



تقييم أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي في
المنظمات غير الهادفة للربح

Evaluating the Effect of Using the Balanced Scorecard on Overall Performance in the Non-profit Organizations

بحث لمعادلة درجة الماجستير المهني
بالمجستير الأكاديمي في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

سحر محمد عبد العزيز محمد

تحت إشراف

الدكتور

محمد أحمد وهدان

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

نادر البير فانوس

أستاذ الإدارة المالية

كلية التجارة – جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق: الآيات (١-٥)

إهداء

إلى من علموني النجاح والصبر.....
إلى من أفقدهم في مواجهة الصعاب..
ولم تمهلهم الدنيا لأرتوي من حنانهم .. أُمي وأبي رحمة الله عليهم..

إلى نور عيني ومستقبلي ... أبنائي وأصدقائي .. أحمد ورؤى..

وإلى كل من أحب لي الخير أو أعانني على فعله ...

إلى أساتذتي الأجلاء أطال الله في عمرهم ونفعنا بعلمهم

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع ...
وأسأل الله عز وجل أن يُبارك هذا العمل وأن يُنتفع به لمن قرأ
ودالاً لمن أستدل به

مناقشة بحث لمعادلة درجة الماجستير المهني بالماجستير الأكاديمي

لجنة المناقشة والمحكم

أسم الباحثة : سحر محمد عبد العزيز محمد

عنوان البحث: تقييم أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي في المنظمات غير الهادفة للربح .

الدرجة العلمية : معادلة درجة الماجستير المهني بالماجستير الأكاديمي في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

رئيساً () أستاذ إدارة الأعمال - كلية تجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / نادر البير فانوس

مشرفاً () أستاذ التمويل والإدارة المالية - كلية تجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / أحمد سمير رشدي

عضواً () أستاذ ورئيس قسم التسويق بكلية الأعمال جامعة الملك عبد العزيز بجدة

تاريخ مناقشة الرسالة ٣١ / ٣ / ٢٠١٨

الدراسات العليا

أجريت الرسالة بتاريخ ٣١ / ٣ / ٢٠١٨ ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٨ / / ٢٠١٨ / /

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى بأنه تفضل علي وهداني إلى سبيل العلم فهو صاحب الفضل والثناء، لا نحصي ثناءً عليه كما أثنى على نفسه، وإنطلاقاً من سنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

تسجد الباحثة شكراً لله عز وجل على كرمه بإتمام هذا البحث وتدعوه سبحانه وتعالى أن يلقي هذا البحث القبول من كل الأساتذة وكل من يتناول هذا البحث.

فإنه يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى:

الأستاذ الدكتور / نادر البير فانوس

أستاذ التمويل والإدارة المالية - كلية التجارة - جامعة عين شمس

لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه لي من التوجيه والدعم المستمر بكافة المعلومات التي ساعدتني على إنجاز بحثي ، وبمزيد من الشكر والعرفان أتقدم لسيادته بأسمى آيات الاحترام والتقدير والأعتراف بفضلته لي وأدعو الله أن يجعل ما قدمه لي ولكل الباحثين في ميزان حسناتك وجزاك الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الدكتور / محمد أحمد وهدان

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

على قبوله المساعدة في الإشراف على هذا البحث حفظك الله ورعاك وجزاك الله عني خير الجزاء .

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

لموافقة سيادته أن يكون رئيساً للجنة المناقشة ، فأتشرف بالاستفادة بما يقدمه لي من نصائح وتوجيهات حفظك الله ورعاك وجزاك الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور / أحمد سمير رشدي

أستاذ ورئيس قسم التسويق بكلية الأعمال جامعة الملك محمد العزيز بجددة

لموافقة سيادته على المشاركة في لجنة المناقشة على هذا البحث، حفظك الله ورعاك وجزاك الله عني خير الجزاء.

وختاماً أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

السادة الزملاء والزميلات في الجمعيات الأهلية المختلفة الذين ساعدوني في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية والميدانية وصدق تعاونهم فلولاً وجودهم لما تمكنت من إتمام الدراسة .

"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الباحثة

سحر محمد عبد العزيز محمد

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة معرفة تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي للمنظمات والجمعيات والمؤسسات غير الهادفة للربح في جمهورية مصر العربية . حيث كانت تتلخص مشكلة الدراسة في عدم قدرة المنظمات غير الهادفة للربح والجمعيات والمؤسسات الأهلية في معرفة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء والبرامج بتلك المنظمات الأهلية غير الهادفة للربح وذلك من أجل التغلب على عيوب وثغرات نظام التقييم الحالي .

لذا كان من الضروري قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في المحاور الأربعة الأساسية وهي مؤشرات البعد المالي، ومؤشرات بعد العمليات التشغيلية الداخلية، ومؤشرات بعد العملاء، ومؤشرات بعد التعلم والنمو على معدل نمو الإيرادات (الأداء الكلي) في المنظمات والمؤسسات والجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح وذلك من خلال مقاييس مالية (القوائم المالية) ومقاييس غير مالية (قائمة الإستقصاء) وهو ما سعت الباحثة إلى تحقيقه من خلال هدف الدراسة.

من أجل تحقيق هدف الدراسة أعتمدت الباحثة على كل من منهجي البحث العلمي الإستباضي والإستقرائي لبيان تقييم أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على معدل نمو الإيرادات في المنظمات غير الهادفة للربح وذلك من خلال قياس معدل نمو الإيرادات، مؤشرات البعد المالي، مؤشرات بعد العملاء، مؤشرات بعد العمليات التشغيلية لهذه الجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح حسب القوائم المالية السنوية الصادرة من الجمعيات خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٥، بينما تم قياس مؤشر بعد التعلم والنمو حسب إستقصاء تم توجيهه للسادة المديرين بالإدارة العليا بالجمعيات السابق تحديدها، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على تحليلات الانحدار المختلفة وتحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) بأستخدام نماذج التأثيرات الثابتة والعشوائية وطريقة المربعات الصغرى العادية والعامة لإختبار فرضيات الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات البعد المالي على معدل نمو الإيرادات في المنظمات غير الهادفة للربح "
- ٢- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات بعد العملاء على معدل نمو الإيرادات في المنظمات غير الهادفة للربح .
- ٣- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات بعد العمليات التشغيلية الداخلية على معدل نمو الإيرادات في المنظمات غير الهادفة للربح.

٤- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات بعد التعلم والنمو على معدل نمو الإيرادات في المنظمات غير الهادفة للربح .

بناءً على النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة على توصيات خاصة بالجمعيات والمؤسسات والمنظمات الأهلية المصرية غير الهادفة للربح وكان أهمها ما يلي :

١. أثبتت النتائج التأثير الإيجابي لبعد العملاء على أداء المنظمات، لذا توصي الباحثة بتعزيز بعد العملاء من خلال ضرورة متابعة العاملين للعملاء الحاليين وتنفيذ متطلباتهم والبحث عن عملاء جدد أيضاً بجانب الحاليين وذلك بتقديم خدمة ، منتج عالي الجودة ومنخفض التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة للمنظمة والجمعية، ومشاركة العاملين في دراسة السوق لمعرفة متطلبات المستهلكين والعمل على تحقيقها في المنتجات المقدمة.

٢. يجب أن يتم تقييم أداء المنظمات غير الهادفة للربح بمؤشرات أخرى غير البعد المالي، مثل مؤشر النمو في الخدمات والتوسع في المشروعات الخدمية، وعدد المستفيدين من المشروعات الخدمية، وعدد القائمين بالأعمال التطوعية، وينبغي التركيز على إبراز دورها من ناحية المسؤولية الاجتماعية، وتقييمها من حيث رتبته في مؤشر المسؤولية الاجتماعية، وخدمة البيئة.

٣. ضرورة التنسيق بين أداء كافة المنظمات، عن طريق بناء قاعدة بيانات متكاملة لأنشطة تلك المنظمات حتي يتحقق التكامل لهذه المنظمات في أداء دورها في خدمة المجتمع.

٤. ضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لرفع كفاءة وأداء تلك المنظمات.

٥. لابد من زيادة دافعية وتحفيز العاملين بالمكافآت للوصول للأداء الأمثل وتحقيق إستراتيجية المنظمات.

٦. ضرورة مشاركة كل أقسام المنظمات بتحديد نقاط القوة والضعف ورفعها إلى الإدارة العليا لأخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

٧. ضرورة توفير الإدارة العليا قنوات إتصال بين جميع الأقسام لتوفير المعلومات وإنشاء شبكة معلومات بين جميع الأقسام.

٨. ضرورة الأهتمام بالتدريب والتعليم وزيادة مهارات العاملين من خلال الواقع العملي (الميداني).

٩. زيادة درجة الإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية وغير المالية.

١٠. ضرورة الأهتمام بطريقة إعداد التقارير المالية والإيضاحات المرفقة بها .

١١. ضرورة متابعة التمويلات الداخلية والخارجية للجمعيات والمؤسسات والمنظمات الأهلية غير الهادفة للربح من حيث تحميلها على الأغراض التي منحت من أجلها .

١٢. لابد من ربط إستراتيجية المنظمات، والجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح بالأهداف التي تم تحقيقها وإتباع الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحراف عن الخطة الاستراتيجية المعده سواء على المدى القصير أو البعيد لأن ذلك ينعكس على زيادة الإيرادات عن المصروفات أو العكس التي تظهر في قائمة المركز المالي المعدة فى ٣١ ديسمبر من كل عام .
١٣. الاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية والخارجية لأنها تؤثر على المركز التنافسي أمام المستثمرين وعلى حصة المنظمات، والجمعيات والمؤسسات الأهلية في السوق .
١٤. تشجيع التمويل الداخلي سواء من المساهمين في المنظمات غير الهادفة للربح مثل رجال الأعمال بجمهورية مصر العربية ومن لهم السلطة فى وزارة التضامن ووزارة الشؤون الاجتماعية والتقليل من التمويل الخارجي تقادياً للإضطرابات السياسية في أي وقت مما يؤثر على الموارد البشرية والمالية الموجودة في المنظمات والجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح .

Abstract

This research attempts to investigate the impact of applying the Balanced Scorecard effects on the overall performance of non-profit organizations whether in a negative or positive way. This has been conducted using a sample of 15 Association represented in Egyptian Associations (Waqfeet El maadi Foundation – Sawirs Foundation – Etijah Foundation – Nawa Association – Nour AlEslam Association – AlKhair Association –Improving the Health Association - Graduates of school community Association - Knana Association - Arab Medical Union – Alhoria for Community Development and Environment Association – Development of Women and Children Association- Moltaka Alhwar Association- Zahraa Women Association- Women Union Association), over the period from 2011 to 2015.

The rate of revenue growth is measured by the main perspectives of the balanced scorecard (financial, customers, learning and growth, internal business perspectives) .According to annual financial statements for associations are mentioned above in addition to make survey to measure learning and growth internal business.

Using Panel data analysis according to both fixed and random-effect modes and OLS, GLS methods, results indicate that There's a significant effect for each of applying financial perspective, Customers perspective and Learning and growth perspective on rate revenue growth in the nonprofit organizations and There's no significant effect of applying internal business perspective on rate revenue growth in the nonprofit organizations.

According to above results, can confirm that there's significant effect of all perspectives of balanced scorecard except internal and business perspective. So, there's significant effect of using balanced scorecard during evaluating overall performance in non - profit organizations.

Recommendations:

- Provide of training courses for non – profit organizations employees about balanced scorecard and mechanism of applying them.
- To increase disclosure and transparency of financial and non- financial information
- Development of balanced scorecard consistent with different programs in non –profit organizations

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
—	الآية
أ	الإهداء
ب	لجنة الحكم
ت	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
د	Abstract
ذ	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
٢٣-١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	أولاً : المقدمة
٤	ثانياً : مشكلة الدراسة
٥	ثالثاً : أهداف الدراسة
٦	رابعاً : أهمية الدراسة
٧	خامساً : الدراسات السابقة
٢٠	سادساً : المتغيرات والفروض
٢١	سابعاً : حدود الدراسة
٢٢	ثامناً : منهج الدراسة
٢٣	تاسعاً : خطة الدراسة
٢٣	خلاصة الفصل الأول
٤٢-٢٤	الفصل الثاني

الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الأول : ماهية المنظمات والجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح وخصائصها والرقابة المالية عليها	٢٤-٣٤
مقدمة	٢٥
أولاً : ماهية المنظمات غير الهادفة للربح	٢٥
ثانياً : سمات المنظمات غير الهادفة للربح	٢٥
ثالثاً : أمثلة للمنظمات غير الهادفة للربح في مصر وأنشطتها	٢٦
رابعاً : الفرق بين المؤسسة والجمعية الأهلية طبقاً لقانون الجمعيات ٨٤ لسنة ٢٠٠٢	٢٧
خامساً : ميادين عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية (المصد: الاتحاد العام للجمعيات)	٣١
سادساً : اختصاصات الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .	٣٢
سابعاً : مهام الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية	٣٢
ثامناً : المقارنة بين جمعيتين أهليتين من حيث (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية)	٣٣
خلاصة المبحث الأول	٣٤
المبحث الثاني : ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها والعلاقة السببية بين أبعادها	٣٥-٤٢
مقدمة	٣٦
أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن	٣٦
ثانياً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن	٣٦
ثالثاً : أهداف بطاقة الأداء المتوازن	٣٧
رابعاً : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٣٨
خامساً : العلاقة السببية بين أبعاد التقييم المتوازن للأداء	٤١
خلاصة المبحث الثاني	٤٢
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	٤٣-٧٢
مقدمة	٤٥
أولاً : مجتمع الدراسة	٤٥
ثانياً : عينة الدراسة	٤٥
ثالثاً : هيكل البيانات المستخدمة	٤٧

الموضوع	رقم الصفحة
رابعاً : متغيرات الدراسة وطريقة حسابها	٤٨
خامساً : فروض الدراسة	٤٩
سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في إختبار فروض الدراسة	٤٩
سابعاً : التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة	٥٤
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٧٦-٧٣
مقدمة	٧٤
أولاً : النتائج العامة للدراسة	٧٤
ثانياً : نتائج إختبار فروض الدراسة	٧٥
ثالثاً : التوصيات	٧٥
قائمة المراجع	٨١-٧٧
المراجع العربية	٧٨
المراجع الإنجليزية	٨١
الملاحق	٩٩-٨٢
ملحق رقم (١) أستمارة طلب الإستقصاء	٨٣
ملحق رقم (٢) قائمة الإسقصاء	٨٤
ملحق رقم (٣) مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS و Stata للدراسة التطبيقية	٨٦
ملخص البحث باللغة العربية	٥-١
ملخص البحث باللغة الأنجليزية	٥-١

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١/١	نسبة معدل نمو الإيرادات إلى إجمالي الإيرادات	٥
٢/٢	أمثلة لبعض المنظمات غير الهادفة للربح في مصر	٢٦
٢/٣	الفرق بين الجمعية والمؤسسة الأهلية طبقا لقانون الجمعيات ٨٤ لسنة ٢٠٠٢	٢٧
٢/٤	المقارنة بين جمعيتين مختلفتين من حيث الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية	٣٣
٢/٥	أوجه الاختلاف بين منظمات قطاع الأعمال والمنظمات الحكومية	٣٧
٣/٦	بيان بالجمعيات والمؤسسات غير الهادفة للربح المستخدمة في الدراسة	٤٦
٣/٧	المتغيرات المستقلة وطريقة حسابها	٤٨
٣/٨	الإحصاء الوصفي لمؤشرات البعد المالي	٥٤
٣/٩	الإحصاء الوصفي لمؤشرات بعد العملاء	٥٥
٣/١٠	الإحصاء الوصفي لمؤشرات بعد التشغيل	٥٦
٣/١١	نتائج الانحدار البسيط بين أداء المنظمات والبعد المالي وبعد العملاء وبعد التشغيل.	٥٧
٣/١٢	نتائج الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	٥٩
٣/١٣	نتائج الانحدار المتدرج	٦٠
٣/١٤	نتائج تحليل الاعتمادية علي أسئلة قائمة الإستقصاء	٦٢
٣/١٥	التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة الدراسة علي أسئلة قائمة الإستقصاء	٦٣
٣/١٦	نتائج إختبار هوسمان Hausman	٦٩
٣/١٧	نتائج التأثيرات الثابتة	٧٠
٣/١٨	نتائج التأثيرات العشوائية	٧١

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٤٠	الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	٢/١
٤٢	سلسلة علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لأسلوب التقييم المتوازن للأداء	٢/٢
٤٨	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	٣/٣
٥٤	تطور وسيط البعد المالي للجمعيات الأهلية خلال فترة الدراسة	٣/٤
٥٥	تطور وسيط بعد العملاء للجمعيات الأهلية خلال فترة الدراسة	٣/٥
٥٦	تطور وسيط بعد العمليات التشغيلية الداخلية للجمعيات الأهلية خلال فترة الدراسة	٣/٦
٦٨	متوسط الإستجابات لبعد التعلم والنمو مرتبة وفقا لأهميتها	٣/٧