



دورة الجوانب المالية و التسويقية لمؤسسات الزكاة

٦- ١٠ ديسمبر ٢٠٠٤

**أساليب ادارة المنظمات الربحية و المنظمات غير الربحية:
تطبيق أنظمة قياس الأداء على ادارات الزكاة**

د. يوسف صيداني

كلية سليمان العليان لادارة الأعمال
الجامعة الأميركية في بيروت
بيروت - لبنان
ys01@aub.edu.lb



أولاً: المقدمة

نتناول في هذا البحث مؤسسات الزكاة كمنظمات لا تتوخى الربح و نقاربها بالتالي من هذا المنطلق. ومن المعروف أن المؤسسات التي لا تتوخى الربح تتميز بسمات محددة تجعل إدارتها تتشابه حيناً وتتمايز حيناً آخر عن إدارة سائر المؤسسات.

و لن أتكلم هنا عن تفاصيل الادارة اليومية و التنظيمية للمؤسسات غير الربحية فذلك تعالجه أوراق أخرى في هذا المؤتمر أو يستدعي معالجة منفصلة. فالمؤسسة غير الربحية ينبغي أن تتسم بوجود رسالة محددة لها وهي في الأغلب رسالة تهدف الى خدمة عامة معينة. كما تتسم هذه المؤسسات بتعدد الأطراف المعنية بأنشطتها بطريقة أكثر بروزاً مقارنة بسائر المؤسسات. فالأطراف المعنية في مؤسسات الزكاة مثلاً تشمل المستفيدين (الحاليين والمتوقعين) والمزكين (الحاليين والمتوقعين) والعاملين في المؤسسة كجهاز إداري وجهاز جذب الزكاة بالإضافة الى الجهات الحكومية الرقابية التي تهتم بتحسين سير هذه المؤسسات. ولا ريب ان المجتمع كله معني بحسن سير هذه المؤسسات وبالتالي فإن على كل من يقوم بإدارة هذا القطاع ان ينظر الى كيفية الإجابة عن سؤال جوهري وهو: ما هي الأشياء التي ان حققتها أكون قد أدت رسالة هذه المؤسسة وساهمت في وصولها الى أهدافها؟ و بتعبير أوضح، كيف يمكنني التأكد من انني أقوم بالأداء الصحيح بطريقة صحيحة.

هذا يستدعي بالطبع وجوب رسالة مكتوبة ومفهومة ومعبر عنها بطريقة صحيحة. فليس صحيحاً ان رسالة كل مؤسسة زكاة هي جلب الزكاة وتوزيعها لأنّ هذه الرسالة مشتركة للجميع وهي بالتالي لا تميز بين مؤسسة زكاة وأخرى. ولهذا يحق لنا ان نتوقع ان تكون رسالة كل مؤسسة زكاة تتميز عن الأخرى بشكل واضح وإن كانت كلها تشترك في أنشطة جمع الزكاة وتوزيعها.

إن المميز في مؤسسات الزكاة هو وجود هدف عام معروف على عكس بعض المؤسسات اللاربحية الأخرى التي كثيراً ما تغرق في عشرات الأنشطة الغير مترابطة والتي لا يُعرف كيف تخدم رسالة تلك المؤسسات وربما لا يعرف القائمون عليها سبب قيامهم بها. فيستغرق العمل الخيري هذه المؤسسات بحيث تنهك نفسها في أي عمل خيري دون تركيز او وضوح في الهدف والرؤية. غير أنه من الملاحظ أيضاً أنه لا يمكننا التمييز بين مؤسسة زكاة وأخرى عاملتين في نفس البلد والمدينة او المنطقة. فعندما لا يستطيع احدا تمييز مؤسسة عن مؤسسة أخرى فهذا يعني عدم القدرة على إيصال الرسالة المحددة من تلك المؤسسات الى الجمهور.



إن رسالة أي مؤسسة لا تعكس فقط نوعية ما تقوم به تلك المؤسسة بل أيضاً كيف تقوم بذلك النشاط. وهنا نستطيع ان نرى ان بعض مؤسسات الزكاة تقوم بأعمالها الزكوية بطريقة مختلفة تميزها عن الآخرين وهذا التنوع ضروري لإعطاء صبغة ثقافية محددة لكل مؤسسة حتى لا تتكرر الجهود وتتكاثر المؤسسات دون أي قيمة مضافة فعلية. إن تكاثر المؤسسات والجمعيات امر حيوي إذا كان لدى كل منها ما يميزها عن مثيلاتها.

من هنا نستطيع ان نلخص ما سبق الى اصدار التوصية التالية:

ينبغي على كل مؤسسة زكاة عاملة ان تقوم بفهم ما تقوم به، لمن تقوم به، لماذا تقوم به، وكيف تقوم به والتعبير عن هذا الأمر برسالة واضحة مكتوبة محددة تميزها عن سائر المؤسسات وتعكس التزام الأفراد المستمر بتحقيقها.

ثانياً: تمايز المؤسسات الربحية عن المؤسسات غير-الربحية

تتشابه إدارة المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية في الكثير من الأبعاد. ولهذا نرى ان الإتجاه السائد في هذه المؤسسات استخدامها للكثير من الأدوات المستخدمة في القطاع الربحي منها:

- التخطيط الإستراتيجي
- الإدارة المالية
- التسويق
- جذب الأموال
- العلاقات العامة
- نشاط التأثير (اللوبي)
- إدارة التكنولوجيا
- إدارة الموارد البشرية
- القيادة وتحفيز العاملين

نعم يمكننا الموافقة على تميز المؤسسات غير الربحية عن سائر المؤسسات من حيث -على سبيل المثال- طبيعة مواردها البشرية (وجود بعض المتطوعين) او طريقة اعداد تقاريرها المالية غير ان التركيز على إبراز الفوارق بشكل اكبر من الحقيقة امر غير مُجدٍ. والسبب في هذا أن المبالغة في إبراز الفوارق قد يقصد منه ان نماء هذه



المؤسسات إنما ينشأ - فقط - عن طريق وجود أشخاص مخلصين ملتزمين برؤية المؤسسة ورسالتها. وهذا بالطبع غير كاف لأن "النوايا الحسنة لوحدها لا يمكنها إختراق الجبال بل ينبغي وجود معدات ثقيلة تعين على ذلك" (كما يشير بيتر دراكر). ان الغالب على بعض المؤسسات غير الربحية وجود الكثير من الإلتزام والولاء مع فقدان للأدوات العصرية المعينة على تحقيق ذلك.

ثالثاً: إدارة الأداء في المؤسسات غير الربحية

تركز بعض الأبحاث التي ستقدّم في هذا المؤتمر على بعض الجوانب الإدارية والتسويقية للمؤسسات غير الربحية (الهيكل التنظيمية، تنمية المهارات، التسويق، الاعلام... الخ). ولهذا فمن الأوجه المكملة لهذه الجوانب و الأنشطة هي كيفية معرفتنا ما إذا كانت هذه المؤسسات تقوم بتأدية واجباتها ومهامها بطريقة صحيحة. فماذا نعني بمؤسسة زكاة ناجحة؟ ما هي المعايير التي على أساسها نستطيع ان نقيم الأداء في هذه المؤسسات؟ لا ريب أن الزيادة المضطردة في أعداد المتبرعين أو أعداد المستفيدين مهمة و تعتبر مؤشرا جيدا على نماء و تطور بعض أوجه العمل , لكن هل مجرد وجود هكذا زيادة كافيا للدلالة على نجاح مؤسسة الزكاة؟

الإجابة على هذا السؤال على جانب كبير من الأهمية. فتقييم الأداء في القطاع الربحي وعالم الأعمال قد يبدو أكثر وضوحاً. فيستطيع البعض الزعم أن الشركة الناجحة على سبيل المثال هي تلك التي تستطيع أن تحقق ارباحاً معينة وعائداً معيناً على رأس المال أو توفر لنفسها مكاناً رائداً بين الشركات المنافسة. غير أن الأمر يصبح أكثر صعوبة في القطاع غير الربحي حيث لا تشكل المبيعات ولا الأرباح ولا التوسع في خط الإنتاج اي اساس النجاح.

ولقد واجه القطاع الربحي وغير الربحي هذه الأسئلة منذ زمن وبرزت في العقد الأخير من القرن الماضي بعض الأدوات التي نستطيع استخدامها لتقييم الأداء على وجه أشمل وأكمل. ومشكلة تقييم الأداء برزت في القطاع الربحي عندما علمنا أنه لا يمكننا الحكم على نجاح أي شركة بناء على الأرباح والمبيعات وسائر المؤشرات المالية فقط. فماذا يعني وجود شركة رابحة إذا كانت تعاني من تقلص في خبراتها وتسرب كبير في مواردها البشرية؟ وما هي فائدة وجود مبيعات عالية إذا كانت أجواء العمل محبطة أو إذا كانت الشركة تفقد ريادتها التقنية في حقل معين؟ ماذا يعني التميز المالي في المدى القصير إذا كان يتم على حساب الريادة الإستراتيجية في المدى الطويل؟

للإجابة على هذه التساؤلات برزت أداة اشتهرت و اتسع استخدامها في السنوات الأخيرة تعرف بإسم البطاقة المتوازنة لقياس الأداء Balanced Scorecard.



تعتبر هذه الأداة وسيلة مميزة في قياس الأداء ومتابعته نسبةً للرؤية المعلنة والأهداف المتوخاة. وتعكس تسمية هذه الأداة (المتوازنة) حرص من وضعها على إبراز أن للأداء أوجهاً متعددة ولا يمكننا قياس نجاح أي مؤسسة إلا إذا كان أداؤها متوازناً بحيث لا يطغى أي عنصر على عنصر آخر. فلا تغطي الإعتبارات المالية على الإعتبارات البشرية، ولا تغطي حاجات العاملين المادية على ضرورة ترقيتهم ذهنياً وتطويرهم... إلخ. تعتبر البطاقة المتوازنة:

- نظاماً إدارياً يعكس رسالة المؤسسة و يحولها الى أداة فعالة مرتبطة بالاستراتيجية، كما تساعد في عملية متابعة الأداء.
- أداة تساعد في تطبيق الخطط و ضبط و مراقبة النمو و التطور في المؤسسة
- ذات نظرة مستقبلية تحفز الأداء و توجهه و تيسر من عملية تقييمه^١

وتعالج هذه الأداة الى أربعة أبعاد اساسية للأداء موضحة كما يلي (الشكل

رقم ١):

١- العميل

٢- المالية

٣- النمو والإبداع

٤- العمليات الداخلية

يقيّم الانجاز على مدى تحقيق العمل لعناصر محددة ضمن هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة. و المؤسسة، ربحية كانت أو غير ربحية، التي تحقق إنجازاً في مجال معين على حساب تدهور جوهري في جانب آخر إنما تضع نفسها على طريق محفوف بالمخاطر. ولتطبيق هذه الأداة على القطاعات غير الربحية قام البعض بإضافة بعد خامس بحيث تصبح الأبعاد خمسة كالتالي (الشكل رقم ٢):

١- المنفعة العامة

٢- خدمة الزبون/ المستفيد

٣- الادارة المالية

٤- النمو والإبداع

٥- العمليات الداخلية

^١ د.هاني العمري. جامعة الملك عبد العزيز .

وسنقوم بتطبيق هذه الأبعاد الخمسة على مؤسسة زكاة مفترضة (وهمية) كما يلي:

مؤسسة الزكاة التنموية في لبنان أسست العام ١٩٩٠م وتقدم خدماتها للمستحقين في بيروت وبعض المدن والقرى في لبنان. ترمي مؤسسة الزكاة التنموية في لبنان الى تطبيق فريضة الزكاة في لبنان عبر إعادة إحياء مفهوم العطاء لمن يستحق بطريقة تنمي فيها من قدرة المستحق على تطوير قدراتهم على الكسب.

فيما يلي سلسلة خطوات تقييم الداء لهذه المؤسسة:

- (١) تحديد الأطراف المعنية بالعمل
- (٢) تحديد رسالة المؤسسة و/أو رؤيتها
- (٣) تحديد الأهداف العامة للعمل
- (٤) تحديد مؤشرات الأداء الملاءمة
- (٥) تحديد أهداف محدده لهذه المؤشرات
- (٦) عملية قياس وتحليل الأداء
- (٧) الخطوات التصحيحية وإرجاع الأثر.

الخطوة الأولى: تحديد الأطراف المعنية بالعمل

ينبغي على المؤسسة في خطواتها الأولى تحديد الأطراف المعنية بالأداء. تتبع أهمية تحديد كل الأطراف المعنية نظراً لأن الأهداف التي ستوضع يجب ان تتوافق مع أهداف جميع هذه الأطراف. ولهذا ينبغي الوعي لأهمية الخروج من مجرد التفكير بتلك الجهات التي تتعامل مباشرة بخدمة الزكاة. و في الخلايا الموجودة في الشكل رقم ٣ تجد أسئلة لكل بعد من الأبعاد ينبغي عليك الاجابة عنها بوضوح قبل الانتقال للخطوة التالية. و في الشكل رقم ٤ تجد مثالا على تحديد الأطراف المعنية بكل بعد من الأبعاد الخمسة المتعلقة ببطاقة القياس المتوازنة للأداء لمؤسسة زكاة عاملة كما هو واضح. تشمل الأطراف المعنية في هذا المثال المستفيدون (مصارف الزكاة) و المفيدون و العاملون و ادارة المؤسسة و سائر جهات المجتمع المهمة. ومن الملاحظ أن عملية تحديد الأطراف المعنية تساعد في فهمنا لحاجات كل منهم و بالتالي التخطيط للأداء على اساس ذلك.

الخطوة الثانية: تحديد رسالة المؤسسة و/أو رؤيتها

في حال كانت المؤسسة لا تمتلك أية رسالة او رؤية فينبغي عليها الآن ان تقوم بعصف آراء الأطراف المعنية (او من يمثل تلك الأطراف) وكتابة رسالة تعكس التوجه العام للمؤسسة وسبب وجودها. و في حال وجود رسالة لمكتوبة واضحة و معروفة لمؤسسة زكاة عاملة يمكن عندها تخطي هذه الخطوة مباشرة الى التي تليها. و بالرغم من أن الكثير من المؤسسات أصبحت على وعي تام بأهمية صياغة رسالتها المكتوبة و ضرورة ايصالها الى الآخرين، الا ان ترابط الرسالة مع الأهداف والأنشطة اليومية تشكل تحديا مستمرا لها. ان هذه الخطوة تشكّل نقطة أمان مستمرة للمؤسسة بأنها سوف لا تنحرف عن توجهاتها الأساسية نحو أعمال و أنشطة -و لو كانت تتميز بالخيرية و تعكس الكثير من حسن النوايا- الا أنها لا تخدم رؤيتها الأساسية.

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف العامة للعمل

نقوم هنا تحديد الأهداف العامة للأداء بحيث نستطيع ترجمة الرؤية/ الرسالة الى عدة أهداف عامة - في المرحلة الحالية - للتأكد من أننا على توافق على كيفية تحقيق الرسالة المتفق عليها. كما تكمن أهمية هذه الخطوة في مساعدتنا على انجاز الخطوات التالية بتسلسل منطقي. من المهم أن تتعلق أهدافنا بحاجات كل طرف معني فنضع أهدافا متعلقة بالمفيعدين و أخرى بالمستفيدين و ثالثة للعاملين و رابعة للإدارة و خامسة لسائر أطراف المجتمع. و على سبيل المثال:

"زيادة وعي المجتمع بفريضة الزكاة عبر بناء شبكة علاقات اجتماعية واضحة و محددة" (المنفعة العامة).

"التركيز على مصرف معين من مصارف الزكاة في فترة معينة قادمة" (المستفيدون)

"تطوير قدرات العاملين و مهاراتهم التقنية في مجال معين" (النمو و الابداع)

"بناء قاعدة معلومات متعلقة بكل الأطراف المعنية و تدريب العاملين عليها" (النمو و الابداع و/أو ادارة العمليات الداخلية).

"زيادة الشفافية عبر الحصول على رأي مدقق مالي مستقل" (ادارة العمليات المالية).



"تطوير واردات المؤسسة بنسبة محددة في فترة قادمة معينة" (الادارة المالية).

تبقى الاشارة الى ضرورة تجنب الأهداف الشديدة العمومية و الغير مرتبطة بفترة زمنية معروفة أو التي تستحيل ترجمتها الى أهداف معقولة و قابلة للقياس.

الخطوات الرابعة، الخامسة والسادسة:

تحديد مؤشرات الأداء الملاءمة و تحديد أهداف محدده لهذه المؤشرات و عملية قياس وتحليل الأداء

ضع نفسك مكان الأشخاص المذكورين في الشكل رقم ٤ ٠٠٠ كيف سيعلم هؤلاء بأن توقعاتهم قد تمت؟ و ما هي المؤشرات التي على أساسها سيقومون بتقييم المؤسسة وأدائها؟ ما هي الأشياء التي تهمها و التي على أساسها سيتم تقييم انجازات المؤسسة التي نعمل بها أو لها؟

نقوم بتحديد مؤشرات الأداء التي على أساسها يمكننا التحقق من أننا نسير في الإتجاه الصحيح. وفي المؤشرات الموضوعة في الشكل رقم ٥ امثله قليلة على بعض المؤشرات التي يمكن جمع المعلومات حولها. ولا ريب ان العاملين في إدارات الزكاة يستطيعون القيام باستيلاء الكثير من المؤشرات المتعلقة بكل جانب افضل مما نظراً لخبرتهم الطويلة في هذا المجال في مؤسساتهم.

وفي المرحلة الخامسة يتم وضع أهداف محددة ننوي تحقيقها بالنسبة لكل مؤشر والتي على أساسها سيتم قياس تقييم الأداء في مرحلة لاحقة. و بعد الأداء الفعلي يمكن للمؤسسة جمع المعلومات المتعلقة بذلك الأداء و تحليل النتائج المتوصل اليها.

الخطوة السابعة: الخطوات التصحيحية وإرجاع الأثر

ونتيجة كل ما سبق سيتبين لنا نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بأدائنا في كل جانب وهذه المرحلة تستوجب المراجعة والتحليل وفهم اسباب القصور ان وجد وتعديل الأداء وتصحيحه وتطويره.

و تتعدد التقارير التي يمكن أن تصدر عن هذه الأداة حيث تستطيع المؤسسة النظر الى مدى تحقيقها لكل مؤشر و من ثم مدى انجازها لكل واحد من الأبعاد الخمسة و بالتالي وضع تقدير متوازن لمستوى الأداء. و بالطبع توجد امكانيات متعددة متطورة لهذه الأداة و توجد برامج كمبيوتر لتسهيل عملية متابعة هذا التقييم غير أن

الفكرة الأساسية التي تم ايضاحها في هذه الورقة يمكن أن تطبّق ابتداءً بحد أدنى من الاستثمار التكنولوجي.

ففي الشكل رقم ٦ على سبيل المثال تجد نموذجا لتقرير يمكن اعداده بعد جمع المعلومات المتعلقة بكل مؤشر. يظهر في هذا التقرير معلومات متعلقة بالأمور التالية:

١. الأبعاد الخمسة
٢. المؤشرات
٣. دليل عن توفر المعلومات باستخدام اللون الدّال على درجة توفر المعلومات (الأحمر: المعلومات غير متوافرة - الأصفر: المعلومات لا تزال في طور التجميع - الأخضر: المعلومات متوافرة)
٤. درجات الأداء للفترة الماضية ان وجدت
٥. درجات الأداء للفترة الحالية
٦. مستوى التحقيق (أي نسبة الانجاز الفعلي مقارنة بالمتوقع)
٧. نتيجة القياس لكل مؤشر باستخدام اللون الدّال (الأحمر: انجاز أقل من المتوقع - الأصفر: انجاز يلامس المتوقع - الأخضر: انجاز يتجاوز المتوقع).
٨. الدرجات الاجمالية لمجمل الأداء (عبر وضع نظام درجات تحدده الادارة).

هذا التقرير هو مثال عن كيفية استطاعة المؤسسة اعداد تقارير شاملة متوازنة تظهر مختلف الأبعاد المتعلقة بالأداء مع نتائج المؤشرات الدالة عليه. يبقى ان نشير أن مجموع الدرجات ليس بالضرورة جمعا مباشرا للدرجات الا اذا كانت مختلف المؤشرات على نفس الدرجة من الأهمية. أما في حال تفاوتت أهمية المؤشرات مقارنة ببعضها البعض، فيمكننا عند ذاك تثقيل كل مؤشر بما يناسبه كما يظهر في الشكل رقم ٧. تلاحظ اضافة عمود جديد يظهر تثقيلا لكل مؤشر تبعا لأهميته. كما تلاحظ وجود عمودين (أ و ب) في خانة الأداء (درجة الأداء) حيث يمكن وضع الدرجة قبل التثقيل في الخانة أ بينما توضع الدرجة بعد التثقيل في الخانة ب. و بالطبع فان البطاقة المثقّلة تكون أكثر دقة لأنها تأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية المؤشرات بالنسبة لتأثيرها على الأداء.

الخلاصة

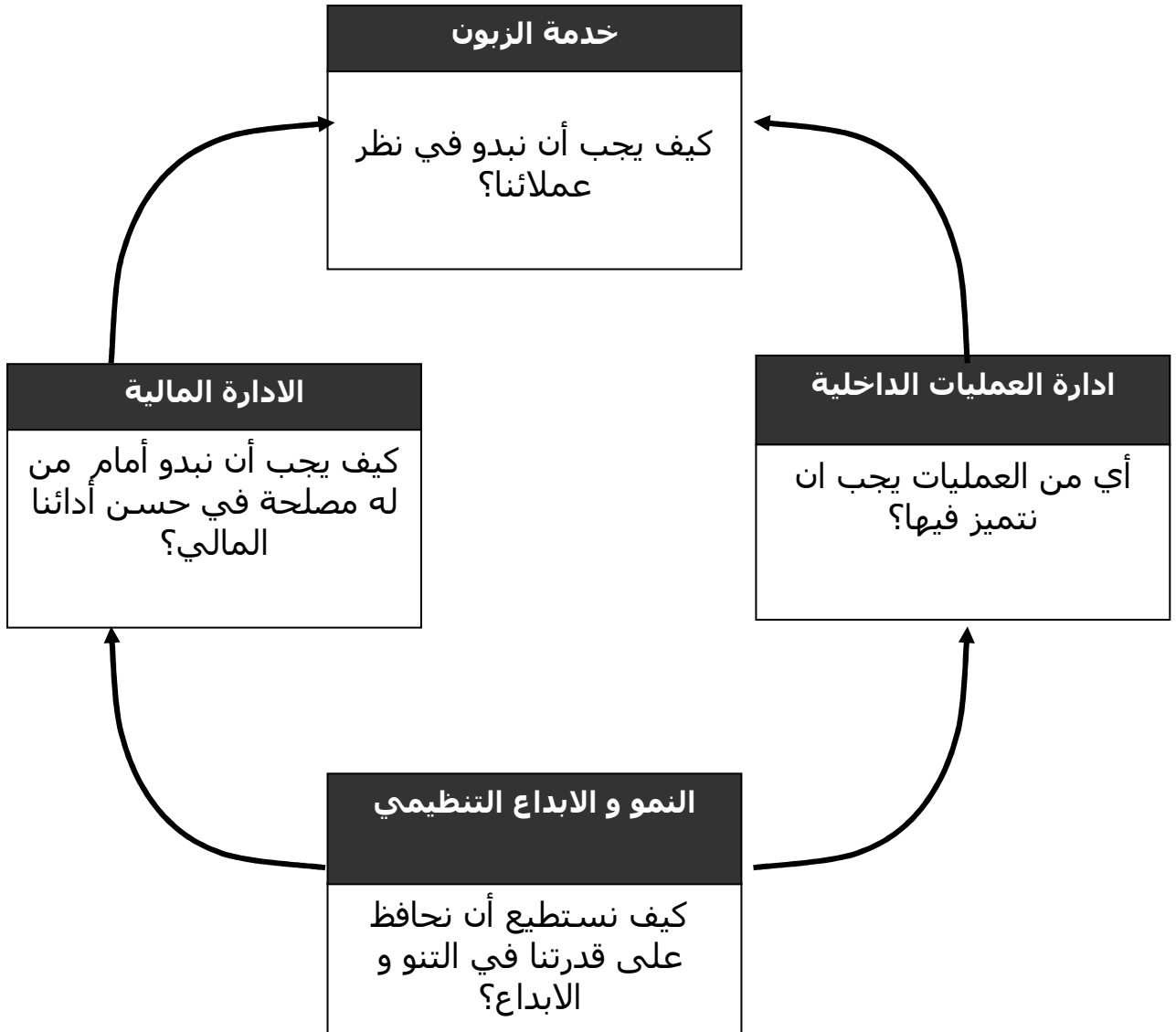
لقد عرضنا فيما سبق لأداة حديثة تعين ادارة المؤسسات على تقييم أفضل و من ثم تيسر عملية ترشيد الأداء للمستقبل. ان استخدام مثل هذه الأدوات ينفع من ناحية



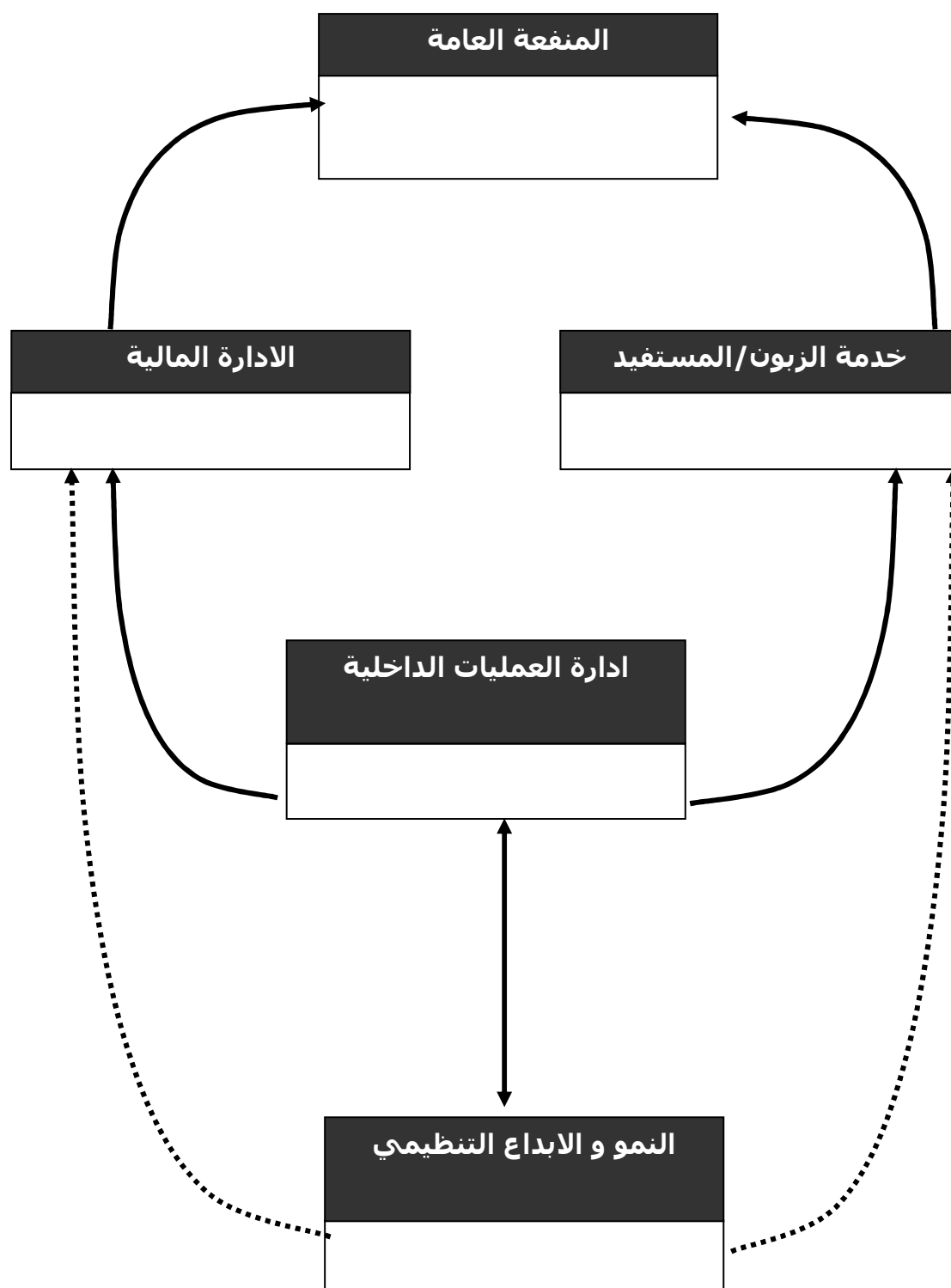
ازالة أي انحياز نحو بعض محاور الأداء على حساب البعض الآخر و يمكن لإدارات الزكاة النظر بطريقة شاملة متكاملة نحو الخدمات التي تقوم بأدائها.



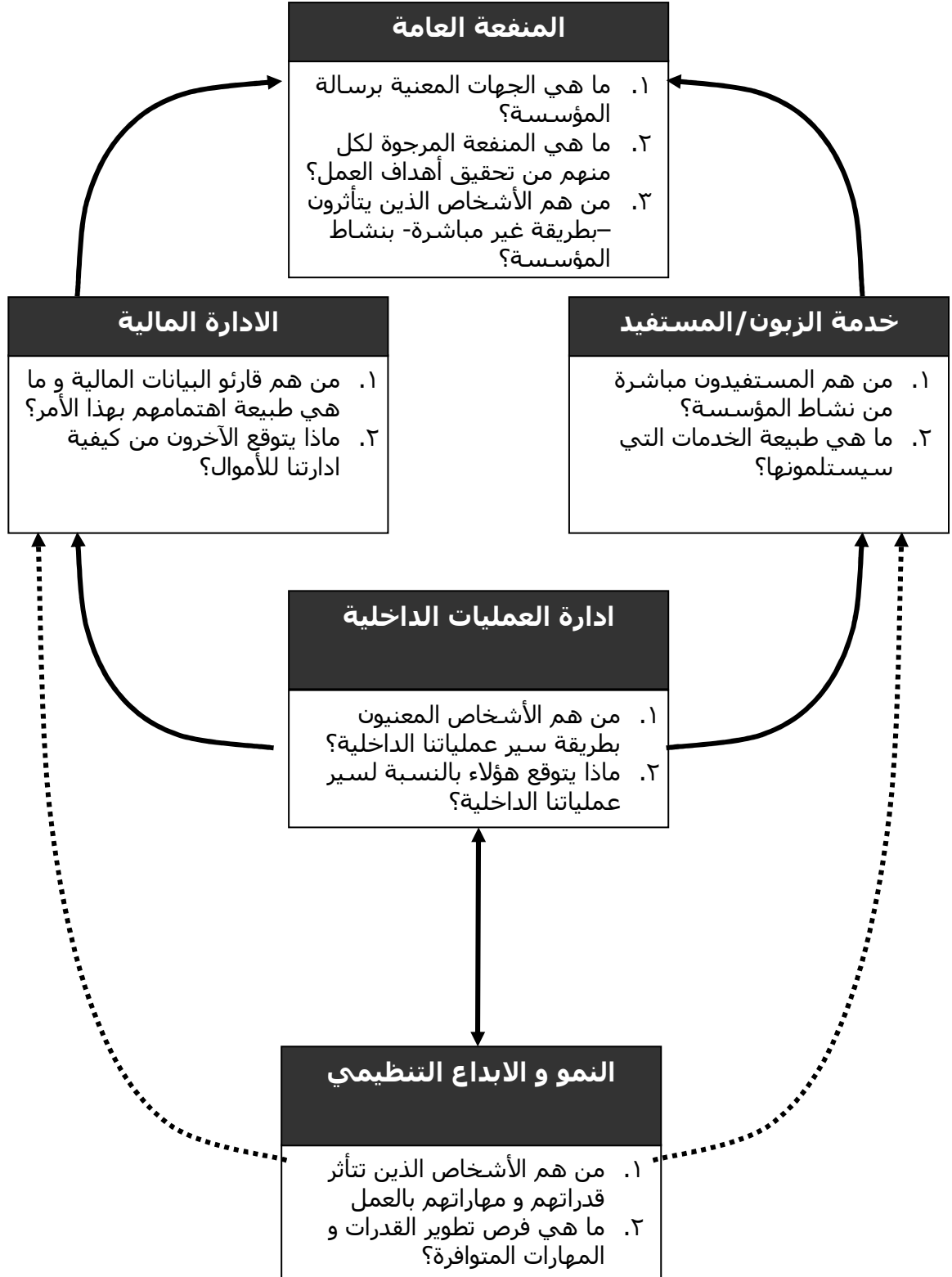
الشكل رقم ١ - بطاقة الأداء المتوازنة



الشكل رقم ٢ - بطاقة الأداء المتوازنة في مؤسسة غير ربحية

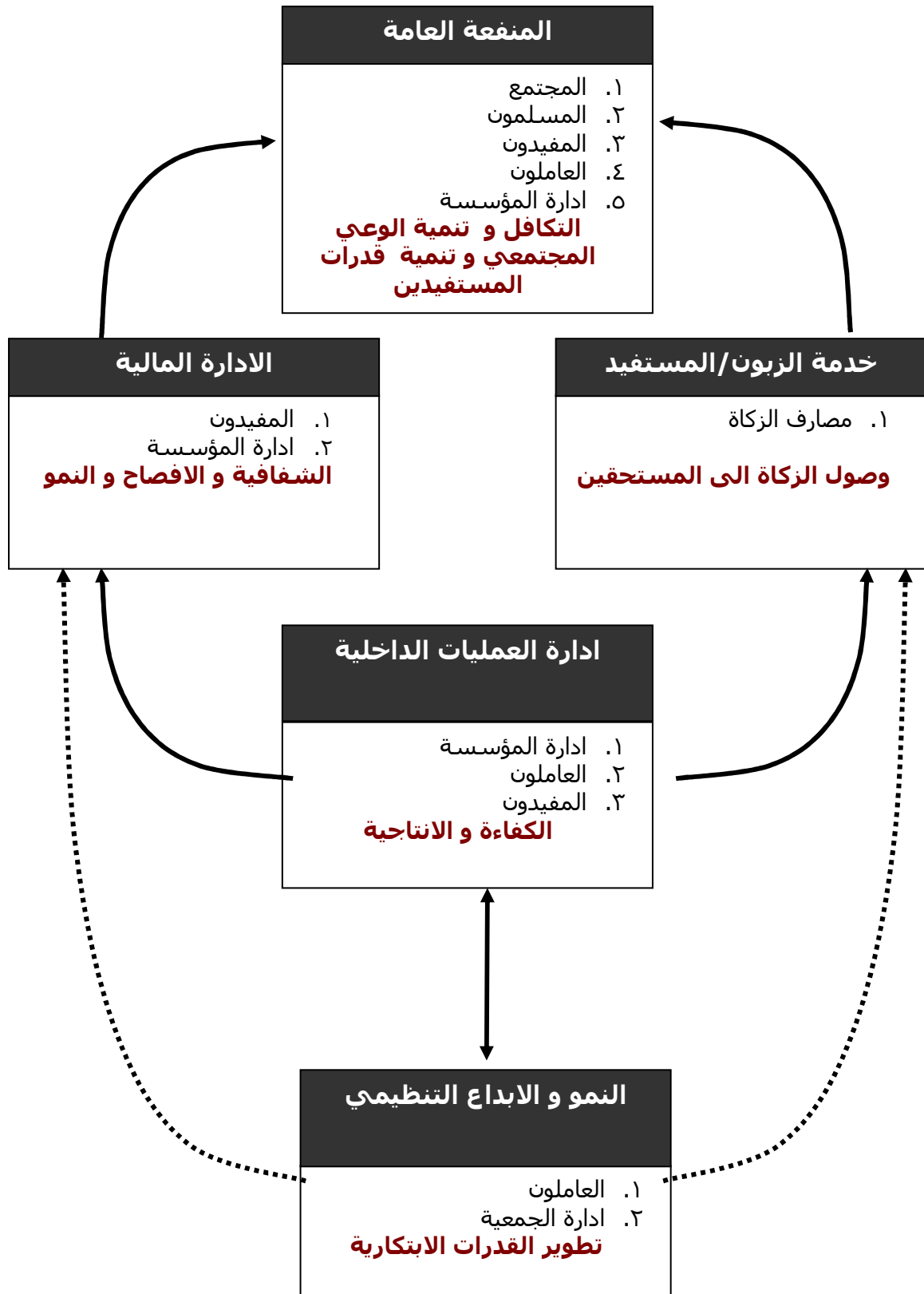


الشكل رقم ٣ - بطاقة الأداء المتوازنة في مؤسسة غير ربحية^٢

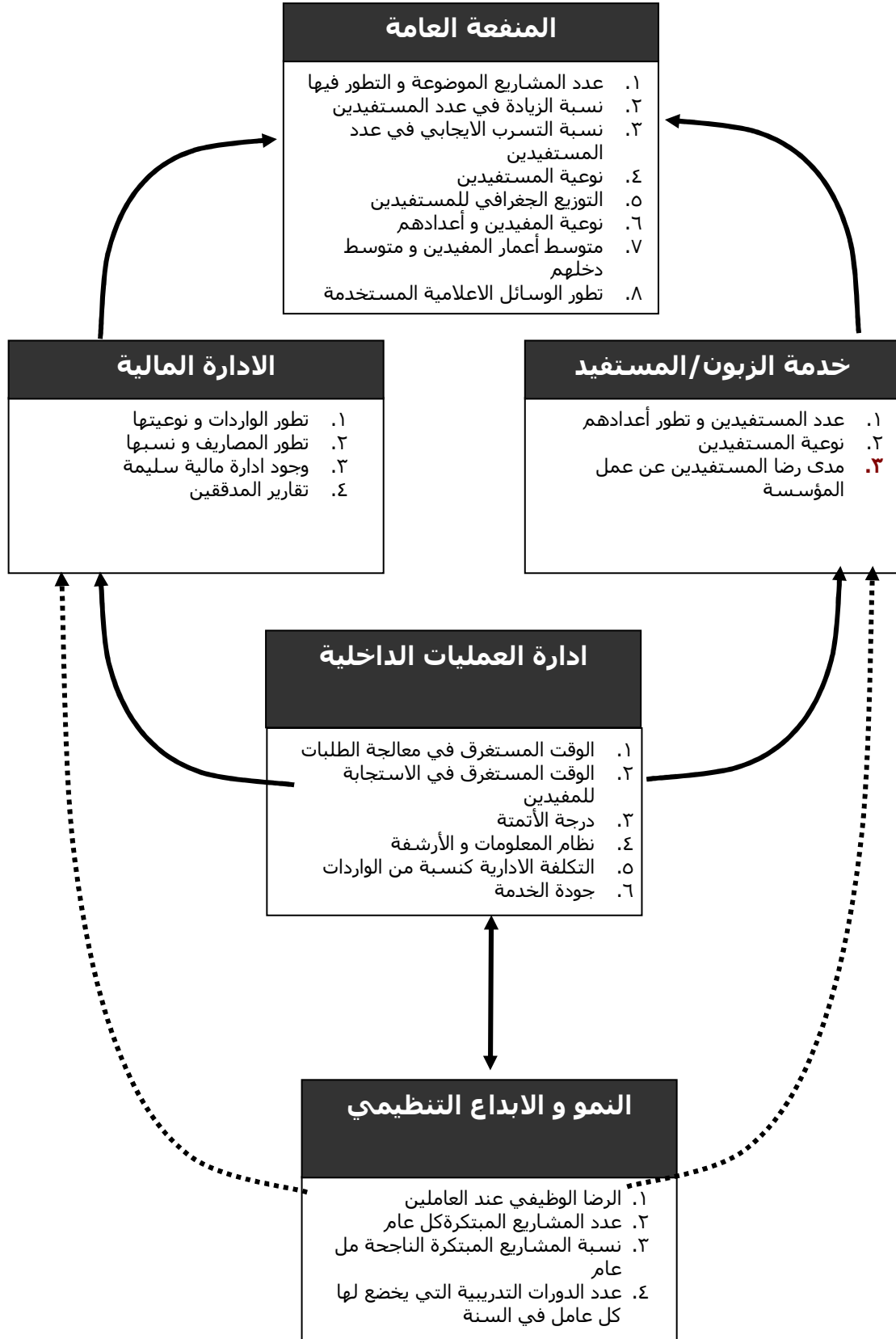


² Adapted from <http://www.governor.wa.gov/improve/quality/practitioners/Using%20the%20Balanced%20Scorecard.doc>

الشكل رقم ٤ - تحديد الأطراف المعنية



الشكل رقم ٥ - تحديد المؤشرات الملائمة (أمثلة)



الشكل رقم ٦ - مثال عن قياس المؤشرات و النتائج المتوصل لها^٣

البطاقة المتوازنة لقياس الأداء						
المؤشرات	توفر المعلومات	درجات الغيرة الحاصية	الدرجات المتوقعة	درجة الأداء	مستوى التحقيق	نتيجة القياس لكل مؤشر
عدد المشاريع الممولة و التطور فيها نسبة الزيادة في عدد المستفيدين نسبة التسرب الإيجابي في عدد المستفيدين نوعية المستفيدين التوزيع الجغرافي للمستفيدين نوعية المقيدين و أعدادهم متوسط أعمار المقيدين و متوسط دخلهم تطور الوسائل الإعلامية المستخدمة المنفعة العامة						
عدد المستفيدين و تطور أعدادهم نوعية المستفيدين مدى رضا المستفيدين عن عمل المؤسسة خدمة المستفيد						
تطور الواردات و نوعيتها تطور المصاريف و نسبها وجود إدارة مالية سليمة تقارير المدققين الإدارة المالية						
الوقت المستغرق في معالجة الطلبات الوقت المستغرق في الاستجابة للمقيدين درجة الأتمتة نظام المعلومات و الأرشيف التكلفة الإدارية كنسبة من الواردات جودة الخدمة العمليات الداخلية						
الرضا الوظيفي عند العاملين عدد المشاريع المبتكرة كل عام نسبة المشاريع المبتكرة الناجحة مل عام عدد الدورات التدريبية التي يجمع لها كل عامل في السنة النمو و الابتاع						
الدرجات الاجمالية						

^٣ معذل بتصرف - هاني العمري (جامعة الملك عبد العزيز)

الشكل رقم ٧ - مثال عن قياس المؤشرات و النتائج المتوصل لها مع التثقيف

البطاقة المتوازنة لقياس الأداء

المؤشرات	توفر المعايير	درجة التقييم	درجات العنصر الخاصة	الدرجات المتوقعة	درجة الأداء	مستوى التحقيق	نتيجة القياس لكل مؤشر
عدد المشاريع الموضوعة و التطور فيها نسبة الزيادة في عدد المستفيدين نسبة التسرب الاجابي في عدد المستفيدين نوعية المستفيدين التوزيع الجغرافي للمستفيدين نوعية المقربين و أعدادهم متوسط أعمار المقربين و متوسط دخلهم تطور الوسائل الاعلامية المستخدمة المنفعة العامة							
عدد المستفيدين و تطور أعدادهم نوعية المستفيدين مدى رضا المستفيدين عن عمل المؤسسة خدمة المستفيد							
تطور الوردات و نوعيتها تطور المصاريف و نسبها وجود ادارة مالية سليمة تقارير المدققين الادارة الحالية							
الوقت المستغرق في معالجة الطلبات الوقت المستغرق في الاستجابة للمقيدين درجة الأتمتة نظام المعلومات و الأرشفة التكلفة الادارية كنسبة من الوردات جودة الخدمة العمليات الداخلية							
الرضا الوظيفي عند العاملين عدد المشاريع المنكروكل عام نسبة المشاريع المنكورة الناجحة مل عام عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها كل عامل في السنة النمو و الابتاع							

المراجع

**بناء الاستراتيجية القيادية بتطبيق بطاقة قياس الأداء الإداري المتوازن. محاضرة
للدكتور هاني العمري (جامعة الملك عبد العزيز).**

<http://www.governor.wa.gov/improve/quality/practitioners/Using%20the%20Balanced%20Scorecard.doc>

Putting the Balanced Scorecard to Work (Harvard Business Review, Sep-Oct 1993)

The Balanced Scorecard -- Measures That Drive Performance (Harvard Business Review, Jan-Feb 1992)

Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Harvard Business Review, Jan-Feb 1996)

Niven, Paul R. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.
John Wiley & Sons, 2002

