مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري"
**اسم الكاتب:** د. عتاب يوسف حسون
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5369
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/04 01:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Role Of Using Balanced Scorecard In Improving Financial Performance A Field Study On The Banks Operating In The Syrian Coast

**Dr. Etaab Yousef Hassoun***

**(Received 27 / 11 / 2019. Accepted 22 / 1 / 2020)**

**□ ABSTRACT □**

The objective of the research is to study the role of using Balanced Scorecard (financial dimension, customer dimension, internal systems dimension, learning and growth dimension) in improving financial performance in a sample of banks operating in the Syrian coast. The researcher distributed (80) questionnaires to managers, heads of departments, supervisors and administrative personnel responsible for taking various forms and types of administrative decisions in the banks under study. The number of recovered and valid questionnaires which were discharged was (75). The researcher analyzed the data using the Statistical Analysis Program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is: There is a significant effect on the use Balanced Scorecard (financial dimension, customer dimension, internal systems dimension, learning and growth dimension) in improving financial performance in the banks under study. The researcher also made a number of recommendations, including: The management of the banks under study should adopt a systematic policy to train and develop the skills of workers on the mechanism of preparing and applying the balanced scorecard model, through holding training courses and workshops aimed at promoting the values of creativity and innovation, integration and coherence of Balanced Scorecard and Total Quality Management, because the integration of these two systems and the use of their standards efficiently and effectively provides information to enable the bank to make the right decisions and achieve quality.

**Keywords**: Balanced Scorecard, Financial Performance, Bank.

***Associate Professor - Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. E- Mail: Dr.Etaabhassoun@Gmail.Com**

# دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليَ
# "دراسة ميدانيَّة على المصارف العاملة في السَّاحل السُّوري"

**الدكتورة عتاب يوسف حسُّون***

**(تاريخ الإيداع 27 / 11 / 2019. قُبِل للنشر في 22 / 1 / 2020)**

## □ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة، بُعد التَّعلُّم والنُّمو) في تحسين الأداء الماليِّ، وذلك في عيِّنة من المصارف العاملة في السَّاحل السُّوري. قامت الباحثة بتوزيع (80) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة في المصارف محلِّ الدِّراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردَّة والصَّالحة للتَّحليل والَّتي تمَّ تفريغها (75) استبانة. قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصَّلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة، بُعد التَّعلُّم والنُّمو) في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما تقدَّمت الباحثة في نهاية البحث بمجموعة من التَّوصيات والَّتي كان أهمُّها: ضرورة تبَّني إدارات المصارف محلِّ الدِّراسة سياسة ممنهجة لتدريب وتنمية مهارات العاملين على آليَّة إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال عقد الدَّورات التَّدريبية وورش العمل الهادفة إلى تعزيز قيَّم الإبداع والابتكار، والعمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشَّاملة، لأنَّ تكامل هذه النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفعاليَّة يوفِّر معلوماتٍ للمصرف تمكِّنه من اتِّخاذ القرارات الصَّحيحة وتحقيق الجودة.

**الكلمات المفتاحيَّة:** بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الماليّ، المصرف.

*أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سورية.
البريد الإلكتروني: dr.etaabhassoun@gmail.com

## مُقدِّمة:

تسعى المنظَّمات دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يحقِّق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى لأن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلَّب غالباً اتِّخاذ إجراءات إداريَّة معيَّنة تتمُّ بعد مرحلة القياس والتَّقييم، حيث ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإداريَّة المعاصرة التي تستند على تحديد الاتِّجاه الاستراتيجي وقياس تقييم الأداء باتِّجاه تحقيق الأهداف، وهذا الأسلوب عُرف باسم بطاقة الأداء المتوازن.

وبالنَّظر إلى تحقيق الأهداف الماليَّة للمنظَّمة كتحقيق الرِّبح والتَّوازن وبقاءها واستمرارها فهو مرهون بكفاءة وفعاليَّة أدائها المالي، هذا الأخير الذي ازداد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين من أجل التَّغلُّب على الرِّهانات التي تواجه المؤسَّسة الاقتصاديَّة، لأنَّ النتائج التي تظهر في الكشوف الماليَّة للمؤسَّسة لم تعد قادرة على تقديم صورة متكاملة لتقييم النَّشاط دون تعزيزها بالمفهوم الواسع للأداء المالي، فباتَ ضرورياً على المؤسَّسة التي تسعى إلى البقاء والنِّمو، التحكُّم أكثر في الأساليب الإداريَّة الحديثة لتحسين أداءها المالي، ومن ضمن هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. وينطوي ضمن المفهوم الواسع للأداء المالي مؤشِّرات ومقاييس تُستخدم في الغالب للحكم على تحسينه، وتعتبر بمثابة دلالات اقتصاديَّة تسمح بإعطاء الصُّورة الحقيقيَّة والشَّاملة لنشاط المؤسَّسة الاقتصاديَّة.

**مشكلة البحث:**

من خلال الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قامت بها الباحثة للمصارف الآتية العاملة في السَّاحل السُّوري: المصرف التجاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، المصرف العقاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، بنك عودة بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس والمصرف الدَّولي للتجارة والتمويل بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، بنك بيمو السعودي الفرنسي بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس وبنك البركة بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس ومن خلال اللِّقاءات التي قامت بإجرائها مع بعض أفراد الكوادر الإداريَّة لتلك المصارف والمسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة، وبناءً على الدِّراسات السَّابقة الَّتي اطَّلعت عليها الباحثة وعلى الدِّراسة الميدانيَّة الَّتي قامت بها، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التَّساؤل الرَّئيس الآتي:

**ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة؟**

ومنه تتفرَّع التَّساؤلات الفرعيَّة الآتية:

**1**-ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **البُعد المالي** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة؟

**2**-ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد العملاء** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة؟

**3**-ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة؟

**4**-ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد التَّعلُّم والنُّموِّ** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة؟

## أهمِّيَّة البحث وأهدافه:

**أهمِّيَّة البحث:**

**الأهمِّيَّة النَّظريَّة:** نظراً لأهميَّة استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها الفعَّال في تحسين الأداء المالي وحلِّ أزمات القطاع المصرفي، فإنَّه من الأهمِّيَّة البالغة بمكان دراسة واقع استخدام هذا الأسلوب في المصارف السُّوريَّة، وبالتَّالي قد تسهم الدِّراسة الحاليَّة في تقديم إطار نظري مبسَّط وتوضيحي لمتغيرات البحث (استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي)، الأمر الذي يؤهِّلها لتكون مرجعاً نظريَّاً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربيَّة والمحليَّة ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدِّراسات والأبحاث في هذا المجال من جهةٍ ثانية.

**الأهمِّيَّة العمليَّة:** تستمد هذه الدِّراسة أهمِّيَّتها العمليَّة من أهمِّيَّة بطاقة الأداء المتوازن ذاتها من جهة، ومن أهميَّة المصارف السُّوريَّة محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وذلك نظراً لأهمِّيَّتها الكبيرة ومساهمتها الفعَّالة في دعم عمليَّة التَّنمية الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، ولبنيتها التَّنظيميَّة الَّتي تسمح باستخدام هذه البطاقة في عمليَّة اتِّخاذ القرارات، ولاحتكاكها المتواصل بالمصارف المنافسة (المحليَّة والأجنبيَّة) الَّتي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكلٍ مؤثِّر جدَّاً في تحسين أدائها المالي ومعالجة أزماتها المصرفيَّة سواء عن طريق الشَّراكة أو المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج هذه الدِّراسة في إيجاد مؤشِّرات موضوعيَّة يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب العاملين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سوريَّة. كما قد تسهم التَّوصيات الَّتي تمَّ اقتراحها في إلقاء الضَّوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريَّة الَّتي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تدعيم دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف السُّورية، وخاصةً في ظل الأزمة الحاليَّة.

**أهداف البحث:**

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

**تحديد مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة؟**

ومنه تتفرَّع الأهداف الفرعيَّة الآتية:

**1**-تحديد مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **البُعد المالي** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**2**-تحديد مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد العملاء** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**3**-تحديد مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**4**-تحديد مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد التَّعلُّم والنُّموِّ** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**فرضيَّات البحث:**

تتمثَّل الفرضيَّة الرَّئيسة للبحث بالآتي:

**لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.**

ومن هذه الفرضيَّة تنبثق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

**1**-لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **البُعد المالي** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**2**-لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد العملاء** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**3**-لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**4**-لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد التَّعلُّم والنُّموِّ** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

## منهجيَّة البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي، حيث تمَّ جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربيَّة والأجنبيَّة والمقالات والدَّوريَّات الصادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهميَّتها في تحسين الأداء المالي. أمَّا البيانات الأوَّليَّة فقد تمَّ جمعها عن طريق قيام الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشَّخصيَّة مع القائمين على اتِّخاذ القرارات في المصارف محلِّ الدِّراسة، فضلاً عن قيامها بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث. ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائيَّة المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيَّات البحث.

**مجتمع البحث وعيِّنته:**

تمثَّل مجتمع البحث بجميع العاملين والمديرين في المصارف السُّوريَّة، أمَّا عيِّنة البحث فقد تمثَّلت بعيِّنة قصديَّة من أفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة في المصارف الآتية العاملة في السَّاحل السُّوري: المصرف التجاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، المصرف العقاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، بنك عودة بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس والمصرف الدَّولي للتجارة والتمويل بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، بنك بيمو السعودي الفرنسي بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس وبنك البركة بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس.

**حدود البحث:**

**الحدود المكانيَّة:** تتمثَّل الحدود المكانيَّة للبحث بالمصارف الآتية العاملة في السَّاحل السُّوري: المصرف التجاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، المصرف العقاري السُّوري بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس، بنك عودة بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس والمصرف الدَّولي للتجارة والتمويل بفرعيه في اللَّاذقية وطرطوس.

**الحدود الزَّمانيَّة:** تمثَّلت الحدود الزَّمانيَّة للبحث بالفترة الزَّمنيَّة الممتدَّة من 2019/06/10 وحتَّى 2019/11/20.

## الدِّراسات السَّابقة:

**1-دراسة (Gerald and Aaron, 2006) بعنوان: هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسِّن الأداء فعلاً؟ [1]:** تفاعلت الدِّراسة مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقي حول هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسِّن الأداء فعلاً؟ وأظهرت الدِّراسة وجود علاقة قويَّة بين الفترة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشِّرات الربحيَّة ومعدَّلات العائد على حقوق الملكيَّة، هذا يعني أنَّ استخدامها ساهم في نموِّ معدَّلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدَّمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليَّات الدَّاخليَّة من النَّاحية الأخرى.

**2-دراسة (عبد الملك، 2006) بعنوان: مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعيَّة – دراسة نظريَّة تطبيقيَّة [2]:** هدفت الدِّراسة للتَّعرُّف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في شركات

قطاع الأعمال الخاص بمصر، ودراسة تحليليَّة لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وإمكانيَّة تطويرها عن طريق إضافة بعد خامس هو بعد المورِّدين، وكذلك إضافة بعد رأس المال الفكري المتمثِّل في العمليَّات المتعلِّقة بالبنية التحتيَّة للمنظَّمة ومقاييس أداء تلك العمليَّات، ومن أهم نتائج الدِّراسة: تطوير قياس أداء البعد المالي مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، بالإضافة إلى المؤشِّرات الأخرى والاهتمام باستخدام المقاييس المتعدِّدة الأبعاد، بدلاً من التَّركيز على البعد المالي فقط، ووجود علاقة تأثير بين المقاييس غير الماليَّة وتحسين الأداء المالي.

**3-دراسة (نديم، 2013)** بعنوان: **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختباريَّة في شركة طيران الملكيَّة الأردنيَّة) [3]:** هدفت الدِّراسة إلى تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة، والتي منها أنَّها لا تركِّز على قياس جانب معيَّن من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحليَّة والاستراتيجيَّة التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوِّيَّة الملكيَّة الأردنيَّة ككل بالتَّركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه.
ومن أهم نتائج الدِّراسة: إنَّ مداخل تقويم الأداء التقليديَّة تفتقر إلى إمكانيَّة تحقيق المنافع الاستراتيجيَّة نتيجة التطوُّرات والتغيُّرات السَّريعة في بيئة الأعمال التنافسيَّة، وعليه ظهرت الحاجة إلى استخدام مجموعة مقاييس ماليَّة وغير ماليَّة لتقييم الأداء الاستراتيجي تنسجم مع هذه التغيُّرات، تتيح إمكانيَّة إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه بالشَّكل الذي تستفيد منه إدارة الشَّركات في التَّطبيق العملي.

**القسم النَّظري:**

**أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:**

قامت مجموعة من الأكاديميِّين والممارسين الفرنسيين في فترة السَّبعينات من القرن العشرين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظَّمة وكلٍّ من الهيكل التَّنظيمي واستراتيجيَّة المنظَّمة والمسؤولين عن اتِّخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التَّحكُّم في السَّيَّارة، حيث تضمُّ مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليَّات باستخدام مجموعة مختلفة من التَّوجيهات، وهي تقدِّم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتَّخذي القرارات [4]. وتمثَّلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كلٍّ من **(Robert. S. Kaplan, David. P. Norton)**، ونوقش لأوَّل مرَّة في جامعة (هارفرد) عام 1992، وتعدُّ بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإداريَّة المعاصرة، فهي تقدِّم حلَّاً شاملاً للضَّعف والغموض في التَّوجُّه القديم للنِّظام الإداري الذي يركِّز على الأداء المالي فقط، من خلال إضافة أبعاد أخرى تحوِّل الخطَّة الاستراتيجيَّة إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب.

**1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:**

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمَّها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيَّاتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجيَّة المترابطة. [5]
- بطاقة الأداء المتوازن هي: مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجيَّة إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظَّمة واستراتيجيَّتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنَّجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنِّسبة للاستراتيجيَّات. [6]

▪ بطاقة الأداء المتوازن هي: أوَّل عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجيَّة المنشأة إلى أهداف محدَّدة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتَّحسين المستمر، كما أنَّها توحِّد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. [7]

**2- أهميَّة بطاقة الأداء المتوازن:**

إنَّ تبنِّي مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل، والتَّأكُّد من أنَّها تعمل بطريقة صحيحة، كما تعدُّ آليَّة لمتابعة هذه الخطط والتَّحكُّم بها، وتحقِّق فوائد عديدة منها [8]:

▪ تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الأساس للنَّجاح الحالي والمستقبلي للمنظَّمة، عكس المقاييس الماليَّة التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفيَّة الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

▪ تمكِّن من ربط استراتيجيَّة المنظَّمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

▪ تمكِّن البطاقة من التَّشخيص بصورة عمليَّة، مجالات جديدة ينبغي أن تتميَّز بها المنظَّمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظَّمة.

▪ المساعدة في التَّركيز على ما الذي يجب عمله لتحسين الأداء، وتعمل كمظلَّة للتَّنويع المنفصل لبرامج المنظَّمة مثل الجودة وإعادة التَّصميم وخدمة الزبون.

▪ توضِّح الرؤية الاستراتيجيَّة وتحسين الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفِّر التَّغذية العكسيَّة للاستراتيجيَّة وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

▪ تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير الماليَّة كملخَّص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضَّوء على مجموعة مقاييس أكثر عموميَّة وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعاملين وأداء النِّظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

**3- المحاور الأربعة المكوِّنة لبطاقة الأداء المتوازن:**

بطاقة الأداء المتوازن تمكِّن المنظَّمة من تقييم الأداء على نحوٍ متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعدِّدة التي تسعى المنظَّمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التَّنافسي، ويتمُّ في البطاقة ترجمة رؤية المنظَّمة واستراتيجيَّاتها إلى أهداف ومقاييس يتمُّ تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتمُّ تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليَّات التَّشغيليَّة الدَّاخليَّة والتَّعلُّم والنُّمو [9].

وبالتَّالي بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعدِّدة الأبعاد لقياس الأداء الكلِّي، حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي: [10] [11] [12]

**3-1- المحور المالي:**

يمثِّل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن، الذي يركِّز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتمُّ اتِّخاذها بالفعل، والأهداف التي يحقِّقها، تتمثَّل دراسة الجانب المالي في: تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوَّة الماليَّة ونواحي القصور النَّاتجة عن استخدام سياسات وقرارات ماليَّة معيَّنة بالمنشأة، تحقيق هدف قدرة المنشأة على النُّمو والابتكار، تحقيق هدف التأكُّد من مدى قيام المنشأة باستخدام الموارد الماليَّة بأقصى فعاليَّة ممكنة، يحوي هذا المحور أهدافاً ماليَّة بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الرِّبحيَّة، التَّدفُّق النَّقدي، ويُستخدم لقياس ذلك النِّسب الماليَّة والأرقام الماليَّة المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام الماليَّة مهمَّة في وقت ما مثل التَّدفُّق النَّقدي في أوقات العسرة، أمَّا الشَّركات غير الهادفة للرِّبح فقد يختلف الأمر ولكنَّها في النِّهاية لا بدَّ أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

**3-2- محور العملاء:**

يعدُّ جانب العملاء جوهر المقاييس غير الماليَّة، وإنَّ الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتَّب عليه زيادة نصيب أو حصَّة المنشأة في السُّوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالباً ما تتمثَّل الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقلِّ قدرٍ ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التَّسليم، فالمنظَّمة تحتاج إلى أن توجِّه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأنَّ هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظَّمة لتغطية التَّكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشِّرات تعكس وضع العميل بالنِّسبة للمنظَّمة مثل: رضا الزَّبائن، الحصَّة السُّوقيَّة، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزَّبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحيَّة العميل.

**3-3- محور الأنظمة الدَّاخليَّة:**

يقصد به عمليَّة تحويل المدخلات (الموارد الاقتصاديَّة المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنشأة، وتتحدَّد عمليَّة التَّحويل من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمَّن تحديد السُّوق المستهدف، ابتكار المنتج الذي يلبِّي احتياجات السُّوق، المرحلة الثَّانية: مرحلة التَّصنيع التي تتضمَّن تصنيع المنتج وتقديمه للسُّوق، المرحلة الثَّالثة: مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمَّن خدمات صيانة المنتَج المبيع للعميل، حيث يتمُّ قياس فعاليَّة الأنظمة الدَّاخليَّة للمؤسَّسة من أجل ضمان تنافسيَّتها، ومن أهمَّها نظام التَّجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمَّة (استقبال الزَّبون، حل المشكلات...).

**3-4- محور التَّعلُّم والنِّمو:**

يعدُّ جانب النِّمو والتَّعلُّم أحد محدِّدات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتَّطوير والنِّمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطوِّرة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التَّوصُّل إلى ابتكارات متجدِّدة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجيَّة، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات المعيب، يتكوَّن هذا المحور من ثلاثة عناصر رئيسة هي: الأفراد، النُّظم، الإجراءات التَّنظيميَّة، يحدِّد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظَّمة من أجل تحقيق عمليَّات داخليَّة عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكِّد جانب النِّمو والتَّعلُّم على ثلاث قدرات : قدرات الموظَّف و إعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظَّفين، قياس رضا الموظَّفين، وفاء الموظَّفين، إنتاجيَّة الموظَّفين...)، فعاليَّة أنظمة المعلومات، التَّحفيز وتحمُّل المسؤوليَّة.

بالنِّسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتمُّ تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشِّرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التَّعديل مع الأهداف الاستراتيجيَّة، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسَّسة من خلال رؤية عرضيَّة لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجيَّة مع الأنظمة التَّنفيذيَّة.

**ثانياً: الأداء المالي:**

يمثِّل الأداء المالي محوراً أساسيَّاً وفعَّالاً لمعرفة نجاح أو فشل المؤسَّسة الاقتصاديَّة في قراراتها وخططها، لأنَّ الأداء المالي المستقبلي يتوقَّف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.

**1- مفهوم الأداء المالي:**

يشير الأداء المالي عادةً إلى المفهوم الضيِّق لأداء الوظيفة الماليَّة في المؤسَّسة الاقتصاديَّة ويرتكز على قياس مدى إنجاز الأهداف الماليَّة المحدَّدة. ويعدُّ الأداء المالي للمؤسَّسة الاقتصاديَّة بمثابة المجال المحدَّد لنجاحها، فهو يُستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف الماليَّة للمؤسَّسة فقط، بل يتعدَّاها إلى الأهداف العامَّة والاستراتيجيَّة، لذا تداولت تعريفه جلَّ الدِّراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة لما له من أهميَّة كبيرة. فهناك من يربط الأداء المالي بالأهداف فيعرِّفه بأنَّه: انعكاس لقدرة وقابليَّة المؤسَّسة على تحقيق الأهداف، أو يعرِّفه بدلالة النَّتيجة بغضِّ النَّظر عن الوسائل المستخدمة بأنَّه: النَّتيجة النِّهائيَّة لنشاط المؤسَّسة [13]، وهذا التعريف محدود جدَّاً لأنَّه من الممكن أن تحقِّق المؤسَّسة الاقتصاديَّة النَّتيجة المطلوبة ولكن في المقابل يكون هناك هدر كبير في الموارد وهذا ليس بعقلاني.

ويرى بعض المفكِّرين بأنَّ الأداء المالي يتمثَّل في تشخيص السَّلامة الماليَّة للمؤسَّسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التَّحدِّيات المستقبليَّة من خلال الاعتماد على الكشوفات الماليَّة.

**2- أهميَّة الأداء المالي:**

تنبع أهميَّة الأداء المالي في المؤسَّسة كونه يساهم مساهمة فعَّالة في تحقيق الأهداف الأساسيَّة للمؤسَّسة الاقتصاديَّة، وهذا ما يخدم متطلَّبات المخطِّطين والمساهمين في آنٍ واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة الماليَّة التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعيَّة الماليَّة، ممَّا يساعد في تحديد مواطن القوَّة والضَّعف ويساعد في ترشيد القرارات الماليَّة، وفي التَّنبُّؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواءٌ بين المؤسَّسة ومثيلاتها (المؤسَّسات في نفس القطاع) أو بين البيانات الماليَّة لعدَّة سنوات لنفس المؤسَّسة [14]. ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عمليَّة متابعة نشاط المؤسَّسة من طرف الخارجيين من عملاء، مورِّدين، مستثمرين...الخ، ممَّا يضفي الصُّورة الشَّفافة للوضعيَّة الماليَّة والتي تسمح بوضع الثِّقة في التَّعامل معها واتِّخاذ القرارات السليمة. وبشكلٍ عام يمكن توضيح أهميَّة الأداء المالي في إلقائه الضَّوء على الرِّبحيَّة، السِّيولة، التَّوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجيَّة ونمو المؤسَّسة، وكل هذه المقاييس تعدُّ ضروريَّة وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسَّسة الاقتصاديَّة في محيط يتَّسم بالمنافسة.

**3- مؤشِّرات الأداء المالي:**

تعدُّ مؤشِّرات الرِّبحيَّة من أهم المؤشِّرات التي يعتمد عليها المحلِّلون الماليُّون ومستخدمو القوائم الماليَّة في تقييم أداء المؤسَّسة الاقتصاديَّة، وتسعى المؤسَّسات الاقتصاديَّة ذاتها إلى تحقيق أعلى معدَّل ممكن لهذه المؤشِّرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السُّيولة وغيرها اقتناعاً منها بأهميَّة هذه المؤشِّرات في تقييم الأداء. من هذه المؤشِّرات: [15]

**3-1- معدَّل العائد على الأصول:**

يعدُّ من أكثر مقاييس الأداء المبنيَّة على الرِّبح شيوعاً، ويعبِّر عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من قبل إدارة المنظَّمة، ويساعد هذا المقياس على قياس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها، ويتمُّ حساب العائد على الأصول بقسمة الأرباح الصَّافية على إجمالي الأصول، فإذا كانت النسبة مرتفعة تدلُّ على كفاءة السِّياسات الاستثماريَّة والتَّشغيليَّة في المنظَّمة.

**3-2- معدَّل العائد على حقوق الملكيَّة:**

يهتم بقياس العائد على كل وحدة نقديَّة مستثمرة من قبل حملة الأسهم العاديَّة، حيث أنَّ هذا المقياس يأخذ أثر الأنشطة التَّشغيليَّة والتَّمويليَّة معاً، ويتأثَّر بدرجة الرَّفع المالي وحجم الدُّيون في هيكل رأس المال، ويُحسب بقسمة الأرباح الصَّافية

بعد الضَّريبة على حقوق الملكيَّة، وتتضمَّن هذه الأخيرة قيمة الأسهم العاديَّة والممتازة والاحتياطيَّات والأرباح المحتجزة، فإذا كانت النِّسبة مرتفعة تدلُّ على كفاءة قرارات الاستثمار والتَّشغيل في المنظَّمة.

**4- العوامل المؤثِّرة في الأداء المالي:**

تصنَّف العوامل المؤثِّرة في الأداء المالي للمؤسَّسة الاقتصاديَّة إلى عوامل داخليَّة وأخرى خارجيَّة تتعلَّق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

**4-1- العوامل الدَّاخليَّة:**

تتلخَّص أهم العوامل الدَّاخليَّة المؤثِّرة في الأداء المالي في الآتي: [16]

- **الهيكل التَّنظيمي:** يؤثِّر الهيكل التَّنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليَّات المتعلِّقة بالوظيفة الماليَّة، ومن ثمَّ تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللَّازمة لها، فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التَّنظيمي على اتِّخاذ القرارات الماليَّة ومدى ملاءمتها للأهداف الماليَّة المحدَّدة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.
- **المناخ التَّنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التَّنظيم في المؤسَّسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسَّسة وعمليَّاتها وأنشطتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التَّنظيمي مستقر نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابيَّة، كذلك جودة المعلومات الماليَّة وسهولة سريانها بين مختلف الفروع وهذا ما يضفي الصُّورة الجيِّدة للنَّشاط المالي وبالتَّالي الأداء المالي.
- **التُّكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوَّة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطَّلب، وتكنولوجيا التَّحسين المستمر...الخ، لذا وجب على المؤسَّسة الاقتصاديَّة أن تولي اهتمامها الكبير بالتُّكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرَّئيسة لها، وذلك عن طريق التَّكيُّف والاستيعاب لمستجدَّاتها بهدف المواءمة بين التِّقنيَّة والأداء المالي، ممَّا يضعها أمام حتميَّة تطوير هذا الأخير بما يلائم التُّكنولوجيا المستخدمة.
- **حجم المؤسَّسة:** قد يؤثِّر حجم المؤسَّسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكلٍ سلبي، فكبر حجم المؤسَّسة يشكِّل عائقاً للأداء المالي، لأنَّه في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثِّر إيجاباً من ناحية أنَّ كبر حجم المؤسَّسة يتطلَّب عدد كبير من المحلِّلين الماليين، ممَّا يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعيَّة.

**4-2- العوامل الخارجيَّة:**

يؤثِّر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجيَّة كالأوضاع الاقتصاديَّة العامَّة والسِّياسات الاقتصاديَّة ...الخ، وعموماً تتمثَّل أهم العوامل الخارجيَّة المؤثِّرة في الأداء المالي في الآتي: [17]

- **السُّوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السِّلع الاقتصاديَّة، حيث يعتمد ذلك على هيكل السُّوق والسُّلوك الذي تقوم المؤسَّسة باتِّباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثِّر السُّوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطَّلب، فإن تميَّز السُّوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإنَّ ذلك سيؤثِّر بإيجابيَّة على الأداء المالي، أمَّا في الحالة العكسيَّة فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.
- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاحاً ذو حدَّين بالنِّسبة للأداء المالي في المؤسَّسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفِّز لتعزيزه عندما تواجه المؤسَّسة تداعيات المنافسة، فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التَّداعيات، أمَّا من جهةٍ أخرى فإن لم تكن المؤسَّسة أهلاً لهذه التَّداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإنَّ وضعها المالي يتدهور وبالتَّالي يسوء الأداء المالي.

▪ **الأوضاع الاقتصاديَّة:** قد تؤثِّر الأوضاع الاقتصاديَّة العامَّة على الأداء المالي سواءٌ بطريقة سلبيَّة أم العكس، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصاديَّة، أو حالات التَّضخُّم تؤثِّر سلباً على الأداء المالي، أمَّا في حالة ارتفاع الطَّلب الكلِّي أو دعم الدَّولة لإنتاج ما قد يؤثِّر بإيجابيَّة على الأداء المالي.

## النَّتائج والمناقشة:

### 1- أداة الدِّراسة:

بعد اطِّلاع الباحثة على مجموعة من الدِّراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة الَّتي تناولت دراسة وتحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي، وبناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قامت بها للمصارف محلِّ الدِّراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

قامت الباحثة بتوزيع (80) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة في المصارف محلِّ الدِّراسة، تمَّ استرداد جميع الاستبيانات الَّتي تمَّ توزيعها، واستبعاد (5) استبيانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الَّتي تمَّ تفريغها (75) استبانة. قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

### 2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكُّد من صدق الاستبانة بأن قامت الباحثة بعرضها على (4) من المحكِّمين المتخصِّصين في الإدارة والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات الَّتي قدَّمها المحكِّمون قامت الباحثة بإجراء التَّعديلات الَّتي تركَّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمَّ التأكُّد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتمُّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما زادت عبارات الاستبانة، ممَّا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلَّما كانت إجابات أفراد العيِّنة متباينة وغير متجانسة [18]. وللتأكُّد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانية، وكانت النَّتائج كما هي مبيَّنة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

| م | المحور | معامل ألفا كرونباخ | الثَّبات |
|---|---|---|---|
| 1 | البُعد الماليِّ | 0.907 | 0.952 |
| 2 | بُعد العملاء | 0.879 | 0.937 |
| 3 | الأنظمة الدَّاخليَّة | 0.927 | 0.963 |
| 4 | التَّعلُّم والنُّموِّ | 0.854 | 0.924 |
| | الأداء الماليِّ | 0.891 | 0.944 |
| جميع المحاور السَّابقة معاً | | 0.917 | 0.958 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.854) و (0.927)، أمَّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.917). كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثَّبات التي كانت أيضاً مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، إذ أنَّها تراوحت بين (0.924) و (0.963)، أمَّا قيمة الثَّبات بالنِّسبة لجميع محاور الاستبانة فقد بلغت (0.958).

وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة جيِّدة جدَّاً من الصِّدق والثَّبات، ممَّا يعني أنَّها قابلة للتَّوزيع على أفراد العيِّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

**3- اختبار فرضيَّات البحث:**

لاختبار فرضيَّات البحث تمَّ إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثة (P = Sig.) مع مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، وتمَّ تقرير النَّتيجة كما يلي: يتم قبول الفرضيَّة الابتدائيَّة إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) أكبر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض الفرضيَّة الابتدائيَّة إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) تساوي أو أصغر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$).

**3-1- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:**

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **البعد المالي** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بالمتغيِّر: **البعد المالي**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (2): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: البُعد المالي**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| "البُعد المالي" | 75 | 4.12 | .57384 | .05686 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**البُعد المالي**" قد بلغ (4.12)، وهو ما يعني موافقة أفراد العيِّنة على أنَّ البعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير البعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وهذا ما يبيِّنه الجدولين الآتيين:

**الجدول رقم (3): نتائج اختبار (T-Student) الخاصَّ بمحور: دور البُعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة**

**One-Sample-Test**

| | Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | T | DF | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the |

| | | | | | Difference | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower | Upper |
| "البُعد المالي" | 41.957 | 74 | .000 | 1.07683 | 1.0754 | 1.1862 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (3) أنَّ القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الَّذي يعني وجود فروق معنويَّة بين المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**البُعد المالي**" ومتوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الَّذي يُعطي الإمكانيَّة في اعتماد متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمحور "**دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث البُعد المالي في تحسين الأداء الماليّ**" تبلغ (4.12)، وهي بالتَّالي أكبر من متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر **ارتفاع مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث البُعد المالي** في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث البُعد المالي في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | DF 1 | DF2 | Sig. F Change |
| 1 | .917 | .840 | .838 | .635 | .840 | 41.853 | 1 | 73 | .000 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (4) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.917)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث البُعد المالي وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.840)، مِمَّا يعني أنَّ البُعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر تقريباً بنسبة (84%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (41.853) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى**.

**3-2- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية:**

**H0**: لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد العملاء** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بالمتغيِّر: **بُعد العملاء**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (5): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: بعد العملاء**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| "بُعد العملاء" | 75 | 3.57 | .49277 | .03564 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد العملاء**" قد بلغ (3.57)، وهو ما يعني موافقة أفراد العيِّنة على أنَّ بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وهذا ما يبيِّنه الجدولين الآتيين:

**الجدول رقم (6): نتائج اختبار (T-Student) الخاصَّ بمحور: دور بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة**

**One-Sample-Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | DF | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| "بُعد العملاء" | 39.881 | 74 | .000 | 1.06459 | 1.0526 | 1.1711 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (6) أنَّ القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الَّذي يعني وجود فروق معنويَّة بين المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد العملاء**" ومتوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الَّذي يُعطي الإمكانيَّة في اعتماد متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمحور "**دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء في تحسين الأداء الماليّ**" تبلغ (3.57)، وهي بالتَّالي أكبر من متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر **ارتفاع مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء** في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | DF 1 | DF2 | Sig. F Change |
| 1 | .865 | .748 | .746 | .547 | .748 | 38.924 | 1 | 73 | .000 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (7) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.865)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.748)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر تقريباً بنسبة (75%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (38.924) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.05)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية**.

**3-3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:**

**H0**: لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بالمتغيِّر: **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (8): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: بعد الأنظمة الدَّاخليَّة**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| "بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة" | 75 | 4.42 | .73453 | .06771 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة**" قد بلغ (4.42)، وهو ما يعني موافقة أفراد العيِّنة على أنَّ بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وهذا ما يبيِّنه الجدولين الآتيين:

**الجدول رقم (9): نتائج اختبار (T-Student) الخاصَّ بمحور: دور بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة**

**One-Sample-Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | DF | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| "بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة" | 46.792 | 74 | .000 | 1.08523 | 1.0741 | 1.1836 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (9) أنَّ القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha$ = 0.05)، الأمر الَّذي يعني وجود فروق معنويَّة بين المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة**" ومتوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الَّذي يُعطي الإمكانيَّة في اعتماد متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمحور "**دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة في تحسين الأداء الماليّ**" تبلغ (4.42)، وهي بالتَّالي أكبر من متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر **ارتفاع مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | DF1 | DF2 | Sig. F Change |
| 1 | .932 | .868 | .866 | .876 | .868 | 69.794 | 1 | 73 | .000 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (10) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.932)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.868)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر تقريباً بنسبة (89%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (69.794) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha$ = 0.05)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة**.

**3-4- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة:**

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث **بُعد التَّعلُّم والنُّمو** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بالمتغيِّر: **بُعد التَّعلُّم والنُّمو**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (11): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: بُعد التَّعلُّم والنُّمو**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| "بُعد التَّعلُّم والنُّمو" | 75 | 4.61 | .91362 | .08499 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد التَّعلُّم والنُّمو**" قد بلغ (4.61)، وهو ما يعني موافقة أفراد العيِّنة على أنَّ بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وهذا ما يبيِّنه الجدولين الآتيين:

**الجدول رقم (12): نتائج اختبار (T-Student) الخاصَّ بمحور: دور بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الماليِّ في المصارف محلِّ الدِّراسة**

**One-Sample-Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | DF | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| "بُعد التَّعلُّم والنُّمو" | 55.466 | 74 | .000 | 1.09876 | 1.0983 | 1.1896 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (12) أنَّ القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الَّذي يعني وجود فروق معنويَّة بين المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمتغير "**بُعد التَّعلُّم والنُّمو**" ومتوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الَّذي يُعطي الإمكانيَّة في اعتماد متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسِّط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصة بمحور "**دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التَّعلُّم والنُّمو في تحسين الأداء الماليّ**" تبلغ (4.61)، وهي بالتَّالي أكبر من متوسِّط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر **ارتفاع مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التَّعلُّم والنُّمو** في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التَّعلُّم والنُّمو في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | DF1 | DF2 | Sig. F Change |
| 1 | .955 | .912 | .910 | .987 | .912 | 81.477 | 1 | 73 | .000 |

**المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)**

يتَّضح من الجدول رقم (13) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.955)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التَّعلُّم والنُّمو وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.912)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثِّر تقريباً بنسبة (91%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (81.477) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha$ = 0.05)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة**.

## الاستنتاجات والتَّوصيات:

أسفر البحث عن التوصُّل إلى الاستنتاجات الآتية:

**1**-يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث **البُعد المالي** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة المدروسة على العبارات الخاصَّة بهذا المحور (4.12) وهي تعني الموافقة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين البُعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة (0.917)، مِمَّا يعني أنَّ الارتباط بينهما طردي ومتين جداً. أمَّا قيمة معامل التَّحديد فقد بلغت (0.840)، مِمَّا يعني أنَّ البُعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثِّر تقريباً بنسبة (84%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**2**-يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث **بُعد العملاء** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة المدروسة على العبارات الخاصَّة بهذا المحور (3.57) وهي تعني الميل للموافقة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة (0.865)، مِمَّا يعني أنَّ الارتباط بينهما طردي ومتين. أمَّا قيمة معامل التَّحديد فقد بلغت (0.748)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد العملاء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثِّر تقريباً بنسبة (75%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**3**-يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث **بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة المدروسة على العبارات الخاصَّة بهذا المحور (4.42) وهي تعني الموافقة الشديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة (0.932)، مِمَّا يعني أنَّ الارتباط بينهما طردي ومتين جداً. أمَّا قيمة معامل التَّحديد فقد بلغت (0.868)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد الأنظمة الدَّاخليَّة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثِّر تقريباً بنسبة (87%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

**4**-يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث **بُعد التَّعلُّم والنُّمو** في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العيِّنة المدروسة على العبارات الخاصَّة بهذا المحور (4.61) وهي تعني الموافقة الشديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة (0.955)، مِمَّا يعني أنَّ الارتباط بينهما طردي

ومتين جداً. أمَّا قيمة معامل التَّحديد فقد بلغت (0.912)، مِمَّا يعني أنَّ بُعد التَّعلُّم والنُّمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثِّر تقريباً بنسبة (91%) في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة.

في ضوء النَّتائج السَّابقة الَّتي أسفر عنها البحث، وتأكيداً على أهمِّيَّة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المصارف محلِّ الدِّراسة، **اقترحت الباحثة التَّوصيات الآتية:**

**1**-ضرورة قيام المصارف محلِّ الدِّراسة بتبَّني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكلٍ متكاملٍ وبجميع أبعادها المدروسة، باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجيَّة، إذ أنَّ تطبيقها يسهم في توفير معلومات ماليَّة وغير ماليَّة لإدارة المصرف تساعده في قياس أدائه وتقويمه، ممَّا يحقِّق العديد من الميزات الَّتي تدعم موقفه التَّنافسي.

**2**-العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشَّاملة، لأنَّ تكامل هذه النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفعاليَّة يوفِّر معلوماتٍ للمصرف تمكِّنه من اتِّخاذ القرارات الصَّحيحة وتحقيق الجودة والنُّهوض الشَّامل للمصارف محلِّ الدِّراسة، ممَّا يجعلها في حالة من التَّحسُّن المستمر.

**3**-تبَّني المصارف محلِّ الدَّراسة لأساليب علميَّة جديدة في التَّعامل مع العملاء، وذلك لإشراكهم في تصميم الخدمات المصرفيَّة ومعرفة مستوى رضاهم وقياس النُّمو في عددهم، فضلاً عن تحديد قدرة المصرف على اكتساب عملاء جدد.

**4**-ضرورة تبَّني إدارات المصارف محلِّ الدِّراسة سياسة ممنهجة لتدريب وتنمية مهارات العاملين على آليَّة إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال عقد الدَّورات التَّدريبية وورش العمل الهادفة إلى تعزيز قيَّم الإبداع والابتكار، وذلك لإكساب العاملين في المصارف المزيد من المهارة في ابتكار خدمات مصرفية جديدة تلَّبي حاجات ورغبات العملاء.

## References:


1- GERALD & AARON. *Does the Balanced Scorecard Improve Performance?.* Management Accounting quarterly, Vol 8, Iss.1. 2006, 44-65.

2- ABDUL MALIK, AHMED RAGAB. *Balanced Measurement Approach as a Tool for Developing Performance Appraisal Systems in Industrial Projects - An Empirical Theoretical Stu* . Scientific Journal of Commercial Research and Studies, Faculty of Commerce, Zagazig University, Vol. 12, No. 81, 2006, 147-200.

3- NADIM, MARYAM SHUKRI MAHMOUD. *Evaluating the financial performance using the Balanced Scorecard (a pilot study at Royal Jordanian Airlines)*. Master Thesis, Faculty of Business, University of the Middle East, 2013, 114.

4- ABDEL MONEIM, HAITHAM AHMED HUSSEIN. *Accounting model to measure and evaluate the institutional performance of organizations*. Paper presented to the Second Arab Conference on Management: Creative Leadership in the Face of Contemporary Challenges of Arab Administration, 6-8 November, Cairo, Egypt, 2001, 295-296.

5- QARNI, ALI SAEED. *Balanced Performance Measurement: A contemporary approach to strategic performance measurement*. Arab Forum for Human Resources Management, (15/08/2010), http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html. 15th.

6- BERNARD, PEDRO. *Does Performance evaluation help public managers?.* A Balanced Score card approach in urban waste services, Journal of environmental Management, Vol 91, Issue 12, 2010, 2632-2638.

7- THERESA LIBBY, etal. *The Balanced Scorecard: The effects of Assurance and Process Account ability on Managerial Judgment.* The Accounting Review Surasta, Vol 79, Issue 4, 1075-1095.
8- ABDEL AZIM, MOHAMED HASSAN MOHAMED. *The role of accounting information in activating the strategic management in organizations*. Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 21, Number 1, June 2005, 26-45.
9 - OMARI, HANI ABDUL RAHMAN. *Methodology of applying the balanced scorecard in Saudi institutions*. 2016, 342.
10- HUSSEIN, ZEINAB AHMED AZIZ. *Strategic multidimensional model for performance appraisal (proposed framework)*. Paper presented to the Second Arab Conference on Creative Leadership Management in the Face of Contemporary Challenges of Arab Administration, 6-8 November, Cairo, Egypt, 2001, 276--289.
11- ABDUL LATIF, ABDUL LATIF. TURKMEN, HANAN. *Balanced correction card as a performance measurement tool*. Op. Cit., 144-163.
12- ABDEL AZIM, Mohamed Hassan Mohamed. *The role of accounting information in activating the strategic management in organizations*. Op. Cit.
13- AL GHALIBY, TAHER MOHSEN MANSOUR. *Balanced Scorecard as a System for Assessing Business Performance in the Information Age: A Suggested Model for Application in Private Universities*. The Egyptian Journal of Business Studies, Mansoura University, No. 2, 2018, 32-49.
14- NAZIM, HASSAN ABDUL SAYED. *Quality Accounting - Analytical Approach*. House of Culture, Amman, 2009, 131.
15 - NAZIM, HASSAN ABDUL SAYED. *Quality Accounting - Analytical Approach*. Ibid.
16- AMMAR, RADWAN. NADER, NIHAD. *Financial Management*. Tishreen University Publications, Directorate of University Books and Publications, Syria, 2003-2004, 447.
17- KHATIB, MOHAMED MAHMOUD. *Financial Performance and its impact on the dividends of Companies.* Hamed Publishing House, Jordan, 2010, 245.
18- GHADEER, BASEM. *The basic approach to data analysis*. Ministry of Information, Syria, 2012, 290.