

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

د.بن بلقاسم سفيان - أستاذ محاضر أ، جامعة الجزائر 3

الواحشي وردة - طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر 3

الملخص:

تُعَدّ بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المعاصرة في مراقبة التسيير وهي تستند على فلسفة واضحة في ترجمة ومد إستراتيجية منظمات الأعمال إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل واضح للمساعدة على تنفيذ هذه الإستراتيجية وهي تعتمد على إضافة مؤشرات غير مالية في قياس الأداء إلى جانب المؤشرات المالية؛ وقد نجحت العديد من المؤسسات الاقتصادية في الرفع من أدائها نتيجة تبنيها لهذا الأسلوب؛ هذا ما شجع الأنواع الأخرى من المنظمات، ومن ضمنها المنظمات غير الهادفة للربح، لمحاولة تكييف بطاقة الأداء المتوازن حسب خصوصيتها والمجال الذي تنشط فيه. يدرس هذا البحث التحديات التي يمكن أن تكون عائقا في وجه المنظمات غير الهادفة للربح عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، قياس وتقييم الأداء، المنظمات غير الهادفة للربح.

Résumé:

La Balanced Scorecard (BSC) ou le Tableau de Bord Prospectif est un outil de contrôle de gestion moderne basé sur une philosophie clair visant à lier les actions de l'entreprise à ses buts à long terme, et qui permet d'intégrer des indicateurs non financiers pour mesurer la performance en plus des indicateurs financiers. Plusieurs grandes entreprises ont adopté cet outil et elles ont obtenu de bons résultats et des performances accrues, et d'autres types d'organisations comme les entreprises technologiques et les organisations à but non lucratif tentent à leur tour de tirer profit de la BSC et l'adapter à leurs environnements pour atteindre leurs objectifs et stratégies. Cet article vise à clarifier les obstacles qui empêchent une bonne mise en place du Tableau de Bord Prospectif au sein des organisations à but non lucratif.

Mots Clés: Balanced Scorecard, évaluation de la performance, les organisations à but non lucratif.

تمهيد

انطلاقا من أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لقياس وتقييم أداء منظمات الأعمال، ونظرا للمنافسة الشديدة التي تعيشها في عصر المعلومات، توجه الاقتصاديون والباحثون نحو إيجاد وابتكار أساليب جديدة في التسيير تسمح لمنظمات الأعمال بتحقيق الأداء المطلوب للبقاء والاستمرارية، بل ولاحتلال مكانة مرموقة في السوق؛ هذه الأساليب التي تأخذ في عين الاعتبار مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في نشاط منظمة الأعمال، ولعل من أبرزها نجد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard (BSC)* أو *Le Tableau de Bord Prospectif*) التي أنشأها الباحثان *Robert Kaplan* و *David Norton** في بداية التسعينات (1990) بعد

* *Robert Kaplan* بروفييسور في جامعة هارفارد للعلوم التجارية (*Harvard Business School*)

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

دراسة أجريت على اثني عشر منظمة، لمدة عام كامل؛ وتم من خلالها إضافة مؤشرات غير مالية في قياس الأداء إلى جانب المؤشرات المالية، وقد لاقت هذه البطاقة قبولا واسعا من قبل العديد من المنظمات التي حاولت تبنيها وتكييفها حسب خصوصيتها وبيئتها الداخلية والخارجية.

حققت بطاقة الأداء المتوازن تطورا ملحوظا عبر الزمن بانتقالها من مجرد أداة لقياس الأداء متعدد الأبعاد، من خلال مؤشرات مالية وغير مالية موزعة على أربعة محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور المسارات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي، إلى أداة مد ونقل الإستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، وذلك بترجمتها إلى مؤشرات مالية وغير مالية قصيرة وطويلة الأجل ومرتبطة فيما بينها بروابط سبب-نتيجة؛ هذه المؤشرات تكون مهيكلة على محاورها الأربعة السابقة الذكر؛ بحيث أصبحت اليوم أداة للريادة والمناجمت الإستراتيجيين.

قامت العديد من منظمات الأعمال بمختلف أنواعها بتكييف هذه الأداة حسب المحيط الذي تعيش فيه وحسب بيئتها الداخلية والخارجية وخصوصية نشاطها وقد حققت نتائج جيدة ورفعت من أدائها؛ وكانت منظمات الأعمال غير الهادفة للربح سباقة منذ الخمس سنوات الأولى من ظهور بطاقة الأداء المتوازن لاستغلال هذا الأسلوب من أجل الحصول على النتائج المرجوة من البطاقة والاستفادة من قدرتها على تجسيد الإستراتيجية وتنفيذها؛ لكن نظرا لخصوصية عمل هذه المنظمات فهي تواجه بعض التحديات التي تمنعها من التطبيق الجيد للبطاقة وتحقيق الهدف المرجو منها، يأتي هذا المقال لدراسة كيفية بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمات غير الهادفة للربح عند تطبيقها لهذا الأسلوب وعليه تم صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المنظمات غير الهادفة للربح لتقييم أدائها؟ وما هي التحديات التي تواجهها عند تطبيقها لهذا الأسلوب؟

وقد تم تقسيم البحث إلى ما يلي:

- I. بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والوظائف الرئيسة؛
- II. الخطوات المنهجية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؛
- III. تقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح؛
- IV. بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

I - بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والوظائف الرئيسة

نظرا لأن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لقياس أداء منظمات الأعمال، التي تعيش في بيئة منافسة شديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات؛ توجه الاقتصاديون والباحثون نحو البحث عن طرائق جديدة لقياس الأداء تسمح

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

لمنظمات الأعمال بتطوير أساليب إدارة أكثر فعالية تأخذ في عين الاعتبار مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في نشاط منظمة الأعمال وتعمل على ترجمة ومد إستراتيجية المنظمة إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل بسيط وواضح للمساعدة على تنفيذها، ولعل من أبرز هذه الأساليب نجد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة من طرف الباحثان *D. Norton* و *R. Kaplan*

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بعد عام كامل من مشروع بحث حول قياس الأداء على مستوى اثني عشر منظمة، تم من خلالها إضافة مؤشرات غير مالية في عملية قياس الأداء تتوزع على ثلاث محاور إضافية هي محور الزبائن، محور المسارات الداخلية ومحور التعلم والنمو وذلك دون إقصاء المؤشرات المالية فالأمر لا يتعلق بالاختيار بين المؤشرات المالية وغير المالية وإنما بالتوليف بينها للوصول إلى قمة الأداء.

يعتبر *David Norton* و *Robert Kaplan* أن بطاقة الأداء المتوازن أكثر من نظام لقياس الأداء الوظيفي إذ تستخدمه المنظمات المبدعة كنظام حقيقي للمناجمت الإستراتيجي بغرض مد إستراتيجيتها على المدى الطويل، كما تعكس بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتحدث التوازن بين القياسات الخارجية - الخاصة بالمساهمين والزبائن- والمؤشرات الداخلية المتعلقة بالمسارات الأساسية، الإبداع وتطوير الكفاءات والنمو؛ كما تضمن التوازن بين قياسات النتائج المرتبطة بالأداء الماضي والقياسات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي¹.

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات منظمات الأعمال إلى مجموعة من القياسات الإستراتيجية المترابطة"² كما يمكن تعريفها على أنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"³.

كل هذه التعاريف تصب حول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة رؤية وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على مدى تحديد الروابط سبب-نتيجة *effet-cause* بين مختلف المؤشرات والتي تتوزع على أربعة محاور هي: المحور المالي؛ محور الزبائن؛ محور المسارات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي.

2. المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من أن المؤشرات المالية التقليدية اليوم غير كافية بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن الريادة، فكر كل من *D.Norton* و *R.Kaplan* في تقسيم مؤشرات قياس أداء المنظمات إلى أربعة أقسام: قسم يضم المؤشرات المالية،

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

قسم يضم مؤشرات تقيس كل ما يتعلق بالزبائن، قسم يضم مؤشرات تخص المسارات الداخلية في المنظمة وقسم رابع يعنى بالتعلم التنظيمي، وذلك على النحو التالي⁴:

- المحور المالي *l'axe financier*: من خلال هذا المحور يتم الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يجب أن نحققه لحملة الأسهم؟ فالمؤشرات التي تندرج ضمن هذا المحور لا بد أن تقيس النتائج وتساعد على تقييم النشاطات الماضية وتبين ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية تساهم في تحسين النتائج المالية للمنظمة -المتمثلة عموما في مردودية المنظمة-؛ هذه المردودية يمكن أن تقاس بالعائد على رأس المال المستثمر أو بالقيمة الاقتصادية المضافة، كما يمكن اعتماد مؤشر نمو رقم الأعمال ومؤشرات لحالة السيولة في المنظمة.

- محور الزبائن *l'axe clients*: يجيب على السؤال: ما الذي يجب أن نحققه لزبائننا؟ هذا المحور يحتوي على مجموعة من المؤشرات تتعلق بمدى رضا وولاء الزبائن الحاليين، إمكانية جذب زبائن جدد، المردودية المحصل عليها من كل صنف منهم، كما يجب أن يحتوي هذا المحور على مؤشرات خاصة تسمح بقياس مدى قدرة الزبائن على الدفع وتبين مدى ولاء الزبائن لموردهم؛ فمنهم من يحكم على المنظمة من خلال وقت وسرعة تسليم المنتج، ومنهم من يحكم عليها حسب درجة الإبداع في السلعة أو الخدمة وآخرون يفضلون مدى قدرة المنظمة على اكتشاف حاجات ورغبات زبائنهم والاستجابة لها.

- محور المسارات الداخلية *l'axe processus internes*: هذا المحور بدوره يجيب على السؤال: ما هي المسارات التي يجب على المنظمة إتباعها لإرضاء حملة الأسهم والزبائن؟ للإرضاء حملة الأسهم والزبائن يفترض بالمنظمة أن تحدد المسارات المفتاحية -*les processus clés*- التي تتفوق فيها وتسمح لها بتقديم عروض تلفت نظر الزبائن المستهدفين وتحافظ على ولائهم من جهة، وتضمن للمساهمين العائد المالي الذي ينتظرونه من جهة أخرى، فهذا المحور يركز على التفاعل بين المنظمة والزبون وبين المنظمة وحملة الأسهم.

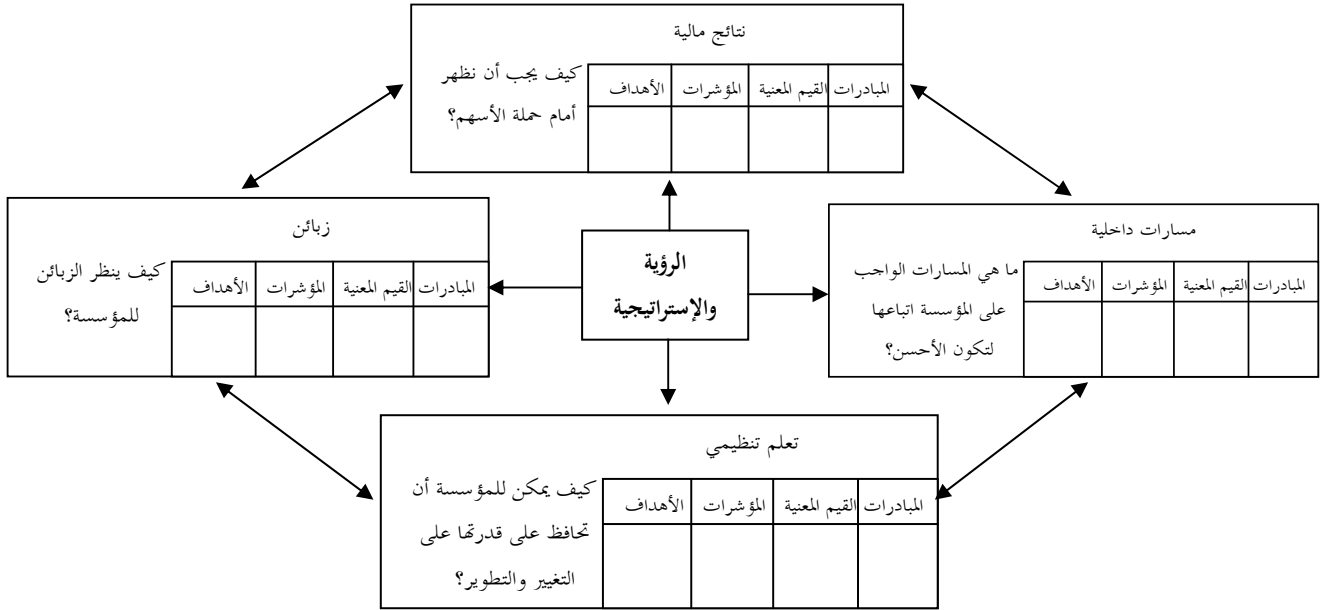
- محور التعلم التنظيمي *l'axe apprentissage organisationnel*: يجيب المحور الرابع من البطاقة على السؤال التالي: كيف يمكن قيادة التغيير والتطوير التكنولوجي؟ ويتعلق بالبنى التحتية التي يجب على المنظمة أن تحققها وتركز عليها، كالأفراد في المنظمة والمعلومات المتوفرة لديها من أجل تطوير أدائها وتحقيق النمو على المدى الطويل.

فالتعلم التنظيمي له ثلاث مكونات هي: الأفراد (*hommes*)، الأنظمة (*systèmes*) والإجراءات (*procédures*)، وباعتبار أن المحور المالي ومحور الزبائن ومحور المسارات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تكشف عن فجوة بين القدرات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات وتلك القدرات اللازمة لإحداث تقدم حقيقي في الأداء، وجب على المنظمة أن تستثمر لتمكين من الحصول على كفاءات جديدة لأفرادها وتحسن من أنظمة المعلومات لديها، وتجعلها أكثر تحكما في الإجراءات التي تطبقها، كل هذه الأهداف تدور حول محور التعلم التنظيمي، وعليه فإنه يمكن إدراج مجموعة من المؤشرات على هذا المحور تسمح بقياس رضا ولاء، تكوين وكفاءة أفراد المنظمة.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

يعتبر *Norton D.* و *Kaplan R.* أن بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك الإطار الذي يسمح بترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومؤشرات، تتوزع على أربعة محاور، فهي تسمح بمتابعة النتائج المرتقبة والمسارات التي تسمح بتحقيق هذه النتائج⁵، كما أن المحاور الأربعة للبطاقة ترتبط فيما بينها بعلاقة سبب-نتيجة *cause-effet*⁶، ويمكن اختصار الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية، في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية



Source: Kaplan Robert ET Norton David: *Linking the Balanced Scorecard to strategy*, California Management Review, VOL 39, n° 1, 1996, P54.

يظهر من الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن تضع في المركز الرؤية والإستراتيجية وترجمتها إلى جملة من الأهداف التي تحاول شرحها من خلال مجموعة مؤشرات تساعد على إيصال الرؤية إلى جميع الأفراد في كافة المستويات؛ هذه المقاربة الجديدة تتوافق مع كافة المبادرات الجارية في العديد من المنظمات: شراكة مع الزبائن والموردين، التعلم، مسؤولية الفريق، وغيرها من المبادرات الأخرى، ولأن بطاقة الأداء المتوازن تولف بين عدة محاور- المحور المالي، الزبائن، المسارات الداخلية والتعلم التنظيمي- فهي تساعد المدراء على فهم ولو ضمناً العديد من الروابط والمبادرات الخاصة بالمنظمة، وهذا ما يسمح لهم بتخطي المفاهيم التقليدية حول الحواجز الوظيفية ويدعم قدرتهم على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة، وبهذا تجبر بطاقة الأداء المتوازن المنظمات على النظر إلى الأمام وليس إلى الخلف⁷.

3. الوظائف والمسارات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

يسمح استعمال بطاقة الأداء المتوازن من طرف منظمات الأعمال بعدم الاقتصار على المؤشرات المالية في عملية تقييم الأداء، فهي تضم أربعة مسارات جديدة في الإدارة تربط إستراتيجية ورؤية المنظمة مع الأعمال اليومية للمنظمة وذلك على النحو التالي⁸:

■ **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** إذ يقود هذا المسار المسيرين إلى إيجاد توافق بين الرؤى والاستراتيجيات، فمن أجل إتباع رؤية أو إستراتيجية معينة لا بد أن تكون هذه الإستراتيجية محددة المعالم و مترجمة إلى أهداف ومؤشرات مُوافق عليها من طرف الإطارات المسيرة ومتوافقة مع مفاتيح النجاح - *Clés du succès* - على المدى الطويل، كما يجب أن تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من المسارات الداخلية، التعلم والتطور والزبائن وما يجب القيام به على وجه التحديد.

■ **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يعمل المسار الثاني على توصيل إستراتيجية المنظمة إلى كافة المستويات التنظيمية وربطها بأهداف مصالح المنظمة والعاملين فيها، فبعد أن كان تقييم أداء مصالح المنظمة يُترجم بالأداء المالي، والعلاوات الفردية متعلقة بالنتائج المالية المحققة، جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتضع نصب أعين كل عامل بالمنظمة العمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وليس فقط تحسين النتائج المالية للمصلحة التي يعمل فيها، ومن ثم تحدث رصفا (*alignement*) لأهداف أفرادها مع إستراتيجية المنظمة.

■ **التخطيط ووضع الأهداف الكمية:** يُمكن المسار الثالث بدمج المخططات المالية بالمبادرات الإستراتيجية، فإذا تم وضع مجموعة أهداف في إطار بطاقة الأداء المتوازن وتم تخصيص الموارد في الوقت المناسب لتحقيق هذه الأهداف وتم تحديد الأولويات؛ أمكن إحداث توافق بين البرامج المحددة ورؤية المنظمة.

إن أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن يظهر عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل، كما أن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من⁹:

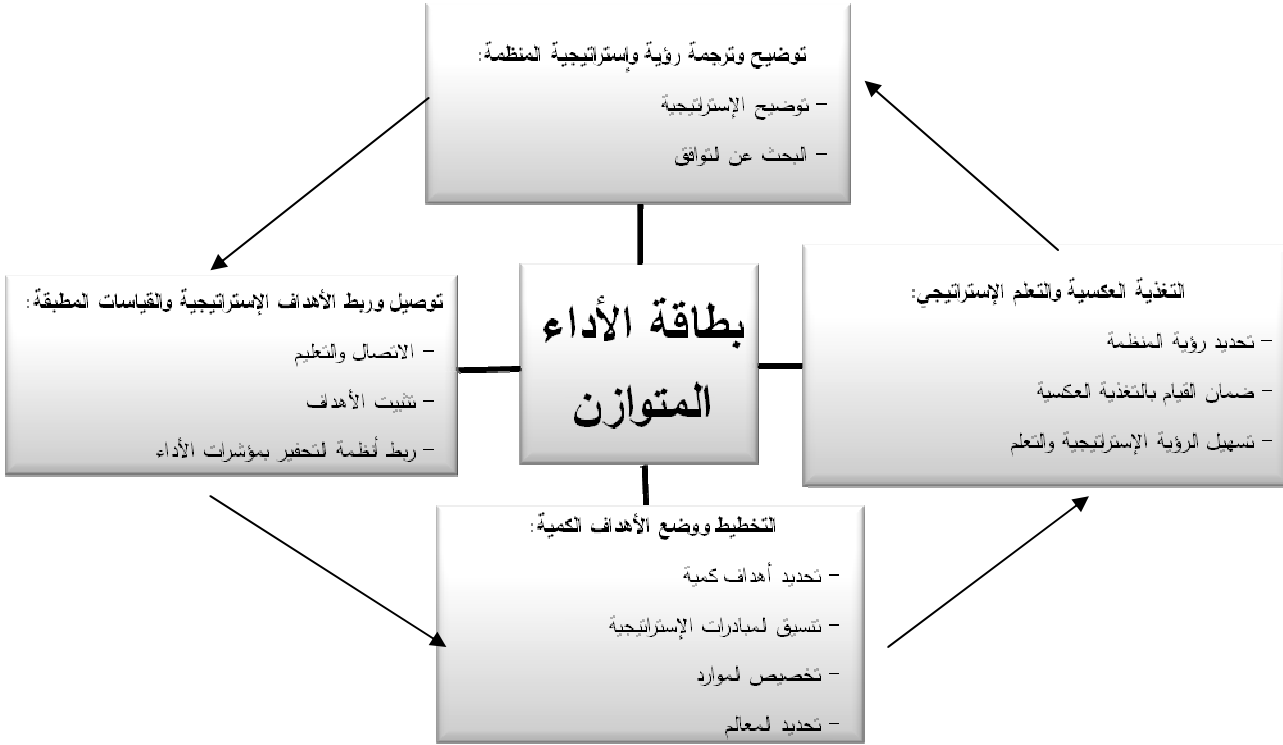
- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية؛
- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

■ التغذية العكسية والتعلم الإستراتيجي: المسار الرابع والأخير يعطي للمنظمة إمكانية ما نسميه بالتعلم الاستراتيجي وذلك من خلال تقييم إستراتيجية المنظمة على ضوء الأداء الحالي، وتعديل استراتيجيتها والاستفادة من المعلومات المرتدة.

يمكن اختصار ما ذكرناه سابقا في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: إدارة الإستراتيجية: أربع مسارات



Source: Kaplan Robert & Norton David, 2007, P 4.

نستنتج مما سبق أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر إطارا عاما لتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رؤية وإستراتيجية المنظمة ثم تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة التي ستتبعها المنظمة، ثم دراسة أنشطتها لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة بينها ومؤشرات أداء كل منها، ومن ثم يتم إعداد الخطط التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد ذلك تأتي عملية تنفيذ هذه الخطط حسب الأولوية، مع ضرورة المتابعة والرقابة المستمرة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعية.

كما نستنتج أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستند على مبدئين أساسيين، الأول يتمثل في الأداء متعدد الأبعاد والمعبر عنه بالمحاور الأربعة، أما الثاني فيشمل مختلف الروابط سبب- نتيجة، والتي من شأنها أن تسمح بإنشاء نظام

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

زيادة، كون أن الروابط من هذا الشكل تؤدي إلى الربط بين المستويين الإستراتيجي والعملي والذي تعكسه تلك العلاقة المحدثة بين المؤشرات المالية قصيرة الأجل والمؤشرات الأخرى طويلة الأجل، هذا الأمر لا يمكن أن يتحقق إلا بترجمة صحيحة ودقيقة للإستراتيجية¹⁰.

II - الخطوات المنهجية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع العلم أنه من الواجب أن يراعى أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منظمة¹¹ وعموماً تتمثل خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في¹²:

(أ) **تحديد الرؤية:** حيث تحدد المنظمة في هذه الخطوة مختلف أساسياتها من رؤية، أهداف وغايات، موقعها بين المنافسين، ثقافتها، فهم ما يرضي الزبون وغير ذلك من الأساسيات، وعادة ما تكمل هذه الخطوة بتحديد للفريق أو اللجنة التي يعتمد عليها لتكون مسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن.

(ب) **تحديد الإستراتيجيات:** في هذه الخطوة تحاول اللجنة المسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن ربط رؤية المنظمة وأساسياتها بإستراتيجيتها المعرفة والواضحة بدقة، كما يمكن للجنة أن تحدد إحدى الإستراتيجيات: الامتياز في المنتج، الامتياز في العمليات، الامتياز في العلاقة مع الزبون أو أي إستراتيجية أخرى.

(ت) **ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة:** هي الخطوة التي تسعى فيها اللجنة إلى ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف واضحة وذلك لكل محور من المحاور الأربعة؛ هذه الأهداف تعد قاعدة لبناء الإستراتيجية العملية والأنشطة المحققة للأهداف المرجوة، فتكون النتيجة عبارة عن قائمة لمجموعة من الأهداف الخاصة بكل محور، وذلك بمعدل ثلاثة إلى أربعة أهداف في كل محور من محاور البطاقة، بعد ذلك تقوم المنظمة بإحصاء مجموع الأنشطة الجاري تنفيذها أو تلك التي هي طور التحديث، فتعمل على الفصل بين الأنشطة التي تحقق الأهداف المحددة في الخطوة السابقة وتلك التي لا تساعد على تحقيقها، فبطاقة الأداء المتوازن تسمح بتحديد مختلف الأنشطة الأساسية التي تؤدي إلى الأهداف الإستراتيجية.

(ث) **تحديد القياسات في إطار الخريطة الإستراتيجية:** نتج النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن أساساً عن التفاعل الداخلي بين مختلف محاورها والذي جعل منها أداة للزيادة، هذا التفاعل الذي يترجم بالعلاقات من الشكل سبب-نتيجة والتي تربط هذه المحاور فتنشأ بذلك ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة الروابط بين كل عنصر من العناصر المكونة لسلسلة القيمة الموجودة في المنظمة.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

ج) إعداد المؤشرات المساعدة على متابعة الإستراتيجية والتقدم العملي: وتعد أسهل خطوة مقارنة بسابقتها حيث يتم خلالها استعمال الخريطة الإستراتيجية المعدة في الخطوة السابقة لإعداد المؤشرات المساعدة على متابعة الإستراتيجية والتقدم العملي وذلك بمعرفة وفهم المخرجات المرغوب فيها ومختلف المسارات المؤدية لتلك المخرجات وكذا درجة الإبداع المتضمنة في المنتج أو المسار الذي سلكه، مع التعرف على القيمة التي سيتحصل عليها المساهمون من هذا المنتج.

للحكم على المنتج يتم اعتماد محور الزبون، أما درجة تطوره وتجديده فتحدد انطلاقا من محور التعلم التنظيمي الذي يعكس كافة الإبداعات الحاصلة على المنتج أو المسار الداخلي له، لنصل إلى المدة التي استغرقها المنتج ليحول من مادة أولية إلى منتج نهائي فتقيم انطلاقا من محور المسارات الداخلية، كل هذه المؤشرات تنعكس على المحور المالي الذي يقيم القيمة المالية المحققة من إنتاج واستهلاك المنتج المعني. لتحديد هذه المؤشرات بدقة لتكون مفهومة، وجب أن تكون الخطوة السابقة واضحة، إذ لا يمكن للمؤشرات أن تكون ذات دلالة ومعنى إلا إذا كان الرابط بين الأهداف المسطرة والمسارات المطلوبة لبلوغ تلك الأهداف واضحا بدقة وهذا ما تترجمه الخريطة الإستراتيجية.

ح) تحديد الأفعال التنفيذية: حيث يتم خلالها تحديد مختلف المبادرات والتي تعتبر المفتاح الفعلي الذي يساعد على التنفيذ وضمان أن الإستراتيجية المعتمدة ناجحة، كما تلخص هذه المبادرات مختلف الأنشطة المساعدة في عملية التنفيذ والتي يمكن أن تقود المسؤول إلى إنجاز عمله بالشكل المطلوب، فقائمة المبادرات يجب أن تؤدي إلى سلسلة مسارات تقوم أساسا على معايير محددة بدقة كالموارد المكتسبة، التأثيرات المحتملة على الإستراتيجية والوقت اللازم لها.

خ) تألية نظام بطاقة الأداء المتوازن: تألية نظام بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تسهيل نقل المعلومات الخاصة بأداء المنظمة إلى كل المستويات وتحويلها إلى نظام معلومات يعتمد على سرعة المعالجة والتماشي مع عنصر الملاءمة في الزمن.

د) نقل بطاقة الأداء المشتركة إلى وحدات الدعم: من خلال هذه الخطوة يتم نقل بطاقة الأداء المشتركة (الخاصة بالمنظمة) إلى كافة وحدات الدعم ومن ثم إلى الفرق والأفراد، ونعني بهذه الخطوة ترجمة بطاقة الأداء المشتركة على مستوى الفروع ومشاركتها مع الأفراد باعتبار أنها مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، إذ يتم نقل البطاقة إلى كافة المستويات من خلال:

- تحديد الأهداف والمؤشرات المتعلقة بالمنظمة؛
- إنشاء الخريطة الإستراتيجية وتطوير مختلف أهداف ومؤشرات وحدات الدعم والوحدات التنفيذية؛

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

- وأخيرا تطوير أهداف ومؤشرات فرق العمل والأفراد، فكل وحدة عملية تطور أهدافها وقياسات الأداء اللازمة لمؤسستها، أما الرصف فتبقى المنظمة محافظة عليه من خلال ربط الأهداف المشتركة وقياسات الأداء بالأهداف الإستراتيجية لوحدة الدعم وقياسات الأداء خاصتها.

(ذ) **تقييم النتائج:** تعتبر آخر خطوة في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي تقييم النجاح الذي حققته المنظمة من خلال إستراتيجيتها المختارة، فالإستراتيجية المناسبة مثلها مثل المعلومات المجمععة عن الأداء، تحلل وتأخذ في الاعتبار القوى التنافسية في السوق، فتحليل ما ينتج عن التغذية العكسية لاختبار الافتراضات الإستراتيجية يعد خطوة هامة وتتضمن خطوة التقييم ما يلي:

- ضمان أن البناء المعرفي والتعلم الخاص بالمنظمة مدرج ضمن المخطط؛
- إحداث توافق لتوفير خدمة إعداد البرامج من أجل عملية التآلية؛
- إضافة برامج جديدة في حالة وجود كفاءات جديدة ذات تكلفة؛
- حذف البرامج التي لا تساعد على خدمة الكفاءات أو لا تلي حاجيات الزبون؛
- رصف المخطط المعد مع الموازنة أي جعله متوافقا مع الموازنة الموضوعية.

III- تقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

يتركز جزء أساسي ومهم من الأنشطة الاقتصادية في أغلب بلدان العالم في المنظمات غير الهادفة للربح والتي تشمل بشكل أساسي: الحكومة المركزية والمحلية، التربية والتعليم، الصحة، الدفاع والداخلية، الخارجية، العدل، التنمية الاجتماعية والتنمية الإدارية وهي تختلف عن المنظمات الهادفة للربح من حيث¹³:

- غياب مقياس وهدف الربح؛
- ضعف تأثير قوة السوق؛
- غياب المقارنة المحاسبية بسبب اعتماد نظام محاسبة الصندوق؛
- الملكية؛
- الإمكانيات الإدارية.

تعتبر عملية تطوير مؤشرات للأداء مهمة رئيسة تحفها المخاطر في المنظمات على اختلاف أشكالها، وتزداد هذه العملية تعقيدا في المنظمات غير الهادفة للربح، حيث لا وجود لمصلحة واحدة ومجموعة محددة، وهو ما يجعل ضرورة التجانس (*homogénéité*) بين مصالح أطراف ومجموعات متعددة أكثر تعقيدا، وهكذا فإن تطوير مؤشرات تحتوي أهداف عديدة وملبية لمصالح أطراف متعددة أكثر خطرا وأعدا إنجازا¹⁴.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

هنا يصبح البحث عن كيفية ترجمة هذه المؤشرات العديدة لتكون في إطار خيارات المنظمة ومن ثم تضمينها لأنشطتها المختلفة أمرا ضروريا.

إن هذا الأمر ليس سهلا ويحتاج إلى إدارة ذات خبرة مهنية عالية، فالمنظمات غير الهادفة للربح تدور حول رسالة ورؤية غير واضحة المعالم يصعب إيجاد ترابط وعلاقة قوية بينها وبين الغايات الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، وكذلك تحتاج هذه المنظمات إلى تطوير مفاهيم خاصة لآليات عملها وأدوات قياس أداؤها ليتم من خلال ذلك ترجمة الأداء إلى مؤشرات واضحة عبر مختلف المستويات الإدارية فيها، كما أن التطور الحاصل في منظمات الأعمال، من حيث كونها وحدات اقتصادية فنية تنتج بأكفأ الطرق وأحسن الوسائل إلى اعتبارها خلايا أكثر انفتاحية على البيئة، وكون وجودها يلي مصالح فئات عديدة داخلية وخارجية، كل هذا يتطلب تطوير أدوات للقياس ووضع المعايير ليترجم من خلالها اختلاف المنظور الفعلي للأعمال وهذا ما يعقد أكثر عملية قياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح¹⁵.

ففي إطار المنظور الفني التكنولوجي للأعمال، والذي يركز على تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل هدر استخدام الموارد بغرض زيادة الأرباح للاستجابة إلى متطلبات اقتصاد سوق تنافسي، فإن أساليب عمل المنظمات غير الهادفة للربح تجتهد نفسها في كثير من الأحيان لا تنسجم مع هذا الأمر، فيصعب مثلا تحقيق كفاءة استخدام الموارد ودقة المخرجات بسبب لا ملموسية هذه العمليات من جانب وصعوبة وضع مؤشرات وقياسات دقيقة ومحددة لها من جانب آخر، وتصبح النظرة الفنية التكنولوجية مقتصرة في جوانب عديدة من قطاع المنظمات غير الهادفة للربح في ترجمة رسالة المنظمة إلى قياسات أداء محددة، أما في إطار النظرة التقليدية للحقوق والملكية، فإن المنظمات غير الهادفة للربح أيضا أكثر تعقيدا من منظمات الأعمال الخاصة، على اعتبار أن الملكية في هذه الأخيرة أكثر وضوحا وتحديدًا، فالمساهمون في القطاع الخاص من خلال العلاقة مع الإدارة المهنية يقومون بتقوية أساليب الرقابة وآليات العمل لغرض تحقيق مصالحهم والمتمثلة عادة في تعظيم قيمة الاستثمارات وزيادة أسهم هذه المنظمات، ونجد من الصعوبة بمكان نقل هذا المنظور إلى المنظمات غير الهادفة للربح خاصة إذا ما عُلم أن الفئات العديدة لا تتقاسم نفس التفضيلات ويصعب بالتالي إيجاد آليات للإدارة والتفويض والتنسيق يتم في إطارها احترام الغايات التنظيمية التي هي بحد ذاتها إشكالية حقيقية للإدارة، أما النظرة التي ترى أن المنظمات هي تجمع يلي احتياجات وتوقعات وطموحات فئات عديدة داخلية وخارجية من المتعاملين، فإنها هي الأخرى أكثر وضوحا وتحديدًا في منظمات الأعمال الخاصة قياسًا بالمنظمات غير الهادفة للربح¹⁶.

إن ما يعقد هذا الأمر هو أن مدخل أصحاب المصالح، الذي يفرض على كل منظمة أن تحدد مختلف الأفراد الذين يؤثرون فيها ويتأثرون بها ومعرفة مختلف تطلعاتهم، وذلك لتتمكن من ترجمتها إلى أهداف، وتصبح هذه الأهداف هي تلك الأبعاد المختلفة للأداء الذي تصبو المنظمة للوصول إليه وتحسينه في كل مرة¹⁷، لا يمكن بسهولة من خلاله في المنظمات غير الهادفة للربح وضع أولوية لتلك الفئات الأكثر أهمية واندماجًا في وضع رؤية المنظمة ورسالتها، ويتولد شعور لدى جميع هذه الفئات بأنها تملك الحق في القرارات المهمة استنادًا إلى قوة تأثيرها من خلال

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

المعلومات والبيانات التي تحصل عليها في إطار طبيعة هذه المنظمات، كما أن تجسيد هذا الحق لا يكون واضحا بسبب عدم إمكانية إيجاد قياسات ومؤشرات ملموسة لمفاهيم قد تبدو غير واضحة ومحددة المعالم¹⁸.

نستنتج مما سبق أن إدارة وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح هي عملية تحفها العديد من المخاطر نظرا لطبيعة العمل في مثل هذا النوع من منظمات الأعمال، وتحتاج عملية إيجاد معايير ومؤشرات لتقييم وقياس الأداء بغرض تحسين الإدارة في المنظمات غير الهادفة للربح إلى جهود كبيرة، لكن هذا لا يمنع من أن تشكل الاتجاهات الحديثة في تقييم وقياس الأداء، كبطاقة الأداء المتوازن، أسلوبا مناسباً لتقييم الأداء في هذه المنظمات إذا ما استطاعت هذه الأخيرة أن تطور تجربتها وتحسن آليات عملها.

IV- بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح

نظرا لصعوبة تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح فإن إدارة هذه المنظمات تبحث دائما عن مدى إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم الأداء لجعل عملية تقييم وقياس الأداء ممكنة في مثل هذه المنظمات، ومن ضمن الأساليب الحديثة نجد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح يتطلب في البداية معرفة التحديات المحتملة التي تواجهها والمتمثلة فيما يلي¹⁹:

1. التردد من قبل المديرين في القيام باستخدام أساليب قياس محددة وواضحة: وطرحهم مقولة "إنها أفعله لا يمكن قياسه" حيث أن عدم القياس هنا يعني في أحد جوانبه عدم الوعي بطبيعة الأفعال والأنشطة وحقيقة ما تؤدي إليه هذه الأفعال من نتائج. إن منظمات كثيرة تقدم خدمات عمومية كالصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية وغيرها تجد إدارتها صعوبة في إيجاد قياسات لنتائج مستهدفة بشكل محصلات أو مخرجات واقعية، لذلك يتم التركيز على المدخلات من جانب وترشيد استخدامها أو على المخرجات دون معرفة المحصلات والنتائج المستهدفة فيها، فالمطلوب من الإدارة هنا أن تبذل جهود وتبني تجربة تطور من خلالها هذه المؤشرات والقياسات استنادا إلى معلومات ومعطيات صحيحة.

2. الاعتقاد السائد بين الأفراد والعمالين بقطاع المنظمات غير الهادفة للربح من أن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب: ولغرض تغيير هذه الصورة يتطلب الأمر إعادة تجسير الثقة بين العاملين والإدارة من جهة، وأن يلعب المدراء دور المديرين لباقي العاملين، وجعل القياس والتقييم ممارسة جديدة تغير نمط التفكير السابق لتقترب من حالة المنظمات الرائدة والفعالة. إن هذا التحدي يرتبط باستخدام هذا النوع من المنظمات في إطار الحملات الانتخابية للحصول على الأصوات وبالتالي فإن النقد الموجه للأداء يأتي في إطار معايير عامة مركزا على جوانب السلوكيات غير الصحيحة للأتباع والتأثير على إدارتها المرتبطة بمصالح جهات أخرى، إن معالجة هذه الإشكالية تتطلب تفهما جيدا وإعادة نظر يجعل الحديث مستندا إلى مؤشرات أكثر دقة ومرتبطة بمعطيات فعلية.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

3. **عدم الوضوح في إستراتيجية المنظمة:** تواجه المنظمات غير الهادفة للربح صعوبة كبيرة في توضيح استراتيجياتها²⁰ ويرتبط عدم الوضوح في إستراتيجية هذه المنظمات بطبيعة عملها وإمكانية إيجاد أهداف مقاسة وواضحة المعالم، فأغلب بيانات الاستراتيجية لهذه المنظمات عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة، لذلك إذا ما أرادت المنظمة تنفيذ واستخدام بطاقة الأداء المتوازن فعليها أن تبذل جهودا في توضيح إستراتيجية المنظمة لكي تستطيع ترجمتها في إطار مناظير بطاقة الأداء المتوازن.

4. **عدم الرغبة في معرفة الجمهور للنتائج السلبية:** خاصة وأن هذه الرغبة مرتبطة بطبيعة التشريعات وحرية الحصول على المعلومات والبيانات من قبل الجميع، فالأهداف الأساسية من القوانين والتشريعات هي تحديد سبب التعامل مع كافة الأفراد وتزويدهم بالنتائج بشكل صحيح، وهو الأمر الذي يتيح للجميع إمكانية التدخل وإعطاء الرأي مما يعقد الإشكالية بإيجاد حلول مبسطة للقضايا المطروحة أمام هذه المنظمات. إن الميزة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو إمكانية إعطاء رأي من خلال مؤشرات وقياسات واقعية ومن خلال بيانات ميدانية، فهذه الوسيلة تساعد في تحديد جوانب الأداء وطرح المخاطر المحتملة بمساعدة مختلف وسائل الإعلام والصحافة بغرض تقييم واقعي لعمل هذه المنظمات.

5. **الشعور بالإحباط وفقدان الميزات من الاستثمار بهذه المنظمات:** المرتبط بطبيعة إدارات هذه المنظمات والبرامج التي تتبناها، فالمنظمات الحكومية مثلا أقل ميلا لتطوير ووضع مؤشرات وقياسات محددة للأداء وأكثر تركيزا على حسن ترشيد واستخدام الموارد، وفي المستويات التنفيذية بشكل خاص تجد الإطارات نفسها غير قادرة على تدعيم أنظمة قياس الأداء بمؤشرات ذات مدلول، لذلك يصبح هناك توجه نحو إنجاز أنشطة وأفعال لا ترتبط بقياسات ومعايير محددة، هنا يتطلب الأمر من إدارة هذه المنظمات، إذا ما أرادت استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أن تغير هذا المنظور وتعيد النظر بهذه العلاقة بحيث تجعل العاملين يستثمرون وقتهم وجهودهم بتلك الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة ومقاسة.

6. **تحدي إشاعة ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في مجال منظمات الأعمال الخاصة:** حيث أن عدم الثقة هذه ناتجة من التركيز على طبيعة التباين والاختلاف بين القطاعين، في حين يشير واقع الحال في الدول المتقدمة إلى إمكانية تكييف كثير من الأساليب وآليات العمل للاستفادة منها في المنظمات غير الهادفة للربح، إن التزايد في النجاحات المرتبطة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح والقطاع الحكومي وجه الأنظار إلى إعادة فحص مفردات ثقافة عدم الثقة وجعل الاختلاف بين القطاعين مدروسا وفق مؤشرات صحيحة ومساهما في إمكانية تكييف الحلول بالاتجاهين.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

7. **عدم وجود أساس أو قاعدة للتغيير:** فالمنظمات غير الهادفة للربح لا تعود إلى تطوير المؤشرات والقياسات إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها، وفي هذه الحالة فإن ظروف العمل تنعكس سلبا على عمليات تطوير وإدخال بطاقة الأداء المتوازن، في حين يفترض أن تدرس برامج وتناقش من قبل المجموعات والأفراد وأن يتم الاتفاق على المحصلات في إطار الإستراتيجية الموضوعة للمنظمة لكي يتم استثمار الوقت والجهد والموارد بما يؤدي إلى تحقيق هذه النتائج، إن هذه الإشكالية مرتبطة أكثر بآليات العمل وتوجهها لأن تكون أكثر ثباتا وبيروقراطية في المنظمات غير الهادفة للربح.

8. **وجود قيود ومحددات فنية تكتيكية:** خاصة وأن استخدام التكنولوجيا والبرمجيات الجاهزة في هذا القطاع هي أقل منها في القطاع الخاص، إذ نجد في المنظمات غير الهادفة للربح أساليب تقليدية لتقديم تقارير الأداء وفق استمارات غير محددة، وبعض المدراء في المنظمة لا يحسنون التعامل مع التقنيات الحديثة، مما يتطلب معالجة هذه الإشكالية بجد وفاعلية قبل تبني برنامج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

9. **نقص المهارات للإطارات الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقييم:** وخاصة ما يرتبط منها بجوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وإيجاد آليات لعمل المنظمة كأنظمة فرعية، وهذه من المتطلبات الضرورية لإدارة وتقييم الأداء، فعلاج هذه الإشكالية يرتبط بجوانب تعليمية وتدريبية يساهم فيها مختلف العاملين والمستويات الإدارية.

10. **إشكالية تطوير قياسات إبداعية متجددة:** فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات قياس وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل المنظمة، حيث الانعكاس المباشر وغير المباشر لمصالح فئات متعددة من المفترض أخذها بعين الاعتبار، فاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تتطلب وجود جهات متخصصة تتابع هذا الموضوع بحيث لا يحصل فجوة بين القياسات المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الاستمرار في استخدام مؤشرات محدودة.

11. **وجود فجوة بين مؤشرات النتائج ونظام التحفيز المستخدم في المنظمات:** ففي المنظمات غير الهادفة للربح عادة ما يجد العاملون أنفسهم في حالة عدم الرضا نتيجة عدم تفعيل نظام الحوافز وفق اعتبارات النتائج المستهدفة.

هكذا يتضح أن تطوير بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح يتطلب معالجة العديد من الجوانب والوقوف على الإشكالات الأساسية التي من أهمها بناء قاعدة لقبول التغيير والتعامل مع المفاجآت والتغيرات السريعة المتأتية من التطورات الحاصلة في بيئة عمل هذه المنظمات، كذلك ضرورة جعل رسالة المنظمة أكثر واقعية وليس مجرد شعارات نبيلة لا يمكن ربطها بجوانب أداء حقيقي وصولا إلى معطيات مالية للمنظمة؛ في هذا المجال قام *R.Kaplan* و *D.Norton*²¹ بعرض مجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح قامت باختيار استراتيجيات واضحة وقد تميزت في

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

أدائها وكانت رائدة في مجالها وبيننا أن المنظمات غير الربحية بإمكانها أن تحدث ميزة تنافسية بوسائل متعددة شرط أن تتوفر لديها رؤية واضحة وريادة، كما أن كون المنظمات غير الهادفة للربح تلبية احتياجات جهات عديدة ومتعارضة يتطلب منها التركيز على طرح أهداف واقعية سواء كانت إنسانية نبيلة أو جوانب أداء كفؤة وفاعلة لحل الإشكالات المرتبطة بصعوبة قياس النتائج أو فقدان السيطرة على العمل وفق الأبعاد الواردة في بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي²²:

✓ **المحور المالي:** تتمثل الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح في القروض أو الهبات وتتعلق أحد أكبر أنشطة التقييم في هذه المنظمات بالكفاءة، والمتعلقة باستخدام الموارد المتاحة، فمحافظة الموارد في المنظمات غير الربحية تعتبر الأداة والعائق أمام عملها في نفس الوقت[†]، إذ لا بد من مراقبة استخدام الموارد الشحيحة من أجل الحفاظ على وجود علاقة صحيحة بين المدخلات والمخرجات، مع احترام الكفاءة الاقتصادية، ومع ذلك فإن الطابع النوعي للمدخلات والمخرجات وغياب أسعار السوق جعل كفاءة عمليات تقييم الأداء أكثر تعقيدا مقارنة بالمنظمات الربحية، ولا بد أن تحل محل التقارير المالية مؤشرات نوعية لتقييم الأداء غير مقتصرة على تقييم الأهداف النقدية وحسب.

✓ **محور المسارات الداخلية:** الإجراءات المخططة والمنفذة من طرف المنظمات غير الربحية بحاجة إلى أن تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية، ويجب أن تتناسق كفاءة العمليات وفعالية الإجراءات مع أهداف المنظمة، سواء في المدى القصير أو الطويل، وبسبب عدم وجود مقياس مالي لنجاح المنظمات، ينبغي قياس الفعالية بمؤشرات نوعية تتعلق بنوعية وتوقيت الخدمات المقدمة من طرف المنظمات غير الهادفة للربح والتوافق بين هذه الخدمات وتوقعات المستفيدين منها.

✓ **محور الزبائن:** فعالية النشاطات غير كافية لتحديد متطلبات الأهداف الاجتماعية، كما أن رصد الفعالية مفيد لتنسيق تخصيص الموارد والتوافق بين العمليات والإجراءات، ولكن ينبغي أن يقاس النجاح بمدى فعالية وكفاءة المنظمات غير الربحية في تلبية توقعات أصحاب المصالح فيها، وهم: المستفيدون من خدمات المنظمة، المتطوعون، الجهات المانحة، والرأي العام، كل من هذه الجوانب يحتاج إلى أداة تقييم محددة، لمراقبة التوافق بين عمل المنظمات غير الهادفة للربح ورأي أصحاب المصلحة فيها.

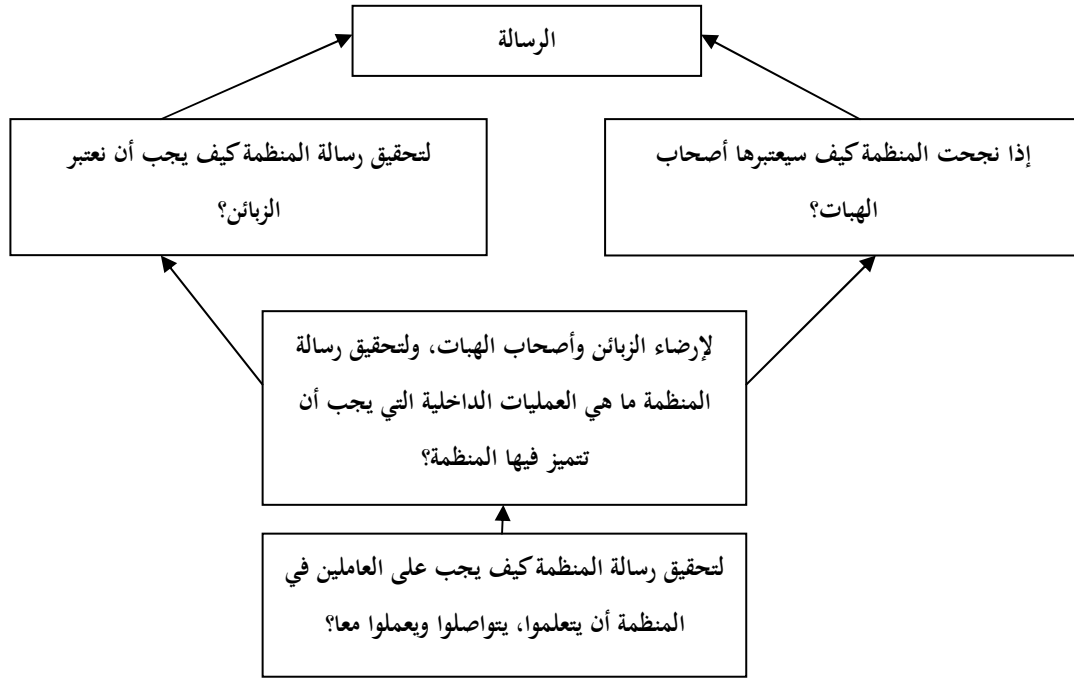
✓ **محور النمو والتعلم:** العلاقة المعقدة بين منظمة غير ربحية وأصحاب المصالح غير المتجانسين فيها يتطلب أيضا تعريف برامج الكشف والأدوات، سواء المالية أو الاجتماعية، والتي تسمح بالتحقق من تحقيق الأهداف الاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد.

[†] توفر محافظة موارد المنظمة وسيلة وعائقا في نفس الوقت أمام المنظمات غير الربحية: وسيلة لأنه يتم استخدام الموارد لتنفيذ العمليات نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي ينبغي تحقيقها، وعائقا لأن حجم الموارد هي المقياس الحقيقي للميزانيات المالية ولقرص العمل لديها.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح تواجه صعوبة مع الهيكلة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن أين يكون المحور المالي موجودا في القمة، نظرا لأن هدف هذه المنظمات ليس تحقيق الربح مثل ما هو الحال لدى المنظمات الخاصة، هذه الهيكلة يمكن تغييرها حسب هدف وإستراتيجية المنظمة، ويمكن وضع محور الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة في قمة البطاقة كمحور رئيس يعبر عن الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، فالأهداف الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن يمكنها أن تدعم تحقيق إستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح على أن تكون رسالة هذه المنظمة واضحة²³ وذلك حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (3): تكييف إطار بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة المنظمات غير الهادفة للربح



Source: Kaplan Robert & Norton David, 2001, P 144.

خاتمة

تستند بداية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح إلى وجود معايير أداء شاملة تصف رؤية وإستراتيجية المنظمة والأهداف الإستراتيجية ومعايير القياس وكذا المبادرات والمستهدفات وذلك نظرا لتعدد فئات أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات هذه المنظمات، إذ رغم أنهم لا يدفعون ثمن الخدمة إلا أنهم يعبرون عن ارتياحهم ورضاهم عن كمية ونوعية ووقت الحصول على خدمات المنظمة، ويمكن للمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن أن تستخدم كأدوات لتنفيذ الإستراتيجية، كما يمكن استخدامها لزيادة التفاعل والحوار بين مختلف مستويات التنظيم، وهنا تلعب البطاقة دورا في زيادة التفاعل والحوار بين كافة المستويات الإدارية في المنظمات غير الهادفة للربح.

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

كما أن بطاقة الأداء المتوازن لا تختلف في منظورتها في القطاع الخاص عنه في المنظمات غير الهادفة للربح، فمبدأ البطاقة يبقى نفسه في جميع أنواع منظمات الأعمال، فقط يتطلب الأمر تفعيل المؤشرات وترتيب الأهداف الرئيسية التي تحددها المنظمة ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن، إذ أن هيكل البطاقة مرن ويمكن تغييره حسب الاستراتيجيات والأهداف بعيدة المدى الخاصة بكل منظمة، وبالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح يجب التركيز على حل إشكالية تقييم الأداء فيها وقياس أهداف العملاء أو طبيعة العمليات الداخلية أو الجوانب المالية وتعلم ونمو العاملين، حيث أنه في إطار منظورات البطاقة تعمل الإدارة على إيجاد ووضع قياسات وفق رسالة المنظمة، التي يجب أن تكون واضحة، تتعامل من خلالها مع كافة الأطراف حسب الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها.

الإحالات والمراجع :

¹ Kaplan Robert et Norton David, *Le Tableau De Bord Prospectif Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès*, édition d'organisation, Paris, 1999, P 22.

² Kaplan Robert ET Norton David, *the Balanced Scorecard Measures that drive performance*, Harvard Business Review, Vol.70, No1, 1992, P71.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006 ص 278.

⁴ Kaplan Robert ET Norton David, 1999, *OP CIT*, PP: 38- 41.

⁵ Ibid, P 41.

⁶ Ibid, P 42.

⁷ Kaplan Robert et Norton David, *Le Tableau De Bord Prospectif : Un Système De Pilotage De La Performance*, Harvard Business Review, n° 9-19139, Janvier- Février 1992, in : Jean -pierre RODIER, *les systèmes de mesure de la performance*, édition d'organisation, Paris, 1999, P 174.

⁸ Kaplan Robert & Norton David, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, best of HBR, Harvard Business Review, July-August, 2007, P 3/ Kaplan Robert et Norton David, *le tableau de bord prospectif, outil de management stratégique*, Harvard Business Review, Janvier- Février 1996, IN : Jean -pierre RODIER, *les systèmes de mesure de la performance*, édition d'organisation, Paris, 1999, PP 220, 223.

⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 291.

¹⁰ معروف أمال، الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء الإستراتيجي -دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مقدمة لجامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، 2010/2011، ص 49.

¹¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

¹² معروف أمال، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة للإستراتيجية وقياس للأداء -دراسة حالة مجمع "صيدال"-، في المنتدى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، يومي 13، 14 ماي 2013، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 9، 14، [بتصرف].

¹³ عبد المنعم صالح مصطفى المحمود، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، في: المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، أيام 15-16 مارس 2005، ص 5.

¹⁴ SPECHBACHER Gérard, *The Economics Of Performance Management In Nonprofit Organization*, Nonprofit Management & leadership, Vol 13, No 3, Spring 2003, P 279,

نقلا عن وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، 2009، ص 94.

¹⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 95، [بتصرف].

¹⁶ نفس المرجع السابق، ص 95، 96، [بتصرف].

¹⁷ معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص 14.

¹⁸ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

¹⁹ Niven R. Paul, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., 2002, PP 300-306, .101, 98, ص ص 98، 101، نقلا عن وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 98، 101،

²⁰ Kaplan Robert ET Norton David, *Comment Utiliser Le Tableau de Prospectif*, Editions d'organisation, Paris, 2001, P142.

²¹ Ibid.

²² Renata Paola Dameri, *Using the Balanced Scorecard to Evaluate ICT Investments in Nonprofit Organizations*, The Electronic Journal of Information Systems Evaluation, Vol. 8, Iss. 2, [PP 107-114], available on line at www.ejise.com, PP 108-109.

²³ Kaplan Robert ET Norton David, *Comment Utiliser Le Tableau de Prospectif*, OP CIT, P 143.