

## الاستهلال

قال الله تعالى:

إِنِ اجْعَلْنَا لِنَبِيٍّ عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ \*  
ذَٰلِكَ مَكَّانًا لِّيُوسَفِّ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ  
يَبُورُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ )

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآيات (55-56)

## الإهداء

إلى والدتي التي أنارت دربي بنور عيناها  
إلى من تعجز الكلمات عن شكرها وتقديرها

إلى والدي متعه الله بالصحة والعافية  
إلى من لا أملك إلا أن اعتذ به وأفخر

إلى اخواني وأخواتي حفظهم الله وسدد خطاهم  
ويسر لهم الخير اينما حلوا ونزلوا

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي  
حفظهم الله وبارك فيهم

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى كل طالب للعلم تواق للمعرفة  
أهدي بحثي أملاً أن يكون نفعاً لي ولهم

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ونصلي ونسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد ، الشكر أولاً واخيراً للمولى عز وجل فهو القائل في محكم تنزيله (وَإِذْ تَأْتِيكُمْ رِبَكُم لَّئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) سورة إبراهيم الآية (7)

ومن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رائدة العلم والمعرفة التفتحت ابوابها لكل راغب في التعلم واخص بالشكر كلية الدراسات العليا قسم المحاسبة جعلها الله منارة هداية ومعرفة للبلاد والعباد ثم الشكر للدكتور / **عمر السر الحسن محمد** أستاذ المحاسبة المساعد بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الذي وافق بالاشراف على هذه الرسالة كمشرف، وكانت توجيهاته بمثابة مشكاة أنارت لي طريق المعرفة ، ثم الشكر للدكتور / **معتصم فضل عبد الرحيم** الذي لم يبخل عليّ بالمعلومات والنصائح والإرشادات حتى خرج البحث بصورته الحالية ، ثم الشكر للدكتور / **علي الحاج محمد احمد** الذي ما توقف لحظة من توجيهاته ونصائحه الثرة التي تنم عن عميق معرفته وعلمه، ثم الشكر كل الشكر لاسرة مؤسسة البصر الخيرية العالمية وأخص بشكرها ادارة مؤسسة البصر العملاقة التي قدمت لهذه البلاد اعمال جليلة كان لها الاثر الواضح في تطوير خدمات طب العيون بالبلاد ومكافحة العمى بالسودان والعالم العربي والافريقي ، كما اخص بالشكر جميع زملائي بالادارة المالية الذين ساهموا في تطوير العمل المالي بهذه المؤسسة ، ثم الشكر اجزله لجميع افراد مؤسسة البصر الخيرية العالمية.

الباحث

## مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقويم الاداء المالي للمؤسسات غيرالربحية، تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة ، وان المؤسسات غير الربحية تعيش تغيرات جديدة فرضتها عليها الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد حالياً ، عليه يمكن صياغة تساؤل الدراسة في الآتي: هل إستخدام أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على تقويم الأداء المالي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان.

هدفت الدراسة: الى توضيح نشأة وتطور ومفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية - السودان ، معرفة كيفية تقويم الأداء المالي .

اختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية في إستخدام أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الفرض الأساسي قد تحقق ، وذلك بوجود علاقة إرتباط طردي قوي بين إستخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم ، البعد الإجتماعي) كمتغير مستقل وتقويم الأداء المالي للمؤسسة كمتغير تابع .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : أن تهتم مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة وإعتبارها اداة فاعلة لتقويم الاداء المالي ، الإهتمام بالأبعاد غير المالية فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لإستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والإهتمام بمقترحات وشكاوي العملاءومعالجتها في الوقت المناسب ، وتحسين العمليات الداخلية ، وتأهيل وتدريب الكوادر، والتأكيد على أهمية دور المؤسسة في المسؤولية المجتمعية .

## **Abstract**

This research investigated the effect of using the balanced scorecard in the financial performance evaluation of non-profit institutions. The research problem is represented in lack of methods of performance evaluation and traditional control, which have become unfitting to face changes in the modern business environment. This is on one hand. However, the Non-profit institutions have gone through a course of new changes, imposed by the current economic situation. Based on said facts, the research problem can be put forward in the following research question: Does the utilization of the measurements of the balance scorecard dimensions affect the financial performance evaluation in Albasar International Foundation- Sudan?

The research aimed to illustrate the evolution and development of the balanced scorecard and identify the concepts and the dimensions of the same. The research also aimed to examine the effect of using the balanced scorecard in evaluating the financial performance in Albasar International Foundation- Sudan.

To achieve the research objectives, the following main hypothesis has been tested: There is a correlation that is statistically significant between the measurements of the balanced scorecard dimensions and the financial performance evaluation in Non-profit institutions.

The research has reached a number of research findings, the most significant of which is that ,the main hypothesis proved by the existence of a strong direct correlation between the employment of the balance scorecard, by Albasar International Foundation- Sudan, through the (financial dimension, clients' dimension, internal operations' dimension, learning and growth dimension and the social dimension) as an independent variable and the financial performance evaluation, as a dependent variable.

The research then concluded with a set of recommendations, including the following: The research fully recommended that, Albasar International Foundation- Sudan should have more attention to apply the balanced scorecard, and view the same as an effective instrument to evaluate the financial performance and implement the strategy. The research highly recommended having particular attention to non-financial dimensions, and setting the quality of service as top priority, in order to attract new clients and maintain the existing clients. The research strongly recommended having a keen interest to consider and treat the complaints of clients as well as to improve the internal operations. The research particularly recommended the qualification and training of the cadres and to ensure the role of Albasar International Foundation- Sudan in shouldering the social responsibility.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	Abstract
ط	فهرس الموضوعات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الاشكال
1	المقدمة
2	أولاً : الاطار المنهجي
10	ثانياً : الدراسات السابقة
27	الفصل الاول:بطاقة الأداء المتوازن
28	المبحث الاول نشأة وتطور ومفهوم وأهمية ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن
34	المبحث الثاني:اجيالو ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
48	المبحث الثالث : العلاقة بين الابعاد وخصائص ومزايا وعيوب ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
60	الفصل الثاني:تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية
61	المبحث الاول:مفهوم وأهمية وأهداف وأسس ومتطلبات وأساليب ومقاييس تقويم الأداء
79	المبحث الثاني: مؤشرات ومقومات وادوات واتجاهات وخصائص وتقييم الاداء المالي
92	المبحث الثالث : نشأة وتطور مفهوم وأهمية واهداف ومعايير وخصائص وادوات الرقابة على المؤسسات غير الربحية
102	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
103	المبحث الاول: نبذة تعريفية عن مؤسسة البصر الخيرية - السودان
114	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
133	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
148	الخاتمة
149	أولاً : النتائج
151	ثانياً : التوصيات
152	قائمة المصادر والمراجع
167	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	تاريخ افتتاح مستشفيات مؤسسة البصر الخيرية العالمية	(1/1/3)
108	ملخص تحليل العوامل الداخلية Internal Factors Analysis Summary (IFAS)	(2/1/3)
109	ملخص تحليل العوامل الخارجية External Factors Analysis Summary	(3/1/3)
114	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/3)
115	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
116	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
117	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/2/3)
118	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
119	لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
122	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(7/2/3)
123	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات البعد المالي	(8/2/3)
124	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات بعد العملاء	(9/2/3)
126	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات بعد العمليات الداخلية	(10/2/3)
127	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات بعد النمو والتعليم	(11/2/3)
128	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات بعد الاجتماعي	(12/2/3)
130	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات تقييم الأداء المالي للمؤسسة	(13/2/3)
132	الوسيط لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأول	(1/3/3)
133	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن من خلال البعد المالي و تقييم الأداء المالي للمؤسسة	(2/3/3)
134	الوسيط لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية	(3/3/3)
135	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن	(4/3/3)

	من خلال بعد العملاء و تقويم الأداء المالي للمؤسسة	
136	الوسيط لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثالثة	(5/3/3)
137	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية و تقويم الأداء المالي للمؤسسة	(6/3/3)
138	الوسيط لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الرابعة	(7/3/3)
140	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن من خلال بعد النمو والتعليم و تقويم الأداء المالي للمؤسسة	(8/3/3)
141	الوسيط لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الخامسة	(9/3/3)
142	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن من خلال بعد البعد الاجتماعي و تقويم الأداء المالي للمؤسسة	(10/3/3)
143	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير بطاقة تقويم الأداء المالي في المؤسسة و بطاقة الاداء المتوازن من خلال البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد الاجتماعي .	(11/3/3)
145	اختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي	(12/3/3)
146	نموذج المقدرات القياسية	(13/3/3)

## فهرس الاشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الكل
34	أجيال بطاقة الأداء المتوازن	(1/2/1)
36	المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	(2/2/1)
38	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(3/2/1)
40	خرائط الإستراتيجية الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	(4/2/1)
49	العلاقة السببية بين محاور أبعاد بطاقة الاداء المتوازن	(1/3/1)
50	العلاقة التبادلية لابعاد بطاقة الاداء المتوازن	(2/3/1)
55	المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن	(3/3/1)
98	الفرق بين قطاع المؤسسات غير الربحية وكل من القطاع الحكومي والخاص	(1/3/2)
104	نموذج مؤسسة البصر الخيرية العاملة	(1/1/3)
112	الخريطة التنظيمية لمؤسسة البصر الخيرية العالمية / قطاع السودان	(2/1/3)
114	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/3)
115	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
116	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
117	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/2/3)
118	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
119	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)