



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقارير الاستدامة في
البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان للفترة (2015-2022)

إعداد

سلوى كساب محمد سكر

إشراف

أ. د. عبد الناصر نور

د. سامح العطوط

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، من كلية الدراسات العليا،
في جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.

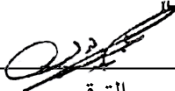
2025


أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقارير الاستدامة في
البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان للفترة (2015-2022)

إعداد

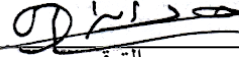
سلوى كساب محمد سكر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/10/09م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع


التوقيع

أ. د. عبد الناصر نور

المشرف الرئيسي

د. سامح العطوط

المشرف الثاني

أ. د. زهران دراغمة

الممتحن الخارجي

د. سائد الكوني

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى أهل غزة الصامدين، رمز العزة والصبر، وإلى شهدائنا الأبرار الذين ضحوا بأرواحهم ليضيئوا درب

الحرية والكرامة.

إلى والدي الحبيب، عماد حياتي وركيزتها، ودعمي الذي لا ينضب.

إلى والدتي العظيمة، نبع الحب والحنان، ومصدر قوتي في كل الأوقات.

إلى زوجي ورفيق دربي، من بذل كل وقته وجهده ليكون سندًا وداعمًا في مسيرتي.

إلى أبنتي الحبيبة، قرة عيني ومصدر سعادتي.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والسند الدائم.

إلى عائلتي الثانية، أهل زوجي الأعزاء، الذين غمروني بدعمهم ومساندتهم.

إلى الأصدقاء والأحبة، الذين كانوا إلى جانبي في كل خطوة.

إلى كل من يسعى للعلم والمعرفة، أهدي لكم ثمرة جهدي هذا.

إلى الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور، الذي آمن بقدراتي وقدم لي الدعم والإلهام، وإلى الدكتور سامح

العطوط، لجهوده القيّمة وتوجيهاته السديدة التي كان لها بالغ الأثر في مسيرتي.

الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في اتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة فالحمد

لله حمداً كثيراً، وانطلاقاً من مبدأ من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أتوجه بالشكر إلى

الاستاذ الدكتور عبد الناصر نور والدكتور سامح العطعوط

الذين رافقني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث والذين كانت لهم بصمات واضحة من خلال توصياتهم البناءة

والدعم المستمر لي....

كما أتوجه ببالغ الشكر إلى كافة الاساتذة الكرام في كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية وكل من قدم لي

فائدة واعانني وأسأل الله عز وجل أن يجزيهم خيراً وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان للفترة (2015-2022)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل أيّ درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أيّ مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: سلوى كساب محمد سكر

التوقيع: سلوى سكر

التاريخ: 2025/10/09

فهرس المحتويات

الإهداء.....	ت
الشكر والتقدير.....	ث
الإقرار.....	ج
فهرس الجداول.....	د
فهرس الأشكال.....	ذ
فهرس الملاحق.....	ر
الملخص.....	ز
الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 المقدمة.....	1
1.2 مشكلة الدراسة.....	3
1.3 نموذج الدراسة.....	4
1.4 أهمية الدراسة.....	4
1.5 أهداف الدراسة.....	5
1.6 التعريفات الاجرائية.....	5
الفصل الثاني.....	7
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	7
2.1 نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....	7
2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	9
2.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....	11
2.4 مفهوم تقارير الاستدامة.....	16
2.5 مزايا الإفصاح عن تقارير الاستدامة.....	17
2.6 تقارير الاستدامة في فلسطين.....	18
2.7 بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة.....	18
2.8 النظريات ذات العلاقة.....	19
2.8.1 نظرية اصحاب المصالح.....	19
2.8.2 النظرية المشروعة.....	20
2.9 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات.....	21
الفصل الثالث.....	30

30 منهجية الدراسة
30 3.1 المنهجية والإجراءات
30 3.2 مجتمع وعينة الدراسة
30 3.2.1 مجتمع الدراسة
31 3.2.2 عينة الدراسة
32 3.3 مصادر جمع البيانات
33 3.4 وصف وقياس متغيرات الدراسة
34 قياس المتغير
34 المرجع
35 3.5 الأساليب الإحصائية
35 3.6 تقييم جودة النموذج المقدر قياسياً
38 الفصل الرابع
38 نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
38 4.1 مقدمة
38 4.2 نتائج الوصف الإحصائي
40 4.3 مصفوفة معامل الارتباط
41 4.4 نتائج تقدير نموذج الدراسة
44 4.5 تفسير النتائج
48 الفصل الخامس
48 النتائج والتوصيات
48 5.1 النتائج
50 5.2 التوصيات
51 قائمة المصادر والمراجع
51 المراجع العربية
56 المراجع الأجنبية
56 المراجع الأجنبية: الملاحق
61 الملاحق
B Abstract

فهرس الجداول

32	جدول (3.1): عينة الدراسة
34	جدول (3.2): قياس المتغيرات.....
38	جدول (4.1): المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات النموذج القياسي
40	جدول (4.2): مصفوفة معامل الارتباط.....
41	جدول (4.3): نتائج طريقة المربعات الصغرى العادية
43	جدول (4.4): نتائج اختبار تجانس حدود الخطأ
50	جدول (5.1): نتائج فرضيات الدراسة

فهرس الأشكال

- الشكل (1): نموذج الدراسة 4
- الشكل (2): ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الثانية 15
- الشكل (3): التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج 43

فهرس الملاحق

الملحق (أ): مؤشر الإفصاح عن تقارير الاستدامة.....61

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان للفترة (2015-2022)

إعداد

سلوى كساب محمد سكر

إشراف

أ.د. عبد الناصر نور

د. سامح العطوط

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان خلال الفترة 2015-2022. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام بيانات 21 بنكا تم تحليلها إحصائياً عبر برنامجي STATA و EViews. وأظهرت النتائج أن مستوى الإفصاح عن الاستدامة كان متوسطاً، حيث بلغ 53% من المؤشر المعتمد، وأثبتت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة المحور المالي والعمليات الداخلية، تأثيراً معنوياً في تعزيز الإفصاح عن تقارير الاستدامة. بينما لم يكن لمحوري التعلم والزيائن أثر يذكر.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية المالية والكفاءة التشغيلية من خلال تطوير نظم الإدارة الداخلية وربطها بمؤشرات الاستدامة، نظراً لما أثبتته المحوران المالي والعمليات الداخلية من تأثير إيجابي في الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك الفلسطينية والأردنية. كما يدعو إلى تفعيل الأطر التنظيمية والإلزامية للإفصاح عبر تعليمات تصدر عن البنك المركزي وهيئة سوق رأس المال لضمان نشر تقارير استدامة دورية تغطي الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة.

ويؤكد البحث على أهمية تعزيز ثقافة الاستدامة داخل البنوك من خلال برامج تدريب وتطوير مهني للعاملين في مجالات إعداد التقارير وإدارة الأداء ببطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى تشجيع التعاون بين البنوك

والمؤسسات الأكاديمية لإجراء أبحاث تطبيقية تسهم في تطوير أدوات قياس وطنية أكثر دقة تلائم خصوصية القطاع المصرفي في فلسطين والأردن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقارير الاستدامة، البنوك، بورصة فلسطين، بورصة عمان.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التطورات السريعة وتغير احتياجات المؤسسات والانفتاح الموجود بالعالم الذي سببته العولمة وزيادة المنافسة بين المؤسسات على مستوى العالم أصبحت المؤسسات تسعى الى تطوير انظمتها واستراتيجياتها ومقاييس الاداء التقليدية التي تستخدمها لضمان استمرار وجودها وتحقيق اهدافها على مختلف الاصعدة (Sweiti & Lele, 2016).

لذلك أصبح هناك حاجة لدى المؤسسات الى استخدام اداة لقياس الاداء الشامل للمؤسسة لا تقتصر فقط على الجانب المالي بل تشمل جوانب مالية وغير مالية مثل الموظفين والزبائن والموردين والجانب البيئي والعمليات الداخلية للمؤسسة. لأنه ايضا للجوانب غير المالية تأثير على الاداء المالي للمؤسسة من هنا ظهرت الحاجة لدى المؤسسات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس ادائها ومدى تحقيق اهدافها المختلفة، حيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن اربعة محاور وهي: المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم، حيث ساعدت هذه المحاور على رفع مستوى اداء المؤسسة. وجعل استراتيجيتها مفهومة من خلال تمثيلها بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء، وعرض اداء المؤسسة بصورة أوضح، والمساعدة على الوصول الى الاداء المرغوب، وتحديد نقاط القوة والضعف والمشاكل المحتملة بالمؤسسة. ومعالجتها، وتقديم معلومات لأصحاب القرارات تمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم نجاح استراتيجية المؤسسة (Al Msedn & Abu Nassar, 2015).

أصبحت المؤسسات تظهر اهتمام متزايد في تطوير استراتيجية الاستدامة نظرا لدورها المهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تركز على الجانب البيئي والاجتماعي ومصدر لخلق قيمة على المدى البعيد، حيث يشكل تطوير استراتيجية الاستدامة مصدر قلق للمؤسسة، في ان توجد استراتيجية لا تؤثر على الربحية

بالمدى الطويل وايضا كيفية تحويل الاستراتيجية الى اجراءات فعلية ضمن المنظومة المعقدة للمؤسسة (Nour, Alamleh, Al-Atoot, & Almomani, 2022))

وتعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة استراتيجية لمساعدة المؤسسات على مواجهة تحدياتها، ودعم استراتيجيات الاستدامة الخاصة بها من خلال تطوير نظام هرمي للأهداف الاستراتيجية المستمدة من استراتيجية العمل ومن ثم تحديد الاهداف والمؤشرات لكل هدف لتكوين مجموعة من المقاييس الخاصة بالاستدامة المترابطة من خلال علاقات السبب والنتيجة، حيث تساعد هذه المؤشرات في ترجمة استراتيجيات الاستدامة الى افعال من خلال قياس نتائج هذه الاستراتيجيات، حيث انها تتداخل عناصر بطاقة الاداء المتوازن مع عناصر استراتيجية الاستدامة على سبيل المثال تقوم المؤسسات بتوسيع عملياتها الداخلية لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية لتحسينها لأنها تؤثر على اراء وتوجهات اصحاب المصلحة الخارجيين مما ينعكس على سمعة المؤسسة وادائها الاقتصادي واستمرار وجودها. وايضا يمثل منظور المهارات والقدرات الذي يتمثل بالموظفين والتكنولوجيا والمعلومات دور مهم في قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها الداخلية (Abdelrazek, 2019).

اي انه بطاقة الاداء المتوازن لا تدعم فقط تطوير وانجاز خطة الاستدامة بل تساعد ايضا على ادارة اداء الاستدامة واعداد التقارير من خلال توفير معلومات استراتيجية التي يمكن استخدامها داخليا لاتخاذ القرارات بواسطة المديرين وخارجيا لتوصيل اداء الاستدامة بالمؤسسة الى اصحاب المصلحة الخارجيين (المسعودي و علي، 2016). وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وبورصة عمان.

1.2 مشكلة الدراسة

في ضوء التغيرات التي حدثت في بيئة اعمال المؤسسات والتطورات التكنولوجية وزيادة المنافسة وزيادة التركيز على التنمية المستدامة في جميع قطاعات الاعمال، حيث أصبح الهدف الرئيسي للعديد من المؤسسات هو الحفاظ على البيئة وتلبية احتياجات المجتمع من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أكثر من التركيز على زيادة الارباح (Sweiti & Lele, 2016).

اصبحت بطاقة الاداء المتوازن اداة مهمة في الادارة الاستراتيجية لأنها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية عند قياس وتقييم اداء المؤسسات، وخاصة ان المؤشرات المالية لوحدها التي تعكسها القوائم المالية غير كافية ولا تعكس الواقع بشكل كامل وخاصة في ظل وجود المرونة بالمعايير المحاسبية التي تسمح للإدارة بالتلاعب في البيانات المالية وتضليلها لتحقيق اهداف شخصية مما يؤدي الى الحاق الضرر بالمساهمين والاطراف الاخرى التي تعتمد على القوائم المالية في اتخاذ قراراتها، وفي هذا الإطار برزت أهمية الإفصاح عن تقارير الاستدامة كأحد المداخل الحديثة لتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات، إذ تُعد هذه التقارير مكملة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال تضمين مؤشرات الأداء البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) إلى جانب المؤشرات المالية، مما يساهم في تقديم صورة أكثر شمولاً وواقعية عن الأداء المؤسسي. وفي السياق الفلسطيني وحالة عدم استقرار الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ادت الى زيادة الحاجة الى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (Nour, Alamleh, Al-Atoot, & Almomani, 2022).

وقد أكد على ذلك Kharoub & Nour (2024) في دراسة شملت شركات الاتصالات في فلسطين، حيث وجدوا أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بطريقة منهجية في أبعادها الأربعة (الزبائن والمالية والتعلم والنمو والعمليات الداخلية) يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعزيز رضا الزبائن، ورفع كفاءة العمليات. وهذا يعني أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في السياق الفلسطيني يلعب دوراً محورياً في دعم الأداء المؤسسي رغم الظروف والتحديات المحيطة.

من هنا تتمثل مشكلة الدراسة بالتعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وبورصة عمان.

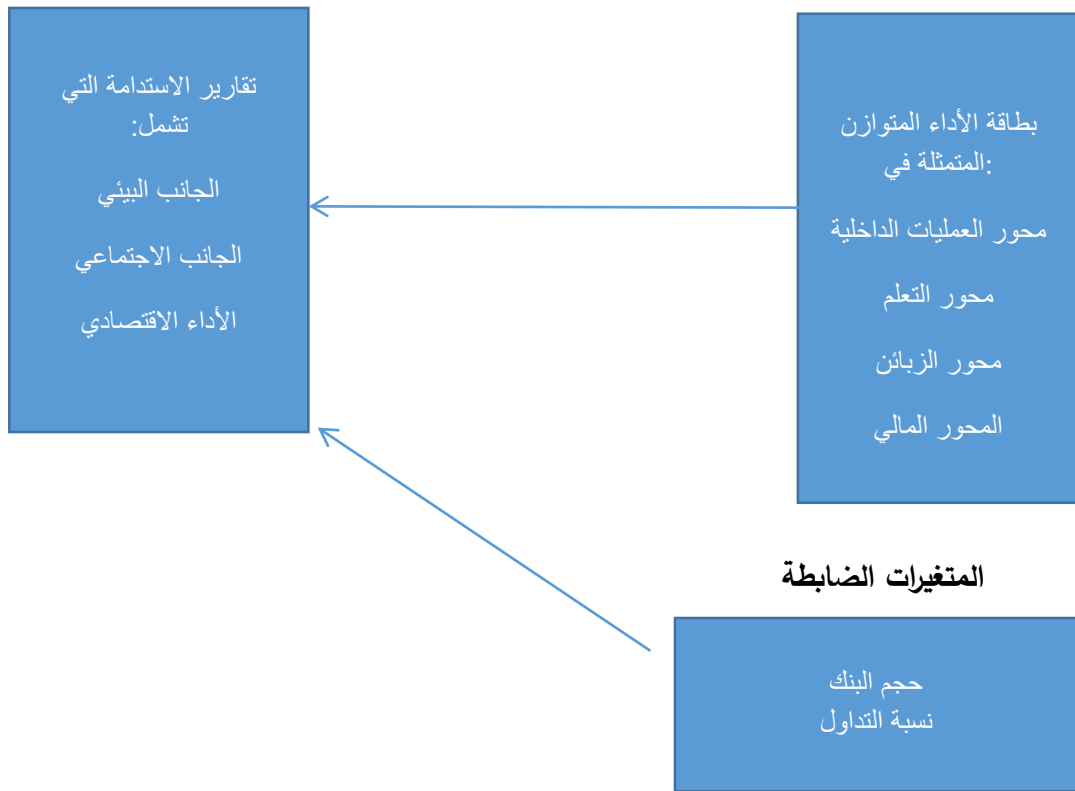
1.3 نموذج الدراسة

الشكل (1)

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الباحثة

1.4 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من خلال زيادة الوعي بالدور المهم لبطاقة الأداء المتوازن في كونها نظام اداري يساهم في ترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف محددة ومؤشرات للأداء، وانه يعتبر اداة للتقييم والرقابة وتقديم تغذية راجعة لأنشطة المؤسسة. كما تكمن الأهمية النظرية للدراسة في سعيها إلى الربط بين بطاقة الأداء المتوازن والإفصاح عن تقارير الاستدامة، من خلال توضيح كيف يمكن لاستخدام البطاقة في أبعادها المالية

وغير المالية أن يسهم في تحسين مستوى الإفصاح عن الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، بما يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم إطار تطبيقي يساعد البنوك والمؤسسات على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز جودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة وتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة، وخاصة في البيئة الفلسطينية التي تواجه تحديات اقتصادية وسياسية، بما يسهم في دعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية الشاملة.

1.5 اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في:

التعرف أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان، ويشمل الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر محور العمليات الداخلية على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

2. التعرف على أثر محور التعلم على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

3. التعرف على أثر محور الزبائن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

4. التعرف على أثر المحور المالي على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

1.6 التعريفات الاجرائية

1. بطاقة الأداء المتوازن: وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال ترجمة خططها الاستراتيجية الى خطط فرعية يمكن التحقق منها وقياسها من خلال توحيد أربع ابعاد لقياس الأداء متمثلة بالعمليات الداخلية والزبائن والتحسين والنمو والابتكار والتعلم (أبوعرب و أبوسويح، 2020).

2. تقارير الاستدامة: وهي التقارير التي تقدم المساعدة للشركات حول آلية قياس الاداء، وتحديد الاهداف وإدارة التغيير لجعل عملياتها أكثر استدامة، بالإضافة إلى المساعدة في الإفصاح عن تأثيرات المؤسسة سواء كانت سلبية أو إيجابية على المجتمع أو البيئة أو الاقتصاد (محمود، خليل، و عبدالعال، 2023).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تواجه المؤسسات المالية في الوقت الحاضر ضغوطاً من المنافسة الشديدة سواء محلياً أو عالمياً، إضافة إلى الضغوط المتزايدة من الزبائن، التي تتمثل في التنوع والتعدد والتغير المستمر في احتياجات الزبائن. وقد شهدت المؤسسات المالية تطورات وتغيرات سريعة على المستوى الإقليمي والمحلي والعالمي تجعلها عرضة لتحديات مختلفة، حيث إن الانفتاح العالمي وتطور التكنولوجيا وتخفيف القيود النظامية أحد أهم التغيرات الحالية التي أدت إلى زيادة المنافسة التي تواجهها المؤسسات، وقد لجأت غالبية المؤسسات المالية إلى تنويع استثمارها والتركيز على قيمتها داخل السوق المالي، والاهتمام بالعائد على الاستثمار وربحية السهم، وهذه جميعها مقاييس تقليدية فهي تعكس الماضي (Kaplan & Norton, 1996)، وتتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة (الخولي، 2001)، ولا تعكس الوضع التنافسي في المنشأة، وتركز فقط على النتائج دون الاهتمام بالمسببات (ابو خشبة، 2001).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الطرق المالية والإدارية المعاصرة المبنية على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء نحو تحقيق الأهداف، وقد ظهرت فكرة الأداء المتوازن على يد كل من Kaplan & Norton في عام 1990، حيث قاما بدراسة تم اجرائها على 10 شركات لاكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت إلى أن المقاييس المالية للأداء ليست كافية بمفردها لتقويم أداء منشآت الأعمال (Epstein & Manzoni, 1998).

وقد طور Kaplan & Norton (1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن كإطار يحتوي مقاييس غير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية لمنح الإدارة التنفيذية والإدارة العليا نظرة متوازنة عن أداء المنشأة.

ويتمثل الهدف من تطوير بطاقة الأداء المتوازن في مواجهة التحديات المعاصرة والتحول التكنولوجية المطلوبة في بيئة الأعمال، والعولمة، والضغط المالي، والتخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنشأة المستقبلية، والتغير في متطلبات العميل، وتأمين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة المخاطر والفرص الخارجية، ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط القوة والضعف، وتوقعات شركاء الزبائن والعمل، وما يطمح لفعله على مستوى الأفراد والمنشأة (Sparks, 2001).

وظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مكمل لنموذج سابق عرف بنموذج مغلفات البيانات، حيث يستخدم نموذج مغلفات البيانات في قياس الكفاءة الاقتصادية للمنشأة، وهو أسلوب رياضي يعمل على احتساب الكفاءة النسبية لاتخاذ القرارات (Charnes & Lewin, 1994).

ويعتمد هذا النموذج على مقاييس رياضية متعددة لقياس الكفاءة حسب نقاط أو حدود كفاءة محددة مسبقاً، وتتمثل مزايا هذا النموذج في قدرته على إجراء عملية تقويم منظمة متعددة المقاييس والمعايير، ومن ثم وضع التصور الأفضل (Seiford, 1996).

وعرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال ترجمة خططها الاستراتيجية إلى خطط فرعية، ويمكن التحقق منها وقياسها من خلال توحيد أربع أبعاد لقياس الأداء متمثلة بالعمليات الداخلية والزبائن والتحسين والنمو والابتكار والتعلم (أبوعرب و أبوسويرح، 2020).

وايضا بأنها عبارة عن نظام لتقييم وقياس الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد رئيسية، وهي بعد العملاء والبعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مما يسمح بوصفها على أنها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي (حسين، 2019).

وباختلاف تعاريفها سواء كانت أداة استراتيجية، أو نظاماً، أو أداة لتحسين الأداء، فأنها تعتبر اطار متكامل لتقويم وتحسين وقياس الأداء الاستراتيجية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن حلقة وصل بين العمل التنفيذي والأداء الاستراتيجي، لأنها حلقة وصل بين الأهداف والرؤية المستقبلية وجميع العاملين بالمؤسسة في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات، وتحويل اهداف ورؤية المؤسسة الى مجموعة من الأهداف والمقاييس والاهداف المتوازنة عبر أبعادها الأربعة (دمنهوري و الراشد، 2018). وعرفت ايضاً على أنها اول عمل نظامي حاول تعميم نظام لتقييم الأداء، حيث يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف معينة ومقاييس ومعايير ومبادرات للتحسين بشكل مستمر، وتوحد جميع المقاييس التي يتم استخدامها من قبل المنشأة (موسى، 2016).

2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أداة مهمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة حتى تكون تنافسية على المدى البعيد، فهي تستخدم لتوصيل ونقل استراتيجية المنظمة الى المستويات والوحدات الإدارية المختلفة وقياس نماذج التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة لدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي، ايضا فهي تعمل على تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة حول المنظمة،ومن أبرز ما تسعى اليه هو مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت بالتالي تكون قادرة على بناء القدرات (درغام و أبوفضة، 2009).

ان بطاقة الأداء المتوازن مشتقة من استراتيجية المنشأة وقدراتها، وتركز على الجوانب المالية وغير المالية للموازنة بينها، بالتالي فهي تساعد على خلق قيمة اقتصادية للمنشأة في المستقبل من خلال اهتمامها بالتحسينات في المقاييس المالية وغير المالية، بالإضافة الى دمج عمليات التغذية الراجعة للعمليات الداخلية مع المخرجات، وتعمل على ربط المخرجات المتحققة ومدى تحقيقها استراتيجية المنشأة مما يؤثر بشكل ايجابي على الاداء المالي (ابوقمر، 2009).

وتتمثل أهميتها أيضا في أنها تعمل على تعزيز النمو وتوفير مبادئ توجيهية للتطوير والتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة، وهذا بدوره يساهم في تدعيم القدرات التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى ما سبق فهي تساهم في إدارة متطلبات أصحاب المصالح والمساهمة في تحقيق الأهداف، وتتمثل أيضا أهمية بطاقة الأداء المتوازن في توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط وإشراك أكبر عدد من أصحاب المصالح في التخطيط والتنظيم، والاستجابة المرنة والفعالة بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة (ملحم، 2025).

بناء على ما سبق ان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام إداري يحتوي على القياسات والاتصال الفعال الذي يتعلق بالأهداف الاستراتيجية، ويساعد المنشأة على تحقيق الاستمرار والبقاء، واتخاذ القرارات بشكل فعال وسريع، لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير.

ويمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض المحاور ذات العلاقة بها وتحديد الأهمية من حيث كل منها فيما يلي:

• محور الزبائن

حيث يساعد هذا المحور المنشآت على تحديد الأسواق المستهدفة وشرائح الزبائن، مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات المنشأة، ويعمل هذا المحور على مواءمة المقاييس الرئيسية للنتائج المتعلقة بالزبائن مع قطاعات محددة من السوق والزبائن (محمود هـ، 2022).

• المحور المالي

تقوم المنشآت بربط المحور المالي باستراتيجيتها وتشكيل سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي تعمل على تحسين الأداء المالي بشكل كبير، كما أنه يمثل موضوعا استراتيجياً للمنشأة، مع التأكيد على أهمية المقاييس المالية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية (صدقي، 2022).

• محور العمليات الداخلية

يهدف هذا المحور الى تحديد النقاط الحرجة على طول سلسلة القيمة الداخلية للمنشأة بأكملها، من تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتطوير حلول جديدة بناء على النتائج، ومن المهم اكتشاف وتحليل كيفية سير عملية تقديم المنتجات وتقديم الخدمات للزبائن الحاليين وكذلك تحليل خدمات ما بعد البيع التي تكمل القيمة المقدمة للزبائن في بيئة الأعمال (Tawse & Tabesh, 2024).

• محور التعلم والنمو

اما هذا المحور فهو يساهم في توفير القدرات البشرية والبنية التحتية التي تحقق الأهداف المحددة في المحاور السابقة، وتركز المؤشرات الأساسية في هذا المحور على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة (Kumar, Lim, Sureka, Jabbour, & Bamel, 2024).

2.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية وهي العمليات الداخلية، والمالي، والنمو والتعلم، والزيائن حيث يتكون كل بعد من أهداف التي تسعى المنشأة للوصول اليها، والمقاييس التي تساهم في منح صورة واضحة عن الأداء والتقدم نحو الاهداف، والمبادرات وهي المشروعات التشغيلية التي يجب تنفيذها حتى يتم تسهيل التنفيذ والانجاز، بالإضافة إلى المستهدفات التي تمثل المستويات المستهدفة وهي بيانات كمية لمقاييس الاداء التي يتم بناء عليها تحديد الانحراف عن المستهدف المراد (دمنهوري و الراشد، 2018). إذا بطاقة الأداء المتوازن تحقق النواحي غير المالية والمالية سواء كانت عوامل خارجية او داخلية، اهداف طويلة الاجل، او قصير الاجل بيانات كمية او وصفية، فهذه الأبعاد ترتبط بعلاقة سببية تبادلية بين مختلف الابعاد (Christinian & Beiman, 2007)، وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

1. البعد المالي

يركز هذا البعد على الأداء المالي في الأجل القصير، وتوضيح نتائج القرارات والاحداث التي تؤخذ بالفعل حيث يتم دراسة الجانب المالي لتحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة وتحديد نقاط القوة المالية ونقاط الضعف التي تنتج عن استخدام قرارات وسياسات مالية غير رشيدة، وتعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنشأة، حيث تشير الى مدى مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجية، والتحسين بشكل مستمر لنشاطاتها وأهدافها من وجهة النظر المالية، من خلال تحديد الجوانب المتعلقة بالموقف المالي للمنشأة بناء على مقاييس مختلفة، ويتم تقييم الأداء بناء على المقارنة مع نتائج الأداء المالي للشركات المنافسة (عوض، 2009).

ويحتوي هذا البعد على اهداف مالية بحتة مثل: تكلفة المنتجات، الربحية، العائد على الاستثمار، التدفق النقدي ويستخدم لقياس ذلك الأرقام المالية والنسب المالية المختلفة، وقد تكون بعض الأرقام مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، ولكن في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود الموارد الكافية (Atkinson, Young, Matsumura, & Mukherjee, 2012).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة، وقد لخصت الى ثلاث مراحل رئيسية وهي كما يلي (Kaplan & Norton, 1996):

1. مرحلة النمو.
2. مرحلة الاستقرار.
3. مرحلة النضج أو الحصاد.

ففي مرحلة النمو تكون المنشأة في المرحلة الأولى من دورة حياتها حيث تركز على المؤشرات المالية وعلى زيادة الدخل في أسواق جديدة وزيادة المبيعات واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير عمليات التشغيل والمنتجات وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها، وفي هذه المرحلة تركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية مثل الدخل الناتج من التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج فإن المنشأة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، حيث تركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة، بالإضافة إلى حجم الإيرادات (Kaplan & Norton, 1996).

ويعتبر البعد المالي بمثابة شريان رئيسي في البنوك وهو القلب النابض في اقتصاد أي دولة.

4. بعد الزبائن

يهتم هذا البعد بشكل عام بالزبائن، حيث تتمثل أهدافه بمدى ربحية ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم، ويعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في الاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد ودى علاقتهم بتحسين الأداء، ويقاس بشكل مستمر وجهة نظر الزبائن الحاليين ومدى رضاهم من خلال مقاييس جودة الخدمة، ويسعى هذا المحور الى تقديم ميزات جديدة للعميل سواء من ناحية الربح المادي العادل للزبائن او الجودة، او حتى في سعر الخدمة او السلعة المقدمة، بالإضافة الى تقديم مقترحات لنظام الشكاوي الذي يعتمد على خطوات وقائية حتى يتم تجنب حصول مشاكل للزبائن، وتقديم مقاييس جديدة للاحتفاظ بالزبائن الجدد (دمنهوري و الراشد، 2018).

وحسب هذا البعد فإن إدارة البنك تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة رضا الزبائن، وتأخذ بطاقة الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل الجد باعتباره من أهم مكونات قياس الأداء المصرفي، واعتمدت غالبية البنوك في العصر الحاضر على وضع حاجات ومتطلبات الزبائن في قلب استراتيجيتها لما يعكسه هذا

المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح البنك في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية بسهولة ويسر وبأسعار معقولة، ويحتوي محور الزبائن على عدة مقاييس منها: الاحتفاظ بالزبائن، ورضا الزبائن، واكتساب زبائن جدد، والحصة السوقية وريحية الزبون (درغام م.، 2013).

5. بعد العمليات الداخلية

هذا البعد يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، لتحقيق عمليات داخلية تتميز بالمستوى العالي الذي يخلق قيمة للمساهمين والزبائن، وهذه العمليات الداخلية تتمثل بمجموعة من الأنشطة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، فتسعى لتقديم الخدمة أو السلعة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات المستهلك بشكل أساسي لأن إيصال القيمة للمستهلك يؤدي الى رضاه وولائه والمحافظة عليه (قمازي و كواشي، 2016).

وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي المنشأة (البنك) ميزة تنافسية في السوق (المبعضين، الخرابشة، و القضاة، 2016)، من خلال مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الحديثة مثل الفيزا كار، والصراف الآلي، والخدمات الالكترونية.

ويهدف هذا البعد الى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك من خلال العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبائن، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للبنك، ويتكون هذا البعد من عمليات التشغيل وعمليات الابتكار، وخدمة توصيل المبيعات (زبدة و أبوعبدة، 2016).

6. بعد التعلم والنمو

يتعلق هذا البعد بالعاملين وقدراتهم الفكرية ومستويات مهاراتهم والإجراءات الإدارية للمنشأة ومحاولة مواكبتها مع التطورات الحاصلة في العمل وأساليبه، وايضا المحافظة على رضا العاملين ورفع معنوياتهم والمحافظة عليهم وزيادة انتاجيتهم (الأبيض و الرياني، 2020).

ويعتمد هذا المحور على ثلاث قدرات أساسية وهي قدرات العاملين التي تشد من خلال المحافظة عليهم وتحقيق رضاهم، وقدرات انظمة المعلومات، والاجراءات التنظيمية منها تمكين اندماج العاملين في العمل، ورضاهم وإنتاجيتهم (الملكوي، 2009).

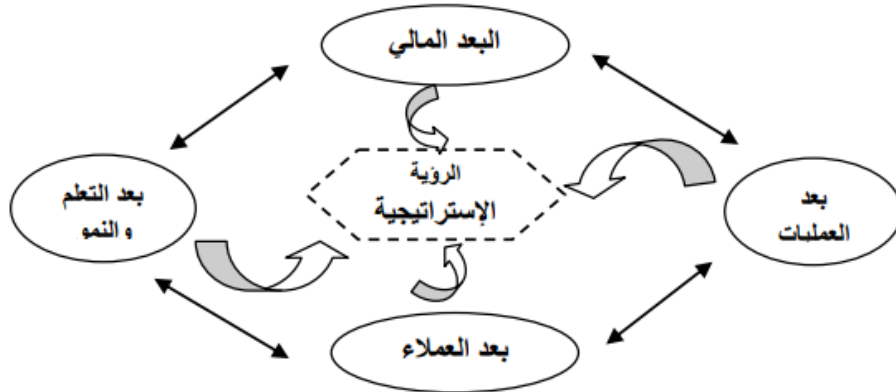
ويعتبر هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للمنشأة ونظرتها المستقبلية، حيث يركز على تطور قدرات العاملين داخل المنشأة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على تطوير وبناء المنشأة لأجل طويل، بمعنى تحديد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطور والإبداع وخلق قيمة أعلى لها (البشتاوي، 2001).

ويعتبر هذا البعد حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر مقاييسه هي حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد الزبائن والعمليات الداخلية والمالية (زبدة و أبوعبدة، 2016).

والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل (2)

ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الثانية



المرجع: (قمازي و كواشي، 2016)

2.4 مفهوم تقارير الاستدامة

تعد تقارير الاستدامة من أهم الأمور وأكثرها حيوية في الحكم على الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي للشركات المدرجة في البورصات، خاصة في ظل التطورات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، فإن تقارير الاستدامة توفر مدخلاً أكثر شمولاً من التقارير المالية التقليدية، وذلك لأن تقارير الاستدامة تحتوي على جميع التأثيرات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لجميع أنشطة المنشأة (محمود، خليل، و عبدالعال، 2023).

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بتقارير الاستدامة الى انه لا يوجد تعريف موحد لها قبول عام لدى جميع الأطراف، حيث عرفت بأنها تقارير تحتوي على معلومات مالية وغير مالية تعكس أداء المنشأة لأنشطتها الاجتماعية والاقتصادية والأثر البيئية في إطار متكامل، بهدف تقييم أداء المنشأة على المدى الطويل من قبل أصحاب المصلحة (فؤاد، 2016).

وأيضاً بأنها أداة فعالة لتقييم التزام المنشآت في مجال التنمية المستدامة، وهي ممارسة لقياس أداء المنشأة لتحقيق هدف التنمية المستدامة والافصاح حول ذلك وتحمل مسؤولية المعلومات التي يتضمنها التقرير امام المستخدمين سواء كانوا خارجيين او داخليين (يونس، 2021).

وعرفت مبادرة التقارير العامة (GRI) تقارير الاستدامة بأنها التقارير التي تقدم المساعدة لشركات حول الية قياس الاداء، وتحديد الاهداف، وإدارة التغيير لجعل عملياتها أكثر استدامة، بالإضافة إلى المساعدة في الإفصاح عن تأثيرات المنشأة سواء كانت سلبية أو إيجابية على المجتمع أو البيئة أو الاقتصاد (محمود، خليل، و عبدالعال، 2023).

ويعتبر الإفصاح عن تقارير الاستدامة أحد أنواع الإفصاح المحاسبي، حيث تسعى المنشأة إلى زيادة مستوى الشفافية والإفصاح لتعزيز قدرتها على تحسين سمعتها والاستمرار. حيث أن الإفصاح عن تقارير الاستدامة يعكس مدى اهتمام المنشأة بالمجتمع ويحدد قدرتها على استثمار الموارد المتاحة التي تمكنها من القيام

بأعمالها بالشكل الذي يعزز من مكانتها ويساهم في تحقيق الجودة لخدماتها دون إلحاق الأضرار بالموارد المتاحة للأجيال القادمة (زامل، 2024).

2.5 مزايا الإفصاح عن تقارير الاستدامة

تعتبر عملية الإفصاح عن تقارير الاستدامة عملية حيوية لتحقيق اقتصاد عالمي مستدام، من خلال ما تقدمه هذه التقارير من مساءلة لشركات عن الأثار المترتبة على أنشطتها سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او بيئية ومساهمتها سواء كانت سلبية او ايجابية في تحقيق التنمية المستدامة (يونس، 2021).

ويمكن تلخيص مزايا الإفصاح عن التقارير المستدامة في النقاط التالية:

- يساعد إعداد الإفصاح عن تقارير الاستدامة المنشأة من خلال إلقاء الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو من الممكن أن يكون أداء الشركة بها أفضل مثل خفض التكاليف، وإمكانية تحسين الإنتاجية، ويجب الأخذ في عين الاعتبار قضايا الاستدامة عند اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وهذا بدوره يساعد على إدارة المخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (رمضان، 2019).
- الحفاظ على استمرارية المنشأة من خلال انها تحدد نقاط الضعف والقوة، وتساهم في مساعدة اصحاب المصالح والمنشأة على اتخاذ الاجراءات التي تكفل استمرارية وتقدم المنشأة (محمود، خليل، و عبدالعال، 2023).
- يعد تقرير الاستدامة مقياساً لمدى فعالية المبادرات التي يتم تنظيمها واطلاقها من قبل المنشأة، بالإضافة إلى انها دليل توجيهي ومرجع للمبادرات المستقبلية (عبد المنعم و العجلوني، 2013).
- ان اعداد تقارير الاستدامة مهم للتقارير المالية وتقارير خلق القيمة، حيث ان هذا النوع من التقارير يوفر مدخلات للتعرف على الفرص المالية والمخاطر التي تتعلق بالمنشأة من أجل التقييم المالي، مما يساعد في الأحكام المالية ذات الأهمية بما يجب ملاحظته (GRI, 2023).

- زيادة الوعي ضد المخاطر في الشركة من خلال بيان قدرة الشركة على مواجهة المخاطر الخارجية والداخلية المحيطة بها، والأسلوب الذي تعتمد عليه الإدارة في الحد من التأثيرات السلبية على قدر المستطاع (محمود، خليل، و عبدالعال، 2023).

2.6 تقارير الاستدامة في فلسطين

ان التقدم التكنولوجي والتطورات في عالم الأعمال وتأثيرات العولمة، كل ذلك ألقى الضوء على علم المحاسبة ونشوء المعايير الدولية للتقارير المالية بشكل خاص، وقد تبنت العديد من الدول حول العالم المعايير الدولية لأعداد التقارير المالية بما فيها تقارير الاستدامة، ومن هذه الدول فلسطين، حيث تبني قطاع البنوك تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية بما فيها تقارير الاستدامة، حيث انتهت تفصح محاسبياً بنسب متفاوتة عن مساهمتها في التنمية المستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (شرف و رشوان، 2021).

واكدت دراسة تلاولة وجوده (2016) على ان مستوى الافصاح عن محاسبة الاستدامة في القطاع المصرفي والخدمات المالية مرتفع مقارنة بغيره من القطاعات، وهذا دليل على استراتيجية وتوجه هذا القطاع بأهمية هذا المفهوم، لبناء اقتصاد فلسطيني مستدام وسليم، حيث تصدر القطاع المالي والمصرفي من بين القطاعات الخمسة في الافصاح عن عناصر تقارير الاستدامة بنسبة 91%.

2.7 بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة

إن أساس بطاقة الأداء المتوازن هو توفير إطار متكامل لقياس الأداء، بحيث لا يقتصر فقط على الأبعاد المالية، بل يشمل أيضاً جوانب أخرى مثل الكفاءة التشغيلية، ورضا الزبائن، والتطوير الداخلي مما يساعد المنشأة على تحقيق توازن بين الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة، ويتمثل ذلك في تحسين الفعالية والكفاءة في العمليات التشغيلية، مما يعزز استدامة الأداء على المدى الطويل من خلال تحسين العمليات بالتالي يمكن تقليل التكاليف وزيادة القدرة التنافسية، وهذا أمر حاسم للاستدامة في المنشأة، وتعمل بطاقة

الأداء المتوازن على تشجيع التدريب المستمر وتطوير المهارات، مما يساهم في تحسين قدرات الموظفين وتعزيز الابتكاري، بالتالي مساعدة المنشأة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق نمو مستدام، وتساهم أيضا في تعزيز رضا الزبائن المستمر، وهذا يساعد في تحقيق استدامة مالية مرتبطة على المدى الطويل والقصير، مما يساهم في تحسين القدرة على التخطيط المستدام، بالإضافة الى ما سبق فهي تحقق توازن بين الربحية وبين الأهداف البيئية والاجتماعية، وهذا بدوره يعزز الاستدامة، حيث أن التركيز على الأداء المالي وحده قد يؤدي إلى تجاهل العوامل التي تساهم في الاستدامة، ويساهم في تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة من خلال توجيه الجهود بشكل متناغم نحو الأهداف المشتركة، مما يساهم في الاستدامة (Alvarez, Arcentales, & Risco, 2024).

2.8 النظريات ذات العلاقة

2.8.1 نظرية اصحاب المصالح

تقوم هذه النظرية على ان اصحاب المصالح هم الذين لديهم مصلحة تربطهم بالمنشأة بشكل مباشر او غير مباشر، وان جميع اصحاب المصالح لهم نفس الحق في المعاملة والحصول على المعلومات، التي تمكنهم من تقييم أداء إدارة المنشأة (فؤاد، 2016).

واكدت هذه النظرية على ان المنشأة يجب ان تراعي جميع مصالحهم بالرغم من اختلافها، بمعنى ان يتم مراعاة تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بنشاط المنشأة (العروطي، 2013).

لذلك يجب على المنشأة تحديد أصحاب المصلحة والتشاور معهم وإشراكهم، للتأكد من أن نشاط المنشأة ذو صلة بأصحاب المصلحة، ووضع التقارير البيئية والاجتماعية وتقارير الاستدامة حيث تساهم هذه التقارير في توضيح موقف المنشأة بشأن المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالأعمال التجارية، فإن توفير مثل هذه المعلومات لأصحاب المصلحة ليس فقط لتقييم وقياس المنشأة بل أيضا لتحديد نقاط القوة والضعف للمنشأة،

وتعد تقارير الاستدامة مفهومًا حديثًا لإعداد التقارير، فهي تشير إلى تكامل العناصر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Harmoni, 2013).

اما بالنسبة لبطاقة المتوازن قد أثبتت نظرية أصحاب المصلحة فائدتها في مساعدة عملية تطوير الاستراتيجية. وأنه يجب أن يتم إجراء تحليل أصحاب المصلحة في المرحلة الأولية من تطوير استراتيجية نظم المعلومات من خلال نهج بطاقة الأداء المتوازن. سيؤدي ذلك إلى دمج تعقيد أصحاب المصلحة مباشرة في عملية تطوير الاستراتيجية، بالتالي توفير معلومات قيمة ومتنوعة عند إعداد الأهداف الفرعية والأنشطة الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف. كما أن عملية تحليل أصحاب المصلحة في حد ذاتها تلفت الانتباه إلى تنوع الأهداف من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة وتسمح للمديرين بتطوير الاستراتيجيات والتدابير المصاحبة التي تأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين (Flak & Dertz, 2013).

2.8.2 النظرية المشروعة

يمكن تفسير الإبلاغ عن الاستدامة من خلال النظرية المشروعة بانه عقد بين المنشآت والمجتمع. من خلال تقديم التقارير عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنشأة، يمكن أن تثبت أنها تفي بالجزء الخاص بها من العقد وأن أنشطتها تتوافق مع أنظمة القيمة الخاصة بالمجتمع، وبذلك تستطيع المنشأة الحفاظ على مكانتها وسمعتها في المجتمع (Harmoni, 2013).

بالتالي تكون استمرارية المنشأة مرهونة بمدى مقدرتها على الوفاء بالالتزامات المتوقعة منها تجاه المجتمع، وليس فقط بقدرتها الوفاء بالتزاماتها تجاه الملاك، وهذا يعني أن عدم امتثال المنشأة للالتزامات الاجتماعية يعرضها للجزاءات القانونية المحددة في نطاق العقد وبالتالي تركز هذه النظرية على العلاقة القائمة بين المجتمع بكافة فئاته والمنشأة (العرموطي، 2013).

2.9 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

إن تقييم الأداء كان يقتصر فقط على النتائج المالية، ولكن مع التطور والتغير الذي يحدث في بيئة الأعمال أصبح تقييم الأداء من الجهة المالية فقط موطناً للعديد من الانتقادات، لما في ذلك من قصور في عملية التقييم مما أدى الى الحاجة لوجود أساس منهجي واضح لتقييم الأداء، ولقياس النتائج غير المالية والمالية تم اقتراح منهج من قبل كابلان ونورتون (Kaplan and Norton) يعتمد على تقييم وقياس الأداء بناء على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تحت ما يسمى في بطاقة الأداء المتوازن (الملكاوي، 2009).

واضافت دراسة صدقي (2022) على ان هنالك أثر لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء وان بطاقة الأداء المتوازن تمثل منظومة شاملة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تساعد بعضها البعض وتحقق التفاعل المتكامل، بالإضافة إلى ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً متكاملًا يمكن من خلاله ترجمة استراتيجية المنشأة الى خطط عملية، وتتيح هذه البطاقة معرفة خارطة الطريق، حيث تحدد أين يجب على المنشأة ان تركز مواردها وأولوياتها وطاقاتها. وفي نفس السياق جاء في دراسة Trung (2020) بأن بطاقة الاداء المتوازن تؤثر على اداء المنشآت. وأشارت دراسة Thuong & Singh (2023) الى اهمية العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأداء المنشآت.

وفي دراسة البشاري وعبد الله (2021) التي هدفت إلى بيان أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة. وتوصلت فيما بعد إلى ان هنالك أثر احصائي لكل من بعد العمليات الداخلية، والبعد المالي، وبعد رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، في حين توصلت إلى أنه لا يوجد أثر لكل من بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات.

وأكدت أيضا دراسة (حسين، 2019) على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في معالجة القصور الناتجة عن استخدام الأساليب التقليدية في تقييم وقياس الأداء المؤسسي، وكان ترتيب جوانب بطاقة الأداء المتوازن في علاج القصور الناتج عن اتباع الأساليب التقليدية في تقييم وقياس الأداء المؤسسي كما يلي أولاً البعد المالي، ثم بعد العملاء، يليه بعد العمليات الداخلية، وفي النهاية بعد التعلم والنمو. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في جوانبها المختلفة في عملية التقييم والتخطيط للأداء، لما لها من دور في علاج المشاكل الناتجة عن إتباع الأساليب التقليدية.

ومن الدراسات التي اجريت في فلسطين حول بطاقة الاداء المتوازن دراسة Alamleh (2021) التي أكدت على ان البنوك المدرجة في بورصة فلسطين لا تطبق بطاقة الاداء المتوازن. اما في دراسة زبدة وأبو عبدة (2016) توصلت الى ان ادارة البنوك العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الاداء المتوازن كأداة موجهة للعمليات اليومية، وأنها تقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه البنوك، وان هنالك معوقات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، من حيث ان استخدامها يجبر البنوك على توفير معلومات ضرورية ورصد الميزانيات وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ومتابعة استخدامها .

وفي دراسة درغام والفرا (2018) التي أجريت على البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حيث هدفت إلى بيان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة فيما بعد إلى أن البنوك العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة جداً عدا البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة، وأكدت على أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعزز من الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.

اما على مستوى الاردن فهناك بعض الدراسات التي اجريت على البنوك حول امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، منها دراسة الزيود (2018) التي اجريت على البنوك الاردنية، والتي وضحت بوجود أثر لاستخدام

بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها المختلفة على أداء البنوك التجارية الاردنية، واوصت بضرورة تعزيز اعتماد البنوك التجارية الاردنية على التكنولوجيا الحديثة من ضمنها استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

وجاء في دراسة عزايذة واخرون (2017) بأنه لا يوجد استخدام لبطاقة الاداء المتوازن بشكل كامل ومتكامل من قبل البنوك التجارية الاردنية، وان مستوى معرفة القائمين على البنوك التجارية الاردنية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن كانت منخفضة، ويعود السبب في ذلك الى غياب التوعية من قبل الجمعيات المحاسبية والمهنية حول اهمية استخدام بطاقة الاداء كأداة لقياس أداء المنشأة بشكل شامل ومن مختلف الجوانب بمعنى ليس الجانب المالي فقط.

واضافت دراسة دودين (2017) بان هنالك العديد من المعوقات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل البنوك التجارية الاردنية منها عوامل تشريعية وتقنية، وإدارية، وغياب التوعية والتأهيل، والتكاليف المحتملة عند تطبيقها.

وأشارت دراسة Stilinski (2024) التي اجريت على البنوك الإسلامية في فلسطين إلى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأثر الاجتماعي والبيئي للبنوك الإسلامية في فلسطين، وتبرز النتائج الرئيسية للدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن عند تكييفها لتشمل المقاييس الاجتماعية والبيئية، تُوفر أداة شاملة للبنوك الإسلامية لقياس أدائها بما يتجاوز المؤشرات المالية. وتُبرز بطاقة الأداء المتوازن، على وجه التحديد، الطرق التي تُساهم بها هذه البنوك في الرفاه المجتمعي والاستدامة البيئية، مما يُعزز التزامها بالقيم الإسلامية. علاوة على ذلك، تُحدد الدراسة تحديات مثل عدم وجود مقاييس أداء بيئية موحدة، والحاجة إلى آليات إبلاغ مُحسّنة لالتقاط المدى الكامل للآثار الاجتماعية والبيئية. وتوصي الدراسة البنوك الإسلامية في فلسطين باعتماد بطاقة أداء متوازن مُخصصة تُدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في أنظمة قياس أدائها. ولن يتوافق هذا النهج مع التزاماتها الأخلاقية والدينية فحسب، بل سيعزز أيضًا الشفافية، وثقة أصحاب المصلحة، والاستدامة طويلة الأجل. ومن خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لموازنة الأداء المالي مع الأهداف الاجتماعية

والبيئية، يُمكن للبنوك الإسلامية أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية وحماية البيئة في فلسطين.

وفي دراسة (2022) Nour et al. والتي سعت للبحث حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الأرباح في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، للفترة من عام 2011 وحتى عام 2019، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي معنوي لبعء العمليات الداخلية وحجم البنك على جودة الأرباح، في حين كان لبعء الزبائن تأثير سلبي ومعنوي، بينما لم تُسجل بقية الأبعاد (المالية، التعلم والنمو، والمسؤولية الاجتماعية) أثراً معنوياً. كما كشفت النتائج عن مستوى منخفض في جودة الأرباح للبنوك الفلسطينية خلال فترة الدراسة، وهو ما أرجعه الباحثون إلى ضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وعدم إدراك الإدارات المصرفية لأهميتها كأداة استراتيجية لقياس وتحسين الأداء، بالإضافة إلى وجود ممارسات إدارة الأرباح.

وتناولت دراسة (2022) Abueid et al. أثر بطاقة الاداء المتوازن في تقدير أداء البنوك في فلسطين، حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك في فلسطين، حيث يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات المؤثرة في أي اقتصاد، واعتمدت الدراسة في المنهجية على تصميم وصفي من نوع الأثر الرجعي على عينة مكونة من 126 من كبار موظفي البنوك، واختبروا عشوائياً من أربعة عشر بنكاً فلسطينياً، واعتمدت على تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ووضحت النتائج ان اداء البنك يرتبط بشكل ايجابي بمنظور عملية الأعمال الداخلية، ومن ثم منظور الزبائن، والمنظور المالي ومنظور التعلم والنمو ستؤدي الى زيادة اداء البنك، وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين بشكل مستمر لضمان التطبيق الأمثل لبطاقة الاداء المتوازن لتحسين أداء البنك.

وأضافت على ما سبق دراسة (2019) Turshan & Abdel Karim إلى أنه يمكن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، ولم يكن لوجهة نظر الزبائن في

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نفس تأثير وجهات النظر الأخرى. علاوة على ذلك، في قياسها للأداء، تطبق البنوك العاملة في فلسطين مقاييس أداء استراتيجية واضحة، بما في ذلك المقاييس المالية وغير المالية التقليدية، مع ملاحظة أن استخدامها لهذه المقاييس لا يعني أنها تطبقها ضمن نطاق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

وتناولت ذلك دراسة Bshayreh at el. (2024) التي أجريت على البنوك في الأردن وأكدت على أن كل من المنظور المالي ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات التجارية الداخلية يؤثر بشكل إيجابي كبير على أداء البنوك، بينما لم يكن لمنظور التعلم والنمو تأثير يُذكر على أداء البنوك. وتشير هذه النتيجة إلى أن على البنوك الأردنية إيلاء المزيد من الاهتمام لمنظور التعلم والنمو كلما رغبت في تحسين أدائها.

وتناولت أيضا دراسة Kharoub & Nour (2024) تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء، والتي ركزت على شركة الاتصالات الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع 350 استبيان على عينة ممثلة بموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية. وأظهرت النتائج فيما بعد بوجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المؤسسي، حيث ارتبط البعد المالي بزيادة الأرباح والعائدات، في حين ساهم البعد المتعلق بالعمليات الداخلية في تحقيق جودة أعلى وتقليل الأخطاء، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على رضا الزبائن وولائهم، وقد ساهم محور التعلم والنمو في تطوير قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار، وقد أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ضمن محاورها الأربعة.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، بحثت دراسات متعددة في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح وجودة المعلومات المحاسبية، منها ما جاء في دراسة السيد وآخرون (2021) التي تمثل الهدف الرئيسي منها في توضيح اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري في البنوك التجارية المصرية المدرجة بالبورصة، من خلال دراسة تأثير محاور بطاقة الاداء المتوازن (المالى-الزبائن-العمليات الداخلية

-التعلم والنمو) على مستوى الإفصاح الاختياري وتوصلت الى انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مستوى الإفصاح الاختياري في البنوك التجارية المدرجة في البورصة، وأوصى الباحث بالتوسع في استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء بجانب التوسع في الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة.

وتتفق نتائج الدراسة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة Alharbi & Abdulaziz (2025) على ان هنالك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لجميع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية. وأوصت الدراسة بتعزيز بُعد التعلم والنمو، لا سيما في تدريب الموظفين، وتحسين العمليات الداخلية لتعزيز جودة وموثوقية المخرجات المحاسبية.

اما بالنسبة لتقارير الاستدامة فقد أكدت دراسة الجبلي (2020) على انها تساهم هذه التقارير في تحسين الإفصاح واعطاء صورة كاملة للمستثمرين في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة الشفافية في التقارير السنوية المنشورة، لتصبح أكثر مصداقية وموثوقية، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية وجذب رؤوس الاموال.

و دراسة العودات (2018) التي هدفت الى قياس مستوى الإفصاح عن أبعاد الاستدامة (الاجتماعي، البيئي، الاقتصادي) في البنوك المدرجة في بورصة عمان، للفترة من عام 2012 وحتى عام 2016، بناء على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى للتقارير السنوية ل 15 بنكاً، ووضحت النتائج أن مستوى الإفصاح الكلي عن أبعاد الاستدامة كان منخفضاً، وجاء الإفصاح عن البعد الاقتصادي بمستوى متوسط، والبعد الاجتماعي منخفضاً، والبعد البيئي هو الأدنى بين الأبعاد الثلاثة، وأوصت الدراسة بضرورة التزام البنوك بالإفصاح عن أبعاد الاستدامة.

وفي دراسة رامي وكواشي (2020) التي سلطت الضوء على الربط بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أجريت الدراسة على شركة زين للاتصالات، وخلصت الدراسة

على ان الاستدامة تعد الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تجمع بين المؤشرات غير المالية والمالية لتقييم الأداء الشامل لشركة، وأكدت الدراسة الى ان بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي ما تحتاجه الشركة التي ترغب في دمج الاستدامة في استراتيجية اعمالها، انطلاقاً من توضيح استراتيجيات الاستدامة الملائمة، وترجمتها لتكون قابلة للتنفيذ ومن ثم تقييمها من خلال الخمس ابعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك يعد المنشأة للطريقة المناسبة لدمج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، فهي بذلك تنتج صورة أكثر وضوحاً للعلاقة بين ممارسات الاستدامة واستراتيجيات الشركة. وأكدت الدراسة أيضاً الى ان تعتبر شركة زين للاتصالات شركة تلتزم بتعزيز التنمية المستدامة، من خلال تنسيق أنشطتها التجارية واستراتيجياتها المتعلقة بالاستدامة، من خلال برنامج التنمية المستدامة ما بعد سنة 2015.

وفي دراسة Lu at el. (2022) التي هدفت الى دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستدامة في شركات الطاقة الخضراء، حيث ركزت الدراسة على خمسة محاور رئيسية تشمل الجوانب الاجتماعية والمالية والبيئية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الجانب البيئي له تأثير واضح على استدامة الشركات، في حين ان الجانب الاجتماعية له تأثير أكثر من الجوانب الأخرى، ويتعلق المحور المالي بتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام وضمان التمويل الكافي لمبادرات الاستدامة، في حين ركز محور العمليات الداخلية على تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية لتقليل الهدر ودعم الأهداف البيئية والاجتماعية. ويبرز محور التعلم والنمو كعنصر أساسي، حيث بينت الدراسة أن تطوير مهارات الموظفين وتعليمهم المستمر له تأثير مباشر وفعال على الجوانب البيئية والاجتماعية، مما يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة داخل المؤسسة. وتؤكد الدراسة على أهمية توازن هذه المحاور لتحقيق أداء مستدام متكامل يعزز من القدرة التنافسية لشركات الطاقة الخضراء.

وفي دراسة مصطفى (2022) التي هدفت إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، ركزت الدراسة على استخدام أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لقياس الأداء ومدى تأثيرها في تطبيق ممارسات التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق التنمية المستدامة، في حين لم تظهر علاقة معنوية بين بعد التعلم والنمو والتنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ودعم أهداف رؤية مصر 2030، مما يبرز كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تكون وسيلة عملية لتكامل الأداء المؤسسي مع أهداف الاستدامة.

انطلاقاً مما سبق من استعراض للدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على تقارير الاستدامة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان، وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لنظام العمليات الداخلية على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

تعتبر العمليات الداخلية أحد أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعكس مدى كفاءة البنوك في إدارة إجراءاتها التشغيلية، وتحقيق الامتثال والجودة، وتقديم خدمات مصرفية فعالة، بالإضافة إلى تقليل الهدر، وقد أظهرت دراسة Kharoub & Nour (2024) أن فاعلية العمليات الداخلية ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإفصاح عن ممارسات الاستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لمحور التعلم على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

المتغير المستقل هو محور التعلم، لقد بينت Lu at el. (2022) وجود علاقة مباشرة بين محور التعلم والجانب البيئي والاجتماعي حيث اظهرت النتائج ان تعليم الموظفين هو العنصر الاكثر اهمية في عناصر بطاقة الاداء المتوازن الذي يجب على الادارة ان تأخذه في عين الاعتبار عند تطوير استراتيجياتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لمحور الزبائن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

المتغير المستقل محور الزبائن، حيث أظهرت نتائج دراسة رامي وكواشي (2020) ان هناك علاقة ايجابية بين محور الزبائن والاستدامة حيث أجريت هذه الدراسة على شركة زين الاردنية، وظهرت نتائج هذه الدراسة ان قدرت الشركة على كسب زبائن جدد ارتفعت وحقت استقرار بالحصة السوقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للمحور المالي على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

المتغير المستقل المحور المالي، حيث بينت دراسة Lu at el. (2022) ان هنالك أثر للمحور المالي على تقارير الاستدامة، ويتعلق المحور المالي بتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام وضمان التمويل الكافي لمبادرات الاستدامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المنهجية والإجراءات

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الافصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان، وذلك من خلال الاستعانة بعدة متغيرات وهي: بطاقة الأداء المتوازن والتي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، والافصاح عن تقارير الاستدامة المتغير التابع في الدراسة، بالإضافة الى حجم البنك ونسبة التداول كمتغير ضابط. وقد حددت الدراسة من خلال الفصل الاول طبيعة العلاقات بين المتغيرات من خلال الاستناد الى الأدبيات والدراسات السابقة. وعليه فإن هذا الفصل يقدم المنهجية والاجراءات التي تم اتباعها لتوصل الى نتائج الدراسة، والإجابة على اسئلة الدراسة، وستكون البداية بالحديث عن عينة ومجتمع الدراسة ومن ثم عن البيانات التي تم الاعتماد عليها، وطبيعتها ومصادر جمعها، بالإضافة الى الية قياس متغيرات الدراسة، ولأن الدراسة ذات طابع تحليلي تم الاعتماد على عدة برامج احصائية في التحليل الاحصائي وهي م البرنامج الاحصائي (STATA, EViews)، وتم تغطية الفترة من عام 2015 وحتى عام 2022.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.2.1 مجتمع الدراسة

تقوم الدراسة على دراسة وتحليل البنوك المدرجة في كل من بورصة عمان وبورصة فلسطين وبلغ عدد البنوك المدرجة في بورصة فلسطين 7 بنوك حسب بورصة فلسطين لعام 2024، اما بورصة عمان فتحتوي على 14 بنك.

3.2.2 عينة الدراسة

لاختيار عينة الدراسة تم الاعتماد على شروط محددة وهي كما يلي:

- ان يكون قد أدرج البنك قبل عام 2015 بسنة على الاقل حتى تتوفر جميع التقارير السنوية لها.
 - ان يكون البنك مستمر في ممارسة أنشطته على طول فترة الدراسة، بمعنى ان لا يكون البنك قد توقف عن العمل في سنة من السنوات.
 - ان لا يكون البنك قد تعرض للإفلاس او التصفية.
- وبناء على ذلك تم استبعاد بنك الصفا وذلك لأنه أدرج في بورصة فلسطين في سنة 2022، بالتالي لا تتوفر بيانات مالية تغطي فترة الدراسة المطلوبة.

والجدول التالي يوضح عينة الدراسة

جدول (3.1)

عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	جنسية البنك
1	بنك فلسطين	فلسطيني
2	البنك الوطني	فلسطيني
3	البنك الاسلامي الفلسطيني	فلسطيني
4	البنك الاسلامي العربي	فلسطيني
5	بنك القدس	فلسطيني
6	بنك الاستثمار الفلسطيني	فلسطيني
7	البنك الاسلامي الاردني	اردني
8	البنك الاردني الكويتي	اردني
9	البنك التجاري الاردني	اردني
10	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	اردني
11	بنك الاستثمار العربي الاردني	اردني
12	بنك صفوة الاسلامي	اردني
13	بنك الاتحاد	اردني
14	بنك المؤسسة العربية المصرفية	اردني
15	البنك الاستثماري	اردني
16	بنك المال الاردني	اردني
17	بنك القاهرة عمان	اردني
18	بنك الاردن	اردني
19	البنك الاهلي الاردني	اردني
20	البنك العربي	اردني

3.3 مصادر جمع البيانات

من أجل تغطية الجانب النظري في الدراسة فقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية والمتمثلة في مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من رسائل علمية، وأبحاث، ومقالات أكاديمية، ومواقع إلكترونية متخصصة.

وفي الجانب التطبيقي أيضا فقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية للبيانات الفعلية المستخرجة من التقارير المالية السنوية للبنوك والإفصاحات الصادرة عنها خلال الفترة (2015-2022)، والمنشورة على الموقع

الرسمي لبورصة فلسطين (www.pex.ps) وبورصة عمان (www.ase.com.jo/ar)، وذلك لجمع البيانات المطلوبة لإجراء التحليل التطبيقي للدراسة.

3.4 وصف وقياس متغيرات الدراسة

للوصول الى النتائج حول أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي تم الاعتماد على عدة متغيرات وتم قياسها بناء على الجدول التالي:

جدول (3.2)

قياس المتغيرات

المرجع	قياس المتغير	المتغير
		المتغير المستقل : بطاقة الاداء المتوازن (BS)
(Alamleh,2021)	إنتاجية العامل = مجموع الأصول / عدد الموظفين نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الاستثمارات = اجمالي القروض / اجمالي الاستثمارات	نظام العمليات الداخلية
(Nour at el., 2022)	1. أثر اهتمام البنك ببنمية قدرات الموظفين على رضا الزبائن = صافي الربح بعد الضريبة 2. كفاءة استغلال الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي = إجمالي تكاليف التشغيل / الربح التشغيلي 3. تكاليف تدريب الموظفين = تكلفة التدريب / إجمالي تكلفة التشغيل * 100/100	محور التعلم والنمو
(مبروكي، 2023)	نسبة العائد على الاصول = صافي الربح بعد الضريبة / اجمالي الاصول نسبة العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / اجمالي حقوق الملكية	المحور المالي
	نسبة السيولة = الاصول المتداولة / الالتزامات المتداولة نسبة حق الملكية الى اجمالي الاصول = حقوق الملكية / اجمالي الاصول 1. (الزبائن المخلصون) النمو في المبيعات = (حجم إيرادات البنك هذا العام / إيرادات البنك العام الماضي) * 100/100 2. مساهمة جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون للزبائن في تحقيق الربح التشغيلي = الربح التشغيلي / عدد الموظفين 3. عدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن البنك من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل = الأصول المتداولة / عدد الموظفين 4. أثر رضا الزبائن وولاءهم للبنك على تقليل حجم الأصول التي تم تمويلها الخصوم = الأصول / إجمالي الخصوم.	محور الزبائن
(Nour at el., 2022) (Abdelrazek, 2019)		
(GRI, 2021)	المتغير التابع: تقارير الاستدامة (SR) يحتوي التقرير على مجموعة مكونات ويندرج تحت كل مجموعة العديد من البنود التي تم فحص مدى تواجدها لدى البنوك، حيث تأخذ البنوك العلامة (1) إذا أفصحت عن البند، والعلامة (0) إن لم تفصح عنه، وتم إرفاق التقرير في الملحق (أ).	تقارير الاستدامة (SR)
(Muhi & Benaissa , 2023)	اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الاصول.	حجم البنك (FSIZ)
(المحجان، 2018)	الاصول المتداولة / الالتزامات المتداولة.	نسبة التداول (CR)

3.5 الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (STATA, Eviews)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (يعمل قياس مصفوفة معامل الارتباط على قياس مدى قوة الارتباط بين المتغيرات واتجاه هذه العلاقة).

2- استخدام نموذج الانحدار الخطي للإطار الزمني (Fixed effect، random effect and pools effect)

3.6 تقييم جودة النموذج المقدر قياسياً

تم تقدير النموذج بطريقة المربعات الصغرى العادية (Ordinary Last Square OLS)، حيث أنها من الطرق الشائعة في تقدير معاملات نموذج الانحدار المتعدد، قبل استخدام النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لا بد من التأكد من صحة النموذج المقدر من خلال اختبار مدى تحقق شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS).

وكذلك التأكد من جودة النموذج المستخدم وخلوه من المشاكل القياسية، يستلزم الاختبارات التشخيصية التالية (شيخة، 2011):

أ - معامل التحديد المعدل ومعنوية معاملات الانحدار:

إذا كانت جميع معاملات النموذج معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($adj R^2$) للنموذج مرتفعة، فهذا يدل على جودة النموذج المقدر.

ب - اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

تم اختبار مشكلة الارتباط الذاتي من خلال قيمة معامل دوربن واتسن (Durbin Watson)، وإذا اقتربت القيمة من 2، فإن ذلك يشير لخلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي.

ج - اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality):

استخدم الباحثون اختبار (Jarque – Bera) لاختبار التوزيع الطبيعي لحدود الخطأ (البواقي) الناتجة عن تقدير النموذج، ويتم التأكد من أن حدود الخطأ تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى دلالة المحسوب (p-value) غير معنوي، وهذا يشير لقبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

د - اختبار تجانس حدود الخطأ (Heteroskedasticity):

أشارت نتائج اختبار (Arch) لاختبار تجانس حدود الخطأ (البواقي)، إلى عدم معنوية الاختبار، حيث إذا كانت قيمة الاختبار (F) بمستوى دلالة محسوب (P-value) غير معنوية إحصائياً، وبذلك نستنتج تحقق شرط تجانس حدود الخطأ.

وكان نموذج الدراسة على النحو التالي:

$$SR = \alpha + \beta_1 \text{ internal} + \beta_2 \text{ learning} + \beta_3 \text{ Financial} + \beta_4 \text{ Customers} + \beta_5 \text{ FSIZ} + \beta_6 \text{ CR} + \varepsilon$$

حيث تمثل:

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ = معاملات الانحدار

ε = error term of the regression

SR = تقارير الاستدامة

internal = محور العمليات الداخلية

learning = محور التعلم والنمو

Financial= المحور المالي

Customers= محور الزبائن

FSIZ= حجم البنك

CR= نسبة التداول

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 مقدمة

تهدف هذه الدراسة الى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة بناء على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج STATA، ويستعرض هذا الفصل نتائج تقدير النماذج القياسية وتحديد أثر المتغيرات المستقلة بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان في الفترة من (2015-2022).

4.2 نتائج الوصف الاحصائي

يوضح الجدول التالي المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات النموذج القياسي:

جدول (4.1)

المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات النموذج القياسي

Max	Min	Std. dev.	Median	Mean	Obs	Variable
40	14	5.8	26	26.5	82	SR
2517537.0	3586.3	537258.2	1067057	1089389.0	82	Internal
22200000.0	-237812.1	6002509.0	4842535	7008067.0	82	Learning
3.0	0.1	0.6	0.220	0.5	82	Financial
494143.6	606.9	112546.0	188692.9	196683.8	82	Customers
22.6	17.7	1.3	21.32	21.1	82	FSIZE
11.8	0.2	2.3	0.67	1.7	82	CR

المصدر: من اعداد الباحثة استادا لمخرجات برنامج Stata

تشير المتوسطات الحسابية للمتغيرات المدروسة إلى أن متوسط تقارير الاستدامة (SR) بلغ 26.5، أما متوسط نظام العمليات الداخلية (Internal) فقد بلغ 1,089,389، ما يشير إلى كفاءة تشغيلية جيدة نسبياً في إدارة الأصول والموظفين، وهو ما تؤكد الأدبيات التي تعتبر هذا البعد أساساً لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية (Abdelrazek, 2019; Al-Masaudi & Ali, 2016).

في محور التعلم والنمو (Learning)، بلغ المتوسط 7,008,067، وهو رقم مرتفع يعكس استثمار البنوك في تطوير قدرات الموظفين والتدريب، إلا أن وجود قيم سالبة ومتطرفة قد يشير إلى تباين كبير في سياسات التدريب أو تحقيق خسائر في بعض المؤسسات، ما يتفق مع تحديات تطبيق هذا البعد كما ورد في الأدبيات (Nour, Alamleh, Al-Atoot, & Almomani, 2022).

بالنسبة للبعد المالي (Financial)، كان متوسطه 0.5، وهو مؤشر متوسط يعكس قدرة البنوك على تحقيق عوائد معتدلة على الأصول وحقوق الملكية، ويتفق ذلك مع دراسات ركزت على أهمية هذا البعد في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتوجيه الاستراتيجيات نحو الاستدامة المالية (Al-Masaudi & Ali, 2016).

أما محور الزبائن (Customers)، فبلغ متوسطه 196,683.8، ما يدل على وجود قاعدة زبائن قوية نسبيًا ومستوى جيد من رضا الزبائن، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في القطاع المصرفي التي تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن (Nour, Alamleh, Al-Atoot, & Almomani, 2022; Abdelrazek, 2019).

أخيرًا، أظهر متوسط حجم البنك (FSIZE) عند 21.1 تجانسًا في حجم البنوك، بينما بلغ متوسط نسبة التداول 1.7 (CR)، ما يشير إلى توافر سيولة جيدة لدى معظم البنوك مع وجود بعض التباين، وهو ما قد يؤثر على استقرارها المالي إجمالًا (Muhi & Benaissa, 2023; Al-Mahjan, 2018).

تعكس هذه المتوسطات توجه البنوك نحو تحقيق توازن بين الأبعاد المالية وغير المالية، إلا أن التباين في بعض المؤشرات يؤكد الحاجة لمزيد من التكامل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لضمان فعالية الأداء والاستدامة.

4.3 مصفوفة معامل الارتباط

اعتمدت هذه الدراسة على بعض الاختبارات للتأكد من صحة البيانات المالية المجمعة، ومن أجل عدم وجود تداخل خطي للبيانات Multi-collinearity بين المتغيرات، حيث يحدث هذا التداخل عندما يكون هناك ارتباط عالٍ بين اثنين أو أكثر من متغيرات الدراسة، وبالتالي يصعب تحديد أهمية كل متغير على حدة ومدى تأثيره على المتغير التابع، والجدول (4.2) يبين مصفوفة معامل الارتباط بين المتغيرات.

جدول (4.2)

مصفوفة معامل الارتباط

CR	FSIZE	Customers	Financial	Learning	Internal	SR
						1
						0.3783*
				1		0.0469
			1	0.0711	0.0957	-0.3312*
		1	0.3948*	0.2948*	0.7618*	0.1727
	1	0.6013*	0.1459	0.6846*	0.7999*	0.1196
1	0.1583	0.4027*	0.9990*	0.0681	0.1126	-0.3351*

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA

من تحليل مصفوفة الارتباط (pwcorr) يتبين أن رضا الزبائن (SR) يرتبط ارتباطاً إيجابياً معتدلاً مع التعلم الداخلي (0.3783*) وعلاقات ضعيفة وغير معنوية مع التعلم المؤسسي (0.0469) وحجم المنشأة (0.1196)، بينما يظهر ارتباط سلبي معنوي مع المؤشرات المالية (-0.3312*) ونسبة السيولة (CR) (-0.3351*).

يشير الارتباط القوي الإيجابي بين التعلم الداخلي والزبائن (0.7618*) وبين حجم المنشأة والتعلم الداخلي (0.7999*) وحجم المنشأة والتعلم المؤسسي (0.6846*) إلى أن زيادة استثمارات المؤسسات في التعلم الداخلي والمؤسسي ترتبط بزيادة حجمها وعدد عملائها. كما يظهر ارتباط معنوي معتدل إيجابي بين التعلم المؤسسي والزبائن (0.2948*)، ويبدو أن المؤشرات المالية ترتبط إيجابياً قوياً تقريباً مع نسبة السيولة (0.9990*)، مما يعكس طابع الارتباط الوثيق بين الصحة المالية والسيولة.

علاوة على ذلك، يرتبط الزبائن معنويًا إيجابيًا مع المؤشرات المالية (*0.3948) وحجم المنشأة (*0.6013) ونسبة السيولة (*0.4027). عموماً، تُبرز النتائج أهمية التعلم المؤسسي والداخلي كعوامل محفزة لزيادة حجم المنشأة وقاعدة الزبائن، بينما تشكل المتغيرات المالية والهيكلية (حجم المنشأة والسيولة) شبكة مترابطة تؤثر سلبًا على رضا الزبائن إن لم تُدار بشكل متوازن.

4.4 نتائج تقدير نموذج الدراسة

الجدول التالي يوضح نتائج طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS):

جدول (4.3)

نتائج طريقة المربعات الصغرى العادية

95% Confidence Interval	p-value	t-value	Robust Std. Err.	Coefficient	Variable
[0.00000754, 0.0000144]	0	6.37	0.00000172	0.000011	Internal
[-0.000000161, 0.000000259]	0.642	0.47	0.000000105	4.92E-08	Learning
[36.90694, 94.74398]	0	4.53	14.51659	65.82546	Financial
[-0.0000219, 0.00000897]	0.407	-0.83	0.00000774	-	Customers
[-3.594951, -1.16275]	0	-3.9	0.6104608	-2.37885	FSIZE
[-24.41258, -10.02983]	0	-4.77	3.609944	-17.22121	CR
[41.77091, 85.05185]	0	5.84	10.86313	63.41138	_cons
				82	Number of obs
				43.42	F(6, 75)
				0.000	prob > F
				0.4335	R - squared
				4.52	Root MSE
				1.73	Durbin Watson

المرجع: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Stata

قبل البدء في التفسير والتعليق على نتائج النموذج المقدر لا بد من التأكد من جودة النموذج وذلك كما يلي:

أ - معامل التحديد المعدل ومعنوية معاملات الانحدار:

تشير النتائج إلى أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التباين في المتغير التابع تقارير الاستدامة (SR)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R-squared) 0.4335، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمليات الداخلية،

التعلم والنمو، المحور المالي، الزبائن، حجم المنشأة، نسبة التداول) تفسر حوالي 43.4% من التغير في تقارير الاستدامة لدى البنوك محل الدراسة. وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات المالية والإدارية التي تتناول ظواهر معقدة تتأثر بعدة عوامل.

ب- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

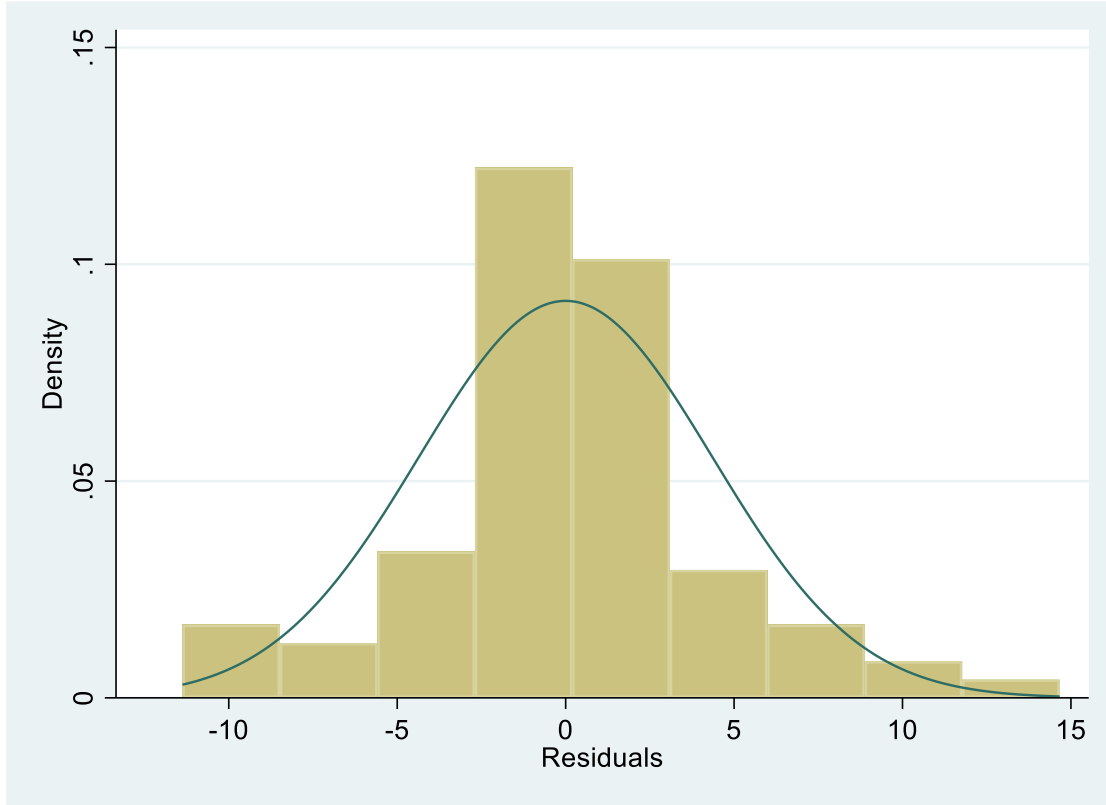
من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة معامل دوربن واتسون (Durbin Watson) بلغت (1.73)، وتشير هذه القيمة لخلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي.

ج- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality):

تم استخدام اختبار (Jarque-Bera) لاختبار التوزيع الطبيعي لحدود الخطأ (البواقي) الناتجة عن تقدير النموذج، وأثبتت النتائج أن حدود الخطأ تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة الاختبار ($J=10.54$) بمستوى دلالة ($P\text{-value}=0.052$) وهذا يشير لقبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (3)

التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج



المصدر: مخرجات برنامج STATA

د- اختبار تجانس حدود الخطأ (Heteroskedasticity):

أشارت نتائج اختبار (White) لاختبار تجانس حدود الخطأ (البواقي)، إلى عدم معنوية الاختبار، حيث بلغت قيمة الاختبار ($F=54.31$) بمستوى دلالة محسوب ($p\text{-value} = 0.064$) وهي غير معنوية احصائياً، وبذلك تحقق شرط تجانس حدود الخطأ، والجدول التالي يوضح اختبار (White).

جدول (4.4)

نتائج اختبار تجانس حدود الخطأ

P	Df	chi2	Source
0.064	27	54.31	Heteroskedasticity

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Stata

من خلال جدول (4.4) تبين أن قيمة الاختبار بلغت (54.31)، والقيمة الاحتمالية (0.064)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض العدمي الذي ينص على عدم تجانس حدود الخطأ، وبالتالي قبول الفرض البديل بمعنى تجانس تباين حد الخطأ العشوائي.

4.5 تفسير النتائج

1. جودة النموذج القياسي وملاءمته

تشير النتائج إلى أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التباين في المتغير التابع تقارير الاستدامة (SR)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R-squared) 0.4335، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحور المالي، الزبائن، حجم المنشأة، نسبة التداول) تفسر حوالي 43.4% من التغير في تقارير الاستدامة لدى البنوك محل الدراسة. وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات المالية والإدارية التي تتناول ظواهر معقدة تتأثر بعدة عوامل.

2. أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.

محور العمليات الداخلية (Internal)

المعامل 0.000011 ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ ($t=6.37$, $p<0.001$). يشير هذا إلى أن كل وحدة زيادة في إنتاجية العامل (مجموع الأصول/عدد الموظفين) ترتبط بزيادة مقدارها 0.000011 في مؤشر الاستدامة، مع فترة ثقة 95% بين [0.00000754, 0.00001440] يبين هذا التأثير الإيجابي القوي أهمية تحسين كفاءة الأصول والعمالة لتحقيق مستويات أعلى من الإفصاح الاستدامي. وهذا يتفق مع نتائج دراسة Kharoub & Nour (2024) التي أوضحت أن فاعلية العمليات الداخلية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإفصاح عن ممارسات الاستدامة.

كما تتسق النتيجة مع دراسة (2022) Nour et al. التي بينت أن بعد العمليات الداخلية له تأثير إيجابي ومعنوي على جودة الأرباح في البنوك الفلسطينية، وهو ما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه العمليات التشغيلية في تعزيز الشفافية والممارسات المسؤولة.

محور التعلم والنمو (Learning)

المعامل 10×4.92 غير دال إحصائياً ($t=0.47, p=0.642$) وفترة الثقة شملت الصفر $[-0.000000161, 0.000000259]$ يشير هذا إلى أن متغيرات التعلم -كالاستثمار في تدريب الموظفين وكفاءة استغلال الموارد التشغيلية- لا تلعب دوراً مميزاً في تفسير فروق مستوى الإفصاح في التقارير لدى العينة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (2024) Bshayreh et al. التي بينت أن محور التعلم والنمو لم يكن له تأثير يُذكر على أداء البنوك الأردنية، مما يعكس ضعف استثمار المؤسسات المصرفية في تطوير رأس المال البشري ضمن استراتيجياتها الاستدامة.

إلا أن هذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه (2022) Lu et al. التي أكدت على وجود علاقة مباشرة بين محور التعلم والجوانب البيئية والاجتماعية، حيث أظهرت أن التعليم المستمر وتطوير مهارات العاملين يعززان ثقافة الابتكار والاستدامة.

يمكن تفسير هذا التباين بأن البنوك في فلسطين والأردن ما زالت تعتبر التعلم والنمو نشاطاً داعماً وليس استراتيجياً يرتبط مباشرة بالاستدامة، ما يستدعي تعزيز برامج التدريب والتوعية في هذا المجال.

• المحور المالي (Financial)

المعامل 65.82546 دال احصائيات ($t=4.53, p<0.001$) وفترة الثقة بين $[36.90694, 94.74398]$ ، هذا المعامل الكبير يوضح أن زيادة نسبة العائد على حقوق الملكية أو الأصول أو السيولة يرتبط بارتفاع حاد في درجة الاستدامة المفصح عنها، بمعنى البنوك الأشد أداءً ماليًا تستثمر أكثر في الكشف عن

سياساتها وممارساتها الاجتماعية والبيئية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Lu et al. (2022) التي أكدت أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام وضمان التمويل الكافي لمبادرات الاستدامة.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة Alharbi & Abdulaziz (2025) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

ويؤكد هذا أن البنوك ذات الربحية المرتفعة تستخدم الإفصاح عن تقارير الاستدامة كأداة لتعزيز الثقة لدى المستثمرين وتدعيم صورتها المؤسسية.

• محور الزبائن (Customers)

المعامل -0.00000645 غير دال احصائياً ($t=-0.83$ ، $p=0.407$) وفترة الثقة تشمل الصفر [0.0000219,0.00000897]

يشير إلى غياب تأثير نمو المبيعات أو مساهمة جودة الخدمة في التنبؤ بالإفصاح الاستدامي، ما قد يعكس أن الأبعاد المتعلقة بالزبائن تنعكس أكثر على الأداء التشغيلي والربحية المباشرة دون ترجمتها إلى شفافية استدامة أكبر.

• حجم المنشأة (FSIZE)

المعامل -2.37885 دال احصائياً ($t=3.90$ ، $p<0.001$) وفترة الثقة [-3.95495، -16275.1]. يشير إلى تأثيراً سلبياً بمعنى كل زيادة بنسبة وحدة في اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الأصول ترافقها خفض بمقدار 2.38 نقطة في مؤشر الإفصاح.

• نسبة التداول

المعامل -17.22121 دال احصائياً ($t=-4.77$ ، $p<0.001$)، وفترة الثقة [-24.41258، -10.02983] وهذا يبين أن ارتفاع السيولة الجارية لا يترجم تلقائياً إلى إفصاح استدامي أفضل، بل يرتبط بانخفاض بهذا الإفصاح. قد يعكس ذلك توجُّه البنوك شديدة الملاءة إلى التركيز على استغلال الفرص الاستثمارية أكثر من الشفافية.

• الثابت (cons)

6.41138 دال احصائياً ($t=5.84$ ، $p=0.001$)، ما يدل على مستوى استدامة اساسي في حالة تساوي جميع المتغيرات عند الصفر.

أخيراً يوضح اختبار $F(F(6,75)=43.42$ ، $p<0.001$) أن النموذج ككل ذا دلالة إحصائية عالية تفسير تباين إفصاح الاستدامة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

بناء على التحليل الإحصائي السابق يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- ان مستوى الإفصاح عن تقارير الاستدامة لدى البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان كان عند مستوى متوسط، حيث بلغ متوسط الإفصاح 26.5 من أصل 50، وهذا يدل على أن البنوك تفصح عن ما يقارب 53% من المؤشر المعتمد، على الرغم من تبنى قطاع البنوك تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية بما فيها تقارير الاستدامة، لكن لا يوجد التزام تام بكافة بنود قطاع إفصاح الاستدامة، ولعل السبب وراء ذلك الى غياب الالتزام التنظيمي والقانوني حيث لا تلزم القوانين البنوك المدرجة في الإفصاح عن تقارير الاستدامة، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة العودات (2018) التي أشارت إلى ان مستوى الإفصاح عن تقارير الاستدامة كان منخفضاً في البنوك الأردنية، في حين نتائج هذه الدراسة اكدت على أن المستوى العام يعتبر متوسطاً، مما يشير إلى تحسن نسبي في ممارسات الإفصاح عن تقارير الاستدامة.

وحسب نظرية اصحاب المصلحة فإن هذا الالتزام الجزئي من قبل البنوك يعتبر خطوة إيجابية تعكس وعي البنوك بأهمية تلبية احتياجات أصحاب المصالح، ليس المساهمين فقط، حيث تمثل تقارير الاستدامة البيئة والمجتمع وتعزز الثقة بالبنك.

- أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحور المالي، الزبائن، حجم المنشأة، نسبة التداول) تفسر حوالي 43.4% من التغير في تقارير الاستدامة لدى البنوك محل الدراسة، وهذا يعني أن هذه المتغيرات المستقلة لها أثر مهم وجوهري في تحديد مدى افصاح البنوك عن تقارير

الاستدامة، وأكدت دراسة Kaplan & Norton (1996) على أن استخدام بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الأربعة يساعد المنشأة على تحسين الإفصاح من خلال مؤشرات غير مالية. وتدعم ذلك نظرية أصحاب المصالح التي تؤكد على أن المنشأة تفصح استجابة لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.

- أن متغيرات محور التعلم - كالاتثمار في تدريب الموظفين وكفاءة استغلال الموارد التشغيلية - لا تلعب دوراً مميّزاً في تفسير فروق مستوى الإفصاح في التقارير لدى العينة، وهذا يعني أن البنوك التي تستثمر بشكل أكبر في التدريب أو تستغل الموارد بشكل أفضل فهي لا تختلف عن غيرها من البنوك في مستوى الإفصاح عن الاستدامة.

- المحور المالي ومحور العمليات الداخلية هما العوامل المحركة الأساسية للاستدامة الموثقة، باعتبارهما عاملين رئيسيين في بناء مصداقية البنك اما الأطراف ذات العلاقة. بينما لا تظهر أبعاد التعلم والنمو والزبائن تأثيراً ذا دلالة. وهذا يشير الى انتقائية في الإفصاح مبنية على ما يعتبر اشارة قوية في بيئة السوق، وهذا ما اكدت عليه دراسة Lu et al., 2022 (2022) حيث أكدت على محور العمليات الداخلية يساهم في تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية لتقليل الهدر ودعم الأهداف البيئية والاجتماعية. ويبرز محور التعلم والنمو كعنصر أساسي، حيث بينت الدراسة أن تطوير مهارات الموظفين وتعليمهم المستمر له تأثير مباشر وفعال على الجوانب البيئية والاجتماعية، مما يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة داخل المؤسسة

- وضحت النتائج إلى أن زيادة نسبة العائد على الأصول أو حقوق الملكية أو السيولة ترتبط بارتفاع حاد في درجة الاستدامة المبلغ عنها. بعبارة أخرى، البنوك الأشد أداءً ماليًا تستثمر أكثر في الكشف عن سياساتها وممارساتها البيئية والاجتماعية. وترى الباحثة ان هذه النتيجة تؤكد على أهمية العوامل المالية في دعم الإفصاح عن تقارير الاستدامة، حيث أن ارتفاع مؤشرات الأداء المالية تعزز من قدرة البنك على الإفصاح عن تقارير الاستدامة.

والجدول التالي يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

جدول (5.1)

نتائج فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
1	يوجد أثر لنظام العمليات الداخلية على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.	قبول
2	يوجد أثر لمحور التعلم على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.	رفض
3	يوجد أثر لمحور الزبائن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.	رفض
Ho4	يوجد أثر للمحور المالي على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان.	قبول

5.2 التوصيات

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز الشفافية المالية والكفاءة التشغيلية من خلال تطوير نظم الإدارة الداخلية وربطها مباشرة بمؤشرات الاستدامة، وذلك لأن محور العمليات الداخلية والمحور المالي أثبتا تأثيرًا جوهريًا في تحسين مستوى الإفصاح عن تقارير الاستدامة لدى البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
- تفعيل الأطر التنظيمية والإلزامية للإفصاح عن تقارير الاستدامة، عبر قيام البنك المركزي وهيئة سوق رأس المال بإصدار تعليمات واضحة تلزم البنوك بنشر تقارير استدامة دورية تتضمن الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية ضمن التقارير السنوية.
- تعزيز ثقافة الاستدامة داخل البنوك من خلال إطلاق برامج تدريب وتطوير مهني للموظفين في مجالات إعداد تقارير الاستدامة وإدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بما يساهم في تحسين وعي العاملين وتوسيع تطبيق الممارسات المستدامة في العمليات اليومية.
- تشجيع التعاون بين البنوك والجهات الأكاديمية لإجراء أبحاث تطبيقية حول العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة، بهدف تطوير أدوات قياس وطنية أكثر دقة تلائم خصوصية القطاع المصرفي الفلسطيني والأردني.

- إجراء دراسات مستقبلية تتعلق في بطاقة الأداء المتوازن على قطاعات مختلفة، وذلك لتعزيز موثوقية

النتائج وتعميمها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

الأبيض، شعله أبو القاسم والرياني، اسامة سالم. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات. *مجلة الجامعي، العدد 25، الصفحات 259-287.*

البشاري، مصطفى. وعبد الله، أنور. (2021). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية. *مجلة الآداب، 1(20)، 601-630.*

البشتاوي، سليمان. (2001). *تقويم الأداء على وفق BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية.* بغداد، العراق: رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة المستنصرية.

تلاولة، محمد أحمد وجودة، رأفت محمد. (2016). العوامل المؤثرة على مستوى الإفصاح عن عناصر محاسبة الاستدامة للشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(3)، الصفحات 244-266.*

الجبلي، وليد سمير. (2020). *أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الإفصاح المحاسبي وتعزيز ثقة المستثمرين.*

حسين، رامز رمضان. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. *مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 10(4)، 28-76.*

أبو خشبة، عبد العال بن هاشم. (2001). مدخل مقترح لتقويم الأداء في ظل بيئة الرياض: الجمعية السعودية للمحاسبة. *مجلة البحوث المحاسبية، 5(2).*

الخولي، هالة. (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 56*.

درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد. (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد 17، العدد 2، الصفحات 741-788*.

درغام، ماهر. (2013). تقييم أداء البنوك الإسلامية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة. *BSC/المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد خاص*.

درغام، ماهر. والفرا، نهلة. (2018). العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ((BSC وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (2)26، 33-66*.

دمنهوري، امل محمد والراشد، عبد العزيز. (2018). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحسين الاداء. *المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، الصفحات 163-197*.

دودين، احمد يوسف. (2017). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 1-21*.

رامي، كوثر وكواشي، مراد. (19). (2020, may) بطاقة الاداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة و استراتيجية المؤسسة. دراسة حالة شركة زين -الاردن-. *Revue Algérienne d'Economie et gestion*

رمضان، محمد السيد. (2019). قياس أثر الإفصاح عن تقارير الاستدامة على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)10، 377-405*.

زامل، أحمد. (2024). علاقة الإفصاح عن تقارير الاستدامة بالقيمة السوقية: دراسة اختبارية على البنوك الكويتية. مجلة البحوث التجارية، 46(1)، 14-45.

زبدة، خالد حسن وأبو عبدة، عمر. (2016). مدة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها. مجلة جامعة الأزهر، المجلد 18، العدد 1، الصفحات 241-276.

الزيود، ايوب محمود. (2018). اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء البنوك التجارية الاردنية. الاردن: رسالة ماجستير، جامعة ال بيت.

السيد، أحمد وبخيت، محمد وعبد العزيز، عمرو. (2021). تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، الصفحات 333-352.

شرف، جهاد محمد ورشوان، عبد الرحمن. (2016). أثر تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية في تطوير الإطار المفاهيمي لأبعاد المحاسبة عن التنمية المستدامة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 26، العدد 2، الصفحات 1-18.

صدقي، عماد محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة".

صدقي، عماد محمود. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة-. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4(1).

عبد المنعم، اسامة والعجلوني، احمد طه. (2013). تقارير الاستدامة: التجسيد الحقيقي للحاكمة المؤسسية للشركات. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والانبار، المجلد 5، العدد 10، الصفحات 153-180.

أبو عرب، هبة حماد وأبو سويرح، ايمن سليمان. (2020). اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 327-342.

العرموطي، احمد عدنان. (2013). أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية المدرجة في بورصة عمان. جامعة الشرق الاوسط، الاردن. عزايذة، سارة وجنيبة، عمر ووجدي، شوقي. (2017). المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الباحث 1(17)، الصفحات 356-374.

العودات، أحمد يوسف. (2018). مستوى الإفصاح عن أبعاد الاستدامة لدى القطاع المصرفي الأردني. المفرق، الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عوض، فاطمة رشدي. (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. غزة: رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.

فؤاد، ريمون ميلاد. (2016). الآثار الايجابية لتقرير الاستدامة : دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية. جامعة عين شمس.

قمازي، نجوم وكواشي، مراد. (2016). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، الصفحات 39-68.

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

مبروكي، مروة. (2023). دور مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال. المجلة الجزائرية للعلوم التجارية والاقتصادية، 13(1).

المبيضين، سيف والخرابشة، فارس والقضاة، ليث. (2016). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الاردنية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 12(4)، الصفحات 841-875.

المحجان، فهد محمد. (2018). تحليل العلاقة بين خصوصية السيولة والربحية والمديونية السابقة وبين المزيج التمويلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

محمود، احمد فتحي و خليل، علي محمود وعبد العال، صبرة احمد. (2023). أثر الإفصاح عن تقارير الإستدامة في دعم المشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 2(4)، الصفحات 67-96.

محمود، هاني رجب. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمة الصحية المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4(3).

المسعودي، حيدر علي وعلي، هبة الله. (2016). استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 190.

مصطفى، أمل. (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العربية للإدارة، 42(4)*، الصفحات 93-112.

ملحم، محمود ابراهيم. (2025). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 13(1)*، 17-39.

الملكوي، ابراهيم الخلوف. (2009). *إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

موسى، جيهان ونس. (2016). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الاردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 2016، العدد 47*، الصفحات 347-372.

يونس، نجاة محمد مرعي. (2021). أثر مستوى وجودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي للشركات-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة بسوق المال السعودي. *مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(1)*، الصفحات 361-413.

المراجع الاجنبية

Abdelrazek, A. (2019). Sustainability Balanced Scorecard: A Comprehensive tool to measure sustainability performance. *International Journal of Social Science and Economic Research, 4(2)*, pp. 948-962.

Abueid, R., Rehman, S., & Nguyen, N. (2022). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business, 18(1)*, pp. 34-45.

Al Mseden, N. A., & Abu Nassar, M. (2015). *The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies*. Dubai: Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference.

- Alamleh , L. (2021). *The effect of applying balanced scorecard on earnings quality (empirical study of the bank listed on Palestine exchange)*. Master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Alharbi, M. A., & Abdulaziz, J. O. (2025). The impact of using the balanced scorecard on improving the quality of accounting information in Saudi commercial banks: A field study. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3).
- Alvarez, L., Arcentales, S., & Risco, A. (2024). Innovation using dynamic balanced scorecard design as an industrial safety management system in a company in the mining metallurgical sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), p. Article 100362.
- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., & Mukherjee, A. (2012). *Management Accounting information for Decision making and strategy Execution*. New York: (6th ed.), persons.
- Bshayreh, M., Qawqzeh, H., Al-Momany, I., Saleh, M., & Al Qallap, K. (2024). The influence of balanced scorecard perspectives on the firms' performance: Evidence from the banks in the developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(2), pp. 243–254.
- Charnes, C., & Lewin, S. (1994). *Data Envelopment Analysis: Theory Methodology and Applications*. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability: Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367, p. 122000. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>

- Christinian, J., & Beiman, I. (2007). Balanced scorecard for state owned enterprises, driving performance and corporate governance. Asian development bank, Philippines.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: 12. from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16 (2), pp. 190- 203.
- Flak, L., & Dertz, W. (2013). *Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector*.
- González, R. F., Guillén, F. P., & Vila-Biglieri, J. E. (2022, may 5). Environmental strategy and the petroleum industry: a sustainability balanced scorecard approach. *Journal of Petroleum Exploration and Production Technology*, pp. 763-774.
- GRI. (2021). *Global Reporting Initiative 1 GRI Standards: Essentials for 2021*.
- GRI. (2023). *GRI Standards*.
- Harmoni, A. (2013). *Stakeholder-Based Analysis of Sustainability Report: A Case Study on Mining Companies in Indonesia*.
- Journeault, M. (2016, november 1). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, pp. 214-229.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *using the balanced 15. scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.
- Kharoub, T., & Nour, A. I. (2024). *The Impact of the Balanced Scorecard on Improving the Performance of Palestinian Telecommunications*

- Companies*. In: Hamdan, A. (eds) *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science*. Studies in Big Data, vol 163. Pages 717-731 Springer, Cham.
- Kumar, S., Lim, W., Sureka, R., Jabbour, C., & Bamel, U. (2024). Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions. *Journal Review of Managerial Science*, 18, pp. 2397-2439.
- LU, M. T., CHANG, S. C., & HUANG, L. H. (2022, February 10). USING THE SUSTAINABILITY-BALANCED SCORECARD FOR ASSESSING SUSTAINABILITY ISSUES OF THE GREEN ENERGY COMPANIES. *Technological and Economic Development of Economy*, pp. 483-499.
- Muhi , M., & Benaissa , M. (2023). THE IMPACT OF INTEGRATED REPORTING ON IMPROVING THE QUALITY OF FINANCIAL REPORTING. *Muhi ,M. & Benaissa ,M.2023. THE IMPACT OF INTEGRATED REP International Journal of Professional Business Review VOL 8 ,No 5* , pp. 1-23.
- Nour, A.-N. I., Alamleh, L. W., Al-Atoot, S. M., & Almomani, K. M. (2022). The Effect of Applying Balanced Scorecard on Earnings Quality among Banks Listed on the Palestine Exchange. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, pp. 101-112.
- Seiford, L. (1996). Data Envelopment Analysis: the Evolution of the State of the Art (1978- 1995). *Annals of Operations Research*, 73, pp. 393-438.
- Sparks, R. (2001). Balanced scorecard: Putting Strategy into action. *Business and Industry Specialist*, 10(5), pp. 1-4.
- Stilinski, D. (2024). *The effectiveness of balanced scorecard in measuring the social and environmental impact of Islamic banks in Palestine [Preprint No. 14753]*. EasyChair.

- Sweiti, I. M., & Lele, U. (2016, may). Impact of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance of Saudi Listed Companies. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, pp. 8-12.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2024). Thirty Years with The Balanced Scorecard: What We have Learned. *Journal Business Horizons*, 66(1).
- Thuong , C., & Singh , H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership* ,No12, pp. 198-215.
- Trung, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* ,Volume 7, No 1, pp. 71-79.
- Turshan, M. N., & Abdel Karim, N. (2020). The effect of adopting balanced scorecard (BSC) as strategic planning tool on financial performance of banks operating in Palestine. *Asian Social Science*, 16(1), pp. 95–107.

الملاحق

الملحق (أ)

مؤشر الإفصاح عن تقارير الاستدامة

الرقم	العلامة
1	(49/0)
1.1	عناصر إفصاح عن تقارير الاستدامة
5	المؤشرات الاقتصادية
	الإداء الاقتصادي (مؤشرات عن الإيرادات وأجور العاملين ومدفوعات أخرى)
	التواجد فالسوق (مؤشرات عن نسبة أعضاء مجلس الإدارة)
	الأثار الاقتصادية غير المباشرة (مؤشرات عن وجود استثمارات جوهرية للبنية التحتية في المجتمع المحلي)
	ممارسات الشراء (مؤشرات عن نسبة الخدمات والمنتجات المحلية المشتراة)
	إفصاح البنك عن تكاليف مبادراته المتعلقة بالمساهمة في الاقتصاد المحلي (أي تنمية الاقتصاد الوطني)
8	المؤشرات البيئية للاستدامة
	الإفصاح عن المساهمة في تجميل البيئة وزراعة الأشجار والقيام بحملات النظافة.
	الامتثال للقوانين واللوائح البيئية (مؤشرات عن عدد المخالفات القضائية نتيجة عدم الالتزام بالقوانين البيئية).
	النقل (مؤشرات عن الأثار البيئية الجوهرية لنقل المواد الخاصة بالبنك لتقديم خدماته).
1.2	مؤشر إجمالي نفقات الحماية البيئية (يتضمن مؤشرات عن تكاليف التخلص من النفايات وتكاليف الإدارة البيئية).
	البيات الشكاوي البيئية (يتضمن مؤشرات عن عدد الشكاوي بصدد الأثار البيئية التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال البيات الشكاوي الرسمية).
	الإفصاح عن شهادة ISO 14001 "نظام الإدارة البيئية".
	الإفصاح عن تخفيض استخدام الطاقة المتحقق كنتيجة لمبادرات التوفير وزيادة الكفاءة.
	استخدام الطاقة الخضراء.
1.3	المؤشرات الاجتماعية للاستدامة
12	ممارسات العمل وأداء العمل الملائم
	التوظيف (يتضمن مؤشرات عن عدد العمال الجدد، ومعدل دوران الموظفين).
1.3.1	علاقة العمال والإدارة (فترات الحد الأدنى للاشعار بالنسبة للتغيرات التشغيلية بما في ذلك إذا كانت محددة في الاتفاقيات الجماعية).
	الصحة والسلامة المهنية (مؤشرات عن عدد أنواع الإصابات والأمراض المهنية).
	التدريب والتعليم للعاملين (مؤشرات عن عدد ساعات التدريب لكل موظف سنوياً).

	التنوع وتكافؤ الفرص (مؤشرات حول عدد أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له).	
	عدم التمييز (المساواة بين الرجال والنساء في الأجور بمعنى الإفصاح عن نسبة الراتب الاساسي والاجور للنساء مقارنة بالرجال مصنفة تبعا لفئة الموظف).	
	اليات الشكاوي المتعلقة بممارسات العمالة (مؤشرات عن عدد الشكاوي المرتبطة بممارسات العمالة والتي تمت تسويتها من خلال اليات الشكاوي الرسمية).	
	الإفصاح عن التأمين الصحي للموظفين.	
	الإفصاح عن السلامة في مكان العمل.	
	الإفصاح عن الرحلات الترفيهية والرحلات الدينية للموظفين (الحج والعمرة).	
	الإفصاح عن مكافأة نهاية الخدمة.	
	الإفصاح عن توفير وسائل الراحة للموظفين من سكن وغذاء ومواصلات.	
5	أداء حقوق الإنسان	
	عدم التمييز (مؤشرات حول عدد حوادث التمييز على أساس اللون أو الدين أو العرق أو غيرها خلال الفترة والاجراءات التصحيحية المتخذة).	1.3.2
	حرية النقابات والمفاوضة الجماعية.	
	ممارسات أمنية (مؤشرات عن عدد الموظفين الامن المدربين على برامج حقوق الإنسان).	
	اليات الشكاوي المتعلقة بممارسات بحقوق الإنسان (مؤشرات عن عدد الشكاوي المرتبطة بحقوق الإنسان التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال اليات الشكاوي الرسمية).	
	التقييم (مؤشرات عن خدمات البنك المتعلقة بحقوق الإنسان).	
13	أداء المجتمع	
	السياسة العامة (اجمالي قيمة المساهمات السياسية حسب البلد والمستفيد).	
	مكافحة الفساد (الاتصالات والتدريب بشأن سياسات واجراءات مكافحة الفساد).	
	المجتمعات المحلية (مؤشرات حول عدد الخدمات ذات التأثير على المجتمعات المحلية وبرامج التنمية).	
	الامتثال (مؤشرات حول عدد المخالفات القضائية نتيجة عدم الالتزام باللوائح والقوانين).	
	الإفصاح عن القيام بأنشطة توعوية وتوزيع معلومات تتعلق بالصحة على العامة.	
	الإفصاح عن رعاية المشاريع والأنشطة الرياضية.	1.3.3
	الإفصاح عن اجراءات منع أو التخفيف عن الأثار السلبية الفعلية او المحتملة للعمليات على المجتمعات المحلية.	
	الإفصاح عن رعاية المشاريع والأنشطة الترفيهية والمنزهات والحدائق.	
	الإفصاح عن تقديم المساعدات والتبرعات لمخيمات اللاجئين ولغزة.	
	الإفصاح عن رعاية المؤتمرات التعليمية والندوات وورش العمل.	
	الإفصاح عن توفير منح دراسة وبرامج تدريبية لطلاب.	
	الإفصاح عن انشاء ودعم مؤسسات تعليمية.	
	الإفصاح عن التبرعات والأنشطة الخيرية.	
6	أداء مسؤولية الخدمات المقدمة	1.3.4
	الاتصالات التسويقية (مؤشرات عن عدد حالات عدم الامتثال للقوانين المرتبطة بالترويج والإعلان)	

	خصوصية العميل (مؤشرات عن عدد الشكاوي المرتبطة بعدم خصوصية العميل، بمعنى فقدان بيانات المتعاملين)
	البحث والتطوير المتعلق بخدمات البنك
	شبكة التسويق
	التحسين في خدمة الزبائن
	رضا الزبائن (مؤشرات عن عدد ودرجة رضا الزبائن من خلال الاستبيانات)



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE IMPACT OF IMPLEMENTING THE BALANCED
SCORECARD ON SUSTAINABILITY REPORTING IN
BANKS LISTED ON THE PALESTINE AND AMMAN
STOCK EXCHANGES FROM 2015 TO 2022**

By
Salwa Sukkar

Supervisors
Prof. Abdunnasser Nour
Dr. Sameh Al Atout

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Accounting, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus - Palestine.**

2025

THE IMPACT OF IMPLEMENTING THE BALANCED SCORECARD ON SUSTAINABILITY REPORTING IN BANKS LISTED ON THE PALESTINE AND AMMAN STOCK EXCHANGES FROM 2015 TO 2022

By
Salwa Sukkar
Supervisors
Prof. Abdalnasser Nour
Dr. Sameh Al Atout

Abstract

This study sought to evaluate the impact of implementing the Balanced Scorecard on sustainability reporting among banks listed on the Palestine and Amman Stock Exchanges during the period from 2015 to 2022. Employing a quantitative analytical methodology, the research analyzed data from 21 banks using statistical software, including STATA and EViews. The findings indicated that the overall level of sustainability disclosure was moderate, achieving 53% of the established benchmark. Among the Balanced Scorecard dimensions, the financial and internal operations perspectives exhibited a significant positive effect on enhancing sustainability report disclosures, whereas the learning and customer perspectives demonstrated a minimal impact.

The study advocates for the enhancement of financial transparency and operational efficiency through the development of internal management systems integrated with sustainability indicators, in light of the positive influence exerted by the financial and internal operations pillars on the disclosure of sustainability reports within Palestinian and Jordanian banks. Furthermore, it recommends the activation of regulatory and mandatory disclosure frameworks via directives issued by the Central Bank and the Capital Market Authority to ensure the regular publication of sustainability reports encompassing environmental, social, and governance dimensions. The study underscores the significance of fostering a culture of sustainability within banks by implementing training and professional development programs for employees involved in reporting and performance management, utilizing the Balanced Scorecard approach. Additionally, it encourages collaboration between banks and academic institutions to undertake applied research aimed at developing more precise national measurement tools tailored to the unique characteristics of the banking sector in Palestine and Jordan.

Keywords: Balanced Scorecard, sustainability reporting, bank performance, corporate disclosure, financial transparency, ESG.