

## نموذج مقترح لدمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) وأثر ذلك على أداء منظمات الأعمال

[١٥]

رضاعبد الحميد حسين عودات<sup>(١)</sup> - مدحت محمد عبد العال<sup>(٢)</sup> - محمد على لطفى<sup>(٢)</sup>  
(١) إدارة التخطيط والمتابعة، الندوة العالمية للشباب الإسلامي (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس .

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ودراسة عناصرها وأبعادها، وتحديد آلية تنفيذية يتم من خلالها صياغة الممارسات الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها المنظمة في ضوء تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية، ضمن الأطر الاستراتيجية التي تستند إليها في إدارة أعمالها، لتحقيق استدامة التنمية في رؤيتها، رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

كما هدفت إلي التعرف على طبيعة و فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، وتسليط الضوء على الأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة وتقويم الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بصياغة نموذج للإدارة الاستراتيجية يتم من خلاله دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balance Score Card) في محاولة لتدعيم أداء البطاقة كأداة للإدارة الاستراتيجية، ورفع مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال غير الهادفة للربح من خلال إقترح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) خماسية الأبعاد وتقديمها للمؤسسات بهدف استخدامها كأداة للدارة الاستراتيجية، وذلك بهدف الحصول على أداء أكثر شمولية لتلك المنظمات خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وقياس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، والفوائد المتوقع أن تحققها حال تطبيقها نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بصورته الجديدة، والمتضمنة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، والهادفة لتبني مبادئها وتفعيل ممارساتها.

وقد أظهرت الدراسة أهمية تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات الحديثة، والأثر الإيجابي المترتب على استخدامه في إدارة منظمات الأعمال غير الهادفة للربح، والفوائد التي تحققها المنظمات

بتطبيقها النموذج بصورته الجديدة، وما ينتج عنه من تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، والحصول على أداء أكثر شمولية لتلك المنظمات خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وبما يحقق أهداف التنمية المستدامة ومتطلبات المجتمع.

كما أظهرت نتائج اختبار فروض الدراسة وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $0.05 \leq \alpha$ ) للأبعاد الأربعة للنموذج (المستفيدين، العمليات الداخلية، النمو والتطوير، النواحي المالية) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بعد إضافة بُعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا من خلال تحديد اتجاهات المسؤولين والموظفين العاملين بالمنظمات الثلاث (المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة - مكتب الندوة العالمية للشباب الإسلامي بمصر - مكتب بيت الزكاة الكويتي) حول مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) في صورته الجديدة "خماسية الأبعاد" المقترحة من قبل الباحث المتضمن إضافة بعد خاص "بالمسؤولية الاجتماعية"، توافر المقومات اللازمة لتطبيق النموذج في صورته الجديدة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي ترجع لمتغيرات (المنظمة - النوع - السن - الوظيفة - سنوات الخدمة - المؤهل).

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتسم ثقافة المنظمة وقيمها بالتوجه الاستراتيجي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفعال في جميع مجالات عمل المنظمة، والتي من أهمها ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية. كما أوصت بضرورة العمل على تبني المنظمة لآليات ووسائل الإدارة الحديثة والفعالة والتي منها نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع توفير مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق هذه الآليات والوسائل، وقياس وتقييم الأداء مهم لتحقيق نجاح تلك البرامج، وإشراك جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأدوات. كما أوصت أيضا بتعميق الإعراف بأهمية القطاع الأهلي عبر إدخاله في عملية المشاركة مع الحكومة ومنظمات المجتمع المحلي، بهدف رفع كفاءة أدائها وتعميق تواصلها مع المجتمع وتعظيم الاستفادة من برامجها وأنشطتها.

## المقدمة

لقد أصبح الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مطلبا أساسيا، نظرا لما يترتب عليه من صياغة طريقة تعاملها مع المجتمع والبيئة ومواردها، ما يعكس طبيعة العلاقة بين النمو الاقتصادي الذي يستهدف بالضرورة تعظيم الأرباح، والأهداف الأخرى التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار وفي مقدمتها الأداء الاجتماعي والبيئي.

ونظرا لأن منظمات الأعمال قد أسهمت بدرجة كبيرة فيما وصلت إليه البيئة ومواردها نتيجة لكثير من ممارساتها الخاطئة، فقد واجهت ضغوطا عديدة للقيام بعملية إدارة وقياس

آدائها الاجتماعي والبيئي وبيان مدى تحملها لمسئوليتها الاجتماعية، ومن هنا نشأت فكرة قياس الأداء الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال، في محاولة لصياغة أداء اجتماعيا وبيئيا موازيا ومساندا للأداء الاقتصادي، ويدفع في اتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. هذا وتواجه أنظمة قياس الأداء التقليدية انتقادات عديدة نظرا لأنها تركز على الأداء المالي فقط، وللتغلب على تلك الانتقادات فإن هناك توجهها استراتيجيا بالتركيز على تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية واستخدامها معا، ولذا يتجه اهتمام المنظمات نحو الاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة (عبد العزيز، ٢٠٠٣: ٢٤٦).

وكنتيجة لتلك الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية من تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، والاهتمام بالتفكير قصير المدى، وعدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، وضعف الاهتمام ببيئة العمل، والتركيز على المنظور قصير المدى، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن والذي بدوره يعكس حالة من التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية، ومعايير تقييم الأداء الداخلية والخارجية في محاولة لتجنب سلبيات الأنظمة السابقة في إغفالها للجوانب المهمة في عملية القياس والتقييم (Kaplan, 1998, p10).

وبناء عليه فإن الدراسة تسعى إلى تطوير نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي تعد من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، لتصبح أكثر فعالية تجاه الأداء الاجتماعي والبيئي، من خلال إدراج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بإضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة للنموذج بصورته التقليدية (المستفيدين، العمليات الداخلية، النمو والتطوير، النواحي المالية)، وقياس مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتحسين أدائها، والفوائد المتوقع أن تحققها منظمات الأعمال عند تبني مبادئها وتفعيل ممارساتها.

## مشكلة الدراسة

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعارا ترفعه منظمات الأعمال الناجحة والرائدة، من خلال بذل الجهود للاهتمام بها ودمجها ضمن متطلبات قياس أدائها، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي لا تتبنى المسؤولية الاجتماعية في أعمالها، تواجه الكثير من التحديات من أهمها حالة عدم الرضا من أفراد المجتمع عن أنشطتها، لاسيما المهتمين منهم بالحفاظ على البيئة ومواردها (راشي، ٢٠١٣: ٣).

ولذلك فإن مشكلة البحث تكمن في كيفية إيجاد صورة مناسبة لإدارة العلاقة بين متطلبات المجتمع من الحفاظ على مقدراته وثرواته، وبين تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها، في ظل الضغوط المستمرة على منظمات الأعمال للإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية، ومدى تحملها لمسئوليتها الاجتماعية، والتي تتضمن مدى التزامها بالمحافظة على البيئة ومواردها في محاولة للاستفادة من هذه الضغوط للدفع في اتجاه أن تتبنى منظمات الأعمال مزيدا من الإلتزامات الاجتماعية والبيئية، سواء كانت مفروضة بقوة القانون أو بالمبادرات التي تتقدم بها لإرضاء المجتمع الذي تعمل وتمارس أنشطتها فيه (قنديل، ٢٠٠٨: ١٠٧).

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

- ١- تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وعناصرها، وأبعادها، وأهميتها.
- ٢- إلقاء الضوء على عملية قياس أداء المنظمات عموماً، وقياس الأداء الاجتماعي والبيئي بصفة خاصة.
- ٣- تسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة للإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء ومراحل تطورها ومكوناتها وكيفية استخدامها.
- ٤- تسعى الدراسة إلى إظهار المميزات التي تتمتع بها البطاقة من خلال ربط الأداء المالي وغير المالي برؤية ورسالة المنظمة، وإمكانية إضافة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لأبعادها التقليدية.

٥- تسعى الدراسة إلى اظهار إمكانيات استخدام البطاقة سواء من خلال عملية استخدامها كأداة للإدارة الاستراتيجية، أو كنظام يعزز عملية الإتصال، الإمداد بالمعلومات، وزيادة التعلم، أو باعتبارها أداة لإظهار علاقة السبب والنتيجة بين المقاييس ومؤشرات الأداء.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

١- تعمل الدراسة على صياغة نموذج للإدارة الاستراتيجية يتم من خلاله دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في محاولة لتدعيم أداء البطاقة كأداة للإدارة الاستراتيجية، يتم من خلاله الارتقاء مستوي الأداء الإجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال.

٢- قد يستفيد من هذه الدراسة أصحاب الأعمال والمديرين المهتمين بعملية الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء الإجتماعي لمنظمتهم.

٣- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن الإستفادة منها في تصميم بعض البرامج التي تستهدف زيادة الإهتمام بالأداء الإجتماعي والبيئي وتعمل على خفض التكاليف البيئية.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف علي النحو التالي:

١- دراسة نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، واستخدامها في إدارة منظمات الأعمال غير الهادفة للربح، وبما يحقق أهداف التنمية المستدامة ومتطلبات المجتمع.

٢- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، ودراسة الأبعاد الأربعة للبطاقة بصورتها الحالية، وكيفية بناء العلاقة بين تلك الأبعاد.

٣- التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء، ودراسة مدي إمكانية إدراج مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

٤- قياس مدي تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها الاستراتيجية، والفوائد المتوقع أن تحققها تلك المنظمات حال تطبيقها نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بصورته الجديدة، والمنظمة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، والهادفة لتبني مبادئها وتفعيل ممارساتها.

٥- إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن خماسية الأبعاد وتقديمها للمؤسسات بهدف استخدامها كأداة للدارة الاستراتيجية، وذلك بهدف الحصول على أداء أكثر شمولية لتلك المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

### متغيرات الدراسة

**المتغيرات المستقلة:** أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المستفيدين - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - المالي).

**المتغير التابع:** مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات محل الدراسة.

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من مختلف الإتجاهات، كان من أهمها الدراسات التي تناولت الجانب المتعلق بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي. كما تناولت العديد من الدراسات نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الأساليب والإتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وكأداة معتمدة لقياس الأداء لدي الكثير من المنظمات الربحية أو غير الهادفة للربح، في محاولة منها لمعالجة القصور الواضح في طرق إدارة وقياس الأداء التقليدية، هذا وسيتناول الباحثون عددا من الدراسات السابقة في أهم محاور الدراسة على النحو التالي:

#### أولا: دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية

١) دراسة: محمد (٢٠١٧): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتعظيم الأرباح (وجهة نظر محاسبية)

**هدفت الدراسة إلى** معرفة أهمية المحاسبة للمسؤولية الاجتماعية في تعظيم الأرباح، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية حيث صمم الباحث استمارة استقصاء وتم توزيع (١٠٠) استمارة منها على أفراد المجتمع، وتم الحصول على (٨٩) استمارة صالحة لإجراء الإختبار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، **وكانت النتائج التي توصلت إليها** الدراسة أن التزام منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية يعظم من الأرباح بدرجة كبيرة، وقد تأكد من خلال نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير لدور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في تعظيم الأرباح.

(٢) **دراسة عمر (٢٠١٦):** منظمات الاعمال الخاصة من الأهداف الاقتصادية إلى التنمية المستدامة.

**هدفت الدراسة إلى** التعرف على دور منظمات الأعمال الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وقد اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب المسح بالعينة العمدية لمنظمات الأعمال الخاصة في محافظتي أسيوط وسوهاج، **وخلصت الدراسة إلى أن** منظمات الاعمال تساهم مساهمات ايجابية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمعي الدراسة، وأن تحمل منظمات الاعمال لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد للمجتمع، حيث تتحقق فيه التنمية المستدامة من خلالها والتي تتمثل في تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي: النمو الإقتصادي، والتنمية الاجتماعية، وحماية البيئة.

(٣) **دراسة الشريف (٢٠١٦):** واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الريادية **هدفت الدراسة إلى** التعرف على واقع تطبيق منظمات الأعمال الريادية للمسؤولية الاجتماعية في عملها في عدد من المنظمات بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وفيما إذا كان التطبيق شاملاً أم محدوداً. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٨٣) مفردة، من خلال الاعتماد على أسلوب الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وذلك بهدف معرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية لدي تلك المنظمات. **وتوصلت الدراسة إلى أن** نظرة أفراد العينة سلبية تجاه التزام منظمات الأعمال بتحقيق المسؤولية

الاجتماعية، حيث أشارت إلى وجود قصور واضح من قبل تلك المنظمات نحو الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

### ثانياً: دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن

(١) دراسة زين العابدين (٢٠١٦): بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية، وما يترتب عليه من اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد أظهرت الدراسة مزايا بطاقة الأداء المتوازن والتي من أهمها ارتباطها بكل مراحل الإدارة في المنظمة، بالإضافة إلى أنه يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المالية وغير المالية، كما أنه يهتم بالأبعاد المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتمكينها. والأهمية النسبية للمقاييس غير المالية مقارنة بالمقاييس المالية، وتوافق الأنظمة الرقابية والتكيفية والمعلوماتية مع متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الارتقاء بجودة المعلومات المحاسبية.

(٢) دراسة ملو العين (٢٠١٤): استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي (بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية)

هدفت الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي. وقد اعتمدت الدراسة على استقصاء آراء عينة بلغ عددها (٥٩) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية السعودية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوافر في المصارف التجارية السعودية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو)، كما خلصت



نتائج الدراسة إلى أن إضافة بعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف يساهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية، من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

٣) **دراسة عبد الحليم (٢٠١٤):** بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

**هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها** ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، كما هدفت الدراسة إلى شرح، وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، وتسليط الضوء على الأساليب الحديثة المستخدمة في عملية تقويم الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة التطبيقية لمعرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء. **ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:** أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الأداء في إطار أكثر شمولية.

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لأنه يعتمد على جمع البيانات من عدة مصادر تمهيداً لاستخدامها في تكوين صورة متكاملة حول الموضوع محل الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

هناك عدة مفاهيم محورية تدور حولها هذه الدراسة من أهمها:

**المسؤولية الاجتماعية:** هي الالتزام المستمر لمنظمات الأعمال بالتصرف الأخلاقي، والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية، والإقتصادية والبيئية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل (الغالبى، وعامر، ٢٠٠٨: ٤٣).

**بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا للمؤسسة صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة (Kaplan&Norton, ١٩٩٢، ١٢: p).

**المنظمات غير الهادفة للربح:** هي مجموعة المنظمات التطوعية المستقلة ذاتياً، التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، غير ربحية، تسعى إلى تحقيق منافع أو مصالح للمجتمع ككل، أو بعض فئاته المهمشة، ملتزمة بقيم ومعايير الاحترام، والإدارة السلمية للاختلافات والتسامح، وقبول الآخر (قنديل، ٢٠٠٨: ٦٤).

**المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة:** هيئة إسلامية عالمية يضطلع بمهمة التنسيق بين جهود ما يزيد عن مائة من الهيئات والمنظمات الإسلامية الشعبية والرسمية في العالم.

## فروض الدراسة

١- **الفرض الأول:** لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالمستفيدين عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) على مستوي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

٢- **الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالعمليات الداخلية عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) على مستوي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

- ٣- **الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير جوهري لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالنمو والتطوير عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ٤- **الفرض الرابع:** لا يوجد تأثير جوهري لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالنواحي المالية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

### تحليل بيانات الدراسة الميدانية

**أولاً: مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الثلاث محل الدراسة (الأمانة العامة للمجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة، مكتب الندوة العالمية للشباب الإسلامي بمصر، فرع مؤسسة بيت الزكاة الكويتي بمصر)، من الإدارة العليا والموظفين والمتعاونين حتى نهاية يونيو عام ٢٠١٩، وقد تم اختيار هذه المنظمات كعينة لمنظمات الأعمال غير الهادفة للربح ويوضح جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	المنظمة	مدير عام	مدير إدارة	موظف	أخرى	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
١	المجلس الإسلامي	١	٦	١٢	١١	٣٠	٢٥
٢	الندوة العالمية	١	٢	١٥	٧	٢٥	٢٥
٣	بيت الزكاة الكويتي	١	١٢	٣٧	١٠	٦٠	٥٠
	الإجمالي	٣	٢٠	٦٤	٢٨	١١٥	١٠٠

### ثانياً: اختبار صدق وثبات المقياس

**تصميم قائمة الاستقصاء:** تتكون استمارة الاستقصاء من قسمين:  
**الأول:** يتضمن البيانات الشخصية وهي (اسم المنظمة، النوع، السن، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل).

**الثاني:** عبارات استمارة الاستقصاء والتي يبلغ عددها (٥٥) عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد الخمسة لنموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) المقترح من قبل الباحث كما هو مبين بجدول (٢).

**جدول (٢):** توزيع العبارات على أبعاد استمارة الاستقصاء

م	البعد	عدد العبارات
١	البعد الخاص بالمستفيدين	١١
٢	البعد الخاص بالعمليات الداخلية	١١
٣	البعد الخاص بالنمو والتطوير	١١
٤	البعد الخاص بالنواحي المالية	١١
٥	البعد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية	١١
	إجمالي عدد عبارات المقياس	٥٥

١- صدق أداة الدراسة (استمارة الإستقصاء): ويقصد به صلاحية الأداة لقياس ما تم تصميمها من أجله، وتم التحقق من صدق الاستمارة من خلال الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري) ويقصد باختبار صدق المحتوى تقييم التجانس بين المتغيرات التي يشملها المقياس المجمع وتعريفها النظري، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية لعباراتها ووضوح تعليماتها، وانتماء الأبعاد للاستمارة ككل، وانتماء الفقرات لأبعادها، ومدى صلاحيتها لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الأداة من وجهة نظر المحكمين، وقد بلغ عدد عبارات المقياس في صورته النهائية (٥٥) عبارة، والصدق البنائي حيث تم حساب الصدق البنائي لأبعاد الاستمارة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لأبعاد الاستمارة جدول (٣)، وأخيرا حساب صدق الاتساق الداخلي للفقرات بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) مفردة من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط فقرات الاستمارة.

## جدول (٣): الصدق البنائي لأبعاد استمارة الاستقصاء

م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	المستفيدين	٠,٩٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠٥
٢	العمليات الداخلية	٠,٩٦٢	٠,٠٠٠	٠,٠٥
٣	النمو والتطوير	٠,٩١٢	٠,٠٠٠	٠,٠٥
٤	النواحي المالية	٠,٩٤٤	٠,٠٠٠	٠,٠٥
٥	المسؤولية الاجتماعية	٠,٨٩٩	٠,٠٠٠	٠,٠٥

يتضح من جدول (٣) أن جميع الأبعاد تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

٢- ثبات المقياس: ويقصد به الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس، وكلما زادت درجة الثبات زادت الثقة في أداة القياس المستخدمة، وللتأكد من الثبات الداخلي للمقياس إحصائياً تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach's)، كما هو مبين بجدول (٤).

## جدول (٤): معاملات الارتباط باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأبعاد استمارة الاستقصاء

م	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الدلالة الإحصائية
١	المستفيدين	١١	٠,٨٥٩	مرتفعة
٢	العمليات الداخلية	١١	٠,٨٣٨	مرتفعة
٣	النمو والتطوير	١١	٠,٨٩٤	مرتفعة
٤	النواحي المالية	١١	٠,٨٥٨	مرتفعة
٥	المسؤولية الاجتماعية	١١	٠,٨٦٢	مرتفعة
	الاستمارة ككل	٥٥	٠,٩٦٣	مرتفعة

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط باستخدام معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠,٨٣٨) و(٠,٨٩٤) لأبعاد استمارة الاستقصاء، ونظراً لأن عبارات المقياس ككل أكبر من (٠,٧٠)، وهو الحد المقبول في هذا المقياس (إدريس، ٢٠١٢: ١٥)، حيث أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (٠-١)، وكلما اقترب معامل الثبات من (١) دل ذلك على ثبات عال للمقياس، الأمر الذي يدل على الثقة في هذه الاستجابات وكذلك الثبات والاستقرار، وبالتالي إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستمارة، كما هو مبين في جدول (٥):

جدول(٥): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد استمارة الاستقصاء

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	
			قبل التعديل	بعد التعديل
١	المستفيدين	*١١	٠,٧٤٢	٠,٨٣٥
٢	العمليات الداخلية	*١١	٠,٦٤٧	٠,٦٣٥
٣	النمو والتطوير	*١١	٠,٧١٣	٠,٧٣٧
٤	النواحي المالية	*١١	٠,٥٩٢	٠,٧٣٩
٥	المسؤولية الاجتماعية	*١١	٠,٥٧٢	٠,٧٠٦
	الاستمارة ككل	*٥٥	٠,٨٧٥	٠,٩٣٢

يتضح من جدول(٥) أن معاملات الارتباط لأبعاد الاستمارة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## نتائج الدراسة

### نتائج اختبار فروض الدراسة

**الفرض الأول:** لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالمستفيدين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  على مستوي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن. تم التحقق من صحة الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis).

كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول(٦): تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثابت	٠,٨٨٥	٣,٧٥١	٠,٠٠٠	دالة
البعد الخاص بالمستفيدين	٠,٧٨٧	١٤,٣٢٤	٠,٠٠٠	دالة
قيمة "F" = (٢٠٥,١٨٢) - قيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)				
معامل التحديد = (٠,٦٧٧) - معامل التحديد المعدل = (٠,٦٧٣)				

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (٩٩) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (١,٩٨٤).

بفحص الجدول (٦) يتبين أن:

١- قيمة "F" = (٢٠٥,١٨٢)، وقيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) في مستوى المسؤولية الاجتماعية بإضافة بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع إلى البعد الخاص بالمستفيدين.

٢- معامل التحديد = (٠,٦٧٧)، ومعامل التحديد المعدل = (٠,٦٧٣)، أي أن ما نسبته (٦٧,٣٠%) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

٣- ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$\text{(البعد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية)} = 0,885 + 0,787 * (\text{البعد الخاص بالمستفيدين}).$$

$$(Y1 = 0,787 * X1 + 0,885)$$

**الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالعمليات الداخلية عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

تم التحقق من صحة الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (٧):** تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثابت	٠,٩٧٦	٤,٤٨٨	٠,٠٠٠	دالة
البعد الخاص بالعمليات الداخلية	٠,٧٦٩	١٥,١٣٨	٠,٠٠٠	دالة
قيمة "F" = (٢٢٩,١٧٢) - قيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)				
معامل التحديد = (٠,٧٠٠) - معامل التحديد المعدل = (٠,٦٩٧)				

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (٩٩) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (١,٩٨٤).

**فحص الجدول (٧) يتبين أن:**

• قيمة "F" = (٢٢٩,١٧٢)، وقيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) في مستوى المسؤولية الاجتماعية

بإضافة بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع البعد الخاص بالعمليات الداخلية.

- معامل التحديد = (0,700)، ومعامل التحديد المعدل = (0,697)، أي أن ما نسبته (69,70%) من التغير يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

• ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

(البعد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية) = 0,976 + 0,769 \* (البعد الخاص بالعمليات الداخلية).

$$Y2 = 0.976 + 0.769 * X2$$

**الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير جوهري لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالنمو والتطوير عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

تم التحقق من صحة الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (٨):** تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثابت	1,741	8,939	0,000	دالة
البعد الخاص بالنمو والتطوير	0,615	13,018	0,000	دالة
قيمة "F" = (169,481) - قيمة "Sig." = (0,000)				
معامل التحديد = (0,634) - معامل التحديد المعدل = (0,630)				

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (99) وعند مستوى دلالة (0,05) = (1,984).

**وبفحص جدول (٨) يتبين أن:**

١- قيمة "F" = (169,481)، وقيمة "Sig." = (0,000)، وهذا يدل على وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) في مستوى المسؤولية الاجتماعية بإضافة بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع إلى البعد الخاص بالنمو والتطوير.



٢- معامل التحديد = (٠,٦٣٤)، ومعامل التحديد المعدل = (٠,٦٣٠)، أي أن ما نسبته (٦٣,٠٠%) من التغير يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

٣- ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

(البعد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية) = ١,٧٤١ + ٠,٦١٥ \* (البعد الخاص بالنمو والتطوير).

$$Y3 = 1.741 + 0.615 * X3$$

**الفرض الرابع:** لا يوجد تأثير جوهري لا يوجد تأثير جوهري للبعد الخاص بالنواحي المالية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بعد إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

تم التحقق من صحة الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)

(Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (٩):** تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثابت	١,٠٣٤	٥,٨٠٥	٠,٠٠٠	دالة
البعد الخاص بالنواحي المالية	٠,٧٦٥	١٨,١٨٣	٠,٠٠٠	دالة
قيمة "F" = (٣٣٠,٦٠٦) - قيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)				
معامل التحديد = (٠,٧٧١) - معامل التحديد المعدل = (٠,٧٦٩)				

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (٩٩) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (١,٩٨٤).

**وبفحص جدول (٩) يتبين أن:**

- قيمة "F" = (٣٣٠,٦٠٦)، وقيمة "Sig." = (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى المسؤولية الاجتماعية بإضافة بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع إلى البعد الخاص بالنواحي المالية.

- معامل التحديد = (0,771)، ومعامل التحديد المعدل = (0,769)، أي أن ما نسبته (76,90%) من التغيير في يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغيير في عوامل أخرى.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$\text{(مستوى المسؤولية الاجتماعية)} = 1,034 + 0,765 * (\text{البعد الخاص بالنواحي المالية}).$$

$$Y4 = 1,034 + 0,765 * X4$$

مما سبق فقد أظهرت الدراسة أهمية تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات الحديثة، والأثر الإيجابي المترتب على استخدامه في إدارة منظمات الأعمال غير الهادفة للربح، والفوائد التي تحققها المنظمات بتطبيقها النموذج بصورته الجديدة، وما ينتج عنه من تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، والحصول على أداء أكثر شمولية لتلك المنظمات خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وبما يحقق أهداف التنمية المستدامة ومتطلبات المجتمع.

كما أظهرت نتائج اختبار فروض الدراسة وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $0,05 \leq \alpha$ ) للأبعاد الأربعة للنموذج (المستفيدين، العمليات الداخلية، النمو والتطوير، النواحي المالية) على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بعد إضافة بُعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا من خلال تحديد اتجاهات المسؤولين والموظفين العاملين بالمنظمات الثلاث (المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة - مكتب الندوة العالمية للشباب الإسلامي بمصر - مكتب بيت الزكاة الكويتي) حول مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) في صورته الجديدة "خماسية الأبعاد" المقترحة من قبل الباحث المتضمن إضافة بعد خاص "بالمسؤولية الاجتماعية"، توافر المقومات اللازمة لتطبيق النموذج في صورته الجديدة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي ترجع لمتغيرات (المنظمة - النوع - السن - الوظيفة - سنوات الخدمة - المؤهل).

## توصيات الدراسة

- ١- ضرورة أن تتسم ثقافة المنظمة وقيمها بالتوجه الاستراتيجي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفعال في جميع مجالات عمل المنظمة، والتي من أهمها ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- ٢- العمل على تبني المنظمة لآليات ووسائل الإدارة الحديثة والفعالة والتي منها نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ٣- مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق الآليات والوسائل الحديثة في إدارة الأداء الاستراتيجي وقياس وتقييم الأداء لتحقيق نجاح تلك البرامج، وإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأدوات.
- ٤- الاهتمام بتطوير أداء المنظمات غير الهادفة للربح عبر معايير موضوعية من حيث تحسين وترشيد الإنفاق، وزيادة جودة الخدمات.
- ٥- تعميق الإعراف بأهمية القطاع الأهلي من خلال مشاركته مع الحكومة ومنظمات المجتمع المحلي، بهدف رفع كفاءة أدائها وتعميق تواصلها مع المجتمع وتعظيم الاستفادة من برامجها وأنشطتها.
- ٦- العمل على إشاعة ثقافة العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية من خلال الفعاليات التي تستهدف التعريف بالمسؤولية الاجتماعية وأهمية المشاركة في برامجها.
- ٧- تطوير استراتيجيات البحث العلمي من خلال دعم المؤسسات التعليمية ومراكز الأبحاث العلمية في مجال العمل الخيري، وزيادة موارده المالية والبشرية، وربطه بمؤسسات الإنتاج والتطوير، مع تذليل المعوقات التي تعرقل حرية البحث وإنتاج المعرفة.

## الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء قيام الباحث بالدراسة الحالية، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يقترح الباحث عددا من الأفكار والتي قد تصلح لأن تكون نواة لدراسات مستقبلية وذلك على النحو التالي:

- ١- إجراء دراسة مقارنة بين المنظمات الربحية والمنظمات غير الهادفة للربح من حيث استخدام نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن في إدارة وقياس وتقييم الأداء.
- ٢- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باستخدام متغيرات أخرى.
- ٣- إجراء مزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن سواء من خلال الأبعاد الأربعة التقليدية أو من خلال اقتراح أبعاد أخرى.

## المراجع

- عبد العزيز، شهيرة محمود: إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق علي الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٢٧، العدد ٣، (٢٠٠٣).
- راشي، طارق (٢٠١٣): دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة و تنافسية منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور اسلامي، اسطنبول، تركيا.
- قنديل، أمانى (٢٠٠٨): الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، دار نوبار للطباعة، القاهرة.
- الغالبى، وعامر (٢٠٠٨): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني فى الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٢): بحوث التسويق وأساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الخامسة، القاهرة.
- Robert Kaplan: "Innovation Action Research: creating New Management Theory Practice". Journal of Management Accounting Research, (1998).
- Kaplan & Norton (1992): The Balanced Scorecard, Measurers that Drive Performance Harvard Business Review.

**A PROPOSED MODEL TO MERGE INDICATORS OF  
SOCIAL RESPONSIBILITY WITHIN THE  
DIMENSIONS OF THE BALANCED SCORE CARD  
(BSC) AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE OF  
BUSINESS ORGANIZATIONS**

[15]

**Reda A. H. Owadat<sup>(1)</sup>; Medhat M. Abd El Aal<sup>(2)</sup>  
and Mohamed A. Lotfy<sup>(2)</sup>**

1) World Assembly of Muslim Youth (WAMY). 2) Faculty of  
Commerce - Ain Shams University

**ABSTRACT**

This study aimed to investigate the relationship between the major Perspectives of balanced scorecard through A proposed Model to Merge Indicators of Social Responsibility within the Perspectives of the Balanced Score Card (BSC) and its Impact on strategic performance in three of nonprofit organizations which operate under supervision of "International Islamic Council for Dawah and Relief" (IICDR):

- World assembly of Muslim youth (Cairo).
- General secretariat of International Islamic Council for Dawah and Relief.
- Kuwait Zakat House (Cairo).

The five Perspectives of balanced scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective, and social responsibility perspective) were explored in this study.

It comes as a complement to other studies that have agreed to be the best measure to evaluate the strategic performance of nonprofit organizations is balanced scorecard measure.

Where achieves a balance between financial and non-financial elements to measure performance.

Kaplan and Norton inventory was used to collect data on the five Perspectives of balanced scorecard and obstacles of implementation in three of nonprofit organizations.

A total of (100) usable survey were analyzed using sophisticated statistical techniques such as ANOVA, Path analysis, and structured equations models. The questionnaire was designed by the researcher under supervision of the main supervisor.

Demographic information was also collected and was coded as follows:

gender (male=1;female=2), age (less than 30 yrs. =1; 30-40 yrs. =2; 40-50 yrs. =3; more than 50 yrs. =4), career level (executive=1; department manager=2; general manager=3; other=4), experience (less than 5 yrs. =1; 5-10 yrs. =2; 11-15 yrs. =3; more than 15 yrs. =4), and education (high school=1; college graduate=2; diploma degree=3; master degree=3; ph. degree=3).

Four major hypotheses were tested, the overall ANOVA and structured equation models indicates a significant statistical difference of adding Perspective of social responsibility within the Perspectives of the Balanced Score Card on (BSC) Perspectives (customer, internal operations, learning and growth, and finance perspective).

Results showed statistically significant differences at the level indication (0.05) of adding Perspective of social responsibility within the Perspectives of the Balanced Score Card on (BSC) Perspectives (customer, internal operations, learning and growth, and finance perspective).