

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في

فلسطين

آرام وليم داود باسيل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي للبنوك  
العاملة في فلسطين

إعداد

آرام وليم داود باسيل

بكالوريوس محاسبة من جامعة بيت لحم/ فلسطين

المشرف: د. أكرم رجال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة  
والضرائب/ جامعة القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج المحاسبة والضرائب

### إجازة الرسالة

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في  
فلسطين

اسم الطالب: آرام وليم داود باسيل

الرقم الجامعي: (٢١٨١١٦٩٥)

المشرف: الدكتور أكرم رحال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠٢١م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

.....التوقيع	د. أكرم رحال	١. رئيس لجنة المناقشة
.....التوقيع	د. طارق درايح	٢. ممتحناً داخلياً:
.....التوقيع	د. نائل العصا	٣. ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

٢٠٢١ - ١٤٤٣هـ

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

 التوقيع

آرام وليم داود باسيل

التاريخ: 2021/12/ 20م

# الإهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى نور حياتي ومناة طريقي ابي العزيز حفظه الله.

إلى شمعة البيت والدتي الغالية أطل الله عمرها.

إلى اخوتي واخواتي سندي في هذه الحياة.

إلى عائلتي واهلي وزملائي واصدقائي.

إلى كل من له الفضل بعد الله عز وجل في الأخذ بيدي إلى طريق العلم والمعرفة.

وكل من وقف بجانبني وشجعني ثم لكل طالب علم ومعرفة.

إلى حضرة الدكتور أكرم رحال صاحب الفضل الأول في إعداد هذه الرسالة.

إلى جميع اساتذتي اصحاب القامات العالية ومن تتلمذت على أيديهم.

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمده سبحانه وتعالى حمداً يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، على ما أتاني من فضله وتوفيقه لإنجاز هذه الدراسة. إقراراً بالفضل فإنه ما كان لهذه الدراسة أن ترى النور لولا فضل الله، ثم جهود أولئك الذين كان لهم الأثر الأكبر في إنجازها.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور أكرم رحال الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، والشكر الجزيل موصول إلى جامعة القدس.

وكذلك الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من أعضاء اللجنة وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع البنوك العاملة في فلسطين في الفترة خلال العام 2020/2019م وعددها 13 بنك، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وتوضيح العلاقات بين المتغيرات المستقلة وأثرها على المتغيرات التابعة لقياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

تبين بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للبنوك العاملة في فلسطين مرتفعة، كما اتضح بأن جميع درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة، وأن أعلى الدرجات هي درجة تطبيق بعد العملاء، يليها درجة تطبيق البعد المالي، يليها درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية، يليها درجة تطبيق بعد النمو والتعلم، وأخيراً درجة تطبيق البعد الاجتماعي.

تبين أيضاً عدم وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك عند جميع أبعاد الدراسة ما عدا البعد الاجتماعي، حيث اتضح بأن الفروق في البعد الاجتماعي كانت لصالح البنوك المحلية مقابل البنوك غير المحلية.

وكما أنه تبين عدم وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك، في حين

اتضح وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك، لصالح البنوك التي رأس مالها (أكثر من 70 مليون دولار).

كما تشير النتائج إلى وجود أثر طردي ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

# **The extent of the application of the balanced scorecard and its role in improving the financial performance of banks operating in Palestine**

**Prepared By: Aram William Daoud Basil**

**Supervisor: Dr. Akram Rahal**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of applying the balanced scorecard in improving the financial performance of banks operating in Palestine. The researcher used the questionnaire tool to study the extent of the application of the balanced scorecard in banks operating in Palestine, and the use of simple linear regression analysis and multiple linear regression to test the study hypotheses and clarify the relationships between the independent variables and their impact on the dependent variables to measure the impact of the application of the balanced scorecard on improving the financial performance of banks operating in Palestine. The data was processed using the statistical program (SPSS).

Based on the analysis, the study reached the following results:

It was found that the total degree of application of the dimensions of the Balanced Scorecard for banks operating in Palestine is high, as it turned out that all degrees of application of the dimensions of the Balanced Scorecard are high, and that the highest degree is the degree of application of the customer dimension, followed by the degree of application of the financial dimension, followed by the degree of application of the internal operations dimension. Followed by the degree of application of the dimension of growth and learning, and finally the degree of application of the social dimension.

It was also found that there were no differences in the extent of applying the dimensions of the balanced scorecard in banks operating in Palestine due to the variable of the bank's origin in all dimensions of the study except for the social dimension, as it became clear that the differences in the social dimension were in favor of local banks versus non-local banks.

Also, it was found that there were no differences in the extent of application of the dimensions of the balanced scorecard (after growth and learning, after customers, after internal operations) in banks operating in Palestine due to the variable of the bank's capital, while it was found that there were differences in the extent of application of the

dimensions of the balanced scorecard (the dimension The financial, the social dimension, and the score for the dimensions of the balanced scorecard) in the banks operating in Palestine due to the variable of the bank's capital, in favor of the banks whose capital (more than 70 million dollars).

The results also indicate the existence of a direct and statistically significant effect of applying the balanced scorecard on the financial performance of banks operating in Palestine as measured by the variables (profit growth rate, rate of return on assets, rate of return on equity).

## مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في موضوع "مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين"، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، وتحقيقاً لهذا الغرض تم اعتماد التعريفات الآتية:

**بطاقة الأداء المتوازن:** هو إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير (أبو قمر، 2009).

**البعد المالي:** قياس مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقييم التكاليف التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك (رزق وعبد الصادق، 2006).

**بعد العملاء:** الاهتمام بخدمة الزبون بمقاييس تعكس قيمة الزبون وترضيه بحيث يكون راجباً بالدفع لتطوير المنظمة مقابل خدمة يتلقاها (الكعبي وعمران، 2011).

**بعد العمليات الداخلية:** دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم (المغربي، 2006).

**بعد النمو والتعلم:** قياس قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج أو الخدمة وإجراءات تقييمها (السريتي، 2013).

**البعد الاجتماعي:** قياس مدى مراعاة المنظمة واحترام إنسانية كل أصحاب المصلحة (المساهمون، والموظفون، والزبائن) كما يعتني هذا البعد بحماية البيئة والموارد الطبيعية (Tiwari & Panicker, 2017).

**الأداء المالي:** هو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية من أبرز مؤشرات (باعربي، 2017).

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة: المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والإبتكار، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضائها وتمكينها.

واقترح العالمان ( Robert Kaplan and David Norton, 1992 ) بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجوانب المالية، أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية، إن عملية قياس وتقييم الأداء هي من العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة والتي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى (التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرارات)، إذ أنه من اللازم وضعها في الخطوط العريضة لمنظمة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة.

ويعد أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء من أهم أساليب قياس وإدارة الأعمال في بيئة الأعمال الحديثة باعتباره قياساً "مركباً" لأبعاد الأداء المختلفة Multi-Measure Of Performance، يوفر صورة كلية عن أداء المنشأة تساهم في الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح المختلفة بها، ويؤكد على فهم واستخدام وقياس عوامل النجاح الرئيسية KSF (Key Success Factors) بالمنشأة (الأبياري، 2011).

كما تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (أبو قمر، 2009).

ورغم نجاح بعض منهجيات تقييم الأداء المستخدمة حالياً مثل "بطاقة القياس المتوازن" للأداء (BSC) وكذلك نجاح نظم الجودة والتطوير إلا أن التطبيق العملي لكل من تلك الأدوات منفردة قد أظهر نقاط ضعف أثرت على تحقيقها لأهدافها، كما أن القياسات المستخدمة في منهجية (Six Sigma) تركز على العملية أكثر منها على الوظيفة، ويجب ألا يتمحور تركيزها على عدد العيوب والأخطاء وإنما على كيفية تطوير الأداء الكلي وعلى كفاءة عملية تقويم الأداء ككل، فقد اتضح من خلال الممارسة العملية أن نجاح (BSC) قد تركز في المستويات الإدارية العليا دون المستويات التشغيلية، رغم أن أحد أهداف (BSC) يتمثل في ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التشغيلية وذلك لمساعدة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية خاصة المستويات التشغيلية في فهم الكيفية التي يساهم بها كل منهم في تحقيق الإستراتيجية (الباز، 2012).

كما أن المؤسسات تسعى جاهدة الى تحسين أدائها المالي كونه يعتبر الأداء الرئيسي لها، وذلك من خلال تقييمه خلال فترات زمنية معينة بواسطة استخدام مؤشرات وطرق مختلفة من بينها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، مما يعمل على خلق التوازن بين مختلف جوانب الأداء، كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي من أجل التعرف على الكفاءة والفعالية في الأداء، كونها تسعى إلى تحقيق جملة من المكاسب للمؤسسة في مختلف جوانبها (باعربي، 2017).

ولكون بطاقة الأداء المتوازن ظهرت للحد من استخدام طرق المحاسبة التقليدية، سعت العديد من المنظمات إلى استخدامها للحصول على أداء متميز يحقق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى كل منظمة إلى بلوغها، فإن هذه الدراسة تقوم على دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

وقد انبثقت فكرة قياس الأداء المتوازن من الحاجة الملحة إلى إجراءات محاسبية فاعلة، وذلك بسبب قصور وعدم دقة الاساليب التقليدية المتبعة لتقييم أداء البنوك كونها تعتمد على المؤشرات المالية فقط، والتي لا توفر صورة دقيقة عن نمو الاداء في البنوك في ظل البيئة المحاطة بالعديد من المتغيرات المستمرة و المتسارعة التي تمثل تحديات وضغوط تستوجب الاجابة لها من قبل البنوك العاملة في فلسطين، وقد جاء بناء هذه الأداة الإستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) في ضوء الحاجة الملحة لوضع وبناء مقاييس ينبغي أن تكون موجهة إلى الأداء المالي، فبطاقة الأداء المتوازن تزود البنوك بإطار عمل أساسي، كما أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد منهجية رقابية إستراتيجية وأداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم البنوك نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تحتوي على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في البنك.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين.

### 3.1 مبررات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الخمسة، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تواجه المنشآت المالية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وإن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يهدف إلى تقييم الأداء من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور، وذلك من أجل اتخاذ القرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين الأداء المالي مما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي على المدى البعيد للمنظمة.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في بيان أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تقويم الأداء المالي والتي كانت تتم عن طريق الاعتماد على الأساليب التقليدية بالاعتماد على البعد المالي، وأصبحت الآن تتم باستخدام الأساليب الحديثة بالاعتماد على خمسة أبعاد وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي)، ويعتبر من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية التقييم، فهو يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تساهم في قياس مدى تطور الخدمات على النحو الذي يؤدي الي ترشيد تكلفة الخدمة، وبالصورة التي تؤدي الى تعظيم العائد والمردود للمالك والمساهمين والعملاء.

تكمن أهمية الدراسة النظرية في أنها تقدم إطاراً نظرياً حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالية في البنوك العاملة في فلسطين، كما تكمن أهمية الدراسة أيضاً في أهمية الموضوع في ظل الأزمة المالية التي تمر بها البلاد بسبب أزمة كورونا والاعلاقات التي تجري بين الحين والآخر.

ومن الناحية العملية سوف تخدم هذه الدراسة البنوك العاملة في فلسطين من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، وكذلك إرشاد القائمين على الأعمال الإدارية والمالية في البنوك إلى أسس اتخاذ القرارات السليمة والموضوعية التي تخدم أهداف البنوك العاملة في فلسطين.

### 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين.

2. التعرف على مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغيرات (أصل البنك، رأس مال البنك).

3. التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

### 6.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغيرات (أصل البنك، رأس مال البنك)؟
3. ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)؟

### 7.1 فرضيات الدراسة:

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تحديد الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

## 8.1 متغيرات الدراسة:

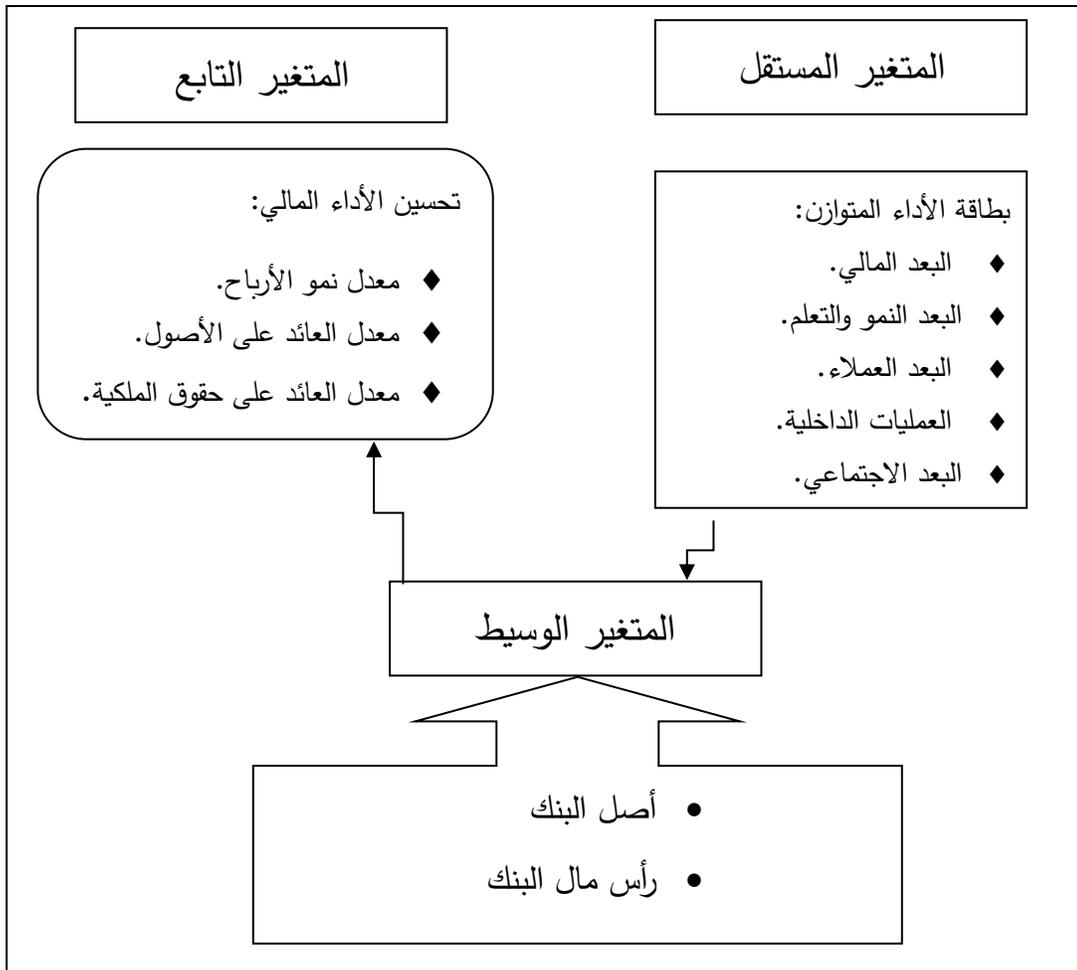
المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي).

المتغيرات التابعة: تحسين الأداء المالي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغيرات الوسيطة: أصل البنك، رأس مال البنك.

## 9.1 نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة النظرية، 2021 م.

## 1.10 حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

**الحدود الموضوعية:** مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين للفترة الزمنية 2016-2020م.

**الحدود المكانية:** البنوك العاملة في فلسطين في الفترة خلال العام 2019/2020م.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2020/2021م للفترة الزمنية 2016-2020م.

## 1.11 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000)، من خلال الاعتماد على ما يلي:

- **المصادر الثانوية:** من خلال مراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة والبيانات المالية للبنوك الفلسطينية.

- **المصادر الأولية:** جمع البيانات الميدانية بواسطة:

أ- استبانة: سيتم إعدادها بالاعتماد على عدد من استبانات الأبحاث السابقة وذلك بعد تعديلها بما يتوافق مع موضوع الدراسة، ومن ثم تحكيمها من قبل عدد من المختصين، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات.

ب- التحليل المالي: سوف يتم تحليل القوائم المالية للبنوك العاملة في فلسطين لآخر 5 سنوات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري:

##### 1.1.2 المبحث الأول بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990م في أمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث Norton وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثني عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة، وتعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات (نواره ولواح، 2017).

وفي ظل المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي كانت المنظمات تركز على النتائج المالية إلا أن الرؤيا الإستراتيجية الحديثة أضافت بعداً جديداً في قياس الأداء تمثلت باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، خاصة بعد تحول توجه المنظمات نحو الاهتمام باحتياجات الزبائن من حيث الكلفة والنوعية، إن تلك الرؤيا استحدثت تقنية جديدة لقياس الأداء سميت بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية منذ بدء العمل بها في 1990، وتطورت من أداة لقياس الأداء، إلى أداة إدارة إستراتيجية، تسهم في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة على المدى القصير، وذلك بالاشتراك بين أبعادها الأربعة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم،

حيث تساعد هذه الأداة المدراء على التعرف على علاقات السبب والنتيجة في المؤسسة، وبذلك اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن درجة عالية؛ باعتبارها واحدة من الابتكارات الأكثر استخداماً على نطاق واسع في المحاسبة الإدارية (أبو مارية، 2018).

وطرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه (الأبياري، 2011).

## 2.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات، ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن (ضمان وحمدان، 2016).

عرفت بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس، وقيم مستهدفة، والقيام بخطوات إجرائية (Kaplan & Norton, 1992).

فقد عرفها (السريتي، 2013) نظام إدارة استراتيجية يقوم بتحويل أهداف الشركة إلى كل منظور من منازيرها الأربعة (الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والإبداع، والتمويل) ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف.

ويعرفها (Tuan, 2020) بأنها إطار عمل يربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية والتدابير والمبادرات ويوازن بين المقاييس المالية ومقاييس الأداء والأهداف المتعلقة بجميع أجزاء المنظمة الأخرى.

### 3.1.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة قيادة استراتيجية، لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلاً من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضى الزبون، العاملين والبيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق الأهداف (السريتي، 2013).

وأظهر (Georgiev, 2017) أن المنظمات التي تستخدم نهج بطاقة الأداء المتوازن تميل إلى التفوق على المنظمات دون اتباع نهج رسمي لإدارة الأداء الإستراتيجي، تشمل الفوائد الرئيسية لاستخدام BSC ما يلي:

◆ توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً قوياً لبناء إستراتيجية التواصل من خلال تصور نموذج العمل في خريطة إستراتيجية تساعد المديرين على التفكير في علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف

الإستراتيجية المختلفة، تضمن عملية إنشاء خريطة إستراتيجية التوصل إلى توافق في الآراء حول مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة، وهذا يعني أنه يتم تحديد نتائج الأداء بالإضافة إلى عوامل التمكين أو الدوافع الرئيسية للأداء المستقبلي لإنشاء صورة كاملة للإستراتيجية.

◆ تحسين الاتصال الإستراتيجي والتنفيذ من خلال إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين في تسليم ومراجعة إستراتيجية المنظمة.

◆ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات على تحديد مشاريعها ومبادراتها وفقاً للأهداف الإستراتيجية والتي بدورها تضمن أن المشاريع والمبادرات تركز بشدة على تحقيق الأهداف الأكثر إستراتيجية.

◆ يساعد نهج بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية لأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

◆ يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتوجيه تصميم تقارير الأداء ولوحات المعلومات، وهذا يضمن أن التقارير الإدارية تركز على أهم القضايا الإستراتيجية مما يساعد على مراقبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

◆ توائم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هيكلها التنظيمي بشكل أفضل مع الأهداف الإستراتيجية من أجل تنفيذ الخطة بشكل جيد.

◆ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنفذة جيداً أيضاً على مواءمة العمليات التنظيمية مثل: إعداد الميزانية، وإدارة المخاطر، والتحليلات مع الأولويات الإستراتيجية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء فضلاً عن كونها نظاماً يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية، وتحسين مستوى الأداء، والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة، وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية وتحليل الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام في المؤسسة (نور، 2017).

وتبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بدل من التركيز على نتائجها المالية فقط، كما تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الإستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى، وتقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتعلم الإستراتيجية، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى، وتعتبر نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، وتجعلها محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة وتساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة، كما توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء حيث تضم عوامل مالية وأخرى غير مالية وداخلية وخارجية، كمية ونوعية ترمي من خلالها تحقيق رؤيتها وأهدافها وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، وتوفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار، وتعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز أحدها على الآخر مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة (ضمان وحمدان، 2016).

كما ذكر (المدهون والبطنجي، 2013) أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال عملها بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تقيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً، وتمكن من ربط استراتيجية

المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة، والمساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون، وتوضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء، وتبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة بنفس الوقت، وتلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

#### 4.1.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء والتخطيط المستقبلي في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث، وهي الماضي، الحاضر والمستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مالي واضح مباشر إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمؤسسة، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء في الماضي ويوفر المحركات للأداء في المستقبل (المدهون والبطنجي، 2013).

ويرى ضمان وحمدان (2016) أن أهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

1. بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنشأة.
2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المنشأة.
3. ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطاراً للقياس الإستراتيجي.
4. يوفر مقاييس للتغذية الراجعة.

## 5.1.2 استخدامات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

لقد ذكر أن بطاقة الأداء المتوازن تتطوي على استخدامات متعددة نذكر منها كما نذكر (نور، 2017):

1. تسهيل عملية الربط والاتصال بين أجزاء المنظمة، من خلال وسائل الاتصال التي تعمل على تفعيلها؛ مثل الرسائل التنظيمية، ولوحة الإعلانات، ووسائل الاتصال الإلكترونية.
2. تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم؛ حيث إنها تزود المنظمة بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، مما يمكن الإدارة العليا من اختبار الإستراتيجية الإدارية، والافتراضات التي بنيت عليها، مما يجعلهم يدخلون التعديلات، والتحسينات اللازمة أو تغيير الإستراتيجية إذا لزم الأمر.
3. ترجمة رسالة الدوائر الضريبية، واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء.
4. إدارة القياس المتوازن عن طريق الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن مقاييس أداء مستهدفة أخرى فعلية؛ فهي توفر أساساً لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، وتقوم على فلسفة لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه.

## 6.1.2 الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

ومن أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن كما ذكر ( Rahhal & Darabee, )

(2017) وهي كالآتي:

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع خمسة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وفيما يلي هذه الأبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم والبعد الاجتماعي.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

## 7.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

**البعد المالي:** يمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى

النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة

تسمح بالتأكيد إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة، وبلوغ أهدافها المنشودة (Tiwari & Panicker, 2017).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتوقع وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (Ten & Tjan, 2014).

ذكر عاشور (2015) أن مقاييس البعد المالي ترتبط بالربحية وبالتالي يمكن ذكر المقاييس التي تتعلق بالبعد المالي وهي:

- ◆ العائد على رأس المال المستثمر: ويعكس مدى نجاح المنشأة في الاستفادة من استثماراتها.
- ◆ نسبة رأس المال العامل: ويركز على قدرة المنشأة على سداد التزاماتها الحالية.
- ◆ معدل نمو المبيعات للقطاعات: ويوفر معلومات عن التغير في مستوى المبيعات لكل قطاع.
- ◆ ربحية خط الإنتاج والمستهلك: ويشير إلى مدى قدرة المنشأة على تحقيق ربح إما من مستهلك ما أو من منتج ما.
- ◆ الدخل التشغيلي: وهو كما يرد في قائمة الدخل.
- ◆ القيمة الاقتصادية المضافة: تستهدف تقييم كفاءة الإدارة في توليد أرباح اقتصادية صافية تتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر (حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل).

**بعد النمو والتعلم:** وهو أحد المحددات لنجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج

مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاء مرتفعة، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية وهي الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية (Ten& Tjan, 2014).

إن بعد النمو والتعلم يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (جريرة، 2014).

وذكر أبو النجاة (2013) أنه يقاس من خلال:

◆ **إنتاجية العامل:** هي مقياس للمخرجات التي تقوم المنشأة بحسابه عن طريق معدل العائد لكل عامل أو العائد الذي يقوم بتحقيقه كل عامل.

◆ **رضا العاملين:** يقاس عن طريق استقصاء آراء العاملين بشكل دوري فيما يتعلق بإشراكهم في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات الكافية لأداء عملهم بشكل جيد والرضا الكلي للعامل عن المنشأة.

◆ **الاحتفاظ بالعاملين أو ولاء العاملين:** هو مؤشر للخسارة في رأس المال الفكري والاستثمارات طويلة الأجل في تدريب العاملين بالمنشأة ويتم قياسه بنسبة دوران العاملين الأساسيين.

**بعد العملاء:** ويركز مجال العملاء في منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة العملاء للمنشأة، ولكي تحقق المنشأة النجاح في مجال العملاء عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه العملاء أو بصيغة أخرى كيف تبدو المنشأة في نظر العملاء، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء (جريرة، 2014).

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الإستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء، وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل (Alkababji, 2014).

وذكر النجاة (2013) أن هذا البعد يقاس من خلال:

1. **الاحتفاظ بالعملاء القدامى:** وهو ما يمكن تسميته بولاء العميل ويهتم بقياس معدل احتفاظ المنشأة بالعميل مع مرور الوقت، وهذا العنصر مهم للغاية إذا ما أخذنا في الاعتبار القول السائد بأن تكلفة الحصول على عميل جديد تعادل خمسة مرات تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود.
2. **اكتساب عملاء جدد:** وهو عبارة عن تقييم لمعدل زيادة عملاء المنشأة ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد أو يمكن أن يقاس بعدد العملاء الجدد .
3. **الحصة السوقية:** ويقصد بها تقييم حصة المنشأة من مبيعات أسواق معينة ويقاس بعدد العملاء أو بنسبة المبيعات أو عدد الوحدات المباعة.
4. **ربحية العميل:** وهي عامل النجاح الأكثر تأثيراً على الأداء مثل الأبعاد الأخرى كالبعد المالي وبعد النمو.

5. **رضاء العميل:** وهو مؤشر مهم يدل على قدرة المنشأة على اكتساب العميل والاحتفاظ به والذي يشير إلى كيفية تحقيق المنشأة لمتطلبات واحتياجات العملاء الحاليين، وهي تقاس باستقصاء آراء العملاء عن تجربتهم مع المنشأة.

**بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (Tiwari & Panicker, 2017).

إن بعد العمليات الداخلية يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رضا العملاء، وهو أيضاً مرتبط ببعد النمو والتعلم من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعتبر العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته (أبو ماريا، 2018).

ذكر أبو النجاة (2013) أنه يقاس من خلال:

◆ **الجودة:** حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة، من خلال مجموعة من المعايير يتم اعتمادها على مستوى عالمي أو على مستوى محلي.

◆ **التكلفة:** تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.

◆ **التوقيت:** يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له.

◆ **إنتاجية العمليات الداخلية:** تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال انهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن.

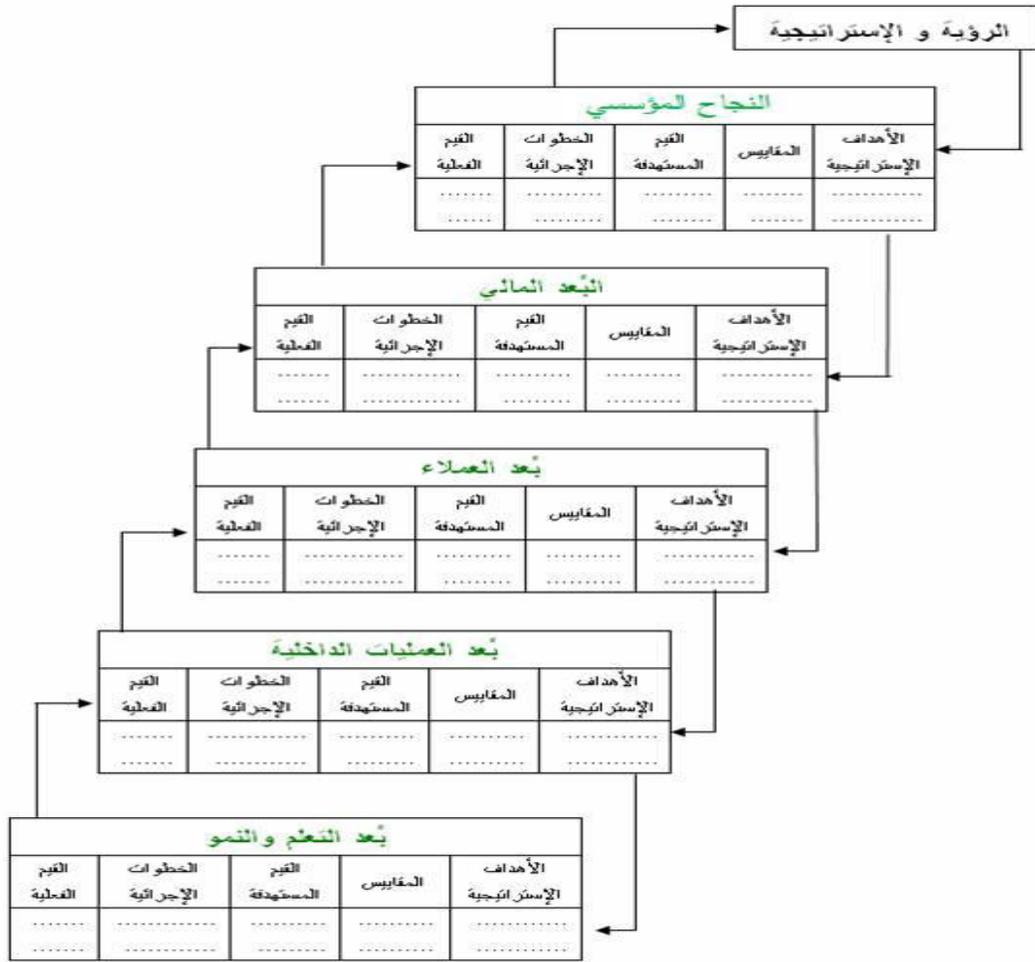
**البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على ربط المؤشرات بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الإستراتيجي، وبصورة متكاملة في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية هي أولويات جوهرية في رؤية واستراتيجية المنظمات التي ترنو لتحقيق قيمة مستدامة، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية أهداف تنافسية استباقية للمنظمات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي ينبغي أن تضاف هذه الأهداف لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة من منظور منفصل يهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية (Tiwari & Panicker, 2017).

### 8.1.2 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي

على النحو التالي كما ذكر (المدهون والبطنيجي، 2013):

1. **الرؤية الاستراتيجية:** والتي تبين الى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. **الإستراتيجية:** تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
3. **البعد:** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد. وهناك خمسة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي، والبعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
4. **الأهداف:** بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
6. **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن).



شكل رقم (2): بطاقة قياس الأداء المتوازن والعناصر التي تسهم في قياسها (المدون والبطينيجي، 2013)

## 9.1.2 العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة

من العوامل تجعلها تختلف من محيط لأخر ومن أهمها ما يلي، كما ذكر (ضمان وحمدان،

:2016)

1. **حجم المؤسسة:** يعد من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام

لتقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيداً مما يتطلب

وجود أنظمة رقابية متكاملة، حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم إجرائها.

2. **درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب بيئة المؤسسة دوراً هاماً في تحديد أنظمة تقييم الأداء؛ فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث، لذلك من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم معلوماتها.

3. **الهيكل التنظيمي:** يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالباً ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لاحظ العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد (KAPLAN و NORTON) حيث يتحدثان على أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذلك يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية، ولتكون البطاقة أكثر فعالية.

## 10.1.2 كيفية تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ذكر باعربي (2017) أن هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف والمقاييس داخل المنظمة بمراعاة ما يلي:

1. الغاية من قياس الأداء هو تحسين أداء المنظمة، والوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراستها.

2. ضرورة إحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.

3. المحاور التي يحتوي عليها كل ركن من أركان بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يجب أن تحدده المنظمة وتتمثل في الأهداف، والمقاييس (المؤشرات)، والمعايير (النتائج المستهدفة)، والمبادرات (Initiatives)، وباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكذلك كيفية تحسين القدرات الداخلية، ويتم ذلك في الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة، وكذلك تحديد محفزاتها من أجل تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل.

4. علاقات السبب والنتيجة بين العمليات الإستراتيجية، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها والتحقق من صحتها، وذلك بمراعاة أن تتضمن العلاقة الأركان الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

### 11.1.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

مميزات بطاقة الأداء المتوازن كما ذكرها (أبو مارية، 2018) وهي:

1. تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء إستراتيجية.

2. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

3. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
4. تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
5. تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة. وتترجم رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
6. تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية، الموظفين).
7. بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مقاييس الأداء.
8. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والإستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة، كما تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
9. تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات الوحدة الاقتصادية.
10. تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
11. تزود الإدارة بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

## 12.1.2 خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب الخطوات (Kaplan and Norton)، ومهما تعددت ينبغي توفر أربع خطوات أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات هي تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة، ثم الأهداف، ووضع المؤشرات والتنفيذ وتتمثل أهم الخطوات فيما يلي:

- **تحديد رسالة المؤسسة:** هي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.
- **تحديد رؤية المؤسسة:** هي التصور الذي تسطره المؤسسة لما تكون عليه في المدى البعيد وهي قابلة للتعديل والمراجعة.
- **صياغة استراتيجية المؤسسة:** هي عملية تكوين وضع تتفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة.
- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تحدد هذه الأهداف انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها
- **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها. (ضمان وحمدان، 2016).

## 13.1.2 مشكلات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومعوقاتها:

تذكر أغلب الأدبيات المتعلقة بمشكلات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى أن هناك بعض

المعوقات التي تحول دون تطبيقها كما ذكر نور (2017) وهي كالاتي:

1. ارتفاع تكلفة تطبيق النظام كقياس للأداء.
2. عدم توافر الكوادر القادرة التي تساعد على تدريب العاملين على استخدام البطاقة.
3. طول الفترة الزمنية المطلوبة لتطبيق النظام بشكل كامل.
4. عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم البطاقة وتطبيقها على الحاسوب، وربطها مع الأنظمة الإلكترونية كافة للمنظمة.
5. افتقار البطاقة إلى أسس سليمة ومناسبة لتطبيقها.
6. ضعف البطاقة في معالجة المشاكل المتعلقة بالموظفين.
7. ضعف البطاقة في إظهار دور المجتمع، وانحيازها للمتعاملين مع المنظمة.

## 14.1.2 مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن:

من خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات ظهرت عدة ملاحظات فيما

يخص التطبيق الفعال لها، حيث ينبغي توفر عدة مقومات أهمها كما ذكر (ضمان وحمدان، 2016):

- ◆ إنشاء قياسات فعالة لديها مسؤوليات عديدة.
- ◆ وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الأسس العامة للبطاقة.
- ◆ دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- ◆ ضرورة تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة لاختيار المؤشرات والمقاييس المناسبة.
- ◆ إدراك انه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة، الداخلية والخارجية.
- ◆ ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء.
- ◆ ضرورة الاعتماد على مدخل من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- ◆ البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج على أن لا تكون فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ◆ تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والإستراتيجية بنتاج الأعمال.
- ◆ تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.
- ◆ توفر نظام (ERP)

## 2.2 المبحث الثاني الأداء المالي:

يعرف لطرش (2018) الأداء نشاط يمكّن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

أما الأداء المالي يعني استخدام مؤشرات مالية، لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء المنظمات، باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة، التي تمارسها تلك المنظمات، ويسهم الأداء المالي كذلك، في إتاحة الموارد المالية، وتزويد المنظمات بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد

على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم وقياس مدى إنجاز الأهداف وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة هذه المنظمات (حمدان، 2014).

يعرفه (بعزيز، 2018) على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي

تتتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.

ويعرف أيضاً بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة (غربة، 2015).

يعرف عبد الغني (2007) تقييم الأداء المالي بأنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية.

ويعرفه دبابش وقدوري (2013) بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير؛ من أجل تشكيل الثروة.

## 1.2.2 أهمية الاداء المالي:

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي، أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها

وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة (بوعزيز، 2019).

وتهتم كل شركة تقريباً بتقييم الأداء المالي ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، بهدف التعرف على الكفاءة المالية للمؤسسة وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى الأداء، وإن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل الشركة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية، ويمثل تقييم الأداء المالي تحديد وتعريف الكيفية التي ينم من خلالها هذا الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسينه وتطويره (بوطورة، 2021).

## 2.2.2 أهمية تقييم الأداء:

من هنا يلاحظ أن عملية تقييم الأداء مهمة للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها للأغراض التالية:

☞ يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن الناس من أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة.

☞ الإدارة بالأهداف: فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا اشتركوا فيه أصلاً.

☞ مراجعة سلم الرواتب حيث يفيد تقويم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقويم.

☞ إنجاز عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقويم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.

☞ الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقويم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلووة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقويم بشكل دائم (السعودي، 2018).

### 3.2.2 أهمية تقويم الأداء المالي:

لخص شعير وآخرون ( 2018 ) أهمية تقويم الاداء بالآتي:

1. مساعدة الإدارة العليا في توجيه إشرافها على الأقسام التي تكون بحاجة لها، بالإضافة إلى وضع الخطط المستقبلية على أساس كفاءة أكبر وبعدم الاكتفاء بكشف أوجه الإنحراف والخلل فقط.
2. يعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للحوافز، ويبرز الوحدات النشطة التي تستحق المكافأة عن غيرها من الوحدات غير المنتجة.
3. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمار وغيرها.
4. تقويم الأداء يعتبر من الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
5. يعتبر من مصادر البيانات اللازمة للتخطيط على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى كل قسم أو فرع من خلال إجراء المقارنتين الأداء الفعلي والمخطط.
6. يساعد تقويم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في الوحدة.

7. يعتبر من دعائم رسم السياسات العاملة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

#### 4.2.2 وظائف الأداء المالي:

ذكر الذنبيات (2011) أن أهمية الأداء المالي تتبع من ترجمة البيانات والقوائم المالية لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، ويمكن إجمال وظائف الأداء المالي فيما يأتي:

- **الحصول على أموال:** تهتم بتوفير مصادر التمويل للشركة مع مراعاة طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام لهذه الأموال.
- **التخطيط المالي:** يعتبر من أهم الوظائف ويتعلق بدراسة وتقدير حركة وتدفق الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط الشركة، ووضع الخطط التي تدير عليها الشركة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية سواء قصيرة أم طويلة الأجل.
- **إدارة الموجودات (استثمار الأموال):** وذلك من خلال التأكد من أن هذه الأموال تستثمر بحكمة، وتستخدم استخداماً اقتصادياً داخل الشركة ولتلبية أغراضها، والعمل على توزيع هذه السيولة على مختلف نواحي نشاطها، وإتمام دورة رأس المال بشكل يضمن تدفقها وانسيابها دون عوائق.
- **الرقابة المالية:** وذلك بتتبع ودراسة الأعمال الماضية وكذلك الحالية، للتأكد من أن حركة الأموال تدير طبقاً للأهداف الموضوعية ويشمل ذلك مقاييس ومعايير رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي

مع المعايير، وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بوضع نظام رقابي فعال يتميز بالمرونة والسهولة والواقعية والوضوح (الذنيبات، 2011).

## 5.2.2 أهداف الأداء المالي:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية: (أزمور وكريم، 2018)

- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير تأثير أدوات الأداء المالية من ربحية وسيولة ونشاط والديونية على سعر السهم.

- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

## 6.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية مؤثرة على الأداء المالي والتي لخصها إبراهيم (2020)، فيما يلي:

### أ - الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل

التنظيمي في الكثافة الإدارية الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة (إبراهيم، 2020).

## ب - المناخ التنظيمي:

هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

## ج - التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للموصفات التي يطلبها المستهلك. وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية (إبراهيم، 2020).

## د - الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها (إبراهيم، 2020):  
إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقا على أداء المؤسسة حيث أن زيادة الحجم تصبح عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية (إبراهيم، 2020).

## 7.2.2 أنواع تقييم الأداء :

تقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية، ومما لا يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ أن التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني

أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية (نوبلي، 2015).

## 8.2.2 مراحل تقييم الأداء:

ذكر (النوبلي، 2015) أن تقييم الأداء يمر في المراحل الآتية:

1. تحديد المقيم، لا شك أن إدارة الأفراد هي الأقدر على التقييم ولتحقيق الموضوعية وعدم التحيز تشترك دائما الإدارة العليا في عملية التقييم.
2. تحديد المعايير التي ستستخدم في عملية القياس.
3. تحديد أسلوب القياس المناسب.
4. تحديد دورية القياس والتقييم، أو بمعنى آخر تحديد الفاصل الزمني بين كل قياس على أساس أن هذه العملية تتسم بالاستمرارية.
5. تحديد علنية أو سرية النتائج.
6. تصميم سجلات الأداء.
7. تصميم استمارة قياس وتقييم الأداء.

## 9.2.2 كيفية قياس الأداء:

أشار (يوسف، 2016) أن أهمية قياس الأداء تتبع من الكيفية التي يتم من خلالها قياس الأداء، ومن أجل أن تحقق عملية قياس الأداء النتائج المطلوبة، لا بد من الاهتمام بمؤشرات تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ومن أهم هذه المؤشرات:

1. الإنتاجية: وتعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.
2. الجودة الشاملة: وتعني تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
3. التنافسية: وتعني قدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها بالأجل الطويل.

## 10.2.2 الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: لا بد من تفكيك أداء الموظفين إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.
2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.
3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

4. **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. **وضع معايير للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:** إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه بشكل مباشر.

7. **اتخاذ القرارات الإدارية:** وتتمثل بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل...إلخ.

8. **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً:** تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مستقبلاً وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير وقد تحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، ورفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات (سالم وصالح، 2006).

## 11.2.2 طرق تقييم الأداء المالي:

تُحدد مصادر البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تعتمد عليها عملية تقييم الأداء المالي من خلال الآتي (بعزيز، 2018):

- ◆ القوائم المالية والمرفقات: وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة وتضم قائمة المركز المالي وقائمة الدخل والكشوفات التحليلية المساعدة لها.
- ◆ المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والتي تحتاجها عملية تقييم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات.
- ◆ الموازنات التخطيطية وهي البرامج والخطط الشاملة لنشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية مقبلة.
- ◆ التقارير الدورية سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية، حيث تشكل البيانات الواردة فيها قاعدة معلوماتية مهمة في تقييم الأداء.
- ◆ الاستبانات التي تجريها الوحدة الاقتصادية لغرض التعريف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطها سواء كانت هذه الاستبانات تجري داخل الوحدة أو خارجها، حيث يتوفر بذلك معلومات مفيدة لأغراض تقييم الأداء المالي.
- ◆ الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية أو مدراء الأقسام فيها أو أي فريق آخر لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين في الوحدة والتعرف على المشاكل التي تواجهه.
- ◆ البيانات والمعلومات الإحصائية عن نشاط الوحدة الاقتصادية المشابهة.

## 12.2.2 مؤشرات قياس الأداء المالي:

وذكر النوبلي (2015) أن مؤشرات الأداء المالي تمثلت في:

1. **معدل العائد على الأصول:** وهو من أكثر مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي شيوعاً، ويعبر عن العلاقة بين الأرباح المحاسبية وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من قبل إدارة الشركة.
2. **معدل العائد على حقوق الملكية:** هذا المقياس يأخذ أثر الأنشطة التشغيلية والتمويلية معاً، وهو يتأثر بدرجة الرفع المالي وحجم الديون في هيكل رأس المال.
3. **ربحية السهم:** وهو مؤشر مالي لتقييم أداء المنظمات التجارية أو الصناعية أو المالية، إذ يقيس ربحية المنظمات، ويساعد المستثمرين والمقترضين في اتخاذ القرارات.
4. **نصيب السهم من التدفقات النقدية التشغيلية:** ويقوم على أساس الدفع الفعلي والقبض الفعلي للنقد بغض النظر عن أساس الاستحقاق وهي تبين المقبوضات والمدفوعات النقدية وصافي التغيير في النقد الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للمنظمة خلال الفترة المالية من خلال المقارنة بين رصيد النقدية أول المدة وآخرها.

ذكر غزال (2015) أن أهم المؤشرات تمثلت في:

**أولاً: مؤشرات الربحية (Profitability):** إذا كانت الإيرادات تؤثر نقطة البداية للأداء المالي فقط، فإن الربحية تؤثر النتيجة النهائية لكافة الجهود والأنشطة لأداء المصرف، وهي المقياس الكلي للأداء المالي فالربحية وتحقيق عائد ملائم لمالكيه من الأهداف الأساسية في عمل المصارف، ولكي يحقق المصرف تلك الأرباح عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاته ما أمكن ذلك.

**ثانياً: مؤشرات مخاطر الاستثمار (Investment Risks Ratios):** أن استعمال مؤشرات التحليل

المالي في تقدير المخاطر يمكننا من معرفة مقدار وحجم هذه المخاطر وبالتالي امكانية وضع سياسات

مصرفية تمكننا من السيطرة عليها، حيث أن للتحليل المالي اثر مهم في تقويم أوضاع وسلامة أداء المصارف التجارية، وبذلك يغدو التحليل المالي المرتكز بصفة رئيسية إلى المؤشرات المالية أداة مهمة للحكم على تطور المصارف التجارية في السابق وأفاق هذا التطور في المستقبل.

**ثالثاً: مؤشرات ملاءة رأس المال (Capital adequacy Ratio):** تتبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها للمصرف، فهو يشكل قاعدة للنمو والتطور المستقبلي، ويؤدي دوراً هاماً في عملية امتصاص وتغطية أي خسائر غير متوقعة يمكن أن تواجه المصرف، فالمصارف التي لديها قاعدة رأسمال تتناسب مع نشاطها وحجم وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها تمتلك قدرة أكبر على تحمل الخسائر وتجاوزها والاستمرار بتقديم الخدمات لزيائنها.

**رابعاً: مؤشرات السيولة (Liquidity Ratios):** يشير مفهوم السيولة إلى قدرة المنشأة على تحويل جزء من أموالها شبه النقدية إلى نقد خلال مدة زمنية قصيرة تسمح بمواجهة السحوبات، وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف، فالسيولة سمة حيوية تمتاز بها المصارف التجارية عن المؤسسات غير المالية، ففي الوقت الذي تستطيع فيه تلك المؤسسات تأجيل سداد التزاماتها، ولو لبعض الوقت لا يمكن للمصرف فعل ذلك، فبمجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى مصرف تجاري، قد تؤدي إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم مما يؤدي إلى إفلاسه، لذا على المصارف التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو المفاجئية لزيائنها المصرف.

## 3.2 المبحث الثالث: القطاع المصرفي في فلسطين:

لقد أدى عقد مؤتمر مدريد عام 1991م وتوقيع إعلان المباديء إلى حدوث تغيير جوهري في الجهاز المصرفي الفلسطيني، حيث اعتبر عام 1994م نقطة انطلاق حقيقية، حيث أصبح الجهاز المصرفي الفلسطيني ولأول مرة متكاملًا، حيث بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين في عام 2003م 22 بنكاً منها 10 بنوك وطنية، و11 بنك عربي، وبنك أجنبي واحد (سلطة النقد الفلسطينية، 2004).

كما يعرف المصرف بأنه مؤسسة مالية مرخصة لتلقي الودائع، وتقديم القروض، وقد يُقدم أيضاً خدمات مالية، مثل إدارة الثروات وتحويل العملات وصناديق الودائع الآمنة، فالمصرف مؤسسة مالية تقبل الودائع من الجمهور، وتُمكن الفرد من القيام بأنشطة الإقراض. إما بشكل مباشر، أو غير مباشر من خلال أسواق رأس المال، ويجب أن يكون هناك بنك مركزي في كل بلد، مرخص له بوضع السياسة النقدية من قبل حكومة تلك الدولة، وتختلف أنواع البنوك بناء على طبيعة أعمالها حيث يوجد كل من البنوك التجارية، والبنوك الصناعية، والبنوك الزراعية، والبنوك العقارية (ناصر الدين، 2018).

وقد بلغ عدد المصارف المرخصة في فلسطين 13 مصرف تقسم إلى 7 مصارف محلية و6 مصارف وافدة، أما بالنسبة لنشاطها، فهي 10 مصارف تجارية، و3 مصارف إسلامية، وتعمل هذه المصارف من خلال شبكة فروع ومكاتب مصرفية تصل إلى 381 في الضفة وغزة (سلطة النقد الفلسطينية، 2021).

وتتطلق أهداف البنوك من السمات الآتية (سلطة النقد الفلسطينية، 2021):

1. **الربحية:** يتكون جانب كبير من مصروفات البنك من تكلفة الفوائد على الودائع، لذلك فإن أرباح البنوك تتأثر بشكل كبير بالتغير في إيراداتها مقارنة بمؤسسات الأعمال الأخرى.
2. **السيولة النقدية:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ويكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة، وتعد السيولة النقدية من أهم الأهداف التي تتميز بها البنوك.
3. **الأمان:** إن رأس المال لدى البنوك صغير جداً لا يزيد عن 10% من صافي الأصول، وهو ما يعني صغر حافة الأمان للمودعين، فالبنك يعتمد على أموال الاستثمار.
4. **النمو:** ويتم ذلك من خلال تعظيم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه، والتي لا تتم إلا بجهود إنمائي منظم ومكثف يراعي شروط الإقراض الجيد واستقطاب عملاء متميزين، والتقييم المستمر لأداء وسياسات البنوك المنافسة بالسوق.

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

### 1.4.2 الدراسات العربية:

1. دراسة بوعزيز (2019): بعنوان استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء

المالي للمؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام أدوات التحليل المالي الحديثة في تقييم الأداء المالي، حيث قمنا في الدراسة النظرية بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة الأهمية التي يلعبها التحليل المالي في معرفة وتقييم المركز المالي للمؤسسة وتقييم الأداء الاقتصادي، كما ركزت الدراسة على توضيح مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالأداء المالي والأدوات الحديثة للتحليل المالي والمتمثلة في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة ونماذج التنبؤ بالفشل المالي وإبراز المزايا التي تتمتع بها. أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع من خلال تحليل القوائم المالية النهائية خلال السنوات (2014-2018) لمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، إذ قمنا بحساب المؤشرات المالية التقليدية التي تعد من مدخلات المؤشرات المالية الحديثة، كما قمنا بتطبيق الأدوات الحديثة للتحليل المالي في المؤسسة محل الدراسة متمثلة في مؤشرات التنبؤ بالفشل المالي، أسفرت النتائج على أن المؤسسة تتعرض إلى الفشل المالي في الأجل القصير إلا أن هذه المؤسسة هي مؤسسة عمومية تتلقى إعانات من خزينة الدولة بهدف تحسين الأداء المالي وتغادي شبح الانهيار المالي، كما طبقنا أدوات حديثة متمثلة في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) حيث تبين أن قيم هذا المؤشر سالبة خلال فترة الدراسة هذا ما يفسر أن نتائج الأعمال سالبة خلال فترة الدراسة، ونفس الشيء بالنسبة للقيمة السوقية المضافة (MVA).

2. دراسة درغام والفرأ (2018): بعنوان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

تهدف الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين أصحاب المواقع القيادية بالبنوك الرئيسية العاملة في قطاع غزة (بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي)، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية بواقع (70) موظف بمختلف المستويات الإدارية، وتم استرداد (62) استبانة أي ما نسبته (88.6%)، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة جداً عدا البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة، تتوفر لدى البنوك عناصر الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية، وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

3. دراسة عبود (2017): بعنوان تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن.

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العلاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، ولتحقيق غرض الدراسة طورت استبانة تتكون من أربعة أبعاد تتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العاملين في جامعة الملك فيصل، وطبقت

على عينة بلغت (270)، بينت نتائج الدراسة أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء. وكانت هناك فروق بين الذكور والإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي التخصصات العلمية ما عدا بعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك فروق لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على وجهة نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

#### 4. دراسة نور (2017): بعنوان استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر مدراء دوائر ضريبة الدخل وموظفيها، في محافظات شمال الضفة الغربية، وتقديم إطار مقترح لقياس أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل يقوم على نهج القياس المتوازن يمكن تطبيقه داخل إدارات الضريبة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة بيان المقاييس الأكثر ملائمة من وجهة نظر مدراء دوائر ضريبة الدخل وموظفيها، لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل من حيث الجانب المالي، وجانب المكلفين وجانب إجراءات التحاسب الضريبي، وجانب التعلم والنمو، وجانب التشريع الضريبي، وتكونت عينة الدراسة من (61) فرداً من مدراء دوائر ضريبة الدخل وموظفيها في محافظات شمال الضفة الغربية، ومن أهم النتائج الكمية التي توصلت إليها الدراسة، الدرجة الكلية لمحور معايير تحسين الأداء بما تحتويه من تحقيق كل من رضا المكلفين، ورضا الموظفين والضريبة المستهدفة وجودة الربط الضريبي قد جاءت ملائمة لتحسين

أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع. والدرجة الكلية لمحور جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن بأركانها الخمسة (الجانب المالي، وجانب المكلفين وجانب إجراءات التحاسب الضريبي وجانب التعلم والنمو وجانب التشريع الضريبي) جاءت ملائمة لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع.

5. دراسة جدوع وجياس (2016): بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق

دراسة حالة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في ضوء بعدي الربحية والسوق طبقاً لعدد من المؤشرات المالية الشائعة الاستعمال في هذا الخصوص، كما يهدف هذا البحث الى بيان الأداء المالي في كل من مؤشرات الربحية والسوق (التقييم) للشركات المدروسة والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وبيان الدور المهم الذي يلعبه هذا النشاط في الشركات عينة البحث وتحليل مستوى الربحية والسوق ومدى فاعلية الإجراءات المتبعة لتعظيم الأرباح، جرى تطبيق البحث على عينة من الشركات والبالغ عددها (20) شركة عراقية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكان أهمها: أن عدم استقرار البيئة الخارجية والمقترنة بالبيئة الاقتصادية للشركات المبحوثة يؤدي الى تقلبات حتمية في ربحيتها لربما تعرضها الى الخسارة أو الإفلاس، وكانت ابرز التوصيات على الشركات أن توفر نظام ضبط داخلي لتقييم الأداء المالي، وان يعمل على مراجعة وتقييم هذا النظام بشكل دوري (شهري أو فصلي) وذلك للتأكد من ملائمة وفاعلية الأداء.

6. دراسة (حجاج وبن رنو، 2015): بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية في مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014).

هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نفضال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول: هو قلة الدراسات في قطاع النفط، والثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري، استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011 - 2014 فضلا عن بعض المقابلات التي أجريت والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. إذ أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل.

7. دراسة الغزاوي (2015): بعنوان البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وبيان أثر المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (5) مجالات وهي (المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، مساهمة لمعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي، مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية، مساهمة المعوقات المتعلقة

بتحديد أهداف البعد المالي) وتكونت العينة من (56) شركة صناعية أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية لا تمتلك المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وأظهرت النتائج أن هناك معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وهذه المعوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح، وأدوات التخطيط ومهارات التواصل والاتصال، كما تبين أن هناك علاقة عكسية بين جميع المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

#### 8. دراسة (مريم، 2014): بعنوان دور التحليل المالي في إدارة المخاطر البنكية -دراسة حالة BADR ام البواقي.

هدفت الدراسة إلى توصيف المنظورات الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ودراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبيان مدى مساهمتها في إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقا للمنظورات التي تتضمنها هذه البطاقة، وقد تم استخدام منهج دراسة حالة، من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، بالإضافة إلى المنهجين السابقين فقد تم اعتماد المنهج المقارن عند دراسة المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وأجريت المقارنة بين النتائج الفعلية التي حققتها هذه المؤسسة مع نتائجها المستهدفة، كما اعتمد هذا المنهج أيضا عندما أجريت المقارنة بين النتائج الفعلية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مع النتائج الفعلية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات (السيراميغ)، ومن أهم نتائج الدراسة أنه من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن الأداء الشامل لهذه المؤسسة خلال سنة 2012 أفضل من أدائها خلال سنة

2013، لكن بدمج المنظور الخامس (البيئي والاجتماعي) فقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة أن أدائها الشامل . خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2012.

#### 9. دراسة فتيحة (2014): بعنوان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن وتسلط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص وكذلك مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير، إضافة إلى شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز، وقد تمت الدراسة على مستوى مؤسسة ليند غاز - ورقة خلال شهر أبريل 2014 بالاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة وكذلك أسلوب المقابلة المباشرة لجمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة، وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: التوجهات المحيطة بالمؤسسة من الخارج (البيئة الخارجية) من رضا الزبون، احتياجات الزبائن، التعرف والتصرف اتجاه الزبون هي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة، المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي ومحور العملاء باعتباره يمثل الأهم والأساس، التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة، في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين هم المسؤولون عن تقييم محور التعلم والنمو، بينما بقية المحاور (العملاء، العمليات الداخلية، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسؤول عنها.

10. دراسة ( إبراهيم، 2013): بعنوان: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛ توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى النماذج الحديثة في تقييم الأداء. ولخصت أهم نتائجها في ما يلي: ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر؛ لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

11. دراسة (الموسوي، 2013): بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المنشأة باستخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على أداء المنشأة، وقد أجريت هذه الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة: تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الأداء الشامل للشركة إذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ أنشطة الشركة، مقاييس الأداء غير المالي هي عبارة عن تفاعل ثلاثي الأبعاد يتركز ما

بين الامتياز بالأنشطة والعمليات الداخلية وما تقدمه الشركة من منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء وما بين القدرات التنظيمية والإدارية المتمثلة بالابتكار والتطوير للمهارات والفعاليات لخلق قيمة للمنظمة فهذه المناظير فضلاً عن المنظور المالي الذي يقيس الأداء المالي الحالي الثالثة تقيس الأداء المالي المستقبلي للمنظمة للشركة في بطاقة الأداء المتوازن، يتحقق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) المتناغمة التي تعزز بعضها بعضاً وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة للوصول إلى أهداف الشركة.

## 12. عابدين(2013): بعنوان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا " دراسة ميدانية" من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (30) مبحوثاً، من أهم نتائج الدراسة، أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة؛ لتقويم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات (BSC) المتوازن التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين، كما أن أسعار الساعات الدراسية تتناسب مع عدد الخدمات المقدمة للطلبة ونوعيتها، وأن الكلية تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود متابعة كافية من إدارة الكلية مع الخريجين، وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث عن مصادر إيرادات أخرى؛ لتغطية نفقات الكلية والعاملين، وتطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.

**13. دراسة نديم،(2013): بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن، في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011م - 2012م) للدراسة، والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات: (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية)، في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها، في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

**14. دراسة (بلاسكة، 2012): بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات).**

هدفت الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالجوانب التالية (الجانب المالي، جانب العميل، جانب التشغيل الداخلي، جانب الابتكار والتطوير، الجانب البيئي المجتمعي)، كما هدفت إلى بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية، وقد تم استخدام

المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمحاولة تفسير الحقائق وتحليلها، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة في بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة موجهة إلى هذه المؤسسات مكونة من عدة محاور أهمها محور بيانات أبعاد طاقة الأداء المتوازن الخمسة والمقابلة، وتم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تمكن الدخول إليها وعددها (20) مؤسسة تم قبول (16) مؤسسة التي لديها توجه استراتيجي، وتم توزيع (64) استمارة على شكل أسئلة لكل مؤسسة (4) استمارات، أما المقابلة فقد كانت مع مسؤولي بعض المؤسسات من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه؛ ووجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذلك جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين. بالإضافة إلى وجود العديد من العقوبات التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك عدم الاهتمام بتقييم الإستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات ليتسنى لها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وفعالية، من أهمها: ضرورة انتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية، والاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث.

15. دراسة (جواد، 2011): بعنوان "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي

"دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقويم الأداء الإستراتيجي وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدات الاقتصادية، حيث أجريت هذه الدراسة في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008) وذلك لحاجة المصرف إلى تقنية تعمل على تقويم أدائه بشكل شامل عن تقديمه لكافة البيانات الضرورية التي تسهم في تحقيق هدف الدراسة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الاستقرائي في جانبها النظري والمنهج الاستنباطي في جانبها التطبيقي من خلال تحليل البيانات الخاصة بمصرف الاستثمار العراقي، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن التغيرات الإستراتيجية التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة التي أبرزها، المنافسة الشديدة، قد جعلت من الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء الإستراتيجي غير ذي منفعة لاعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية فقط دون الأخذ بالحسبان الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي وانعكاس ذلك على دعم المزايا التنافسية، تعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الأداء الإستراتيجي بحيث إنها تشمل على المقاييس المالية وغير المالية.

16. دراسة (محاد، 2011): بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي: استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن؛ محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جداً وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛ قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Yoon,2020): بعنوان تداعيات البحث على فائدة بطاقة الأداء المتوازن: حالة

الشركات الكورية الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء الإدارة من أربعة جوانب: العميل، والعمليات الداخلية، والتمويل، والتعلم والنمو، تم مسح 30 مؤسسة عامة في كوريا الجنوبية، وتم استرداد البيانات من 23 منها، بمعدل استرداد 76.7%. وجد أن أداء BSC له علاقة إيجابية مع الجوانب الأربعة المذكورة أعلاه للمؤسسات، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

2. دراسة (TUAN,2020): بعنوان: تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء: حالة البنوك

التجارية الفيتنامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك، وتهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات بشكل هادف وضروري. وتهدف الدراسة إلى استكشاف التطبيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الفيتنامية. استناداً إلى نتائج 109 استبيانات للمديرين ورؤساء الأقسام من البنوك التجارية الفيتنامية. أظهرت تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية. هذا هو الأساس العلمي للشركات في فيتنام بشكل عام وشركات البنوك التجارية الفيتنامية بشكل خاص لديها تطبيق ناجح لبطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الأعمال.

3. دراسة (Khaled& Ahmad, 2019): بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء: دراسة

#### حالة لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الإسكان للتجارة والتمويل كما هو مبين في خطط البنك. لذلك، تم إجراء استبيانات للموظفين والعملاء لدراسة كل من وجهات النظر الداخلية للعمليات والنمو والتعلم، ولقياس رضا العملاء عن خدمات البنك. كما أجريت الدراسة تحليلاً للأداء المالي مقارنة بمؤشر الصناعة المتعلق بالبنوك الأردنية. وبعد تحليل البيانات والفرضيات توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء متماشياً مع خطته الإستراتيجية، وكان الأداء المالي للبنك متوقفاً على القطاع المصرفي. توصي الدراسة بزيادة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل الحفاظ على رضا العملاء.

4. دراسة (Rahhal & Darabee, 2014): بعنوان اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في

#### الشركات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين الشركات الفلسطينية المدرجة كأداة لتقييم الأداء، وتستكشف ما إذا كانت الشركات الفلسطينية تدرك أهمية التدابير غير المالية لشهادة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها أيضاً لذلك، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان موجه إلى الإدارة العليا للمؤسسة الفلسطينية بما في ذلك الرئيس التنفيذي (CEO) والمدير المالي (CFO) والمدقق الداخلي والمراقب المالي باستخدام برنامج إحصائي لـ SPSS. تظهر النتائج التي توصلنا إليها أن 30% فقط من الشركات التي شملتها الدراسة لديها اعتماد كامل لـ BSC،

و42% منها تبنت جزئيًا بينما لم يتم اعتماد الشركات الباقية BSC على الإطلاق. على الرغم من أن غالبية الشركات الفلسطينية تدرك أهمية اعتماد BSC بالكامل، إلا أن القياسات المالية لا تزال تعتبر أهم المؤشرات في عملية تقييم أداء الشركة. في حالة القياسات غير المالية، تدرك جميع الشركات التي شملتها الدراسة أهمية منظور عملاء BSC بينما أهمية وجهات النظر الأخرى لها وجهات نظر مختلفة بين الشركات. يدرك القطاع المصرفي فقط أهمية منظور النمو والتعلم وله الأولوية في عملية تقييم الأداء بشكل دوري من أجل منظور مالي.

5. دراسة (Kairu & Others, 2013): وهي بحث بعنوان: آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات، وقد أجريت الدراسة في بلدية كاكاميغا وكينيا وتمثلت عينة الدراسة ب(200) شركة لخدمات التوفير، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي إضافة إلى استخدام استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات الأولية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة مناظير رئيسة توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية والمادية للمنظمة، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على التحسين المستمر لأداء المنظمة لأن عدم التحسين يقود إلى خسارة المنظمة أمام منافسيها، إن دمج المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن يوفر إطاراً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس الأداء التي تقيس الآثار المترتبة على استراتيجيات تنفيذها وتقديم التغذية الراجعة حول أداء المبادرات الإستراتيجية، تقدم

بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة التي تنطبق على جميع المنظمات عمليا بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة زيادات تقديم الخدمة.

6. دراسة (Weerasooriya,2013): وهي بحث بعنوان: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء

### المتوازن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية . وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: إن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية، يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة، وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، يَعتقد رؤساء الأقسام بأن هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيرات رئيسة لتحسين نظام أداء جامعاتهم، اغلب الجامعات تعطي الأولوية للبحث وغيرها من الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة. للتطبيق في الجامعات الحكومية، ومن أجل تحسين فعالية نظام تقديم الخدمات لمعدل التوظيف

وتحسن الدراسات العليا، ينبغي تشجيع المبادرات بشكل يضمن حصول الخريجين على وظائف عند إنهاء دراستهم في الجامعات الحكومية.

7. دراسة (Reshitaj & Tikhonova,2013): بعنوان وجهات النظر الإدارية بشأن استعمال

بطاقة الأداء المتوازن في بلدية كريستيانستاد.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين لها في بلدية سويدية، وكذلك دراسة وجهات نظر مختلفة من مقدمي ومستخدمي بطاقة الأداء المتوازن في مختلف الإدارات. واعتمدت الدراسة على استخدام BSC في دراسة حالة واحدة في بلدية كريستيانستاد وتم إجراء دراسة الحالة على ثلاث إدارات مختلفة، الثقافة والترفيه، الأطفال والتربية، والرعاية التي تمثل مستخدمي BSC، وقد أجريت دراسة الحالة أيضا في إدارة المدينة، ومن أهم استنتاجات الدراسة ما يلي: أن البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي، بدأت البلديات بتقديم ثم استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تنشيط إدارتها، وهذه النتيجة هي في خط مع الأدلة العامة التي أثرت على المنظمات بالقواعد السائدة في المجتمع والتوقعات، أن منح الضغط لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق إدارة مالية جيدة، بينت هذه الدراسة أيضا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من قبل المزدودين والمستخدمين بالدرجة الأولى من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن أي أن الجميع في البلدية ينبغي أن يفكر بنفس الطريقة فيما يتعلق بالأهداف والإستراتيجيات والأداء.

8. دراسة (Machado, 2013): بعنوان بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تجريبية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الحجم في البرتغال.

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقاييس الأداء المالية، تم إجراء المقابلات مع المختصين المسؤولين في الإدارة المحاسبية في (58) شركة صناعية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أدوات الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة، ومجموعة من الأسئلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة شخصياً بوسيلة المقابلة، تم تطبيق هذه الدراسة على (163) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، أظهرت النتائج أن عدد قليل من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ومعظم المختصين الذين تم مقابلتهم لديهم القليل من المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت دراسة بوعزيز (2019) إلى التعرف على استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي بينما هدفت دراسة عبود (2017) ودراسة (حجاج وبن رنو، 2015) ودراسة الموسوي (2013) دراسة محاد (2011) إلى التعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، ودراسة نور (2017) هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين الأداء كما تناولت دراسة جدوع وجياس (2016) تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية، ودراسة الغزاوي (2015) ودراسة نديم (2013) تناولت البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، ودراسة مريم (2014) تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل، ودراسة فتحة (2014) ودراسة (Weerasooriya,2013) هدفت إلى معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء،

وإبراهيم (2013) معرفة تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة عابدين (2013) ودراسة (Rahhal & Darabee, 2014) تناولت مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة (بلاسكة، 2012) ودراسة جواد (2011) تناولت قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، كما هدفت دراسة (Kairu & Others, 2013) إلى التعرف على آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تطبيقها على المجتمع الفلسطيني كما أنها ربطت بين

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين

وتمحورت الدراسات السابقة حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها بتحسين الأداء المالي، وقد قام

الباحث بمقارنة الدراسات السابقة من خلال النقاط الآتية:

عنوان الدراسة ومؤلفها والسنة	الهدف	المنهجية	النتائج
دراسة بوعزيز (2019) بعنوان: استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة	توضيح أهمية استخدام أدوات التحليل المالي الحديثة في تقييم الأداء المالي	لتحقيق أهداف الدراسة أتمد المنهج الوصفي التحليلي	أسفرت النتائج على أن المؤسسة تتعرض إلى الفشل المالي في الأجل القصير إلا أن هذه المؤسسة هي مؤسسة عمومية تتلقى إعانات من خزينة الدولة بهدف تحسين الأداء المالي وتفاذي شبح الانهيار المالي، كما تبين أن قيم هذا المؤشر سالبة خلال فترة الدراسة هذا ما يفسر أن نتائج الأعمال سالبة خلال فترة الدراسة، ونفس الشيء بالنسبة للقيمة السوقية المضافة (MVA)
دراسة درغام والفرا (2018) بعنوان: العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة	بيان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	لتحقيق أهداف الدراسة أتمد المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبير جداً عدا البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة، تتوفر لدى البنوك عناصر الميزة التنافسية بدرجة كبيرة. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية. وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.
دراسة عبود (2017) بعنوان تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالي،	المنهج الوصفي التحليلي	بينت نتائج الدراسة أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء

	العمليات الداخلية، التعليم والنمو		
دراسة نور (2017) بعنوان: استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية	التعرف إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية	المنهج الوصفي التحليلي	ومن أهم النتائج الكمية التي توصلت إليها الدراسة، أن معايير تحسين الأداء بما تحتويه من تحقيق كل من رضا المكلفين، ورضا الموظفين والضريبة المستهدفة وجودة الربط الضريبي قد جاءت ملائمة لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع. والدرجة الكلية لمحور جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن بأركانها الخمسة (الجانب المالي، وجانب المكلفين وجانب إجراءات التحاسب الضريبي وجانب التعلم والنمو وجانب التشريع الضريبي) جاءت ملائمة لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع.
دراسة جدوع وجياس (2016) بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق دراسة حالة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية	تقييم الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة	المنهج الوصفي التحليلي	أن عدم استقرار البيئة الخارجية والمقترنة بالبيئة الاقتصادية للشركات المبحوثة يؤدي إلى تقلبات حتمية في ربحيتها وربما تعرضها إلى الخسارة أو الإفلاس، وكانت أبرز التوصيات على الشركات أن توفر نظام ضبط داخلي لتقييم الأداء المالي، وأن يعمل على مراجعة وتقييم هذا النظام بشكل دوري (شهري أو فصلي) وذلك للتأكد من ملائمة وفاعلية الأداء.
دراسة (حجاج وبن رنو، 2015): بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية في مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014)	توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية	المنهج النوعي الذي يعتمد على المقابلات	أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي و العملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل
دراسة الغزاوي (2015) بعنوان: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان	معرفة أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان	المنهج الوصفي التحليلي	وأظهرت النتائج أن هناك معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وهذه المعوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح، وأدوات التخطيط ومهارات التواصل والاتصال، كما تبين أن هناك علاقة عكسية بين جميع المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن
دراسة (مريم، 2014) بعنوان دور التحليل المالي في إدارة المخاطر البنكية -دراسة حالة BADR ام البواقي	توصيف المنظورات الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام	تم استخدام منهج دراسة حالة	تبين أن الأداء الشامل لهذه المؤسسة خلال سنة 2012 أفضل من أدائها خلال سنة 2013، لكن بدمج المنظور الخامس (البيئي والاجتماعي) فقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة أن أدائها الشامل . خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2012
دراسة فتحة (2014) بعنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية	معرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن	أسلوب المقابلة المباشرة لجمع المعلومات المقدمة من	التوجهات المحيطة بالمؤسسة من الخارج (البيئة الخارجية) من رضا الزبون، احتياجات الزبائن، التعرف و التصرف اتجاه الزبون هي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة، المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي و محور العملاء باعتباره يمثل الأهم و الأساس، التكوين المستمر للعمال و الإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة

وثائق المؤسسة			
لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي التحليلي	دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة	دراسة ( إبراهيم، 2013): بعنوان: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.
تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الأداء الشامل للشركة إذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ أنشطة الشركة	المنهج الوصفي التحليلي	تقييم أداء المنشأة باستخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)	دراسة (الموسوي، 2013) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة؛ لتقييم الأداء، وهى البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات (BSC) المتوازن التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف إلى مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا	عابدين (2013) بعنوان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا " دراسة ميدانية" من وجهة نظر العاملين
وجود تأثير لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات: (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية)	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن، في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية	دراسة نديم، (2013) بعنوان " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)".
وجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين. بالإضافة إلى وجود العديد من العقوبات التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن	استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمحاولة تفسير الحقائق وتحليلها	توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالجوانب التالية (الجانب المالي، جانب العمل، جانب التشغيل الداخلي، جانب الابتكار والتطوير، الجانب البيئي المجتمعي)	دراسة (بلاسكة، 2012) بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)
إن التغيرات الإستراتيجية التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة التي أبرزها، المنافسة الشديدة، قد جعلت من الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء الإستراتيجي غير ذي منفعة لاعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية فقط دون الأخذ بالحسبان الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء الإستراتيجي وانعكاس ذلك بالتالي في دعم المزايا التنافسية	أسلوب المنهج الاستقرائي في جانبها النظري والمنهج الاستنباطي	إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقييم الأداء الإستراتيجي	دراسة (جواد، 2011) بعنوان دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي "دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي

دراسة (مجاد، 2011): بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.	استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيهه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية	المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة	يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن ؛ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها
دراسة (Yoon، 2020) بعنوان "تداعيات البحث على فائدة بطاقة الأداء المتوازن: حالة الشركات الكورية الجنوبية"	التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء الإدارة من أربعة جوانب: العميل، والعمليات الداخلية، والتمويل، والتعلم والنمو	المنهج الوصفي التحليلي	وجد أن أداء BSC له علاقة إيجابية مع الجوانب الأربعة المذكورة أعلاه للمؤسسات، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة
دراسة (TUAN، 2020) بعنوان: "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية"	التعرف على تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك، وتهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات بشكل هادف و ضروري	المنهج الوصفي التحليلي	تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية. هذا هو الأساس العلمي للشركات في فيتنام بشكل عام وشركات البنوك التجارية الفيتنامية بشكل خاص لديها تطبيق ناجح لبطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الأعمال
دراسة (Khaled & Ahmad، 2019) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء: دراسة حالة لبنك الإسكان للتجارة والتمويل"	التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الإسكان للتجارة والتمويل	المنهج الوصفي التحليلي	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء متمشياً مع خططه الإستراتيجية، وكان الأداء المالي للبنك متوقفاً على القطاع المصرفي. توصي الدراسة بزيادة استخدام بطاقات الأداء المتوازن من أجل الحفاظ على رضا العملاء.
دراسة (Rahhal & Darabee، 2014) بعنوان اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الفلسطينية.	قياس مدى اعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين الشركات الفلسطينية المدرجة كأداة لتقييم الأداء	المنهج الوصفي التحليلي	أن 30% فقط من الشركات التي شملتها الدراسة لديها اعتماد كامل لـ BSC، و 42% منها تبنت جزئياً بينما لم يتم اعتماد شركات الباقي BSC على الإطلاق
دراسة (Others Kairu &، 2013) بعنوان: "آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات"	تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات	أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي	تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة مناظير رئيسة توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية والمادية للمنظمة، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على التحسين المستمر لأداء المنظمة لأن عدم التحسين يقود إلى خسارة المنظمة أمام منافسيها
دراسة (Weerasooriya، 2013) بعنوان: "تقييم العلاقة بين منظور العمليات التجارية الداخلية والنمو مع منظور التعليم"	تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية	أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي	أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو
دراسة (Tikhonova &، 2013) بعنوان: "معرفة كيفية استخدام بطاقة"	معرفة كيفية استخدام بطاقة	أسلوب	أن البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب

<p>الضغط المؤسسي، بدأت البلديات بتقديم ثم استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تنشيط إدارتها، وهذه النتيجة هي في خط مع الأدلة العامة التي أثرت على المنظمات بالقواعد السائدة في المجتمع والتوقعات</p>	<p>الإحصاء الوصفي والتحليلي</p>	<p>الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين لها في بلدية سويدية</p>	<p>Reshitaj) بعنوان: وجهات النظر الإدارية بشأن استعمال بطاقة الأداء المتوازن في بلدية كريستيانستاد</p>
<p>أن عدد قليل من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ومعظم المختصين الذين تم مقابلتهم لديهم القليل من المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقاييس الأداء المالية</p>	<p>دراسة (Machado، 2013) بعنوان بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تجريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البرتغال</p>

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة أو المشكلة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع البنوك العاملة في فلسطين في الفترة خلال العام 2020/2019م وعددها 13 بنك. وقد تم جمع البيانات المالية المطلوبة لهذه البنوك عن طريق القوائم المالية في سوق فلسطين المالي، كما تم توزيع عدد من الاستبيانات داخل كل بنك ليتم تعبئتها من قبل المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في كل بنك، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 60 استبيان، وهي موزعة على النحو التالي:

جدول (1.3): توزيع عدد من الاستبيانات داخل كل بنك:

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	البنك
8.3	5	الوطني
8.3	5	الاسلامي العربي
8.3	5	فلسطين
10.0	6	الاستثمار
8.3	5	الاسلامي الفلسطيني
6.7	4	القدس
6.7	4	العربي
6.7	4	الاهلي
6.7	4	القاهرة عمان
6.7	4	الصفاء
6.7	4	الاسكان
8.3	5	الاردن
8.3	5	العقاري المصري
100.0	60	المجموع

والجدول التالي يوضح خصائص المبحوثين الشخصية في عينة الدراسة:

جدول (2.3): خصائص المبحوثين الشخصية في عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	66.7%
	ماجستير	19	31.7%
	دكتوراه	1	1.7%
	المجموع	60	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	20	33.3%
	10-20 سنة	33	55.0%
	أكثر من 20 سنة	7	11.7%
	المجموع	60	100.0%
طبيعة العمل في البنك	مدير	13	21.67%
	رئيس قسم	27	45.0%
	موظف	20	33.3%
	المجموع	60	100.0%
عدد العاملين في البنك	أقل من 100	11	18.3%
	100-200	13	21.7%
	أكثر من 200	36	60.0%
	المجموع	60	100.0%

والجدول التالي يوضح خصائص البنوك عينة في الدراسة:

جدول (3.3): خصائص البنوك في عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
أصل البنك	محلي	7	53.8%
	غير محلي	6	46.2%
	المجموع	13	100.0%
رأس المال	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	4	30.8%
	من 70 مليون-75 مليون دولار	5	38.5%
	أكثر من 75 مليون دولار	4	30.8%
	المجموع	13	100.0%
عدد العاملين في البنك	أقل من 100	11	18.3%
	100-200	13	21.7%
	أكثر من 200	36	60.0%
	المجموع	60	100.0%

والجدول التالي يوضح بعض الإحصاءات الوصفية للبيانات المالية للبنوك:

جدول (4.3): الإحصاءات الوصفية للبيانات المالية وخصائص البنوك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	
38984870.03	85621366.85	201417737.00	52880000.00	رأس المال بالدولار
0.1660	-0.0137	0.2219	-0.3417	معدل نمو الأرباح
0.0092	0.0055	0.0149	-0.0185	معدل العائد على الأصول
0.0606	0.0628	0.1770	-0.0499	معدل العائد على حقوق الملكية

من خلال الجدول (4.3) يصف البيانات المالية للبنوك وبلغ المتوسط الحسابي لرأس المال (85621366.85) دولار، ومعدل نمو الأرباح (-0.0137)، ومعدل العائد على الأصول (0.0055)، ومعدل العائد على حقوق الملكية (0.0628).

### 4.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين، حيث تكونت هذه الأداة من 35 فقرة موزعة على 5 محاور والتي تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي: (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي)، وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (بدرجة منخفضة جداً =1)، (بدرجة منخفضة =2)، (بدرجة متوسطة =3)، (بدرجة كبيرة =4)، (بدرجة كبيرة جداً =5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).

### 5.3 ثبات الأداة:

يعبر ثبات أداة الدراسة عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis، 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد المالي	7	0.78
بعد النمو والتعلم	7	0.81
بعد العملاء	6	0.75
بعد العمليات الداخلية	7	0.85
البعد الاجتماعي	8	0.87
الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	35	0.93

كما يتضح من الجدول (5.3)، تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (0.75-0.87) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية 0.93، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 93% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن 70%.

### 6.3 صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis، 2012).

الجدول رقم (6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد المالي والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح.	0.465	0.000
2.	توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	0.601	0.000
3.	توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	0.541	0.000
4.	يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء.	0.686	0.000
5.	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	0.804	0.000
6.	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة.	0.744	0.000
7.	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	0.692	0.000

الجدول رقم (7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد النمو والتعلم والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يسعى البنك إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين.	0.646	0.000
2.	يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية.	0.665	0.000
3.	يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء.	0.612	0.000
4.	يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.	0.822	0.000
5.	إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء البنك.	0.511	0.000
6.	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	0.723	0.000
7.	يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	0.805	0.000

الجدول رقم (8.3): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العملاء والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك.	0.710	0.000
2.	تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها.	0.766	0.000
3.	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.	0.655	0.000
4.	يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.	0.611	0.000
5.	تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.	0.614	0.000
6.	يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء	0.675	0.000

الجدول رقم (9.3): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه	0.719	0.000
2.	يسعى البنك إلى تنويع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية لخدمة المجتمع.	0.716	0.000
3.	يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية.	0.619	0.000
4.	هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.	0.812	0.000
5.	يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة.	0.591	0.000
6.	يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال في وقت قصير.	0.783	0.000
7.	يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال في وقت قصير.	0.807	0.000

الجدول رقم (10.3): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الاجتماعي والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع.	0.776	0.000
2.	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص.	0.812	0.000
3.	يساهم البنك في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد.	0.581	0.000
4.	يساهم البنك في تقديم المنح الدراسية للطلبة الجامعيين.	0.715	0.000
5.	يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	0.604	0.000
6.	يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من قدراتهم.	0.759	0.000
7.	يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع.	0.812	0.000
8.	يدعم البنك مشاريع معينة لرفع مستوى الأداء الصحي في المجتمع.	0.762	0.000

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات البعد الواحد والدرجة الكلية لذلك البعد وذلك في جميع الأبعاد المدروسة، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق والتناسق الداخلي، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
البعد المالي	0.711	0.000
بعد النمو والتعلم	0.924	0.000
بعد العملاء	0.719	0.000
بعد العمليات الداخلية	0.816	0.000
البعد الاجتماعي	0.748	0.000

من خلال الجدول (11.3) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه المجالات صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 7.3 متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده: (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، البعد العملاء، العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي).

**المتغيرات التابعة:** الأداء المالي مقاسا ب (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

**المتغيرات الوسيطة:** أصل البنك، رأس مال البنك.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة من أداة الاستبيان والبيانات المالية من مصادرها، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (بدرجة منخفضة جداً =1)، (بدرجة منخفضة =2)، (بدرجة متوسطة =3)، (بدرجة كبيرة =4)، (بدرجة كبيرة جداً =5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، وكذلك خصائص البنوك، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=4). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وتوضيح العلاقات بين المتغيرات المستقلة وأثرها على المتغيرات التابعة، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) للعينتين المستقلتين لبيان الفروق في متوسطات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب أصل البنك ورأس مال البنك، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الاستبيان وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 9.3 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي 1 وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (12.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (12.3): مفتاح التصحيح

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو

والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد بطاقة الأداء

المتوازن:

الجدول رقم (1.4): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين
مرتفعة	0.55	4.05	البعد المالي
مرتفعة	0.62	3.91	بعد النمو والتعلم
مرتفعة	0.54	4.19	بعد العملاء
مرتفعة	0.60	4.00	بعد العمليات الداخلية
مرتفعة	0.74	3.75	البعد الاجتماعي
مرتفعة	0.48	3.97	الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضح من الجدول رقم (1.4) بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للبنوك

العاملة في فلسطين مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.97) وانحراف معياري (0.48).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة تطبيق بعد العملاء بوسط حسابي مقداره (4.19) وهي بدرجة مرتفعة، يليها درجة تطبيق البعد المالي بوسط حسابي مقداره (4.05) وهي بدرجة مرتفعة، يليها درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية بوسط حسابي مقداره (4.00) وهي بدرجة مرتفعة، يليها درجة تطبيق بعد النمو والتعلم بوسط حسابي مقداره (3.91) وهي بدرجة مرتفعة، واخيرا درجة تطبيق البعد الاجتماعي بوسط حسابي مقداره (3.75) وهي بدرجة مرتفعة.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول : ما مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء

المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين:

الجدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

الرقم	مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح.	4.45	0.59	مرتفعة جدا
2.	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة.	4.17	0.98	مرتفعة
3.	يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء.	4.02	0.77	مرتفعة
4.	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	4.02	0.91	مرتفعة

مرفعة	0.93	4.02	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	5.
مرفعة	0.80	3.88	توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	6.
مرفعة	0.82	3.80	توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	7.
مرفعة	0.55	4.05	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.91).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح، تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة، يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء، يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك، يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك، توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.

**السؤال الثاني: ما مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء

المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين:

الجدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

الرقم	مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء.	4.18	0.75	مرتفعة
2.	يسعى البنك إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين.	4.18	0.83	مرتفعة
3.	يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية.	4.13	0.77	مرتفعة
4.	إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء بالبنك.	4.12	0.76	مرتفعة
5.	يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	3.75	0.99	مرتفعة
6.	يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.	3.67	1.07	مرتفعة
7.	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	3.33	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.91	0.62	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0.62)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يسعى البنك إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء بالبنك) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.76).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء، يسعى البنك إلى تدريب

وتطوير مهارات الموظفين، يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية، إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء بالبنك، يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة، يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.

### السؤال الثالث: ما مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء لبطاقة الأداء

المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين:

الجدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

الرقم	مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها.	4.37	0.71	مرتفعة جدا
2.	الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك.	4.30	0.77	مرتفعة جدا
3.	يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء	4.25	0.77	مرتفعة جدا
4.	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.	4.13	0.85	مرتفعة
5.	يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.	4.10	0.95	مرتفعة
6.	تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.	4.02	0.79	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.54	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأن تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها، الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك، يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء، يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت، يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه، تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.

**السؤال الرابع: ما مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين:

الجدول رقم (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

الرقم	مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية.	4.15	0.82	مرتفعة
2.	يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال في وقت قصير.	4.13	0.85	مرتفعة
3.	يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه	4.12	0.74	مرتفعة
4.	يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال في وقت قصير.	4.03	0.86	مرتفعة

مرنفة	0.90	4.00	5. هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.
مرنفة	0.79	3.95	6. يسعى البنك إلى تنويع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية لخدمة المجتمع.
مرنفة	0.83	3.58	7. يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة.
مرنفة	0.60	4.00	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة (يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال في وقت قصير) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى

تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.83)،

الفقرة (يسعى البنك إلى تنويع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية لخدمة المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال في وقت قصير) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.86).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية، يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال في وقت قصير، يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه، يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال في وقت قصير، هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية، يسعى البنك إلى تنويع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية لخدمة المجتمع، يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة.

**السؤال الخامس: ما مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين:

الجدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.

الرقم	مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يساهم البنك في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد.	4.00	0.76	مرتفعة
2.	يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	3.93	0.90	مرتفعة
3.	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص.	3.78	1.06	مرتفعة
4.	يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع.	3.75	0.97	مرتفعة
5.	يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من قدراتهم.	3.75	0.99	مرتفعة
6.	يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع.	3.72	1.09	مرتفعة
7.	يدعم البنك مشاريع معينة لرفع مستوى الأداء الصحي في المجتمع.	3.68	1.00	مرتفعة
8.	يساهم البنك في تقديم المنح الدراسية للطلبة الجامعيين.	3.37	1.26	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.74	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:  
الفقرة (يساهم البنك في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد) بمتوسط حسابي مقداره (4)  
وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل)  
بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يساهم البنك في تقديم المساعدات  
والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره  
(1.06)، الفقرة (يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف  
معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يساهم البنك في تقديم المنح الدراسية للطلبة الجامعيين)  
بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.26)، الفقرة (يدعم البنك مشاريع معينة لرفع  
مستوى الأداء الصحي في المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة  
(يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع) بمتوسط حسابي مقداره  
(3.72) وانحراف معياري مقداره (1.09)، الفقرة (يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من  
قدراتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.99).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات  
التالية: مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأن  
البنك يساهم في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد، يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف  
تأهيلهم لسوق العمل، يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص،  
يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع، يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من

قدراتهم، يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع، يدعم البنك مشاريع معينة لرفع مستوى الأداء الصحي في المجتمع.

## 2.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب متغيري أصل البنك ورأس مال البنك باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S test) وذلك من أجل استخدام الاختبارات المعلمية اللازمة في فحص فرضيات الدراسة أو الإجابة على أسئلة الدراسة التي تحتاج استخدام اختباري تحليل التباين الأحادي و(ت) للعينتين المستقلتين:

جدول (7.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير أصل البنك باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (test K-S).

غير محلي		محلي		أصل البنك
مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	البعد
0.802	0.643	0.047	1.369	البعد المالي
0.090	1.246	0.521	0.815	بعد النمو والتعلم
0.602	0.765	0.530	0.808	بعد العملاء
0.770	0.664	0.119	1.188	بعد العمليات الداخلية
0.417	0.883	0.871	0.595	البعد الاجتماعي
0.805	0.642	0.418	0.882	الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

جدول (8.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير رأس مال البنك باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (test K-S).

رأس مال البنك		من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار		من 70 مليون-75 مليون دولار		أكثر من 75 مليون دولار	
البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار
البعد المالي	0.569	0.902	0.867	0.440	0.990	0.281	
بعد النمو والتعلم	1.093	0.183	0.989	0.282	0.919	0.367	
بعد العملاء	0.525	0.946	0.632	0.819	0.519	0.951	
بعد العمليات الداخلية	0.654	0.786	0.857	0.455	1.020	0.249	
البعد الاجتماعي	0.572	0.899	0.519	0.951	0.692	0.725	
الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.565	0.907	0.896	0.399	0.923	0.362	

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (8.4) بأن التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب

متغيري أصل البنك ورأس مال البنك جميعها تتبع التوزيع الطبيعي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)،

وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية اللازمة في فحص فرضيات الدراسة أو الإجابة على أسئلة

الدراسة التي تحتاج استخدام اختباري تحليل التباين الأحادي و(ت) للعينتين المستقلتين.

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغيرات (أصل البنك، رأس مال البنك)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test)، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك

مستوى الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	أصل البنك	البعد
0.888	58	0.141	0.55	4.06	34	محلي	البعد المالي
			0.55	4.04	26	غير محلي	
0.131	58	1.533	0.62	4.02	34	محلي	بعد النمو والتعلم
			0.61	3.77	26	غير محلي	
0.735	58	0.339	0.54	4.22	34	محلي	بعد العملاء
			0.55	4.17	26	غير محلي	
0.136	58	1.514	0.63	4.10	34	محلي	بعد العمليات الداخلية
			0.54	3.86	26	غير محلي	
0.003	58	3.056	0.61	3.99	34	محلي	البعد الاجتماعي
			0.78	3.44	26	غير محلي	
0.062	58	1.901	0.45	4.07	34	محلي	الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
			0.50	3.83	26	غير محلي	

يتضح لنا من الجدول رقم (9.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك عند جميع أبعاد الدراسة ما عدا البعد الاجتماعي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لجميع الأبعاد ما عدا البعد الاجتماعي)، حيث يتضح بأن الفروق في البعد الاجتماعي كانت لصالح البنوك المحلية بوسط حسابي (3.99) مقابل البنوك غير المحلية بوسط حسابي (3.44).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
البعد المالي	بين المجموعات	2.328	2	1.164	4.300	0.018
	داخل المجموعات	15.431	57	0.271		
	المجموع	17.759	59			
بعد النمو والتعلم	بين المجموعات	2.220	2	1.110	3.042	0.056
	داخل المجموعات	20.798	57	0.365		
	المجموع	23.017	59			

0.321	1.158	0.335	2	0.671	بين المجموعات	بعد العملاء
		0.290	57	16.503	داخل المجموعات	
			59	17.174	المجموع	
0.350	1.068	0.382	2	0.764	بين المجموعات	بعد العمليات الداخلية
		0.358	57	20.392	داخل المجموعات	
			59	21.156	المجموع	
0.013	4.728	2.272	2	4.543	بين المجموعات	البعد الاجتماعي
		0.480	57	27.387	داخل المجموعات	
			59	31.930	المجموع	
0.036	3.516	0.756	2	1.512	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
		0.215	57	12.252	داخل المجموعات	
			59	13.764	المجموع	

يتضح لنا من الجدول رقم (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات

الداخلية) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند

هذه الأبعاد) في حين اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى

تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه

الأبعاد).

ومن أجل دراسة الفروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد

الاجتماعي، والدرجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) حسب متغير رأس مال البنك، تم استخدام اختبار توكي

(Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار أقل فرق دال (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك العاملة في فلسطين حسب متغير رأس مال البنك.

البعد	رأس مال البنك	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	من 70 مليون-75 مليون دولار	أكثر من 75 مليون دولار
البعد المالي	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	-----	-0.402*	-0.001
	من 70 مليون-75 مليون دولار	0.402*	-----	0.402
	أكثر من 75 مليون دولار	0.001	-0.402	-----
البعد الاجتماعي	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	-----	-0.486	-0.687*
	من 70 مليون-75 مليون دولار	0.486	-----	-0.201
	أكثر من 75 مليون دولار	0.687*	0.201	-----
الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	-----	-0.375*	-0.287
	من 70 مليون-75 مليون دولار	0.375*	-----	0.088
	أكثر من 75 مليون دولار	0.287	-0.088	-----

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول رقم (11.4) يتضح بأن الفروق في الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والبعد المالي والبعد الاجتماعي كانت لصالح البنوك التي رأس مالها (أكثر من 70 مليون دولار) مقابل البنوك التي رأس مالها (من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار).

والجدول التالي رقم (12.4) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين حسب متغير رأس مال البنك.

جدول رقم (12.4): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين حسب متغير رأس مال البنك.

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	رأس مال البنك	المجال
0.56	3.59	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	البعد المالي
0.34	3.89	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	
0.66	4.29	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.55	3.92	60	المجموع	
0.56	3.62	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	بعد النمو والتعلم
0.69	4.07	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	
0.52	3.99	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.62	3.91	60	المجموع	
0.53	4.07	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	بعد العملاء
0.52	4.32	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	
0.57	4.15	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.54	4.19	60	المجموع	
0.55	3.83	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	بعد العمليات الداخلية
0.47	4.09	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	
0.77	4.04	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.60	4.00	60	المجموع	
0.90	3.35	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	البعد الاجتماعي
0.62	3.69	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	

0.52	3.84	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.74	3.62	60	المجموع	
0.51	3.67	18	من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار	الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.43	4.02	24	من 70 مليون-75 مليون دولار	
0.46	4.22	18	أكثر من 75 مليون دولار	
0.48	3.97	60	المجموع	

### 3.4 فرضيات الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تحديد الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية):

جدول (13.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

العائد على حقوق الملكية	العائد على الاصول	معدل نمو الارباح	البعد الاجتماعي	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	بعد النمو والتعلم	البعد المالي		
.713**	.688**	.678**	.244	.533**	.604**	.588**	1	معامل بيرسون	البعد المالي
.000	.000	.000	.060	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.879**	.782**	.903**	.657**	.702**	.677**	1	.588**	معامل بيرسون	بعد النمو والتعلم
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.690**	.559**	.730**	.272*	.489**	1	.677**	.604**	معامل بيرسون	بعد العملاء
.000	.000	.000	.035	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.793**	.744**	.805**	.495**	1	.489**	.702**	.533**	معامل بيرسون	بعد العمليات الداخلية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.724**	.708**	.723**	1	.495**	.272*	.657**	.244	معامل بيرسون	البعد الاجتماعي
.000	.000	.000		.000	.035	.000	.060	مستوى الدلالة	
.951**	.873**	1	.723**	.805**	.730**	.903**	.678**	معامل بيرسون	معدل نمو الارباح
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.916**	1	.873**	.708**	.744**	.559**	.782**	.688**	معامل بيرسون	العائد على الاصول
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.916**	.951**	.724**	.793**	.690**	.879**	.713**	معامل بيرسون	العائد على حقوق الملكية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01.									
* دالة عند مستوى الدلالة 0.05.									

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات موجبة و دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و كل من: معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، و معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين بمعاملات ارتباط تراوحت من (0.559-0.903)، مما يشير إلى وجود علاقات طردية ودالة إحصائياً بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين.

ومن أجل فحص الفرضية الرئيسية، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لوجود 5 متغيرات مستقلة وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) و3 متغيرات تابعة (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وسوف يتم ذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل نمو الأرباح:

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) على معدل نمو الأرباح بناء على معادلة نموذج الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

حيث  $\beta_0$  يمثل ثابت الانحدار و  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  تمثل معاملات المتغيرات المستقلة و  $e$  حد الخطأ، و  $X_1$  : (درجة تطبيق البعد المالي)،  $X_2$  : (درجة تطبيق بعد النمو والتعلم)،  $X_3$  : (درجة تطبيق بعد العملاء)،  $X_4$  : (درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية)،  $X_5$  : (درجة تطبيق البعد الاجتماعي)، و  $Y$ : (معدل نمو الأرباح). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (14.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين.

النموذج والمتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين VIF
ثابت الانحدار	-1.309	0.042	-----	-31.453	0.000	-----
البعد المالي	0.049	0.011	0.167	4.461	0.000	1.867
بعد النمو والتعلم	0.059	0.015	0.229	4.031	0.000	4.273
بعد العملاء	0.075	0.012	0.252	6.133	0.000	2.243
بعد العمليات الداخلية	0.072	0.011	0.269	6.778	0.000	2.090
البعد الاجتماعي	0.072	0.008	0.330	8.467	0.000	2.008
<p>معامل التحديد <math>(R^2)=0.959</math> معامل التحديد المعدل <math>(Adj.R^2)=0.955</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA)=254.313</math>، قيمة <math>(Sig)=0.000</math></p> <p>اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: مستوى الدلالة لاختبار <math>(K-S)=0.159</math></p>						

المتغير التابع: معدل نمو الأرباح

**تشخيص ملائمة نموذج الانحدار المتعدد المستخدم:** ويلاحظ من نتائج الانحدار في الجدول (14.4) بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة نموذج وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل التحديد  $(R^2) = 0.959$  يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 95.9% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الانحدار المتعدد، كما يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار (K-S) لمصفوفة البواقي = 0.159 وهو أكبر من مستوى 0.05 مما يدل على أن مصفوفة البواقي لنموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من 10 مما يدل على **عدم** وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة نفسها (Kutner & Others, 2005). وبالتالي يستدل من هذه الاختبارات والمؤشرات جميعها وبشكل عام على ملائمة أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار يتبين بأن مستوى الدلالة لاختبار T مقابل جميع المتغيرات المستقلة أقل من مستوى 0.05، وهذا يدل على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل نمو الأرباح في البنوك العاملة في فلسطين، وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد المالي = 0.049 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد المالي على معدل نمو الأرباح هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق البعد المالي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 4.9% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد النمو والتعلم = 0.059 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد النمو والتعلم على معدل نمو الأرباح هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق بعد النمو والتعلم وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 5.9% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العملاء = 0.075 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العملاء على معدل نمو الأرباح هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق بعد العملاء وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 7.5% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العمليات الداخلية = 0.072 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العمليات الداخلية على معدل نمو الأرباح هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 7.2% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد الاجتماعي = 0.072 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد الاجتماعي على معدل نمو الأرباح هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق البعد الاجتماعي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل نمو

الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 7.2% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من نتائج الانحدار بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل نمو الأرباح هو (البعد الاجتماعي) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.330)، يليه (بعد العمليات الداخلية) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.269)، ثم (بعد العملاء) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.252)، ثم (بعد النمو والتعلم) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.229)، وأخيراً (البعد المالي) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.167).

#### ثانياً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على الأصول:

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) على معدل العائد على الأصول بناءً على معادلة نموذج الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

حيث  $\beta_0$  يمثل ثابت الانحدار و  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  تمثل معاملات المتغيرات المستقلة و  $e$  حد الخطأ، و  $X_1$ : (درجة تطبيق البعد المالي)،  $X_2$ : (درجة تطبيق بعد النمو والتعلم)،  $X_3$ : (درجة تطبيق بعد العملاء)،  $X_4$ : (درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية)،  $X_5$ : (درجة تطبيق البعد

الاجتماعي)، و  $\gamma$ : (معدل العائد على الأصول). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (15.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل العائد على الأصول للبنوك العاملة في فلسطين.

معامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	النموذج والمتغيرات المستقلة
-----	0.000	-13.118	-----	0.005	-0.059	ثابت الانحدار
1.867	0.000	5.067	0.382	0.001	0.006	البعد المالي
4.273	0.589	0.544	0.062	0.002	0.001	بعد النمو والتعلم
2.243	0.638	0.474	0.039	0.001	0.001	بعد العملاء
2.090	0.002	3.321	0.265	0.001	0.004	بعد العمليات الداخلية
2.008	0.000	5.534	0.432	0.001	0.005	البعد الاجتماعي
<p>معامل التحديد <math>(R^2)=0.836</math> معامل التحديد المعدل <math>(Adj.R^2)=0.821</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA)=55.036</math>، قيمة <math>(Sig)=0.000</math></p> <p>اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: مستوى الدلالة لاختبار <math>(K-S)=0.642</math></p>						

المتغير التابع: معدل العائد على الأصول

**تشخيص ملائمة نموذج الانحدار المتعدد المستخدم:** ويلاحظ من نتائج الانحدار في الجدول (15.4) بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة نموذج و أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.836 يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 83.6% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وهي نسبة مرتفعة و مقبولة في الانحدار المتعدد، كما يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار (K-S) لمصفوفة البواقي = 0.642 وهو أكبر من مستوى 0.05 مما يدل على أن مصفوفة البواقي لنموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة نفسها (Kutner & Others, 2005). وبالتالي يستدل من هذه الاختبارات والمؤشرات جميعها وبشكل عام على ملائمة أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

و من جدول نتائج تحليل الانحدار يتبين بأن مستوى الدلالة لاختبار T أقل من مستوى 0.05 فقط مقابل البعد المالي وبعد العمليات الداخلية والبعد الاجتماعي، وهذا يدل على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هذه على معدل العائد على الأصول في البنوك العاملة في فلسطين، و بلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد المالي = 0.006 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد المالي على معدل العائد على الأصول هو أثر طردي و أن زيادة درجة تطبيق البعد المالي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد

على الأصول للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 0.6% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد النمو والتعلم = 0.001 وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المقابلة لها 0.589 أكبر من مستوى 0.05 مما يدل على أن أثر بعد النمو والتعلم على معدل العائد على الأصول غير دال إحصائياً بوجود باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العملاء = 0.001 وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المقابلة لها 0.638 أكبر من مستوى 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العملاء على معدل العائد على الأصول غير دال إحصائياً بوجود باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العمليات الداخلية = 0.004 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.002 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العمليات الداخلية على معدل العائد على الأصول هو أثر طردي وأن زيادة درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على الأصول للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 0.4% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد الاجتماعي = 0.005 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد الاجتماعي على معدل العائد على الأصول هو أثر طردي وأن زيادة درجة تطبيق البعد الاجتماعي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة

معدل العائد على الأصول للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 0.5% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من نتائج الانحدار بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل العائد على الأصول هو (البعد الاجتماعي) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.432)، يليه (البعد المالي) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.382)، وأخيراً (بعد العمليات الداخلية) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.265).

### ثالثاً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على حقوق الملكية

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) على معدل العائد على حقوق الملكية بناء على معادلة نموذج الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

حيث  $\beta_0$  يمثل ثابت الانحدار و  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  تمثل معاملات المتغيرات المستقلة و  $e$  حد الخطأ، و  $X_1$  : (درجة تطبيق البعد المالي)،  $X_2$  : (درجة تطبيق بعد النمو والتعلم)،  $X_3$  : (درجة تطبيق بعد العملاء)،  $X_4$  : (درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية)،  $X_5$  : (درجة تطبيق البعد الاجتماعي)، و  $Y$  : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:



جدول رقم (16.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين.

معامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة الإحصاء Sig. ية	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	النموذج والمتغيرات المستقلة
-----	0.000	-22.646	-----	0.018	-0.399	ثابت الانحدار
0.536	0.000	6.186	0.277	0.005	0.029	البعد المالي
0.234	0.011	2.620	0.177	0.006	0.016	بعد النمو والتعلم
0.446	0.001	3.673	0.180	0.005	0.019	بعد العملاء
0.478	0.000	5.327	0.252	0.005	0.024	بعد العمليات الداخلية
0.498	0.000	7.889	0.366	0.004	0.028	البعد الاجتماعي
<p>معامل التحديد <math>(R^2)=0.942</math> معامل التحديد المعدل <math>(Adj.R^2)=0.937</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA)=175.889</math>، قيمة <math>(Sig)=0.000</math></p> <p>اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: مستوى الدلالة لاختبار <math>(K-S)=0.325</math></p>						

المتغير التابع: معدل العائد على حقوق الملكية

تشخيص ملائمة نموذج الانحدار المتعدد المستخدم: ويلاحظ من نتائج الانحدار في الجدول

(16.4) بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على

ملائمة نموذج وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على

المتغير التابع، ومعامل التحديد  $(R^2) = 0.942$  يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 94.2% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم

دراستها وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الانحدار المتعدد، كما يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار (K-S) لمصفوفة البواقي = 0.325 وهو أكبر من مستوى 0.05 مما يدل على أن مصفوفة البواقي لنموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة نفسها (Kutner & Others, 2005). وبالتالي يستدل من هذه الاختبارات والمؤشرات جميعها وبشكل عام على ملائمة أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار يتبين بأن مستوى الدلالة لاختبار T مقابل جميع المتغيرات المستقلة أقل من مستوى 0.05، وهذا يدل على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك العاملة في فلسطين، وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد المالي = 0.029 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد المالي على معدل العائد على حقوق الملكية هو أثر طردي وأن زيادة درجة تطبيق البعد المالي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 2.9% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد النمو والتعلم = 0.016 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.011 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد النمو والتعلم على معدل العائد على حقوق الملكية هو أثر طردي، وأن زيادة درجة تطبيق بعد النمو والتعلم وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 1.6% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العملاء = 0.019 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.001 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العملاء على معدل العائد على حقوق الملكية هو أثر طردي، وأن زيادة درجة تطبيق بعد العملاء وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 1.9% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) لبعد العمليات الداخلية = 0.024 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر بعد العمليات الداخلية على معدل العائد على حقوق الملكية هو أثر طردي، وأن زيادة درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 2.4% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبلغت قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) للبعد الاجتماعي = 0.028 وهي موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن أثر البعد الاجتماعي على معدل العائد على حقوق الملكية هو أثر طردي، وأن زيادة درجة تطبيق البعد الاجتماعي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين في المتوسط بمقدار 2.8% عند ثبات درجة تطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من نتائج الانحدار بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل العائد على حقوق الملكية هو (البعد الاجتماعي)، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.366)، يليه (البعد المالي) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.277)، ثم (بعد العمليات الداخلية)

حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.252)، ثم (بعد العملاء) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.180)، وأخيرا (بعد النمو والتعلم) حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري (0.177).

ومن خلال النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسية ويستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ومن أجل اختبار الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لوجود متغير مستقل واحد (الدرجة الكلية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن) وثلاث متغيرات تابعة هي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) بناء على معادلات نماذج الانحدار البسيطة التالية:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X + e_2$$

$$Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} X + e_3$$

حيث تمثل  $\beta_{01}$ ،  $\beta_{02}$ ،  $\beta_{03}$ ، تمثل ثوابت الانحدار للمعادلات الثلاثة و  $\beta_{11}$ ،  $\beta_{12}$ ،  $\beta_{13}$ ، تمثل معاملات انحدار المتغير المستقل و  $e_1$ ،  $e_2$ ،  $e_3$ ، تمثل حدود الخطأ، و  $X$  : المتغير المستقل وهو درجة تطبيق البعد المالي و  $Y_1$  : (معدل نمو الأرباح)،  $Y_2$  : (معدل العائد على الأصول)،  $Y_3$  : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (17.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	ثابت الانحدار	معامل Beta	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
معدل نمو الأرباح	0.678	0.460	-0.811	0.199	0.678	7.032	0.000
معدل العائد على الأصول	0.688	0.474	-0.038	0.011	0.688	7.226	0.000
معدل العائد على حقوق الملكية	0.713	0.509	-0.237	0.074	0.713	7.754	0.000

المتغير المستقل: درجة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (17.4) بأن معاملات الارتباط موجبة بين البعد المالي وكل من (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) حيث بلغت (0.678، 0.688، 0.713) على التوالي وبلغت قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ): (46%، 47.4%، 50.9%)، كما يتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو

الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، حيث تبين بأن مستويات الدلالة لاختبار T جميعها أقل من مستوى 0.05، وقيم معاملات المتغير المستقل (Beta) جميعها موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن زيادة الدرجة الكلية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كل متغير من متغيرات الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ومن أجل اختبار الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لوجود متغير مستقل واحد (الدرجة الكلية لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن) وثلاث متغيرات تابعة هي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) بناء على معادلات نماذج الانحدار البسيطة التالية:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X + e_2$$

$$Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} X + e_3$$

حيث تمثل  $\beta_{01}$ ،  $\beta_{02}$ ،  $\beta_{03}$ ، تمثل ثوابت الانحدار للمعادلات الثلاثة و  $\beta_{11}$ ،  $\beta_{12}$ ،  $\beta_{13}$ ، تمثل

معاملات انحدار المتغير المستقل و  $e_1$ ،  $e_2$ ،  $e_3$ ، تمثل حدود الخطأ، و X : المتغير المستقل وهو

درجة تطبيق بعد النمو والتعلم و  $Y_1$ : (معدل نمو الأرباح)،  $Y_2$ : (معدل العائد على الأصول)،  $Y_3$ : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (18.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	ثابت الانحدار	معامل Beta	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
معدل نمو الأرباح	0.903	0.816	-0.915	0.232	0.903	16.050	0.000
معدل العائد على الأصول	0.782	0.612	-0.037	0.011	0.782	9.569	0.000
معدل العائد على حقوق الملكية	0.879	0.773	-0.251	0.080	0.879	14.047	0.000

المتغير المستقل: درجة تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن

من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (18.4) بأن معاملات الارتباط موجبة بين بعد النمو والتعلم وكل من (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) حيث بلغت (0.903، 0.782، 0.879) على التوالي وبلغت قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ): (81.6%، 61.2%، 77.3%)، كما يتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، حيث تبين بأن مستويات الدلالة لاختبار T جميعها أقل من مستوى 0.05، وقيم معاملات المتغير المستقل (Beta)

جميعها موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن زيادة الدرجة الكلية لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كل متغير من متغيرات الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ومن أجل اختبار الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لوجود متغير مستقل واحد (الدرجة الكلية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن) وثلاث متغيرات تابعة هي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) بناء على معادلات نماذج الانحدار البسيطة التالية:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X + e_2$$

$$Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} X + e_3$$

حيث تمثل  $\beta_{01}$ ،  $\beta_{02}$ ،  $\beta_{03}$ ، تمثل ثوابت الانحدار للمعادلات الثلاثة و  $\beta_{11}$ ،  $\beta_{12}$ ،  $\beta_{13}$ ، تمثل معاملات انحدار المتغير المستقل و  $e_1$ ،  $e_2$ ،  $e_3$ ، تمثل حدود الخطأ، و  $X$  : المتغير المستقل وهو درجة تطبيق بعد العملاء و  $Y_1$  : (معدل نمو الأرباح)،  $Y_2$  : (معدل العائد على الأصول)،  $Y_3$  : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (19.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	ثابت الانحدار	معامل Beta	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
معدل نمو الأرباح	0.730	0.532	-0.918	0.217	0.730	8.125	0.000
معدل العائد على الأصول	0.559	0.312	-0.032	0.009	0.559	5.128	0.000
معدل العائد على حقوق الملكية	0.690	0.476	-0.243	0.073	0.690	7.260	0.000

المتغير المستقل: درجة تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (19.4) بأن معاملات الارتباط موجبة بين بعد العملاء وكل من (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) حيث بلغت (0.730، 0.559، 0.690) على التوالي وبلغت قيم معاملات التحديد (R<sup>2</sup>): (53.2%، 31.2%، 47.6%)، كما يتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، حيث تبين بأن مستويات الدلالة لاختبار T جميعها أقل من مستوى 0.05، وقيم معاملات المتغير المستقل (Beta) جميعها موجبة، مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن زيادة الدرجة الكلية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كل متغير من متغيرات الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ومن أجل اختبار الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لوجود متغير مستقل واحد (الدرجة الكلية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن) وثلاث متغيرات تابعة هي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) بناء على معادلات نماذج الانحدار البسيطة التالية:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X + e_2$$

$$Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} X + e_3$$

حيث تمثل  $\beta_{01}$ ،  $\beta_{02}$ ،  $\beta_{03}$ ، تمثل ثوابت الانحدار للمعادلات الثلاثة و  $\beta_{11}$ ،  $\beta_{12}$ ،  $\beta_{13}$ ، تمثل معاملات انحدار المتغير المستقل و  $e_1$ ،  $e_2$ ،  $e_3$ ، تمثل حدود الخطأ، و  $X$  : المتغير المستقل وهو درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية و  $Y_1$  : (معدل نمو الأرباح)،  $Y_2$  : (معدل العائد على الأصول)،  $Y_3$  : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (20.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	ثابت الانحدار	معامل Beta	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
معدل نمو الأرباح	0.805	0.649	-0.870	0.216	0.805	10.346	0.000
معدل العائد على الأصول	0.744	0.554	-0.037	0.011	0.744	8.493	0.000
معدل العائد على حقوق الملكية	0.793	0.629	-0.239	0.075	0.793	9.913	0.000

المتغير المستقل: درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (20.4) بأن معاملات الارتباط موجبة بين بعد العمليات الداخلية وكل من (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) حيث بلغت (0.805، 0.744، 0.793) على التوالي وبلغت قيم معاملات التحديد (R<sup>2</sup>): (64.9%، 55.4%، 62.9%)، كما يتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، حيث تبين بأن مستويات الدلالة لاختبار T جميعها أقل من مستوى 0.05، وقيم معاملات المتغير المستقل (Beta) جميعها موجبة، مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن زيادة الدرجة الكلية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كل متغير من متغيرات الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

ومن أجل اختبار الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لوجود متغير مستقل واحد (الدرجة الكلية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن) وثلاث متغيرات تابعة هي (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) بناء على معادلات نماذج الانحدار البسيطة التالية:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X + e_2$$

$$Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} X + e_3$$

حيث تمثل  $\beta_{01}$ ،  $\beta_{02}$ ،  $\beta_{03}$ ، تمثل ثوابت الانحدار للمعادلات الثلاثة و  $\beta_{11}$ ،  $\beta_{12}$ ،  $\beta_{13}$ ، تمثل معاملات انحدار المتغير المستقل و  $e_1$ ،  $e_2$ ،  $e_3$ ، تمثل حدود الخطأ، و  $X$  : المتغير المستقل وهو درجة تطبيق البعد الاجتماعي و  $Y_1$  : (معدل نمو الأرباح)،  $Y_2$  : (معدل العائد على الأصول)،  $Y_3$  : (معدل العائد على حقوق الملكية). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (21.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	ثابت الانحدار	معامل Beta	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
معدل نمو الأرباح	0.723	0.522	-0.599	0.158	0.723	7.959	0.000
معدل العائد على الأصول	0.708	0.501	-0.026	0.008	0.708	7.629	0.000
معدل العائد على حقوق الملكية	0.724	0.524	-0.147	0.056	0.724	7.984	0.000

المتغير المستقل: درجة تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن

من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (21.4) بأن معاملات الارتباط موجبة بين البعد الاجتماعي وكل من (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) حيث بلغت (0.723، 0.708، 0.724) على التوالي وبلغت قيم معاملات التحديد (R<sup>2</sup>): (52.2%، 50.1%، 52.4%)، كما يتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، حيث تبين بأن مستويات الدلالة لاختبار T جميعها أقل من مستوى 0.05، وقيم معاملات المتغير المستقل (Beta) جميعها موجبة، مما يدل على أن هذا الأثر طردي أي أن زيادة الدرجة الكلية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كل متغير من متغيرات الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

#### 1.5 مناقشة النتائج:

مناقشة السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للبنوك العاملة في فلسطين مرتفعة، كما اتضح بأن جميع درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة، وأن أعلى الدرجات هي درجة تطبيق بعد العملاء، يليها درجة تطبيق البعد المالي، يليها درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية، يليها درجة تطبيق بعد النمو والتعلم، وأخيراً درجة تطبيق البعد الاجتماعي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة درغام والفرا (2018)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبود (2017) التي أظهرت درجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء، ودراسة حجاج وبن رنو (2015) التي أظهرت بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل، وقد أظهر دراسة (Rahhal & Darabee، 2014) 30% فقط من الشركات التي شملتها الدراسة لديها اعتماد كامل لـ BSC، و 42% منها تبنت جزئياً بينما لم يتم اعتماد شركات الباقي BSC على الإطلاق. على الرغم من أن غالبية الشركات الفلسطينية تدرك أهمية اعتماد BSC بالكامل.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول: ما مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

تبين بأن درجة مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح، تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة، يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء، يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك، يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك، توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال السعي من أجل نمو الأرباح في ظل بيئة تنافسية، بحيث تعمل البنوك العاملة في فلسطين على صياغة الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة المبيعات من خلال تقديم الخدمة ذات الجودة العالية واستغلال الامكانيات المتاحة من أجل الاستثمار وتوفير أكبر قدر ممكن من الأرباح.

**السؤال الثاني: ما مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

تبين بأن درجة مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء، يسعى البنك إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين، يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية، إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء بالبنك، يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة، يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.

وتفسر هذه النتيجة من خلال سعي البنوك العاملة في فلسطين من أجل زيادة كفاءة العاملين فيها من خلال التدريب على تقديم الخدمات بسرعة عالية وتوظيف أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا لزيادة عدد العملاء في البنوك بحيث يتم تقديم الحوافز للعاملين من أجل ذلك.

**السؤال الثالث: ما مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

تبين بأن درجة مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأن تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها، الاهتمام

بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك، يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء، يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت، يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه، تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.

تفسر هذه النتيجة من خلال سعي إدارة البنوك في فلسطين إلى جذب العملاء في ظل بيئة تنافسية شديدة، بحيث يتم تقديم أفضل مستوى من الخدمات للوصول إلى مستوى من الرضا لديهم بحيث تتناسب الخدمات المقدمة مع مستوى طموحهم.

**السؤال الرابع: ما مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

تبين بأن درجة مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأنه يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية، يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال وقت قصير، يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه، يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال وقت قصير، هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية، يسعى البنك إلى تنويع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية

لخدمة المجتمع، يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة.

تفسر هذه النتيجة من خلال تقديم أفضل الخدمات ومتابعتها بحيث يتم حصول درجة عالية من الرضا لدى الزبائن، وكذلك تطبيق أفضل الأساليب التكنولوجية للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات المصرفية التي يمكن أن يحصل عليها الزبائن.

**السؤال الخامس: ما مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين؟**

تبين بأن درجة مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين مرتفعة.

كما تبين بأن مدى تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تتمثل بأن البنك يساهم في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد، يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل، يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص، يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع، يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من قدراتهم، يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع، يدعم البنك مشاريع معينة لرفع مستوى الأداء الصحي في المجتمع.

تفسر هذه النتيجة من خلال اهتمام البنوك الفلسطينية في المشاريع الاستثمارية التي تدعم الاقتصاد الوطني وتوفير العديد من المساعدات للقطاع الخاص من أجل تشجيع الاستثمار كما أنه يتم تدريب الطلبة الخريجين في تلك البنوك من أجل اكتساب الخبرة التي تؤهلهم للعمل في السوق الفلسطينية.

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغيرات (أصل البنك، رأس مال البنك)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك؟

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك عند جميع أبعاد الدراسة ما عدا البعد الاجتماعي، حيث اتضح بأن الفروق في البعد الاجتماعي كانت لصالح البنوك المحلية مقابل البنوك غير المحلية.

يفسر الباحث هذه النتيجة أن البنوك العاملة في فلسطين على اختلاف أصولها ترى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين يعمل على تطوير أداء البنوك مما يحقق

مستوى الرضا لدى العملاء، كما يتم تدريب العاملين لتطوير كفاءتهم من أجل الحصول على أعلى مستوى من الربحية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك؟

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك، في حين اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك. حيث اتضح بأن الفروق في الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت لصالح البنوك التي رأس مالها (أكثر من 70 مليون دولار) مقابل البنوك التي رأس مالها (من 50 مليون-أقل من 70 مليون دولار)، ولم يتضح وجود أي فروق ثنائية أخرى.

تفسر هذه النتيجة من خلال أن البنوك التي رأس مالها أكبر لديها قدرة أكثر من البنوك الأخرى في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بحيث تسعى إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح، تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة، يتم تحقيق مزيد من الأرباح، كما أن زيادة رأس المال يزيد من قدرة البنك من تقديم الخدمات الاستثمارية وتوفير فرص عمل

للمواطنين وتقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص، ويساهم دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع وخاصة المشاريع التي تحسن من الأداء الصحي في المجتمع.

فرضيات الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تحديد الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

أولاً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل نمو الأرباح:

تبين وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جميعها على معدل نمو الأرباح في البنوك العاملة في فلسطين، و هو أثر طردي.

كما اتضح بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل نمو الأرباح هو (البعد الاجتماعي) يليه (بعد العمليات الداخلية) ثم (بعد العملاء) ثم (بعد النمو والتعلم) وأخيراً (البعد المالي).

ثانياً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على الأصول:

اتضح وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العمليات الداخلية والبعد الاجتماعي) على معدل العائد على الأصول في البنوك العاملة في فلسطين، و هو أثر طردي.

كما اتضح بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل العائد على الأصول هو (البعد الاجتماعي) يليه (البعد المالي) وأخيراً (بعد العمليات الداخلية).

### ثالثاً: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على حقوق الملكية:

تبين وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جميعها على معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك العاملة في فلسطين، و هو أثر طردي.

كما اتضح بأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على معدل العائد على حقوق الملكية هو (البعد الاجتماعي) يليه (البعد المالي) ثم (بعد العمليات الداخلية) ثم (بعد العملاء) وأخيراً (بعد النمو والتعلم).

ومن خلال النتائج السابقة تم رفض الفرضية الرئيسية ويستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

وتتفق هذه النتيجة مع دراس نور (2017) التي أظهرت أن جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن جاءت ملائمة لتحسين الأداء بتقدير مرتفع، كما أظهرت دراسة إبراهيم (2013) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تستخدم لتقويم الأداء، وذكر جواد (2011) أن تقنية بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم التقنيات الحديثة

للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء، وأظهرت دراسة (TUAN، 2020) تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية، توصلت دراسة (Khaled& Ahmad، 2019) إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء متماشياً مع خطته الإستراتيجية، وكان الأداء المالي للبنك متفوقاً.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

اتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وهو أثر طردي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

تفسر هذه النتيجة من خلال قدرة البعد المالي في التأثير على بطاقة الأداء المتوازن فقد نجد أن إدارة البنوك تعمل على إعداد الخطط الإستراتيجية من أجل نمو أرباحها وزيادة المبيعات لديها وتقديم أفضل الخدمات المصرفية التي تدعم المركز المالي للبنك وجلب أفضل الاستثمارات التي رفع المستوى المالي لدى البنك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

اتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وهو أثر طردي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

تفسر هذه النتيجة من خلال البنوك العاملة في فلسطين بأنها تعمل على تدريب العاملين فيها من أجل الحصول على أعلى مستوى من الكفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء كما تعمل إدارة البنوك على تحسين مستوى التكنولوجيا بشكل مستمر للحصول على أداء مالي متميز.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

اتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وهو أثر طردي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

تفسر هذه النتيجة من خلال عمل البنوك بشكل مستمر على تطوير العمل من أجل جذب العملاء وزيادة المشاريع الاستثمارية والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة وصولاً إلى أعلى مستوى من الأداء المالي، مما يولد الولاء من قبل العملاء للبنك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

اتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وهو أثر طردي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

تفسر هذه النتيجة من خلال جودة الخدمات التي تسعى البنوك إلى تقديمها من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الرضا لدى الزبائن ويتم ذلك من خلال متابعة الخدمات ما بعد البيع، كما يتم متابعة الشكاوي التي يتم تقديمها من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

اتضح بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح،

معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، وهو أثر طردي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

تفسر هذه النتيجة من خلال تقديم الخدمات التي تساعد في انتعاش الاقتصاد الفلسطيني بحيث يتم تقديم المساعدات التي تشجع الاستثمار في القطاع الخاص والمحافظة على البنية التحتية ودعم الجانب الصحي في ظل انتشار أزمة كورونا.

## 2.5 ملخص النتائج:

تبين بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للبنوك العاملة في فلسطين مرتفعة، كما اتضح بأن جميع درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة، وأن أعلى الدرجات هي درجة تطبيق بعد العملاء، يليها درجة تطبيق البعد المالي، يليها درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية، يليها درجة تطبيق بعد النمو والتعلم، وأخيراً درجة تطبيق البعد الاجتماعي.

تبين أيضاً عدم وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك عند جميع أبعاد الدراسة ما عدا البعد الاجتماعي، حيث اتضح بأن الفروق في البعد الاجتماعي كانت لصالح البنوك المحلية مقابل البنوك غير المحلية.

وكما أنه تبين عدم وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك، في

حين اتضح وجود فروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك، لصالح البنوك التي رأس مالها (أكثر من 70 مليون دولار).

كما تشير النتائج إلى وجود أثر طردي ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاساً بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

### 3.5 التوصيات:

من خلال ما سبق يوصي الباحث:

1. أن تسعى البنوك إلى تشكيل ثقافة مؤسسية مع تهيئة الظروف لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم توفير الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي.
2. استقطاب الكوادر والخبرات البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في البنوك الفلسطينية.
3. تقديم الحوافز للعاملين لزيادة الولاء للبنوك العاملة في فلسطين.
4. يجب على البنوك القيام بتأهيل الموارد البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
5. ضرورة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ووضع الإستراتيجيات التي تساعد في النجاح المالي الذي يقود إلى تعزيز المركز المالي للبنوك.
6. أن يتم تعميم نتائج هذه الدراسة على البنوك من أجل الاستفادة من نتائجها في دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي.



## المراجع:

### المراجع العربية:

إبراهيم، أشرف. (2020). أثر استراتيجية التميز في كفاءة الاداء المالي في الشركات الصناعية السعودية -دراسة تطبيقية على شركة المراعي-، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 25.

إبراهيم، سحر. (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد(35)، ص 343-381.

أبو النجاة، أحمد. (2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة التكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

أبو قمر، محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو مارية، ثورة. (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

الأبياري، هشام. (2011). تكامل القياس المتوازن للأداء BSC ومنهجية الستة سيجما الخالية LSS في المنشآت الأعمال الصناعية دراسة تحليل وتطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، مصر، عدد2.

إزمور، رقية وكريم، نسرين. (2018). دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، جامعة أكلي امحمد أولحاج - البويرة.

الباز، بسمة. (2012). التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.

باعربي، ربيعة. (2017). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وحدة الإنتاج بأدرار)، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر.

بعزيز، سهيلة. (2018). استخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية- دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي، الجزائر.

بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.

بوطورة، فاطمة. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 10، عدد 1، ص 275-289.

بوعزيز، فيروز. (2019). استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.

جدوع، مخلد وجياس، محمد. (2016). تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق دراسة حالة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد39، ص303-327.

جريرة، طلال. (2014). مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن "دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (41)، عدد(2)، ص259-274.

جواد، صلاح. (2011). دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي "دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد 7، عدد28، ص310-279 .

حجاج، عب الرؤوف وبن رنو، أحلام. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية في مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد3.

حمدان، حسام. (2014). أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية (دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

دبابش، محمد وقدوري، طارق. (2013). دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى التربوي الوطني

حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 5-5/6 جامعة الوادي.

درغام، ماهر والفرا، نهلة. (2018). العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 26، عدد2، ص 33-66.

الذنيبات، نواف. (2011). أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

رزق، محمود وعبد الصادق، أسامة. (2006). مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات لتعليم العالي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثلاثون، العدد الأول.

سالم، مؤيد وصالح، عادل. (2006). إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، عمان.

السريتي، المهدي. (2013). مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، ص 181-216.

السعودي، نادية. (2018). مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

سلطة النقد الفلسطينية (2004)، النشرة الإحصائية عدد الفروع والمكاتب العاملة في الضفة والقطاع في 2004/8/31 موزعة حسب المناطق.

سلطة النقد الفلسطينية (2021)، حقائق وارقام الجهاز المصرفي الفلسطيني عدد البنوك المرخصة حتى نهاية الربع الثاني 2021.

شعير، حاضر وخضير، أحمد وفخري، محمد. (2018). أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، العراق، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد4، عدد40.

ضمان، أحمد وحمدان، سفيان. (2016). بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، شركة الإسمنت - تبسه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التسبثي.

عابدين، حسني. (2013). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا " دراسة ميدانية "من وجهة نظر العاملين، خانيونس-[http://cst-](http://cst-kh.edu.ps/fsc1/images/file/3/04.pdf)

kh.edu.ps/fsc1/images/file/3/04.pdf

عاشور، حسام. (2015). استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن BSC كاداة لقياس اداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد الغني، دادن. (2007). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنظار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر وباريس، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

عبود، يسرى. (2017). تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، (9)، 92-115.

غربة، ليندة. (2015). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط ونسب الربحية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقتر للفترة (2010-2014)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

غزال، رقية. (2015). أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية- دراسة حالة BNA وكالة الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

الغزاوي، معاوية. (2015). البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة جدارا، الاردن.

فتيحة، قناوة. (2014). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة ليند غاز - ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

الكعبي، بثينة وعمران، قاسم. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح "دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع والثمانون.

لطرش، وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي "دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

محاد، عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة " بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.

المدهون، منى والبطنجي، عبير. (2013). التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن- دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات- غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات حصول على درجة الدبلوم العالي في ادارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية-غزة.

مريم، عناب. (2014). دور التحليل المالي في إدارة المخاطر البنكية -دراسة حالة BADR ام البواقي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن المهدي، الجزائر.

المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

ملحم، سامي. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان.

الموسوي، يحيى. (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(8)، العدد الثاني والعشرون.

ناصر الدين، رزان. (2018). إدارة علاقات العملاء في البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

نديم، مريم. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

نوبلي، نجلاء. (2015). استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

نواره، محمد ولواح، مريم. (2017). بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة، الجزائر.

نور، إسراء. (2017). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

يوسف، مصطفى (2016)، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- Alan Agresti, *Categorical Data Analysis*, 2nd Edition, 2002, pages 3-4
- Alkababji, Majdi Wael. (2014). Voluntary Disclosure On Corporate Social Responsibility: A Study On The Annual Reports Of Palestinian Corporations, *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research* Vol.2, No.4, pp.59-82.
- Georgiev, m. (2017). The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *Journal of Innovations and Sustainability*, 3 (2), 31-63.
- Jeff Sauro & James Lewis. (2012). *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*.
- Kairu, Esther and others, (2013). "Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector ", *European Journal of Business and Management*, University of Science Technology, Kenya
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, *Harvard business review*, January-February.
- Khaled, S& Ahmad, A (2019). The Role of the Balanced Scorecard on Performance: Case Study of the Housing Bank for Trade and Finance, *International Journal of Economics and Finance* 11(2):17-26
- Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15(46).
- Rahhal, a. Darabee, t. (2014). Adoption of Balanced Scorecard (BSC) in Palestinian Corporations. *Sci-Afric Journal of Scientific Issues, Research and Essays* Vol. 2 (5), Pp. 193-203.
- Reshitaj & Tikhonova, (2013.). The managerial Views on the use if Balanced Scorecard in Kristiansand, Master theses, Kristiansand University .

Ten, EO & Tjan Y (2014) Sustainability Balanced Scorecard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: An Australian Study, Issues in Social and Environmental.

Tiwari, P. & Panicker, S. (2017). "Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literature Review" Pacific Business Review International, Vol. (10), No. (1), Pp. 121-127.

Tuan, t. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 1 . 71-79.

Weerasooriya, W.M.R.B., (2013.) " Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard " World Review of Business Research, Vo(3), No (4)

Yoon, D. (2020). Research implications for usefulness of balanced scorecard: the case of South Korean firms. Journal of Management Information and Decision Sciences, 23(3), 199-214.

## الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

عزيزي المدير الفاضل

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لكم دور كبير في اتمام هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، وبما ينطبق مع وجهة نظركم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: آرام باسيل

إشراف الدكتور: أكرم رحال

**بطاقة الأداء المتوازن:** هي إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير.

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (√) علة الإجابة المناسبة أدناه:

(1) المؤهل العلمي:

أ- بكالوريوس [ ] . ب- ماجستير [ ] . ج- دكتوراه [ ] .

(2) سنوات الخبرة في العمل:

أ- أقل من 10 سنوات [ ] . ب- 10-20 سنة [ ] . ج- أكثر من 20 سنة [ ] .

(3) طبيعة عملك في البنك:

أ- مدير [ ] . ب- رئيس قسم [ ] . ج- موظف [ ] .

(4) عدد العاملين في بنكم في عام 2021:

أ- أقل من 100 [ ] . ب- 100-200 [ ] . ج- أكثر من 200 [ ] .

(5) في اي سنة تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة .....

القسم الثاني: التوجهات والآراء

أرجو قراءة العبارات الآتية بعناية وتدبر والإشارة إلى الاجابة التي تعبر عن رأيك عن طريق وضع دائرة حول رقم الإجابة المناسبة بجانب كل عبارة:

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
<b>المجال الاول: مدى تطبيق البنك البعد المالي</b>						
1.	تسعى الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح.	5	4	3	2	1
2.	توفر الاستثمارات الداخلية أرباح تلبى أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	5	4	3	2	1
3.	توفر الاستثمارات الخارجية أرباح تلبى أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	5	4	3	2	1
4.	يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء.	5	4	3	2	1
5.	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	5	4	3	2	1
6.	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة.	5	4	3	2	1
7.	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	5	4	3	2	1

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
<b>المجال الثاني: مدى تطبيق البنك لبعء النمو والتعلم</b>						
1.	يسعى البنك إلى تدريب وتطوير مهارات الموظفين.	5	4	3	2	1
2.	يسعى البنك إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية.	5	4	3	2	1
3.	يساعد التدريب المستمر للعاملين في زيادة كفاءة وسرعة تقديم الخدمات للعملاء.	5	4	3	2	1
4.	يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.	5	4	3	2	1
5.	إدراك الموظف لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة أداء بالبنك.	5	4	3	2	1
6.	ينخفض عدد الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	5	4	3	2	1
7.	يرتفع عدد الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	5	4	3	2	1
الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
<b>المجال الثالث: مدى تطبيق البنك بعد العملاء</b>						
1.	الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك يساهم في زيادة عدد عملاء البنك.	5	4	3	2	1
2.	تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات يجذب العملاء ويزيد حجم المشاريع الاستثمارية التي يقدمها.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	3. يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.	
1	2	3	4	5	4. يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.	
1	2	3	4	5	5. تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.	
1	2	3	4	5	6. يسعى البنك إلى تحقيق رضا العملاء	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	الرقم
<b>المجال الرابع: مدى تطبيق البنك لبعد العمليات الداخلية</b>						
1	2	3	4	5	1. يوفر البنك الخدمات التي ترضي رغبات عملائه	
1	2	3	4	5	2. يسعى البنك إلى تنوع التمويل بالنسبة للمشاريع الاستثمارية لخدمة المجتمع.	
1	2	3	4	5	3. يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية.	
1	2	3	4	5	4. هناك إتقان في تقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.	
1	2	3	4	5	5. يهدف تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى تقليل في التكلفة أو سعر الخدمة.	
1	2	3	4	5	6. يستجيب البنك لشكاوي العملاء خلال في وقت قصير.	
1	2	3	4	5	7. يعمل البنك على دراسة الشكاوي لمعالجتها خلال في وقت قصير.	

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
<b>المجال الخامس: مدى تطبيق البنك للبعد الاجتماعي</b>						
1.	يساهم البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع.	5	4	3	2	1
2.	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص.	5	4	3	2	1
3.	يساهم البنك في توفير فرص عمل للمواطنين وإنعاش الاقتصاد.	5	4	3	2	1
4.	يساهم البنك في تقديم المنح الدراسية للطلبة الجامعيين.	5	4	3	2	1
5.	يساهم البنك في تدريب الخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	5	4	3	2	1
6.	يهتم البنك في ذوي الاحتياجات الخاصة والاستفادة من قدراتهم.	5	4	3	2	1
7.	يساهم البنك في المحافظة على بيئة المجتمع.	5	4	3	2	1
8.	يدعم البنك مشاريع معينة لرفع مستوى الأداء الصحي في المجتمع.	5	4	3	2	1

**مع الشكر الجزيل على جهودكم وتعاونكم**

## ملحق (2)

أسماء المحكمين:

د. نائل العصا / بلدية العبيدية / جامعة القدس.

د. فراس بركات / جامعة القدس.

د. ابراهيم عتيق / جامعة القدس.

د. محمد بيوض / جامعة القدس

د. محمد شديد / جامعة فلسطين الاهلية.

د. امجد الخطيب / جامعة فلسطين الاهلية.

ملحق (3)

رأس مال البنوك العاملة في فلسطين:

2016	2017	2018	2019	2020	العملة	البنك
75,000,000	75,000,000	75,000,000	78,000,000	91,764,707	دولار	الوطني
50,000,000	75,000,000	75,000,000	84,919,252	88,469,252	دولار	الاسلامي العربي
195,008,685	200,000,000	200,000,000	204,000,000	208,080,000	دولار	فلسطين
59,600,000	68,000,000	75,000,000	78,000,000	78,000,000	دولار	الاستثمار
62,500,000	69,000,000	74,000,000	77,000,000	80,000,000	دولار	الاسلامي الفلسطيني
61,050,000	68,376,000	83,570,667	90,172,750	93,172,750	دولار	القدس
77,990,000	85,080,000	92,170,000	99,260,000	106,350,000	دينار	العربي
41,339,700	47,224,400	53,180,000	53,180,000	53,180,000	دينار	الاهلي
35,450,000	35,450,000	53,175,000	53,175,000	53,175,000	دينار	القاهرة عمان
75,000,000	75,000,000	75,000,000	75,000,000	75,000,000	دولار	الصفاء
46,085,000	49,630,000	53,175,000	53,175,000	53,175,000	دينار	الاسكان
41,122,000	46,794,000	53,175,000	53,175,000	53,175,000	دينار	الاردن
51,600,000	53,200,000	53,200,000	53,200,000	53,200,000	دولار	العقاري المصري

ملحق (4)

اصل البنوك العاملة في فلسطين:

البنك	البنك اصل
الوطني	محلي
العربي الاسلامي	محلي
فلسطين	محلي
الاستثمار	محلي
الفلسطيني الاسلامي	محلي
القدس	محلي
العربي	اردني
الاهلي	اردني
عمان القاهرة	اردني
الصففا	محلي
الاسكان	اردني
الاردن	اردني
المصري العقاري	مصري

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع عدد من الاستبيانات داخل كل بنك	73
2.3	خصائص المبحوثين الشخصية في عينة الدراسة	74
3.3	خصائص البنوك في عينة الدراسة	75
4.3	الإحصاءات الوصفية للبيانات المالية وخصائص البنوك	75
5.3	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	77
6.3	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد المالي والدرجة الكلية لها	79
7.3	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد النمو والتعلم والدرجة الكلية لها	79
8.3	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العملاء والدرجة الكلية لها	80
9.3	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية لها	80
10.3	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الاجتماعي والدرجة الكلية لها	81
11.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لها	81
12.3	مفتاح التصحيح	84
1.4	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	85
2.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	86
3.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	89
4.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	91
5.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	93
6.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين	95
7.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير أصل البنك باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S test).	98
8.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير رأس مال البنك باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S test).	99
9.4	نتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد	100

	الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير أصل البنك	
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال البنك	10.4
103	نتائج اختبار أقل فرق دال (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، والدرجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك العاملة في فلسطين حسب متغير رأس مال البنك	11.4
104	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي) في البنوك العاملة في فلسطين حسب متغير رأس مال البنك.	12.4
106	مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	13.4
108	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل نمو الأرباح للبنوك العاملة في فلسطين.	14.4
112	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل العائد على الأصول للبنوك العاملة في فلسطين	15.4
116	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بين درجات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العاملة في فلسطين	16.4
120	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	17.4
122	(18.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	

124	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	19.4
126	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	20.4
128	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بين الدرجة الكلية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين مقاسا بمتغيرات (معدل نمو الأرباح، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).	21.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
153	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
159	أسماء المحكمين	2
160	رأس مال البنوك العاملة في فلسطين	3
161	اصل البنوك العاملة في فلسطين	4

## المحتويات

أ	إقرار.....
ب	الإهداء.....
د	الملخص:.....
و	Abstract.....
ح	مصطلحات الدراسة:.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4	3.1 مبررات الدراسة:.....
4	4.1 أهمية الدراسة:.....
5	5.1 أهداف الدراسة:.....
6	6.1 أسئلة الدراسة:.....
6	7.1 فرضيات الدراسة:.....
8	8.1 متغيرات الدراسة:.....
8	9.1 نموذج الدراسة:.....
9	10.1 حدود الدراسة:.....
9	11.1 منهجية الدراسة:.....
11	الفصل الثاني.....
11	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
11	1.2 الإطار النظري:.....
11	1.1.2 المبحث الأول بطاقة الأداء المتوازن:.....
12	2.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:.....
13	3.1.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:.....
16	4.1.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:.....
18	7.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:.....

23.....	8.1.2 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:
25.....	9.1.2 العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن:
26.....	10.1.2 كيفية تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن:
27.....	11.1.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن:
29.....	12.1.2 خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:
30.....	13.1.2 مشكلات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومعوقاتها:
30.....	14.1.2 مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن:
32.....	2.2 المبحث الثاني الأداء المالي:
33.....	1.2.2 أهمية الاداء المالي:
34.....	2.2.2 أهمية تقييم الأداء:
35.....	3.2.2 أهمية تقويم الأداء المالي:
36.....	4.2.2 وظائف الأداء المالي:
37.....	5.2.2 أهداف الأداء المالي:
37.....	6.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء المالي:
40.....	7.2.2 أنواع تقييم الأداء:
41.....	8.2.2 مراحل تقييم الأداء:
41.....	9.2.2 كيفية قياس الأداء:
42.....	10.2.2 الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:
44.....	11.2.2 طرق تقييم الأداء المالي:
44.....	12.2.2 مؤشرات قياس الأداء المالي:
47.....	3.2 المبحث الثالث: القطاع المصرفي في فلسطين:
49.....	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:
49.....	1.4.2 الدراسات العربية:
62.....	2.4.2 الدراسات الأجنبية:
67.....	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
73.....	الفصل الثالث
73.....	طريقة وإجراءات الدراسة

73.....	1.3 مقدمة
73.....	2.3 منهج الدراسة
73.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
77.....	4.3 أداة الدراسة:
77.....	5.3 ثبات الأداة:
78.....	6.3 صدق الأداة:
83.....	7.3 متغيرات الدراسة:
83.....	8.3 المعالجة الإحصائية:
85.....	9.3 مفتاح التصحيح:
86.....	الفصل الرابع
86.....	تحليل النتائج
86.....	1.4 أسئلة الدراسة:
100.....	2.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
132.....	الفصل الخامس
132.....	مناقشة نتائج الدراسة
132.....	1.5 مناقشة النتائج:
144.....	2.5 ملخص النتائج:
145.....	3.5 التوصيات:
147.....	المراجع:
157.....	الملاحق
162.....	فهرس الجداول:
165.....	فهرس الملاحق: