف لدى أعضاء المنظمة والعاملين فيها^(٣٧) ، وهو ما ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على إيجاد مناخ عمل محفز داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها واستراتيجيتها . الأمر الذى لا بد وأن ينعكس بشكل مباشر على عمليات التشغيل الداخلى التى ستندقق وتنساب دون توقف نتيجة عمق ودقة مهارات الأعضاء والعاملين فى المنظمة ، ليس كذلك فقط ، بل أن وجود بيئة عمل إجتماعية إيجابية ، سيجعل من المنظمة غير الحكومية منظمة جذابة للمجموعات المستهدفة لتشارك فى صنع الخدمة المقدمة اليها .

وبالطبع فإن مشاركة المجموعات المستهدفة فى صنع الخدمة فضلاً عن تدعيمه لعمليات التشغيل ، وتحقيق الرضا والإشباع للمجموعات المستهدفة سيقدم صورة إيجابية للمنظمة تجذب الجهات المانحة الى دعمها ومساعدتها ، لذلك فإن الهدف الأساسى من تطبيق هذا النموذج على المنظمات غير الحكومية هو الاستفادة من تأثيرات العلاقات السببية فى هذا النموذج على تحقيق استراتيجيه هذه المنظمات ، الأمر الذى يجعل من أى محركات فى هذا النموذج أداة لدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، فلو كان تركيز المنظمة غير الحكومية على جانب التعلم والنمو فإنه سيكون محركاً لباقي الأنشطة ، وأيضاً لو تم التركيز على عمليات التشغيل الداخلى ، فإن باقى الأنشطة ستتحرك إيجابياً بنفس درجة التحرك الإيجابي لعمليات التشغيل الداخلى وربما أكثر .

وهذه هى القيمة الأساسية لتطبيق هذا النموذج على المنظمات غير الحكومية ، التى تواجه العديد من المشاكل السابق الإشارة إليها ، والتي من أهمها الدعم المؤسسى لهذه المنظمات ، ولذلك فإن الباحثة تعتقد أن تطبيق هذا النموذج عليها ، سيساعدها على إحداث هذا الدعم المؤسسى ، خاصة وأن هذا النموذج يتم فى إطار منظومة استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف وسياسات عامة واضحة .

٦- الدراسة التطبيقية

حتى يمكن تقييم كفاءة وفاعلية نموذج قياس الأداء المتوازن فى المنظمات غير الحكومية واختبار مدى صلاحيته للتطبيق فى هذه المنظمات بما يحقق هدف البحث قامت الباحثة بإجراء الدراسة على جمعيتين أهليتين^(٥) وقد اختارت الباحثة الجمعيتين فى ضوء المعايير التالية :

- حجم الجمعية
- اختلاف الهدف الاستراتيجى لكل جمعية
- تنوع وتعدد الأنشطة
- حجم وتنوع المجموعات المستهدفة (شباب / امرأة / طفولة / مسنين)
- التأثير البنى للجمعية على المنطقة الجغرافية واختلاف المنطقة الجغرافية التى تخدمها الجمعية

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة جمع بيانات وقد تضمنت جوانب النموذج المراد تطبيقه ، وتولى الإجابة على هذه الاستمارة مديرى الجمعية والمسئولين عن النشاط فيها . وقد تم تحديد البيانات المطلوب جمعها من الجمعيات على أساس طبيعة النموذج المراد تطبيقه مع مراعاة إمكانية توافر هذه البيانات فى الواقع العملى فى الجمعيات .

وفيما يلى تعرض الباحثة بيان مختصر عن أنشطة جمعية المصريين المتحدين لتنمية الموارد البشرية وجمعية المرأة للتنمية الإنسانية (حياتى) :

جمعية المصريين المتحدين لتنمية البشرية

مقر الجمعية : مصر الجديدة

(٥) جمعية المصريين المتحدين لتنمية الموارد البشرية وجمعية المرأة للتنمية الإنسانية حياتى .

غرض الجمعية :

١. تقديم خدمات ثقافية وعلمية ودينية
٢. تقديم المساعدات والخدمات الاجتماعية
٣. رعاية الأسرة والأمومة والطفولة
٤. دعم وتنمية الشباب
٥. حماية البيئة وحماية المستهلك
٦. الأنشطة التعليمية
٧. الصداقة ما بين الشعوب

أنشطة الجمعية :

١. عقد مؤتمرات وندوات وعمل أبحاث علمية .
٢. إنشاء المراكز البحثية والتدريب
٣. القيام بالرحلات العلمية والترفيهية وتنظيم المعارض محلياً ودولياً وإقامة الحفلات .
٤. تقديم المساعدات النقدية أو العينية للقراء في المناسبات .
٥. تيسير الحج والعمرة للأعضاء .
٦. إصدار وطبع المجالات الثقافية والاجتماعية والعلمية .
٧. تنظيم وعقد الدورات التدريبية وتبادل الخبرات مع الجامعات والمعاهد والمراكز .
٨. إقامة المشروعات الخاصة بالمحافظة على البيئة وتعميق مفهوم الوعي البيئي والصحي .
٩. إنشاء وإدارة المعاهد العليا والمتوسطة .
١٠. حماية المستهلك من خلال حملات التوعية .
١١. إقامة أندية وحدائق الطفل ودور الحضانة .
١٢. تعميق روح الصداقة بين الشعوب وتبادل الخبرات .

جمعية المرأة للتنمية الإنسانية (حياتى) :

مقر الجمعية : محافظة القليوبية

غرض الجمعية :

تبني مشكلة المرأة المعيلة "The Supporting Woman" والتي تمثل أكثر من ٣٠٪ من الأسر المصرية .

أنشطة الجمعية :

١. تخصيص عمارة سكنية (٢٠ شقه) تم تأثيثها بالكامل بمنطقة شبرا الخيمة ببهتيم لإيواء المرأة المعيلة .
٢. إنشاء مركز تدريب وخدمات للمرأة المعيلة
أ- مركز خدمة المرأة المعيلة (وجبات جاهزة ونصف جاهزة)
ب- مركز تدريب حاسب آلى متطور
ج- مركز تدريب فتيات (مشغل)
د- مركز تدريب مشرفى حضانات
هـ - عيادة طبية متخصصة
٣. تنمية المجتمعات المحلية
٤. رعاية الأسرة ورعاية الطفولة والأمومة
٥. الخدمات الثقافية والعلمية
٦. حماية المستهلك
٧. المساعدات الاجتماعية
٨. رعاية الفئات الخاصة والمعاقين

هذا وتقوم خطة الدراسة التطبيقية على عرض محاور نموذج قياس الأداء المتوازن الأربعة مع مقارنة بيانات الجمعيتين فى كل جانب من جوانب النموذج .

أولاً : محور المجموعات المستهدفة :

(١) عدد المستفيدين

كان إجمالي عدد المستفيدين من خدمات جمعية المصريين المتحددين خلال الفترة ٢٦٥٠ مستفيد تفصيلهم كالتالى :

النسبة المئوية	العدد	المشروع
٧,٥%	٢٠٠ امرأة	مشروعات امرأة
٣,٣%	٨٠ شاب	مشروعات شباب
٦٨%	١٨٠٠ طالب	خدمات تعليمية
١٠%	٢٧٠ مستفيد	خدمات ثقافية
٥,٦%	١٥٠ مستفيد	خدمات ترفيهية
٥,٦%	١٥٠ مستفيد	مشروعات بيئية
١٠٠%	٢٦٥٠ مستفيد	الإجمالى

أما إجمالي عدد المستفيدين فى جمعية حياتى كان ١٥٠٠ امرأة معيله فى مشروعات هدفها توفير فرص عمل للمرأة المسئولة عن الأسرة عن طريق إعدادها وتدريبها .

ويلاحظ مما سبق :

- أنه فى جمعية المصريين المتحددين تقارب نسبة المستفيدين من مشروعات المرأة والشباب (١٠,٥%) مع نسبة المستفيدين من الخدمات الثقافية والترفيهية (١٠%) بينما تنخفض نسبة مشروعات البيئة بالمقارنة بالمجالات الأخرى (٥,٦%).
- تنوع الخدمات التى تقدمها الجمعية ما بين ثقافية وترفيهية وخدمات تعليمية وخدمات مؤثرة على البيئة .
- كان عدد المستفيدين من خدمات جمعية حياتى ١٥٠٠ امرأة معيله . حيث تنحصر نشاطات الجمعية فى تقديم مشروعات للمرأة المعيلة وهذا هو الهدف الرئيسى للجمعية .

- تنوع المجموعات المستهدفة في جمعية المصريين المتحددين المستفيدين من خدمات الجمعية بينما تتركز خدمات جمعية حياتى على المرأة المعيلة وهذا يشير الى تأثير البيئة والمنطقة الجغرافية على خدمات الجمعية الأهلية حيث تقدم جمعية حياتى خدماتها فى منطقة شبرا الخيمة وبهتيم وقلوب والتي ترتفع فيها نسبة الطبقات الفقيرة .

(٢) عدد مشروعات تمكين المجموعات المستهدفة

فى جمعية المصريين المتحددين كانت البيانات كما يلى :

النسبة	العدد	المشروعات
٪٦٨,٤	٤٥	مشروعات اكساب مهارات توليد الدخل
٪٢	١	مشروعات المحافظة على البيئة
٪٩,٦	٥	مشروعات التدريب على إدارة المشروعات الصغيرة
٪٢	١	مشروعات تنمية المرأة
٪١٠٠	٥٢	الإجمالي

أما فى جمعية حياتى فكانت البيانات كالتالى :

تتركز مشروعات تمكين المجموعات المستهدفة فى مشروعات إكساب مهارات إدارة

توليد الدخل وعددها كما يلى :

النسبة	العدد	المشروعات
٪١٢,٥	١	مشروعات الوجبات الجاهزة
٪١٢,٥	١	مشروعات إنتاج الوسائل التعليمية (النماذج والمجسمات)
٪١٢,٥	١	مشروعات الكمبيوتر (تعليم وتدريب)
٪١٢,٥	١	مشروعات تدريب مشرفات الحضانة
٪١٢,٥	٢	مشروعات الإسكان (المرأة المعيلة)
٪١٢,٥	٢	مشروعات النادى الترفيهى
٪١٠٠	٨	الإجمالي

وبالاحظ مما سبق :

- تنوع مشروعات تمكين المجموعات المستهدفة في جمعية المصريين المتحدین وذلك لتنوع المجموعات المستهدفة ، أما المشروعات في جمعية حياتي فتنوع أيضا ولكن في خدمة المرأة معيلة تحقياً لهدف الجمعية الرئيسي ، حيث يتم تشغيل هذه المشروعات بواسطة نساء معيلات يتقاضين أجور شهرية .

(٣) عدد المجموعات المستهدفة مقارنة بالخطة :

اتضح من تحليل بيانات جمعية المصريين المتحدین الآتی :

المشروع	الخطة	الفعلي	نسبة الفعلي / المستهدف
مشروعات الشباب	١٦٠٠	١٢٠	%٧,٥
مشروعات المرأة	٤٠٠	٢٠٠	%٥٠
نشاط تعليمسي	١٨٠٠ طالب	١٥٠٠	%٨٣
أنشطة الندوات	١١ (ندوة)	١١ (ندوة)	%١٠٠

وبالاحظ مما سبق انخفاض نسبة الفعلي الى المستهدف بالنسبة لمشروعات الشباب والمرأة بينما هم أهم المجموعات المستهدفة من عمل الجمعيات الأهلية .

أما في جمعية حياتي فقد كان عدد المجموعات المستهدفة مقارنة بالخطة كالتالي :

المشروع	الخطة	الفعلي	نسبة الفعلي / المستهدف
مشروع الوجبات الجاهزة	٥٠٠	٣٠٠	%٦٠
مشروع إنتاج الوسائل التعليمية	٢٠٠	١١٠	%٥٥
مشروع مركز الكمبيوتر	٢٠٠٠	٨٠٠	%٤٠
مشروع تدريب مشرفي الحضانة	٣٠٠	١٦٠	%٥٣
مشروع الإسكان	١٠٠ (أسرة)	٤٠ (أسرة)	%٤٠

- ترتفع نسبة الفعلى الى المستهدف بالنسبة لمشروعات الوجبات الجاهزة وإنتاج الوسائل التعليمية وتدريب مشرفى الحضانه وهى مشروعات تخدم المرأة المعيلة ، سواء منتجة لمخرجات هذه المشروعات ، أو مستفيدة منها .
- تقوم محافظة القليوبية بإنشاء هذه المشروعات ثم تقوم جمعية حياتى بإدارة هذه المشروعات .

ثانياً : محور الجهات المانحة (مصادر الإيرادات):

(١) مصادر الإيرادات :

تبلغ مصادر الإيرادات فى جمعية المصريين المتحدنين كالتالى :

النسبة	المبلغ	المصدر
٩١%	٦,٠٠٠,٠٠٠	قروض الشباب (محليه) (*)
٤,٥%	٣٠٠,٠٠٠	منحه من الصندوق الاجتماعى للتنمية (محليه)
٢,٧%	١٨٠,٠٠٠	السيدات الزنجيات (دوليه)
٠,٥%	٣٠,٠٠٠	تبرعات (محليه)
٠,١٨%	١٢,٥٠٠	اشراكات الأعضاء (ذاتيه)
١,٢%	٨٠,٠٠٠	أخرى (فائض المعهد) ذاتيه
١٠٠%		الإجمالى

ويتضح مما سبق أن :

- مصادر الإيرادات المحلية فى شكل قروض للشباب تمثل ٩١% من المصادر وهذه الأموال موجهة لمشروعات الشباب وبالتالي لا تدار بواسطة الجمعية.

(*) مصادر الموارد المحلية فى شكل قروض للشباب تمنحها البنوك وفقاً لشروط معينه تحت رعاية الجمعية حيث تقوم الجمعية بإجراء دراسة جذوى لمشروع الشباب ثم تقدم البنك ويقوم البنك بعد ذلك بمنح القروض للمشروع بناء على تقييمه له.

- تمثل مصادر الإيرادات الدولية وهى عبارة عن المنح والمعونات الأجنبية ٢,٧٪ من مجموع مصادر الإيرادات ، بينما تمثل مصادر الإيرادات الذاتية ١,٣٨٪ من مجموع مصادر الإيرادات وهذه تمثل نسبة منخفضة حيث يجب أن تدعم الجمعيات الأهلية من مصادر تمويلها الذاتى مما يزيد من قوة وفعالية العمل الأهلى ، أما مصادر الإيرادات فى جمعية حياتى فكانت بياناتها كالتالى :

النسبة	المبلغ	المصدر
١,٦٪	٢٠,٠٠٠	إيراد المركز الطبى (ذاتى)
١,٤٪	١٨,٠٠٠	مشروع دار الحضانة (ذاتى)
٢٦٪	٣٢٠,٠٠٠	مشروعات الوجبات الجاهزة (ذاتى)
٢٪	٢٤,٠٠٠	مشروع الوسائل التعليمية (ذاتى)
٠,٥٪	٦,٠٠٠	مركز الحاسب الآلى (ذاتى)
١٤٪	١٧٥,٠٠٠	معمونة من الصندوق السويسرى (دوليه)
٤٠٪	٥٠٠,٠٠٠ ^(*)	هبات وتبرعات (محلبيه)
٢,٥٪	٣٠,٠٠٠	اشتراكات الأعضاء (ذاتيه)
١٢٪	١٥٠,٠٠٠	إيراد حفلات خيرية (محلبيه)
١٠٠٪	١.٢٤٣,٠٠٠	الإجمالى

ويتضح من التحليل السابق ما يلى :

- تبلغ نسبة الموارد الذاتية الى إجمالى الموارد ٣١,٥٪ وتتقارب مع نسبة الهبات والتبرعات حيث تبلغ ٤٠٪

- تعتمد هذه الجمعية بشكل واضح على المشروعات التى تؤدى الى تمكين المرأة المعيلة وهو هدف استراتيجى للجمعية وتزداد نسبة اعتمادها على مواردها الذاتية بالمقارنة بالمعونات الدولية حيث تبلغ ١٤٪ وهى المعونة

(*) تتكون من ٣٠٠,٠٠٠ تبرعات مادية ، ٢٠٠,٠٠٠ تبرعات عينية ممثلة فى أجهزة المركز الطبى ومقدمه من هيئة الصحة العالمية (W.H.O).

المقدمة من المعهد السويسرى .

وبدراسة نصيب المستفيدين من الايرادات فى كل من الجمعيتين كانت البيانات كالتالى :

$$\text{نصيب المستفيدين} = \frac{٤,٣٠٢,٥٠٠}{٦٢٥٠} = ٦٨٨,٤ \text{ ج} \quad \text{جمعية المصريين}$$
$$\text{جمعية حياتى} = \frac{١,٢٤٣,٠٠٠}{١٥٠٠} = ٨٢٨ \text{ جنيه}$$

من الإيرادات

ويلاحظ ارتفاع نصيب الفرد المستفيد فى جمعية حياتى عنه فى جمعية المصريين بالرغم من زيادة الإيرادات فى جمعية المصريين المتحدين عنها فى جمعية حياتى بنسبة ٢٤٦% إلا أن زيادة عدد المستفيدين من خدمات جمعية المصريين بالمقارنة الى جمعية حياتى أدى الى هذه النتيجة .

(٢) تكلفة الخدمات غير المربحة :

كانت تكلفة الخدمات غير المربحة أى التى لا تدر عائدا الى الجمعية فى جمعية المصريين بيانها كالتالى :

النسبة	التكلفة	المشروع
%٣٥	١٢٠,٠٠٠	مشروعات المرأة
%١٧	٦٠,٠٠٠	مشروعات القمامة (ببنى)
%٢٣	٨٠,٠٠٠ (*)	المؤتمرات والندوات والتدريب
%٢٥	٨٥,٠٠٠ (*)	المعارض
%١٠٠	٣٤٥,٠٠٠	الإجمالى

نسبة تكلفة مشروعات المرأة ٣٥% من إجمالى تكلفة المشروعات تليها تكلفة المؤتمرات والندوات والمعارض .

(*) قامت الباحثة بخصم ٢,٣٠٠,٠٠٠ من إجمالى المبالغ المقدمة كقرروض للشباب وقدرها ٦,٠٠٠,٠٠٠ حيث قام البنك بمنح ٣,٧٠٠,٠٠٠ فقط .

(*) هناك تكلفة غير محسوبة تتضمن تكلفة المحاضرين والمشاركين بدون مقابل وقدرت تكلفتها بحوالى ٣٠,٠٠٠

(*) حققت المعارض خسارة قدرها ٤٥٠٠٠ جنيه .

أما تكلفة الخدمات غير المربحة في جمعية حياتي فكانت كالتالي :

النسبة	التكلفة	المشروع
%٥٠	٥٠٠,٠٠٠	الإسكان
%٥٠	٥٠٠,٠٠٠	قوافل الخير والقوافل الطبية ومساعدات الإيواء
%١٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠	الإجمالي

وبمقارنة الإيرادات الى تكلفة الخدمات غير المربحة في الجمعيتين ستجد الآتي :

جمعية حياتي	جمعية المصريين	بيان
١,٢٤٣,٠٠٠	(١) ٦٠٢,٥٠٠	الإيرادات
١,٠٠٠,٠٠٠	٣٤٥,٠٠٠	تكلفة الخدمات غير المربحة
%١٢٤	%١٧٥	النسبة

يلاحظ أن الإيرادات في الجمعيتين تغطي تكلفة الخدمات التي لا تدر إيرادات للجمعيات ، وهذا يؤكد دور الجمعيات الأهلية في تدعيم وتمكين المجموعات المستهدفة من خدمات الجمعية .

(٣) اشتراكات الأعضاء :

يبلغ عدد أعضاء جمعية المصريين ٥٠ عضواً سدد ٤٠ عضواً اشتراكاتهم بنسبة ٨٠% ، بينما يبلغ عدد أعضاء جمعية حياتي ٢٥ عضواً سددوا اشتراكاتهم بنسبة ١٠٠% .

(٥) تم استبعاد مبلغ ٦,٠٠٠,٠٠٠ وهي المبالغ المخصصة لقروض الشباب .

ثالثاً : محور عمليات التشغيل الداخلي :

(١) أعضاء الجمعية :

كانت البيانات المتعلقة بأعضاء الجمعية في كل من جمعية المصريين وجمعية حياتي

كالتالى :

بيان	جمعية المصريين	النسبة / عدد الأعضاء	جمعية حياتي	النسبة / عدد الأعضاء
عدد أعضاء الجمعية	٥٠	-	٢٥	-
عدد الأعضاء الأكثر تردداً على الجمعية	١٥	%٣٠	١٠	%٤٠
عدد الأعضاء الذين تعاملوا مرة أو مرتين مع الجمعية	٢٠	%٤٠	١٢	%٤٨
عدد الأعضاء الذين يقومون بأعمال حاكمه ومؤثره	٧	%١٤	٥	%٢٠
عدد الأعضاء الذين حضروا الاجتماع الأخير للجمعية العمومية	٣٥	%٧٠	٢٠	%٨٠

ويلاحظ مما سبق تقارب النسب في الجمعيتين مع ملاحظة انخفاض عدد الأعضاء الذين يقومون بأعمال مؤثرة في الجمعية %١٤ ، %٢٠ على التوالي وأيضاً انخفاض عدد الأعضاء الأكثر تردداً على الجمعية مما يعنى دور غير فعال للأعضاء .

(٢) الخدمات غير التقليدية (المتطورة) :

تبين من استمارة جمع البيانات وبسؤال المسؤولين عن الجمعيتين أن الخدمات غير

التقليدية في جمعية المصريين تتمثل في الآتى :

- أ- إقامة المعارض وقد حققت المعارض خسائر ٤٥٠٠٠ جنيه .
- ب- مشروع باحث الانترنت وكان بتمويل من البنك الدولي ولكن رفض المشروع .
- ج- تم عقد ٤ لقاءات تحت مسمى حوار الأجيال بين أساتذة من ذوى الخبرة وبين شباب حديثى التخرج وكان متوسط الحضور ٤ خبراء فى مقابل ٢٠ شاب فى كل لقاء .

أما فى جمعية حياتى فقد كانت خدمات الجمعية فى حدود الخدمات التقليدية للجمعيات الأهلية والتي تخدم هدف الجمعية الأساسى وهو المرأة المعيلة .

(٢) المنطقة الجغرافية :

تغطى جمعية المصريين خدماتها فى المناطق المحيطة بها وأيضاً منطقة القاهرة الكبرى أما جمعية حياتى فتركز خدماتها على مناطق بهتيم وشبرا الخيمة وقليوب والمستهدف ان تغطى محافظة القليوبية كلها .

(٤) مجالات عمل الجمعية :

تنوع مجالات وأنشطة جمعية المصريين بين مشروعات صغيرة ومشروعات تخدم المرأة وخدمات تعليمية ممثلة فى المعهد التعليمى الذى يدار تحت إشراف الجمعية والندوات والمؤتمرات بينما تتركز مجالات أنشطة جمعية حياتى فى الأنشطة التى تدعم هدفها الاستراتيجى وهو تدعيم وتمكين المرأة المعيلة .

رابعاً : محور النمو والتعليم :

(١) مؤهلات أعضاء الجمعية :

تعيين من تحليل مؤهلات أعضاء الجمعيتين ما يلى :

جمعية المصريين :

النسبة / الأعضاء	المؤهل	العدد
%٤٠	دكتوراه	٢٠ عضو
%١٤	ماجستير	٧ أعضاء
%٤٦	مؤهلات جامعية	٢٣ عضو
%١٠٠		٥٠ عضو

جمعية حياتى :

النسبة / الأعضاء	المؤهل	العدد
%٢٠	دكتوراه	٥ أعضاء
%٨٠	مؤهلات جامعية	٢٠ عضو
%١٠٠		٢٥ عضو

يتضح أن كوادر الجمعيتين متخصصة ومؤهلاً تأهيلاً عالياً لتقديم خدمات متميزة للجمعيتين .

(٢) عدد الموظفين :

بتحليل بيانات الجمعيتين اتضح ما يلى :

عدد الموظفين المؤقتين	عدد الموظفين الدائمين	الجمعية
مرتبط العدد بكل مشروع على حده	٤	المصريين
١٢	٨	حياتى

ويتضح مما سبق أنه نظراً لتنوع أنشطة جمعية حياتى فكان عدد الموظفين الدائمين فى جمعية حياتى ضعف عدد الموظفين فى جمعية المصريين ، وتمثل العمالة المؤقتة فى جمعية حياتى فى خمسة مديرين وسبعة محاسبين منتدبين من المحافظة للعمل فى

الجمعية ، أما جمعية المصريين فليس لديها عمالة مؤقتة ، وإنما العمالة المؤقتة مرتبطة بكل مشروع من مشاريع الجمعية على حده .

(٢) أساليب تقديم الخدمة :

اتضح من مقابلة المسؤولين في الجمعيتين أن الأساليب التي تعتمد عليها في تقديم الخدمة تكاد تكون واحدة في الجمعيتين فهي إما أن تقدم الخدمة مباشرة الى المستفيد المستهدف بعد تحديده وبشكل غير مباشر عن طريق إقامة الندوات والتوعية والاعلام .

(٤) عدد أجهزة الحاسب الآلى :

تمتلك جمعية المصريين عدد ٢ جهاز حاسب آلى بينما تمتلك جمعية حياتى ٣ أجهزة حاسب آلى .

(٥) تكلفة تشغيل وإدارة الجمعية :

تمثل تكلفة إدارة وتشغيل الجمعيتين سنوياً فيما يلى :

بند التكلفة	جمعية المصريين	جمعية حياتى
مرتبات	٢٤٠٠٠	٣٣٦٠٠
أدوات كتابية ومطبوعات	١٠٠٠	٣٠٠٠
إيجارات	٢١٦٠٠	—
مصروفات أخرى	٩٠٠٠	٥٠٠٠
كهرباء	٢٤٠٠	١٦٠٠
الإجمالي	٥٨٠٠٠	٤٣٢٠٠
نسبة تكلفة التشغيل الى الإيرادات	%٩,٦	%٢,٧

من الملاحظ انخفاض نسبة تكلفة التشغيل الى الإيرادات ، وهذا مؤشر جيد يؤكد كفاءة الإدارة فى توجيه الموارد نحو الأنشطة الاستراتيجية للجمعية .

(٦) تكاليف تدريب العاملين :

تعقد دورات تدريبية للعاملين فى الجمعيتين فى المحاسبة والإدارة وكتابة التقارير ومقترحات المشروعات وكانت تكلفة التدريب فى جمعية المصريين ٢٨٠٠ جنيه بينما كانت تكلفة التدريب فى جمعية حياتى ٢٥٠٠ جنيه ويلاحظ انخفاض تكلفة تدريب العاملين .

(٧) تكاليف البحوث الميدانية :

كانت البحوث الميدانية فى جمعية المصريين خلال فترة الدراسة كما يلى :

- مسح ميدانى للمرأة التى تعول شئون الأسرة (زوجات المساجين) تكلفت ٥٠٠٠ جنيه .
- مسح ميدانى لتحديد احتياجات المجتمع المحلى من المشروعات الصغيرة تكلفت ١٠٠٠٠ جنيه .

أما فى جمعية حياتى ف يتم تحديد المستفيدين واحتياجاتهم الأساسية من خلال دراسة لحالات المرأة المعيلة حيث توجد بالجمعية ٢ اخصائى دراسة حالة واخصائى توظيف ضمن الموظفين المعينين بالجمعية وهذا انعكاس لطبيعة عمل الجمعية .

١/٦ نتائج الدراسة التطبيقية

أنه على الرغم من قصور البيانات والمعلومات المالية فى الجمعيتين التى تم تطبيق النموذج عليهما والتى ترجع أساساً الى افتقاد هذه الجمعيات الى نظم مالية ومحاسبية دقيقة (وهى المشكلة الاساسية التى تعاني منها معظم هذه الجمعيات) ، وهو ما دفع الباحثة الى اختيار هذا النموذج كمحاولة للوصول الى درجة مناسبة من درجات تقييم الأداء الكلى لهذه المنظمات فقد تم التوصل الى النتائج التالية :

١. أن تمكين المجموعات المستهدفة هو الهدف الأساسى فى العمل الأهلى والذى يجب أن توجه اليه جهود الجمعيات الأهلية .

٢. اعتماد الجمعيات بشكل كبير على التبرعات والمنح والمعونات الأجنبية مما يشكل إعاقة للعمل داخل الجمعيات لأنه كلما زادت موارد الجمعيات الذاتية كلما أدى ذلك الى تفعيل دور العمل الأهلى وزيادة مشاركته فى تحقيق الأهداف المرجوه منه .
٣. قصور فاعلية دور أعضاء الجمعيات ، حيث تنخفض نسبة مشاركة الأعضاء وترددهم على الجمعيات وقد يكون ذلك بسبب انخفاض الوعى بأهمية هذا القطاع .
٤. انخفاض تكلفة التدريب للعاملين بالجمعيات بالنسبة للإيرادات مما يعنى عدم الاهتمام برفع كفاءة العاملين بالجمعية .
٥. انخفاض تكلفة البحوث الميدانية وذلك لتحديد احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة .

٧- الخلاصة والنتائج والتوصيات :

اعتمد هذا البحث فى هدفه الأساسى على دراسة إمكانية تطبيق مقياس الأداء المتوازن فى المنظمات غير الحكومية وقد قامت الباحثة بعرض لمفهوم المقياس بجوانبه الأربعة (الجانب المالى - جانب العملاء - جانب عمليات التشغيل الداخلى - جانب النمو والتعلم) ثم قامت بتطبيق المقياس على المنظمات غير الحكومية مع تعديل فى ترتيب محاور المقياس ليتلاءم مع طبيعة المنظمات غير الحكومية ، وقد اختارت الباحثة الجمعيات الأهلية مجالاً للدراسة التطبيقية للبحث وتم التوصل الى النتائج التالية :

١. أن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن مما يشكل إطار متكامل لتقييم الأداء والمحاسبة فى المنظمات غير الحكومية .
٢. أن عمليات النمو والتعلم يجب أن تشكل محور أساسى فى العمل الأهلى يدفع العمل الأهلى نحو القيام بدوره ، ولكن يأتى الاهتمام بالمجموعات المستهدفة

والجهات المانحة (مصادر الإيرادات) على قمة أهداف واستراتيجيات العمل الأهلئ .

٣. دفع العمل الأهلئ يأتي من خلال تفعيل دور الجمعيات الأهلية وزيادة الجهد المبذول من قبل الجمعيات نحو التدعيم الذاتئ لمواردها التمويلية ووجود أنشطة تحقق لها ذلك .

٤. قصور النظم المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخراج البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء ، ليس فقط من خلال المقارنة بين الخطة والفعليات ولكن من خلال الرقابة على فاعلية الاتفاق وهل حقق الاتفاق الأهداف المرجوه منه أم لا .

٥. ان المجموعات المستهدفة بخدمات الجمعيات الأهلية ستمثل مركز الثقل عند تطبيق نموذج مقياس الأداء المتوازن على المنظمات غير الحكومية كبديل للجانب المالي عند تطبيق النموذج على المنظمات الاقتصادية ، حيث يكون محور العمل والنشاط والتوجهات الاستراتيجية في الجمعيات الأهلية هو تمكين ودعم وتنمية هذه المجموعات وتغيير أنماطها الحياتية نحو الأفضل .

وفي ضوء النتائج السابقة توصئ الباحثة بالاهتمام بتطوير النظم المالية والمحاسبية للجمعيات الأهلية بحيث تكون ملزمة لها عن طريق القوانين والتشريعات وفقاً لمعايير محددة ، حتى تكون هذه النظم قادرة على إنتاج بيانات مالية وغير مالية عن أنشطة هذه الجمعيات بما يمكن من تطبيق المقاييس المختلفة لتقييم الأداء وضمان فعالية الاستراتيجيات التي تتبعها هذه الجمعيات لخدمة المجموعات المستهدفة والتي تأتي على قمة نموذج مقياس الأداء المتوازن للجمعيات الأهلية .

٨- هوامش البحث :

- ١- د. كريم أبو حلاوه ، إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدني ، عالم الفكر ، الكويت العدد الثالث ، المجلد السابع والعشرون ، يناير / مارس ١٩٩٩ ، ص ١١ .
- ٢- د. أماني قنديل ، تطور المجتمع المدني في مصر ، عالم الفكر ، الكويت ، العدد الثالث ، المجلد السابع والعشرون ، يناير / مارس ١٩٩٩ ، ص ٩٩ .
- ٣- د. هيفاء بنت رضا جمل الليل ، المنظمات الإنسانية غير الربحية كقطاع اقتصادي ثالث ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٠ ، ص ١٦٢ .
- ٤- د. احمد على ابراهيم ، المحاسبة عن التكاليف غير المباشرة في المنشآت التي لا تهدف الى تحقيق الربح - دراسة علمية وعملية بالتطبيق على مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي التابع لجامعة القاهرة ، مجلة التكاليف ، الجمعية العربية للتكاليف ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٠ ، ص ٦٧ .
- ٥- د. محمد كمال مصطفى ، دليل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية ، مؤسسة فريدريش ايبرت ، الاتحاد التعاوني الإنتاجي ، مايو ١٩٩٨ ، ص ١١-٩ .
- 6- Inamdar, Noorein and Kaplan, R.S., "Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations", Journal of Healthcare Management, Vol. 47, No. 3, May/June 2002, pp. 179-196.
- 7- Kaplan, R.S., "The Strategy Focused Organization: How Balanced scorecard Companies thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- 8- Gering, Argue Michael and Rošmarim Keith, "Central Beating", Management Accounting, Vol. 78, No. 6, June 2000, pp. 32-33.
- 9- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, 1996, pp.

- 10- Porter, M.E. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
- ١١- د. همت مصطفى هندی ، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧ .
- ١٢- د. هاله الخولي ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع والخمسون ، ٢٠٠١ ، ص ١٠ .
- ١٣- د. همت مصطفى هندی ، مرجع سابق ، ص ١٩ .
- 14- Olson, Eric M. and Stater, Stantely F., "The Balanced scorecard, Competitive, Strategy and Performance". Business Horizons, May-June, 2002, p. 12.
- 15- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. - Feb., 1992, p. 73.
- 16- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol. 39, No. 1 Fall, 1996, p. 61.
- 17- Ahn, Heinz, "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", Long Range Planning, Vol. 34, Issue 4, August, 2001, p. 449.
- 18- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "The balanced Scorecard Translating Strategy into Action", Harvard Business School, Press, Boston, 1996.
- ١٩- د. محمد عبد العزيز حجازي ، افاق التطورات المستقبلية في مجال المحاسبة الإدارية ، مؤتمر مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة القاهرة - المؤتمر السنوي الأول لقسم المحاسبة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢ .

- 20- Malmi, Teemu, "Balanced Scorecards in Finish Companies: A Research Note", *Management Accounting Research*, Volume 12, Issue 2, June 2001, p. 212.
- 21- Ahn, Heniz, *op. cit.*, p. 451.
- 22- Griffith, R. John, and Alexander A. Jeffrey, "Measuring Comparative Hospital Performance", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No. 1, Jan. - Feb., 2002, p. 51 (pp. 41-65).
- 23- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Balance without Profit", *Financial Management*, January, 2001, p. 24 (23-26).
- 24- _____, "Balance without profit", *op. cit.*, p. 25.
- 25- Ryan, P. William, "The New Landscape for Nonprofits, *Harvard Business Review*", *Harvard Business Review*, Jan. - Feb., 1999, pp. 129-132.
- 26- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "Balance without Profit", *op. cit.*, p. 26.
- 27- Herzlinger, Regina, "The Outsider, *Management Accounting*", Vol. 78, No. 2, Feb., 2000, pp. 34-37.
- 28- Kaplan, R.S., "City of Charolette", *Harvard Business School Press*, Boston, M.A., 1998.

٩- مراجع البحث :

أولاً : مراجع عربية :

- ١- د. احمد على ابراهيم ، المحاسبة عن التكاليف غير المباشرة فى المنشآت التى لا تهدف الى تحقيق الربح - دراسة علمية وعملية بالتطبيق على مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجى التابع لجامعة القاهرة ، مجلة التكاليف ، الجمعية العربية للتكاليف ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٠ .
- ٢- د. أمانى قنديل ، تطور المجتمع المدنى فى مصر ، عالم الفكر ، الكويت ، العدد الثالث ، المجلد السابع والعشرون ، يناير / مارس ١٩٩٩ .
- ٣- د. كريم أبو حلاوه ، إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدنى ، عالم الفكر ، الكويت ، العدد الثالث ، المجلد السابع والعشرون ، يناير / مارس ١٩٩٩ .
- ٤- د. محمد عبد العزيز حجازى ، افاق التطورات المستقبلية فى مجال المحاسبة الإدارية ، مؤتمر مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة القاهرة - المؤتمر السنوى الأول لقسم المحاسبة ، ٢٠٠٣ ، ص ٧ .
- ٥- د. محمد كمال مصطفى ، دليل التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات غير الحكومية ، مؤسسة فريديريش ايبرت ، الاتحاد التعاونى الإنتاجى ، مايو ١٩٩٨ .
- ٦- د. هاله الخولى ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الاستراتيجى لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ، ٢٠٠١ .
- ٧- د. همت مصطفى هندی ، نموذج استراتيجى للرقابة وتقييم الأداء فى ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء فى مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٨- د. هيفاء بنت رضا جمل الليل ، المنظمات الإنسانية غير الربحية كقطاع اقتصادى ثالث ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٠ .

ثانياً : مراجع أجنبية :

- 1- Ahn, Heinz. "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", Long Range Planning, Vol. 34, Issue 4, August, 2001.
- 2- Gering, Argue Michael & Rosmarim Keith, "Central Beating", Management accounting, Vol. 78, No. 6, June 2000.
- 3- Griffith, R. John, and Alexander A. Jeffrey, "Measuring Comparative Hospital Performance", Journal of Healthcare Management, Vol. 47, No. 1, Jan. - Feb., 2002.
- 4- Herzlinger, Regina, "The Outsider", Management Accounting, Vol. 78, No. 2, Feb., 2000.
- 5- Inamdar, Noorein and Kaplan, R.S., "Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations", Journal of Healthcare management, vol. 47, No. 3, May/June 2002.
- 6- Kaplan, R.S., "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- 7- _____, "City of Charolette", Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
- 8- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, 1996.
- 9- _____, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. - Feb., 1992.
- 10- _____, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol. 39, No. 1, Fall, 1996.
- 11- _____, "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, M.A., 1996.

- 12- _____, "Balanced without Profit, Financial Management", January, 2001.
- 13- Malmi, Teemu, "Balanced Scorecards in Finish Companies: A Research Note", Management Accounting Research, Vol. 12, Issue 2, June, 2001.
- 14- Olson, Eric M. & Slater, Stanley F., "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance", Business Horizons, May-June, 2000.
- 15- Porter, M.E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
- 16- Ryan, P. William, "The New Land Scape for Nonprofits", Harvard Business Review, Jan. - Feb.

١٠- مرفقات البحث استمارة جمع البيانات

١. المجموعات المستهدفة :

- عدد المستفيدين من خدمات الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ما هي الجهات التي تعتمد عليها الجمعية في تحديد احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية .
- ما هي نوعية الخدمات التي تقدمها الجمعية (تعليمية / ثقافية / اجتماعية / أخرى) .
- ما هي نوعية المجموعات المستهدفة .
- عدد مشروعات تمكين المجموعات المستهدفة
- مشروعات إكساب مهارات إدارة مشروعات توليد الدخل .
- مشروعات التدريب المهني على حرف مختلفة .
- مشروعات التدريب على إدارة المشروعات الصغيرة .
- أخرى (تذكر) .
- عدد المجموعات المستهدفة في خطة الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ما هي المشروعات التي أدت الى تغير نوعي للمجموعات المستهدفة .
- ما هو عدد هذه المشروعات خلال الثلاث سنوات الأخيرة .

٢. الجهات المانحة (مصادر الإيرادات) :

- قيمة مصادر الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ذاتيه
- محليه
- دوليه
- أخرى (تذكر)

- عدد الأعضاء المسددين لاشتراكاتهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- حجم الموارد المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- حجم المعونات الدولية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- قيمة الاشتراكات والتبرعات والهبات خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- قيمة رأس المال المستثمر في مشروعات الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- قيمة الإيرادات من الخدمات المربحة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- تكلفة الخدمات غير المربحة (التي تقدمها الجمعية دون مقابل أو بمقابل جزئي) .
- تكلفة الخدمات المؤداة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- عدد المنظمات المحلية والدولية الداعمة للجمعية (يذكر اسم المنظمات) .

عمليات التشغيل الداخلي :

- عدد أعضاء الجمعية في الثلاث سنوات الأخيرة .
- عدد الأعضاء الأكثر تردداً على الجمعية .
- عدد الأعضاء المسجلين في الجمعية .
- عدد الأعضاء تعاملوا مرة أو مرتين وبحد أقصى أربع مرات خلال السنة الأخيرة .
- عدد الأعضاء الذين يقوموا ببعض الأعمال الحاكمة والمؤثرة في الجمعية .
- عدد الأعضاء الذين حضروا الاجتماع الأخير للجمعية العمومية .
- حجم نشاط الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- نوعية الأنشطة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- عدد الخدمات الجديدة (غير التقليدية) خلال السنة الأخيرة .
- عدد الأماكن التي تقدم الجمعية خدماتها فيها .
- هل تغطي خدمات الجمعية منطقتها الجغرافية ؟

- هل هناك مشروعات جديدة فى الأماكن التى لا تغطيها خدمات الجمعية .
- عدد المجالات التى تغطيها مشروعات الجمعية .
- تكلفة المشروعات الجديدة والخدمات المتطورة التى تقدمها الجمعية .
- عدد الخدمات المربحة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- عدد الخدمات غير المربحة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .

النمو والتعلم :

- هل مؤهلات الأعضاء تناسب مع مجالات عمل الجمعية .
- عدد الكوادر المتخصصة فى الجمعية .
- عدد الموظفين المعيّنين فى الجمعية .
- ما هى عدد المشاريع المنفذة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ما هى عدد المشاريع فى الخطة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- عدد أجهزة الكمبيوتر التى تمتلكها الجمعية وتكلفتها .
- تكلفة المشروعات التى تنفذها الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ما هى الأساليب التى تستخدمها الجمعية فى تقديم خدماتها :
 - مباشرة
 - عن طريق وسيط (جمعيات أهلية أخرى)
- عدد مشروعات تحسين البنية الأساسية فى المجتمع المحلى خلال الثلاث سنوات الأخيرة (إن وجدت) .
- تكلفة إدارة وتشغيل الجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- تكلفة المرتبات (العمالة الدائمة والمؤقتة) خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- تكلفة تدريب العاملين بالجمعية خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- تكلفة البحوث الميدانية التى تجريها الجمعية .
- هل مناخ العمل بالجمعية يسمح بتنفيذ أعمال مبتكرة ومتطورة .