

The Impact of Balanced Scorecard Efficiency on Sustainability Disclosure: Evidence from Banks Listed on the Palestine and Amman Stock Exchanges

Salwa Sukar¹, Abdalnaser I. Nour^{2*}, Sameh Atout², Saed Al-Koni² & Zahran Daraghma³

(Type: Full Article) . Received: 20th Dec. 2025, Accepted: 1st Feb 2026, Published: xxxx

Accepted Manuscript, In Press

Abstract: Objectives: This study aimed to examine the effect of balanced performance efficiency on sustainability disclosure in banks listed on the Palestine and Amman Stock Exchanges during the period 2015–2022. **Methodology:** The study adopted a quantitative analytical approach by processing data from 20 banks. The results showed that the level of sustainability disclosure was relatively low, amounting to 35% according to the adopted index. **Results.:** The findings also indicated a significant effect of all dimensions of the Balanced Scorecard on the level of sustainability report disclosure. **Conclusions:** The study reached a set of conclusions reflecting the nature of the relationship between the Balanced Scorecard and the level of sustainability disclosure in banks listed on the Palestine and Amman stock exchanges during the period (2015–2022). Accordingly, the study confirms that the comprehensive adoption of the Balanced Scorecard contributes to improving the level of sustainability disclosure by aligning banks' strategic objectives with modern environmental, social, and economic requirements and enhancing transparency towards stakeholders. **Recommendations:** The study recommends developing regulatory and legislative frameworks that oblige banks to regularly disclose their sustainability practices through directives issued by central banks and securities authorities. It also suggests implementing training and capacity-building programs for employees in the banking sector on the concepts of sustainability, social responsibility, and the Balanced Scorecard to reinforce institutional culture. **Keywords:** Balanced Scorecard, Sustainability Reports, Banks, Palestine Exchange, Amman Stock Exchange.

تأثير كفاءة بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة: دليل من البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان

سلوى سكر¹، وعبد الناصر ابراهيم نور^{2*}، وسامح العطعوط²، وسائد الكوني²، وزهران دراغمة³

تاريخ التسليم: (2025/12/20)، تاريخ القبول: (2026/2/1)، تاريخ النشر: (xxxx)

المخلص: الاهداف: هذه الدراسة إلى فحص أثر كفاءة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان للفترة الممتدة من عام 2015 إلى 2022. **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي من خلال معالجة بيانات (20) بنكاً. وأظهرت النتائج أن مستوى الإفصاح عن الاستدامة جاء بمستوى متدني بواقع (35%) وفق المؤشر المعتمد. **النتائج:** كما تبين وجود أثر معنوي لكل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإفصاح عن تقارير الاستدامة، **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس طبيعة العلاقة بين كفاءة الأداء المتوازن ومستوى الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان خلال الفترة (2015–2022). وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أن التبني الشمولي لبطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحسين مستوى الإفصاح عن الاستدامة، من خلال مواءمة الأهداف الاستراتيجية للبنوك مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحديثة، وتعزيز الشفافية تجاه أصحاب المصلحة. **التوصيات:** وتوصي هذه الدراسة العمل على تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية التي تلزم البنوك بالإفصاح المنتظم عن ممارسات الاستدامة، من خلال تعليمات صادرة عن البنوك المركزية وهيئات الأوراق المالية، وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل للعاملين في القطاع المصرفي حول مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبطاقة الأداء المتوازن لترسيخ الثقافة المؤسسية. **الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تقارير الاستدامة، البنوك، بورصة فلسطين، بورصة عمان.

1 MSc. Program in Accounting, Department of Humanitarian Sciences/Accounting Department, Faculty of Graduate studies, An-Najah National University, Nablus, P.O. Box 7, Palestine

2 Department of Accounting, Faculty of Business and Communication, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

3 Department of Accounting, Faculty of Business, Arab American University, Jenin, Palestine

* Corresponding author email: a.nour@najah.edu
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8525-9799>

1 برنامج ماجستير المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ص.ب 7، فلسطين

2 قسم المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

3 قسم المحاسبة، كلية الأعمال، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين

* الباحث المراسل: a.nour@najah.edu

المتوازن مع عناصر استراتيجية الاستدامة، حيث تعمل المؤسسات على توسيع عملياتها الداخلية لدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن عملياتها التشغيلية، لما لذلك من أثر على آراء وتوجهات أصحاب المصلحة الخارجيين، وانعكاس إيجابي على سمعة المؤسسة وأدائها الاقتصادي واستمراريتها. كما يلعب منظور النمو والتعلم — الذي يشمل تطوير المهارات والقدرات البشرية، والتكنولوجيا، والمعلومات — دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بكفاءة (Al-Koni et al., 2025; Frehat & Al Koni, 2021). وعليه، فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر أهميتها على تطوير وتنفيذ خطة الاستدامة، بل تمتد لتشمل إدارة الأداء المستدام وإعداد التقارير ذات الصلة، من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الاستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرارات داخليًا، وبالوقت نفسه تمكين المؤسسة من التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين عبر تقارير الاستدامة التي تعكس أدائها في هذا المجال (Nour et al., 2025a).

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لفحص أثر كفاءة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان للفترة الممتدة من عام 2015 إلى 2022. في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المتلاحقة واشتداد المنافسة، إلى جانب تنامي الاهتمام العالمي بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التي أصبحت في كثير من الأحيان تتقدم على الهدف التقليدي المتمثل في تحقيق الربح مثل (Amer et al., 2022b).

أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيسي وهو فحص أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان. ويتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. فحص أثر كفاءة أداء محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
2. فحص أثر كفاءة أداء محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
3. فحص أثر كفاءة أداء محور الزبائن (العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
4. فحص أثر كفاءة أداء المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة وتغيرات جوهرية في بيئة الأعمال، لمواكبة متطلبات العصر، وجسر حدة المنافسة المحلية والعالمية. ونتيجة لذلك، أصبحت المؤسسات تسعى بشكل متزايد إلى تطوير أنظمتها واستراتيجياتها ومقاييس الأداء لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها على مختلف الأصعدة (Rabaia et al., 2025; Younis et al., 2025).

وقد برزت الحاجة إلى اعتماد أدوات شمولية لقياس الأداء المؤسسي لا تقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل تشمل أيضًا الجوانب غير المالية مثل الموظفين والعملاء والموردين، إضافةً إلى الجوانب البيئية والعمليات الداخلية للمؤسسة. إذ أن العوامل غير المالية تسهم بدورها في التأثير على الأداء المالي العام للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، ظهرت أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تقييم أدائها ومدى تحقيقها لأهدافها. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم (Frehat & Al Koni, 2021). وقد ساعدت هذه المحاور على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وجعل الاستراتيجية أكثر وضوحًا من خلال ترجمتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس، مما يتيح عرض الأداء بصورة شمولية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعالجة المشكلات المحتملة، وتزويد صنّاع القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وتقييم مدى نجاح الخطط المؤسسية (Frehat & Al Koni, 2021; Jamal Rabaia et al., 2025).

وفي ظل تزايد الاهتمام العالمي بقضايا الاستدامة، أخذت المؤسسات على عاتقها تطوير استراتيجيات مستدامة تعزز من ميزتها التنافسية من خلال مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية، بوصفها عناصر أساسية لخلق قيمة طويلة الأمد. إلا أن هذا التوجه فرض على المؤسسات تحديًا يتمثل في صياغة استراتيجية تحقق التوازن بين الاستدامة والربحية طويلة المدى، وتحولها إلى إجراءات عملية ضمن منظومة المؤسسة المعقدة (Nour et al., 2022a; Nour et al., 2022b).

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات، إذ تسهم في دعم استراتيجيات الاستدامة من خلال بناء نظام هرمي للأهداف الاستراتيجية المشتقة من استراتيجية العمل العامة، وتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بكل هدف. ويؤدي ذلك إلى إنشاء منظومة مترابطة من مقاييس الأداء التي توضح علاقات السبب والنتيجة، بما يساعد في ترجمة استراتيجيات الاستدامة إلى أنشطة فعلية وقياس نتائجها. كما تتكامل عناصر بطاقة الأداء

4. ما هو أثر كفاءة أداء المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

مراجعة الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

يعرض هذا الجزء من الدراسة عرض النظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير فرضياتها وفيما يلي عرض لذلك:

النظريات ذات العلاقة بالدراسة

تشكلان نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الشرعية قاعدة نظرية تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، وذلك على النحو التالي:

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تُعد هذه النظرية من أهم الأطر النظرية التي تُفسر العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة المختلفين، حيث ترى أن أصحاب المصلحة سواء أكانت لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنشأة يملكون حقوقًا متساوية في المعاملة والحصول على المعلومات التي تساعدهم في تقييم أداء إدارة المنشأة (Mohammad et al., 2024; Nour et al., 2025b).

وكما تؤكد النظرية على ضرورة أن تُراعي المنشأة مصالح جميع أصحاب المصلحة، رغم اختلافها، وذلك من خلال التشاور معهم وإشراكهم في القرارات الجوهرية، لضمان أن تكون أنشطتها ذات صلة وملائمة لتوقعاتهم (Al-Koni et al., 2025a). وفي هذا السياق، تُعد تقارير الاستدامة إحدى الأدوات الرئيسية التي تُظهر التزام المنشأة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، إذ توفر معلومات تساعد أصحاب المصلحة على تقييم الأداء الشامل للمنشأة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها (Abualhassan et al., 2024). أما بالنسبة إلى بطاقة الأداء المتوازن، فقد ساهمت هذه النظرية في تطويرها من خلال إدماج احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ضمن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية، بما يتيح تطوير مقاييس أداء متكاملة تراعي التنوع في مصالح الأطراف ذات العلاقة (Tanbour et al., 2025a).

نظرية الشرعية (Legitimacy Theory):

تُفسر هذه النظرية الإبلاغ عن الاستدامة بوصفه عقدًا اجتماعيًا بين المنشأة والمجتمع، بحيث تُظهر المنشأة من خلال تقاريرها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مدى التزامها بالمعايير والقيم التي يتبناها المجتمع (Khatib & Nour, 2021; Saleh et al., 2020). وبناءً على هذا المنظور، فإن استمرارية المنشأة مرهونة بمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع—وليس فقط تجاه الملاك—إذ يؤدي عدم الالتزام إلى فقدان الشرعية وربما التعرض للجزاءات القانونية والاجتماعية (Al-Koni et al., 2025). وبذلك، تعزز هذه النظرية دور تقارير الاستدامة كوسيلة للمحافظة على شرعية المنشأة في

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، نظرًا لقدرتها على دمج المؤشرات المالية وغير المالية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي. إذ لم تعد المؤشرات المالية وحدها، كما تعكسها القوائم المالية، كافية لتقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة، خاصة في ظل وجود قدر من المرونة في المعايير المحاسبية التي قد تتيح للإدارة التلاعب بالبيانات المالية بما يخدم أهدافًا شخصية، مما يؤدي إلى الإضرار بالمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يعتمدون على هذه البيانات في اتخاذ قراراتهم (Frehat & Al Koni, 2021). وفي هذا السياق، برزت أهمية الإفصاح عن تقارير الاستدامة كأحد المداخل الحديثة لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، إذ تُعد هذه التقارير مكملة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال إدماج مؤشرات الأداء البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) إلى جانب المؤشرات المالية، بما يوفر صورة أكثر شمولاً وواقعية عن الأداء المؤسسي. وفي ظل البيئة الفلسطينية التي تتسم بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ازدادت الحاجة إلى تبني أدوات قياس متطورة مثل بطاقة الأداء المتوازن لتوفير رؤية أكثر دقة حول أداء المؤسسات في مواجهة هذه التحديات (Nour et al., 2022c). وقد أكد على ذلك (Kharoub & Nour, 2024) في دراستهم التي تناولت شركات الاتصالات في فلسطين، حيث توصلوا إلى أن التطبيق المنهجي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (العملاء، والمالية، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية) يسهم في تحسين الأداء المالي، وتعزيز رضا العملاء، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. انطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لفحص أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان بوصفها قطاعًا حيويًا له دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني، ويواجه في الوقت نفسه تحديات تتطلب أدوات تقييم شاملة ومتكاملة. ويتفرع عن هذا السؤال العام أربع أسئلة فرعية وهي:

1. ما هو أثر كفاءة أداء محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
2. ما هو أثر كفاءة أداء محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.
3. ما هو أثر كفاءة أداء محور الزبائن (العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور الزبائن أثر على استمرارية الشركة وادائها.

وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات التي تناولت تقارير الاستدامة والإفصاح وبطاقة الأداء المتوازن في البيئة العربية، فعلى سبيل المثال فقد بينت دراسته (Alharbi & Abdulaziz, 2025) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد البطاقة الأربعة على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك السعودية. وبينت أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير موجب على جودة المعلومات المحاسبية، وأشارت دراسة (Nour et al., 2025a) إلى أن تقارير الاستدامة تعزز الشفافية وثقة المستثمرين، وبين أن مستوى الإفصاح عن أبعاد الاستدامة متدن في البنوك الأردنية، وشدد (Amer et al., 2022a; Tanbour et al., 2025a) على ضرورة دمج الاستدامة كركيزة خامسة ضمن بطاقة الأداء المتوازن بغرض تحقيق توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية. وبين (Abdeljawad et al., 2025) أهمية الإفصاح عن الجوانب الاجتماعية والبيئية كأحد أهم مؤشرات الاستدامة وتحفيز الأداء، وبينت د أن المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة. في حين يلاحظ أن هناك فجوة بحثية في تقديم ادلة من واقع بورصتي فلسطين وعمان حول تأثير كفاءة الاداء المتوازن على الإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي (البنوك)؛ كما أن هذه الدراسة تُعد من أوائل الدراسات – في حدود علم الباحثين – التي تربط بين كفاءة بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الإفصاح عن الاستدامة في القطاع المصرفي، مع تقديم دليل تطبيقي مقارنة من السوقين الفلسطيني والأردني خلال فترة زمنية ممتدة، وعليه جاءت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية.

H0₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

H0₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

H0₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان.

نظر المجتمع وتحسين سمعتها المؤسسية، وهو ما ينسجم مع دور بطاقة الأداء المتوازن في ربط أهداف الأداء المالي والاجتماعي والبيئي.

مراجعة الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

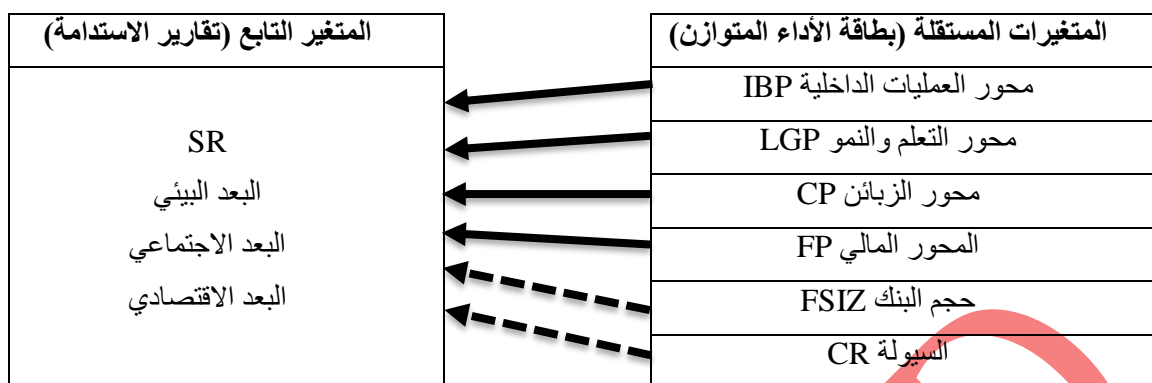
بعض الدراسات تناولت موضوع أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن فعلى سبيل المثال فقد أشارت دراسة (Kharoub & Nour, 2025) الى أن التطور في بيئة الأعمال كشف قصور الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها في تقييم الأداء، مما دفع كابلان ونورتون إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن التي تدمج المقاييس المالية وغير المالية. وأثبتت دراسات عديدة مثل (Nour et al., 2022c; Rabaia et al., 2025) أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وترجمة الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية قابلة للقياس.

وفي السياق الفلسطيني هناك عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت الى بطاقة الأداء المتوازن حيث ان دراسة (Tanbour et al., 2025b) قد أشارت إلى أن البنوك المدرجة في بورصة فلسطين لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعلي، اما دراسة (Kharoub & Nour, 2024) قد توصلت إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يقتصر على الإدارات العليا مع وجود معوقات في توفير المعلومات والموارد البشرية المتخصصة. وبينت دراسة (Nour et al., 2024) الى أن بعد العمليات الداخلية وحجم البنك يؤثران إيجاباً في جودة الأرباح، بينما لبعدها أثر سلبي. وكذلك فان دراسة (Abueid et al., 2023) قد اشارت الى أن أداء البنوك يرتبط إيجابياً بالأبعاد التالية (العمليات الداخلية، والزبائن، والبعدها المالي، وبعدها التعلم والنمو) ، أما دراسة (Kharoub & Nour, 2024) قد بينت فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية عند دمج البعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. وأثبتت دراسة (Nour et al., 2022c) ان لبطاقة الأداء المتوازن دور في تحسين أداء البنوك الفلسطينية مع العلم بان منظور الزبائن كان الأقل أهمية.

أما في السياق الأردني فهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن حيث أشار (Nour et al., 2022b) الى وجود أثر إيجابي لاستخدام البطاقة في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية. وبين (Mohammad et al., 2024) أن البنوك الأردنية لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن بصورة متكاملة بسبب ضعف الوعي المهني. وأشار (Nour et al., 2022c) الى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في قيود تشريعية وتقنية وإدارية. وكذلك توصلت دراسة (Nour et al., 2022b) أن لكل من المحور

نموذج الدراسة

بناء على اهداف وفرضيات هذه الدراسة فانه تم صياغة النموذج التالي



مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي الفلسطيني والأردني بحث يبلغ عدد البنوك المدرجة ببورصة فلسطين 7 بنوك اما المدرجة ببورصة عمان 14 بنكا ، وقد خضعت عينة الدراسة لعدد من الشروط وهي: أن يكون البنك قد أدرج قبل عام 2015 بسنة على الأقل حتى تتوفر جميع التقارير السنوية لها، وأن يكون البنك مستمر في ممارسة أنشطته على طول فترة الدراسة، وألا يكون البنك قد تعرض للإفلاس او التصفية. تبعا لهذه الشروط فان الجدول رقم 1 يعرض الشركات عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وعمان، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الكمي التحليلي من خلال جمع بيانات مقطعية لـ 6 بنوك فلسطينية و14 بنكا أردنياً خلال الفترة الممتدة من عام 2015 الى 2022، للإجابة عن فرضياتها. وتم جمع البيانات من مصادرها الثانوية من خلال الرجوع للتقارير المالية والمعلومات المنشورة على الموقع الالكتروني لبورصتي فلسطين وعمان.

جدول (1): البنوك الفلسطينية والأردنية عينة الدراسة.

#	اسم البنك	جنسية البنك	#	اسم البنك	جنسية البنك
1	بنك فلسطين	فلسطيني	11	بنك الاستثمار العربي الأردني	أردني
2	البنك الوطني	فلسطيني	12	بنك صفاة الإسلامي	أردني
3	البنك الإسلامي الفلسطيني	فلسطيني	13	بنك الاتحاد	أردني
4	البنك الإسلامي العربي	فلسطيني	14	بنك المؤسسة العربية المصرفية	أردني
5	بنك القدس	فلسطيني	15	البنك الاستثماري	أردني
6	بنك الاستثمار الفلسطيني	فلسطيني	16	بنك المال الأردني	أردني
7	البنك الإسلامي الأردني	أردني	17	بنك القاهرة عمان	أردني
8	البنك الأردني الكويتي	أردني	18	بنك الأردن	أردني
9	البنك التجاري الأردني	أردني	19	البنك الأهلي الأردني	أردني
10	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	أردني	20	البنك العربي	أردني

قياس متغيرات الدراسة: يعرض الجدول رقم (2) اليه قياس متغيرات الدراسة التابع، والمستقلة، والضابطة.

جدول (2): قياس متغيرات الدراسة.

المتغير	قياس المتغير	المرجع
المتغير المستقل: بطاقة الاداء المتوازن (BS)		
بعد العمليات الداخلية IBP	إنتاجية الموظف = اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الأصول على عدد العاملين	(AIMomani et al., 2025)
بعد التعلم والنمو LGP	تكاليف تدريب الموظفين = تكلفة التدريب / إجمالي تكلفة التشغيل	(Nour et al., 2022c)
البعد المالي FP	نسبة العائد على الاصول=صافي الربح بعد الضريبة/اجمالي الاصول	(Frehat & Al Koni, 2021; Jamal Rabaia et al., 2025)
بعد الزبائن CP	(الزبائن المخلصون اي النمو في المبيعات) = حجم إيرادات البنك هذا العام / إيرادات البنك العام الماضي	(Nour et al., 2022c; Tanbour et al., 2025c)

المرجع	قياس المتغير	المتغير
		المتغير التابع: مؤشر الإفصاح عن الاستدامة
(Nour et al., 2022b)	تم استخدام مؤشر يتكون من 36 فقرة كما هو مبين في الملحق رقم 1، حيث تأخذ الفقرة العلامة (1) إن أفصح عنها، والعلامة (0) إن لم يتم الإفصاح عنها.	مؤشر الإفصاح عن الاستدامة (SR)
		المتغيرات الضابطة: حجم البنك والسيولة
(Muhi & Benaissa, 2023)	اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الأصول.	حجم البنك (FSIZ)
(Abdelhaq et al., 2025b; Nour et al., 2024)	الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة.	نسبة التداول (CR)

ونظراً لطبيعة المؤشر الثنائي واعتماده على تحليل المحتوى للتقارير المالية للبنوك، لم يتم اختبار الثبات الإحصائي، كون بنود المؤشر تتسق مع كل الدراسات السابقة التي استخدمت نفس المؤشر (مرفق مؤشر الإفصاح عن الاستدامة في ملحق رقم 1).

وفيما يتعلق بقياس ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة فإن هذه الدراسة قد اعتمدت على مؤشرات كمية بدلاً من استخدام الاستبانة كون الاستبانة تعكس آراء ولا تعكس الواقع الفعلي للبنوك - عدم كفاءة الاستبانة في قياس الأبعاد اقتضى التوجه الى استخدام مؤشرات كمية تقيس كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتم الاستناد على الدراسات السابقة في اعتماد Proxies مؤشرات كمية لكل بعد - وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات لا تعكس جميع الجوانب المفاهيمية لكل بعد الا انها تكون أكثر كفاءة من استخدام الاستبانة كونها مستوحاه من التقارير المالية للبنوك وتم اعتماد هذه المؤشرات بناء على الدراسات السابقة كما تم الإشارة له سابقاً.

إن افتراضات نموذج الانحدار الخطي المتعدد OLS لم تتحقق حيث لوحظ وجود ارتباط ذاتي في الأخطاء وتباين غير متجانس وعدم اتباع الأخطاء في النموذج للتوزيع الطبيعي، نتيجة لذلك يصبح نموذج الانحدار الخطي المتعدد (OLS) غير ملائم لبناء النتائج، وبناء على ذلك ولحل هذه المشكلة تم اللجوء الى استخدام الانحدار العام الخطي (Generalized Linear Model - GLM) كونه لا يتطلب توفر هذه الافتراضات سابقة الذكر حيث أن نموذج GLM يتيح تقدير معاملات غير متحيزة أكثر كفاءة مما يمكن من صياغة نتائج قوية تعزز من جودة هذه الدراسة.

النتائج

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة، حيث يبين الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

الأساليب الإحصائية: لأغراض تحليل البيانات: تم استخدام برامج STATA و Eviews، وتم تنفيذ أساليب إحصائية متعددة شملت الإحصاءات الوصفية، ومصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ولأغراض تحليل الإحدار الخطي المتعدد OLS لا بد من فحص مدى توفر افتراضاته، فان توافرت ينفذ وإن لم تتوافر يتم اللجوء الى نموذج مناسب. وفيما يلي النموذج القياسي الخاص باختبار فرضيات الدراسة.

$$SR_{it} = \beta_0 + \beta_1 IP_{it} + \beta_2 LGP_{it} + \beta_3 FP_{it} + \beta_4 CP_{it} + \beta_5 FSIZ_{it} + \beta_6 CR_{it}$$

حيث:

SR_{it}: مؤشر الإفصاح عن الاستدامة للبنك i خلال الفترة t.

IBP_{it}: محور العمليات الداخلية للبنك i خلال الفترة t.

LGP_{it}: محور التعلم والنمو للبنك i خلال الفترة t.

FP_{it}: المحور المالي للبنك i خلال الفترة t.

CP_{it}: محور الزبائن للبنك i خلال الفترة t.

FSIZ_{it}: حجم البنك i خلال الفترة t.

CR_{it}: سيولة البنك i خلال الفترة t.

B1, B2, B3, B4, B5, B6: معاملات الاستجابة

للمتغيرات المستقلة والضابطة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع وهو مؤشر الإفصاح عن الاستدامة للبنك تم استخدام مؤشر افصاح ثنائي (0 or 1) تبعاً لمعايير GRI (Abdeljawad et al., 2025) حيث تكون المؤشر من 36 بند موزعة على ثلاث ابعاد فرعية للاستدامة وهي البعد البيئي (12 بند)، والبعد الاجتماعي (14 بند)، والبعد الاقتصادي (10 بنود). وتُمنح القيمة (1) في حال الإفصاح عن البند، و(0) في حال عدم الإفصاح، ثم تحسب الدرجة الكلية بقسمة مجموع البنود المفصوح عنها على إجمالي عدد البنود.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

	SR	SIZE	LGP	IBP	FP	CR	CP
Mean	34690.	9.225	0.00783	6.196549	0.009917	1.089696	1.078131
Median	12540.	9.299	0.00411	6.301700	0.009518	0.306284	1.061221
Maximum	04680.	9.927	0.45056	6.701959	0.064334	11.78094	2.246030
Minimum	10.023	7.676	0.00004	3.855674	-0.00025	0.116771	0.692790
Std. Dev.	0.0384	0.465	0.035386	0.549961	0.005969	1.882710	0.153666
Observations	160	160	160	160	160	160	160

(CP)، قد بلغ متوسطة 1.078، مما يعني أن البنوك حققت في المتوسط نموًا طفيفًا في حجم الإيرادات مقارنة بالعام السابق. كما يدل الانحراف المعياري على اختلاف ملحوظ في أداء البنوك من حيث قدرتها على جذب العملاء والحفاظ على ولائهم. أما البعد المالي المتمثل في العائد على الأصول (FP)، فقد بلغ متوسطة 0.0099 أي ما يعادل 0.99%، وهي نسبة منخفضة تدل على كفاءة تشغيلية محدودة لبعض البنوك، كما أن وجود قيمة سالبة دنيا يعكس تعرض بعض البنوك للخسارة خلال سنوات محددة. وبالنسبة إلى مؤشر الإفصاح عن الاستدامة (SR)، فقد بلغ متوسطة 0.35، وهو معدل منخفض، مما يشير إلى أن مستوى الإفصاح عن قضايا الاستدامة لا يزال في مراحله الأولية لدى البنوك المدروسة. بشكل عام، تشير النتائج الوصفية إلى تباين واضح في أداء البنوك المدروسة عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع محدودية في مستوى الإفصاح عن الاستدامة، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من التكامل بين الأداء المالي وغير المالي ضمن استراتيجيات البنوك لتحقيق تنمية مستدامة.

يعرض الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة حيث يشتمل على (160) مشاهدة تمثل 20 بنك من عام 2015 إلى 2022. وقد تضمنت الدراسة محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كمتغيرات مستقلة (محور العمليات الداخلية IBP، ومحور التعلم والنمو LGP، ومحور الزبائن CP، والمحور المالي FP)، ومؤشر الإفصاح عن الاستدامة (SR) متغير تابع، إضافة إلى المتغيرات الضابطة (حجم البنك FSIZ، والسيولة CR). وأظهرت النتائج أن متوسط إنتاجية الموظف (IBP) الذي يمثل بعد العمليات الداخلية قد بلغ 6.20 بانحراف معياري 0.55، مما يشير إلى تجانس نسبي في مستويات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية بين البنوك، وهو ما يعكس استقرار الأداء في البعد الداخلي للعمليات. أما متغير تكاليف تدريب الموظفين والذي يمثل بعد التعلم والنمو (LGP) فقد بلغ متوسطة 0.0078، وهو معدل منخفض يعكس ضعف الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لدى أغلب البنوك، في حين يشير الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا (0.035) إلى وجود تباين واضح في الاهتمام بالتدريب والتطوير بين البنوك. وفيما يتعلق ببعد العملاء، والمتمثل في النمو في الإيرادات جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

	IBP	LGP	FP	CP	SR	SIZE
LGP	-0.005 0.95	1 0.00				
FP	-0.153 680.0	0.126 0.11	1 0.00			
CP	0.094 0.23	-0.031 0.69	0.091 0.25	1 0.00		
SR	0.105 90.1	-0.012 0.877	-0.047 60.5	0.140 0.078	1 0.00	
SIZE	**0.781 0.00	0.031 0.693	-0.082 10.3	-0.012 0.88	0.059 60.4	1 0.00
CR	0.105 90.1	-0.012 0.87	-0.047 60.5	0.140 0.078	0.96** 0.00	0.059 60.4

(Lagrange Multiplier Test)، والجدول رقم (6) يعرض نتائج ذلك.

جدول (5): اختبار تعدد الترابط الخطي (VIF) بين المتغيرات المستقلة.

المتغير	قيمة VIF
محور العمليات الداخلية IBP	2.71
محور التعلم والنمو LGP	1.02
المحور المالي FP	1.06
محور الزبائن CP	1.06
حجم البنك FSIZ	2.63
سيولة البنك CR	1.03

جدول (6): نتائج اختبار Breusch-Godfrey للتحقق من الارتباط الذاتي في بواقي نموذج الانحدار.

الإحصائية	القيمة
LM Statistic	159.41
p-value	2.43×10^{-35}
F-statistic	353.18
F p-value	4.62×10^{-58}

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة $p\text{-value} < 0.05$ وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود

يعرض الجدول (4) مصفوفة الارتباط، ويلاحظ بان هناك ارتباط عالي ومهم إحصائياً بين متغيران مستقلان وهما محور العمليات الداخلية IBP وحجم الشركة SIZE، وهنا لا بد من فحص مدة وجود مشكلة الارتباط المتعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، ولأغراض ذلك تم استخدام إحصائية Variance Inflation Factor: VIF حيث إن كانت قيمتها أكبر من 5 يشير إلى وجود مشكلة الارتباط المتعدد، والجدول (5) يعرض إحصائية VIF، ويلاحظ انه لا توجد مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، لأن جميع قيم VIF أقل من 5، وبخصوص الارتباط الذاتي بيت الأخطاء بالنموذج تم استخدام إحصائية Durbin-Watson حيث بلغت قيمته 0.031 مما يشير إلى احتمالية وجود ارتباط ذاتي موجب قوي بين الأخطاء، ولتأكيد وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء تم استخدام إحصائية Breusch-Godfrey

يلاحظ من الجدول (8) أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التباين في المتغير التابع تقارير الاستدامة (SR)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R-squared) 0.43، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمحرك المالي، ومحور الزبائن، وحجم المنشأة) تفسر 43% من التغير في تقارير الاستدامة لدى البنوك قيد الدراسة. ويلاحظ أن معامل استجابة محور العمليات الداخلية بلغ 0.0073 وهو مهم احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يؤكد أن محور العمليات الداخلية يرتبط بشكل موجب مع الإفصاح عن الاستدامة، 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 (Nour et al., 2025b) 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. وأيضاً بلغ معامل استجابة محور التعلم والنمو 0.0014 وهو مهم احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يؤكد أن محور التعلم والنمو يرتبط بشكل موجب مع الإفصاح عن الاستدامة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Frehat & Al Koni, 2021; Nour et al., 2022c) التي أكدت على وجود علاقة مباشرة بين محور التعلم والجوانب البيئية والاجتماعية، وأظهرت أن التعليم المستمر وتطوير مهارات العاملين يعززان التقرير عن الاستدامة. وكذلك يلاحظ أن معامل استجابة المحرك المالي قد بلغ 0.2883 وهو مهم احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يؤكد أن المحرك المالي يرتبط بشكل موجب مع الإفصاح عن الاستدامة ويفسر ذلك على أن معامل الاستجابة المرتفع لهذا المحرك يوضح أن زيادة نسبة العائد على الأصول يرتبط بشكل مبرر بدرجة الاستدامة المصحح عنها، بمعنى أن البنوك الأشد أداءً مالياً تقوم بالكشف عن سياساتها وممارساتها الاجتماعية والبيئية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Frehat & Al Koni, 2021) التي أكدت أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحقيق الأداء المستدام وضمان التمويل الكافي لمبادرات الاستدامة، وكما تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Abdelhaq et al., 2025a; Nour et al., 2022c) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية المصحح عنها وتحديداً حول الاستدامة.

وتؤكد ما سبق ذكرها من نتائج أن البنوك ذات الربحية المرتفعة تستخدم الإفصاح عن تقارير الاستدامة كأداة لتعزيز الثقة لدى المستثمرين وتدعيم صورتها المؤسسية، وأخيراً يلاحظ وجود تأثير موجب ومهم احصائياً لمحور الزبائن على الإفصاح عن الاستدامة حيث بلغ معامل استجابة محور الزبائن 0.0334 وهو مهم احصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يتفق

ارتباط ذاتي، أي أن هناك ارتباط ذاتي معنوي وقوي جداً في أخطاء النموذج وهذه النتيجة تتسق مع نتائج اختبار Durbin-Watson، وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط زمني قوي بين الأخطاء، مما يجعل نموذج OLS الخطي المتعدد غير صالح لاختبار الفرضيات. وأيضاً يعرض الجدول 7 نتائج اختبار تجانس التباين Homoscedasticity باستخدام إحصائية (Breusch-Pagan Test).

جدول (7): اختبار تجانس التباين Homoscedasticity باستخدام إحصائية (Breusch-Pagan Test).

القيمة	الاحصائية
156.73	Lagrange multiplier statistic
2.92×10^{-31}	p-value
1220.77	F-statistic
1.78×10^{-126}	F p-value

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة p-value أقل من 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض أن التباين متجانس، ويمثل ذلك دليل قوي جداً على وجود تباين غير متجانس (Heteroscedasticity) في النموذج، وهذا يؤثر على كفاءة التقديرات ويجعل الانحرافات المعيارية ومعاملات الانحدار أقل موثوقية. ويعرض الجدول رقم 8 اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء في النموذج من خلال استخدام إحصائية Jarque-Bera Statistics ويلاحظ أن قيمة Jarque-Bera Statistics يساوي 407 عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، وهذا يقود إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. يلاحظ من اختبار توفر افتراضات الانحدار الخطي المتعدد تشير إلى أن نموذج OLS المتعدد الخطي غير مناسب، وكذلك فإن سيولة البنك ترتبط بشكل عال مع المتغير التابع وهذا خلق مشكلة في النموذج وتم تنفيذ Generalized Linear Model: GLM ويقترح حذف متغير سيولة البنك من النموذج للوصول إلى نموذج متجانس كونه مرتبط بـ 0.96 كما هو موضح بالجدول رقم 4، وأيضاً استخدم نموذج GLM كون افتراضات تطبيق OLS لم تتوفر كما ذكر سابقاً. ويعرض الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار غير الخطي GLM-Gaussian Family، وبعد استبعاد المتغير الضابط (سيولة البنك) أدى ذلك إلى استقرار النموذج ومعالجة مشكلة الفصل التام الارتباطي Perfect Separation.

جدول (8): نتائج اختبار GLM – Gaussian Family.

المتغير	المعامل (β)	قيمة T	Sig.
Constant	00.037	0.547	0.584
محور العمليات الداخلية IBP	0.0073	3.652	0.00
محور التعلم والنمو LGP	0.0014	4.253	0.00
المحرك المالي FP	0.2883	3.549	0.00
محور الزبائن CP	0.0334	3.652	0.00
حجم البنك FSIZ	0.0020	4.184	0.00
43Pseudo R ² (McFadden) = 0.			

مع نتائج دراسة (Abueid et al., 2023; Kharoub & Nour, 2024)

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين كفاءة الأداء المتوازن ومستوى الإفصاح عن الاستدامة في البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان خلال الفترة (2015-2022). وقد أظهرت النتائج أن مستوى الإفصاح عن الاستدامة في هذه البنوك جاء بمستوى متدني قد بلغ (35%) وفق المؤشر المعتمد، مما يشير إلى أن البنوك لا تزال في مرحلة متدنية من تبني ممارسات الاستدامة والشفافية في تقاريرها. كما بينت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار العام الخطي (GLM) أظهر أن جميع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تساهم إيجابياً بدرجات متفاوتة في تحسين مستوى الإفصاح عن الاستدامة، حيث بلغ معامل التحديد (Pseudo R²) للنموذج 0.43، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر 43% من التغير في تقارير الاستدامة لدى البنوك المدروسة، مما يعكس أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية تساهم في الربط بين الأداء المالي وغير المالي وتعزز من تبني مبادئ التنمية المستدامة في القطاع المصرفي، بناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أن تبني بطاقة الأداء المتوازن بصورة شمولية يساهم في تحسين الإفصاح عن الاستدامة، من خلال موازنة الأهداف الاستراتيجية للبنوك مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحديثة، وتعزيز الشفافية تجاه أصحاب المصلحة. وواجهت هذه الدراسة مجموعة من المحددات تتمثل في اقتصر الدراسة على البنوك المدرجة في بورصتي فلسطين وعمان فقط، مما يحذر من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو أسواق مختلفة، وأن النموذج الإحصائي الأصلي (OLS) قد واجه مشكلات في الارتباط الذاتي وتجانس التباين، مما يتطلب استخدام نموذج (GLM)، وهذا قد يؤثر على المقارنة مع دراسات أخرى. واعتمدت على مؤشر محدد لقياس الإفصاح عن الاستدامة، إضافة إلى اعتمادها على المنهج الكمي فقط دون التعمق في الجوانب النوعية التي قد تفسر سلوك البنوك تجاه الإفصاح.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أن التبني الشمولي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين مستوى الإفصاح عن الاستدامة، من خلال موازنة الأهداف الاستراتيجية للبنوك مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحديثة، وتعزيز الشفافية تجاه أصحاب المصلحة

توصيات الدراسة والآثار العملية

وبناءً على ما سبق تبيانه، فإن هذه الدراسة توصي بدايةً بضرورة دمج مؤشرات الاستدامة ضمن بطاقة الأداء المتوازن للبنوك، بحيث تصبح جزءاً من عملية إدارة الأداء لا مجرد تقارير خارجية، والعمل على تطوير الأطر التنظيمية

والتشريعية التي تلزم البنوك بالإفصاح المنتظم عن ممارسات الاستدامة، من خلال تعليمات صادرة عن البنوك المركزية وهيئات الأوراق المالية. وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل للعاملين في القطاع المصرفي حول مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبطاقة الأداء المتوازن لترسيخ الثقافة المؤسسية، وأن تعمل البنوك على تحسين جودة الإفصاح من خلال ربطه بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي لعرض صورة أكثر تكاملاً عن أداء البنك، وتشجع الباحثين الآخرين على تطبيق النموذج المقترح على قطاعات أخرى مثل التأمين أو الصناعة، أو على بيئات دولية مختلفة للمقارنة. كما توصي الدراسة متخذ القرار بتعزيز الأطر التشريعية والتنظيمية الملزمة للإفصاح المستدام، وتضمين معايير الاستدامة في سياسات الحوكمة والاستراتيجيات المؤسسية للبنوك، وعلى المستوى التطبيقي، تشير النتائج إلى أهمية تنفيذ برامج تدريب وتأهيل للعاملين لرفع وعيهم بمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة، وتطوير نظم معلومات داعمة للإبلاغ الدقيق، وتشجيع البنوك على الإفصاح الطوعي المحسن وربط الحوافز التنظيمية بالأداء المستدام لتعزيز الممارسات المؤسسية المسؤولة. كما توصي الدراسة بأن تعمل البنوك على تحسين جودة الإفصاح من خلال ربطه بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي، بما يتيح عرض صورة أكثر تكاملاً عن الأداء المؤسسي. وتؤكد الدراسة كذلك على دور الجهات الرقابية في تعزيز الإفصاح الطوعي المحسن، وربط الحوافز التنظيمية بالأداء المستدام، وتطوير نظم معلومات داعمة للإبلاغ الدقيق والشفاف وختاماً، تقترح الدراسة أن تتجه البحوث المستقبلية نحو توسيع نطاق العينة لتشمل قطاعات مالية أو دولاً عربية أخرى، وإجراء دراسات مقارنة بين الأطر التنظيمية المختلفة،

وتبني مناهج بحث مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والمقابلات النوعية، فضلاً عن دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل: الحوكمة، حجم البنك، الربحية، أو الهيكل الملكي. التي قد تؤثر في العلاقة بين كفاءة الأداء المتوازن والإفصاح عن الاستدامة، وتحليل التطور الحاصل في الإفصاح بعد تطبيق معايير الاستدامة الدولية الحديثة، وتحليل تطور الإفصاح قبل وبعد تطبيق معايير دولية مثل معايير (IFRS Sustainability Disclosure Standards) الصادرة عن مؤسسة (ISSB).

بيان الإفصاح

– الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الاتفاق على المشاركة في هذا البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.

– توافر البيانات والمواد: كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.

- Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 34–45. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2021-0047>
- Al-Koni, S., Atout, S., Matar, W. A. R., Nour, A. I., & Daraghma, Z. (2025). Audit and Risk Committees Effectiveness and its Impact on Financial Performance of the Banks Listed on the Palestinian and Jordanian Bourses. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 39(8), 589–600. <https://doi.org/10.35552/0247.39.8.2425>
- Alharbi, M. A., & Abdulaziz, J. O. E. (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), 1733–1744. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.6880>
- AlMomani, K. M. K., AlWadi, B. M., Alghizzawi, M., Al-Wadi, S. H., & Nour, A. I. (2025). Intellectual Capital and Firm Performance in Jordan: A Comparative Study Before and After the Arab Spring. *Advances in Science, Technology and Innovation*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84889-6_67
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Alfatafta, H., Alkaiyat, A., Nour, A. I., Endrei, D., & Boncz, I. (2022a). How to Engage Health Care Workers in the Evaluation of Hospitals: Development and Validation of BSC-HCW1—A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159096>
- Amer, F., Hammoud, S., Onchonga, D., Alkaiyat, A., Nour, A., Endrei, D., & Boncz,

- مناقشة الرسالة : ارجو العلم ان الرسالة للطالبة تم مناقشتها وتم تسليمها الى كلية الدراسات العليا بعد المناقشة
- مساهمة المؤلفين: يتحمل المؤلفون مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة، حيث أنهم اشتركوا معاً في كافة أجزاء الدراسة.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- شكر وتقدير: الشكر الجزيل لجامعة النجاح الوطنية ومجالاتها على الدعم والإرشادات www.najah.edu

References

- Abdelhaq, R., Rabaia, D. J., Salem, A., & Jarar, A. (2025a). *The Evolution of Accounting Theories in Digital Era: Challenges and Opportunities* (pp. 1059–1072). https://doi.org/10.1007/978-3-031-87550-2_65
- Abdelhaq, R., Salem, A., Rabaia, D. J., Jardaneh, L., Nour, A. I., & Al-Sartawi, A. M. A. M. (2025b). Corporate Governance and Intellectual Capital Efficiency: Empirical Evidence from Palestine. *International Journal of Intellectual Property Management*, 15(2). https://doi.org/10.1504/IJIPM.2024.100645_10
- Abdeljawad, I., Rabaia, D. J., Abdelhaq, R., & Salem, A. (2025). The association between corporate social responsibility disclosure and dividend policy: Insights from an emerging economy. *International Journal of Disclosure and Governance*. <https://doi.org/10.1057/s41310-025-00305-3>
- Abualhassan, S. A., Nour, A. I., Atout, S., Daraghma, Z., Jebreen, K., & Alzebdieh, R. M. (2024). Does corporate governance moderate the impact of earnings management on capital structure of the listed corporations on Palestine and Amman Bourses. *Discover Sustainability*, 5(1), 85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43621-024-00229-y>

- of *Asian Finance, Economics and Business*, 8(2).
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0943>
- Mohammad, R., Nour, A. I., & Al-Atoot, S. M. (2024). Risk and reward: unraveling the link between credit risk, governance and financial performance in banking industry. *Journal of Islamic Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0378>
 - Nour, A., Alia, M. A., & Balout, M. (2022a). *The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on the Financial Performance of Banks Listed on the PEX and the ASE* (pp. 42–54).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-93464-4_5
 - Nour, A., Bouqalieh, B., & Okour, S. (2022b). The impact of institutional governance mechanisms on the dimensions of the efficiency of intellectual capital and the role of the size of the company in the Jordanian Shareholding industrial companies. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 36(10).
<https://doi.org/10.35552/0247-036-010-006>
 - Nour, A. I., Alamleh, L. W., Al-Atoot, S. M., & Almomani, K. M. . (2022c). The Effect of Applying Balanced Scorecard on Earnings Quality among Banks Listed in Palestine Exchange. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(1).
<https://doi.org/10.24086/cuejhss.v6n1y2022.pp101-112>
 - Nour, A. I., Dagher, A. A., Douglas, S. B., & Jebreen, K. (2025a). *Board of Directors' Attributes and Quality of Sustainability Reports Among Industrial Companies and Banks Listed on a Stock Exchange* (pp. 177–198).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-87584-7_14
 - Nour, A. I., Ghassan Qarmash, S., AlKoni, S., & Jamal Rabaia, D. (2024). The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on the Financial Performance of Banks Listed on the PEX and the ASE. *Journal of Islamic Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0378>
 - Nour, A. I. (2022b). Assessing Patient Experience and Attitude: BSC-PATIENT Development, Translation, and Psychometric Evaluation—A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7149.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19127149>
 - Frehat, R., & Al Koni, S. (2021). The Impact of Balanced Scorecard on Firm Value: Evidence from Palestine. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 239 LNNS.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-77246-8_39
 - Jamal Rabaia, D., Ibrahim Nour, A., Abu Alia, M., Kanj, H., AlAkkoumi, M., & Jebreen, K. (2025). Corporate Governance Mechanisms and Board Characteristics as Determinants of Financial Failure: A Cox Proportional Hazards Model. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 18(2), 5867.
<https://doi.org/10.29020/nybg.ejpam.v18i2.5867>
 - Kharoub, T., & Nour, A. I. (2024). The Impact of the Balanced Scorecard on Improving the Performance of Palestinian Telecommunications Companies. In *Studies in Big Data* (Vol. 163).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_61
 - Kharoub, T., & Nour, A. I. (2025). The Role of Supply Chain Management in Enhancing Competitive Advantage and Company Performance in Industrial Joint Stock Companies Listed on the Palestine Stock Exchange. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 586).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-87550-2_6
 - Khatib, S. F. A., & Nour, A. N. I. (2021). The Impact of Corporate Governance on Firm Performance During The COVID-19 Pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0378>

- Sustainability Reporting in Banks Listed on the Palestine and Amman Stock Exchanges from 2015 to 2022, unpublished thesis, Master Program in Accounting, Department of Humanitarian Sciences, Faculty of Graduate studies, An-Najah National University, Nablus, P.O. Box 7, Palestine <https://hdl.handle.net/20.500.11888/20871>
- Tanbour, K. M., Ben Saada, M., & Nour, A. I. (2025a). The impact of applying internal auditing standards on banking risk management during crises: a field study on banks operating in Palestine. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-11-2024-0816>
 - Tanbour, K. M., Ben Saada, M., & Nour, A. N. I. (2025b). The impact of applying internal auditing ethics on bank risk management during crises: a field study on banks operating in Palestine. *Discover Sustainability*, 6(1), 901. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01435-y>
 - Tanbour, K. M., Ben Saada, M., & Nour, A. N. I. (2025c). The impact of implementing an internal control system on banking risk management during crises: a case study on banks operating in Palestine. *International Journal of Disclosure and Governance*. <https://doi.org/10.1057/s41310-025-00300-8>
 - Younis, D., Saad, R., Daraghma, Z., & Nour, A. (2025). Does AIS quality lead to reporting quality in the municipalities: case study of the west bank? *Future Business Journal*, 11(1), 169. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00589-5>
 - Mediating Role of Sustainable Growth Rate on the Association Between CEO Characteristics and Share Prices: Proof from Palestine. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02463-1>
 - Nour, A. I., Ridi, N. A., Yahya, A., & Jebreen, K. (2025b). The Impact of Disclosing Integrated Reporting on the Financial Performance Among European Industrial Companies Listed on the European Stock Exchange for the Period Between 2010 and 2022. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 586). https://doi.org/10.1007/978-3-031-87550-2_23
 - Rabaia, D. J., Jarrar, A., Abdelhaq, R., Odeh, R., Eleyan, J. Z., Mubaslat, M., & Nour, A. I. (2025). Corporate transparency under pressure: the association between corporate social responsibility disclosure and earnings management in contexts of political instability. *International Journal of Intellectual Property Management*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2025.10074319>
 - Saleh, M. W. A., Shurafa, R., Shukeri, S. N., Nour, A. I., & Maigosh, Z. S. (2020). The effect of board multiple directorships and CEO characteristics on firm performance: evidence from Palestine. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(4), 637–654. <https://doi.org/10.1108/JAEE-12-2019-0231>
 - Sukkar Salwa, (2025), The Impact of Implementing the Balanced Scorecard on

ملحق رقم (1): مؤشر GRI (مؤشر الإفصاح عن الاستدامة للبنك)

#	البند	البعد	متوفر 1، وغير متوفر 0
1	الإفصاح عن السياسات البيئية العامة للبنك	البعد البيئي	
2	الإفصاح عن استهلاك الطاقة	البعد البيئي	
3	الإفصاح عن إجراءات ترشيد الطاقة	البعد البيئي	
4	الإفصاح عن استخدام الطاقة المتجددة	البعد البيئي	
5	الإفصاح عن استهلاك المياه	البعد البيئي	
6	الإفصاح عن إدارة النفايات وإعادة التدوير	البعد البيئي	
7	الإفصاح عن الانبعاثات الكربونية	البعد البيئي	
8	الإفصاح عن المبادرات أو المشاريع البيئية	البعد البيئي	
9	الإفصاح عن الالتزام بالتشريعات البيئية	البعد البيئي	
10	الإفصاح عن تقييم الأثر البيئي	البعد البيئي	
11	الإفصاح عن التمويل الأخضر	البعد البيئي	
12	الإفصاح عن الجوائز أو الشهادات البيئية	البعد البيئي	
13	الإفصاح عن الأداء المالي العام	البعد الاقتصادي	
14	الإفصاح عن الربحية والاستدامة المالية	البعد الاقتصادي	
15	الإفصاح عن سياسات إدارة المخاطر	البعد الاقتصادي	
16	الإفصاح عن الحوكمة المؤسسية	البعد الاقتصادي	
17	الإفصاح عن الامتثال للقوانين والأنظمة	البعد الاقتصادي	
18	الإفصاح عن المساهمات الاقتصادية للمجتمع	البعد الاقتصادي	
19	الإفصاح عن استمرارية الأعمال	البعد الاقتصادي	
20	الإفصاح عن الاستثمارات طويلة الأجل	البعد الاقتصادي	
21	الإفصاح عن الشفافية المالية	البعد الاقتصادي	
22	الإفصاح عن العلاقة مع أصحاب المصلحة	البعد الاقتصادي	
23	الإفصاح عن عدد الموظفين وهيكلمهم الوظيفي	البعد الاجتماعي	
24	الإفصاح عن سياسات التوظيف وتكافؤ الفرص	البعد الاجتماعي	
25	الإفصاح عن تدريب وتطوير الموارد البشرية	البعد الاجتماعي	
26	الإفصاح عن الصحة والسلامة المهنية	البعد الاجتماعي	
27	الإفصاح عن سياسات الأجور والحوافز	البعد الاجتماعي	
28	الإفصاح عن رضا الموظفين	البعد الاجتماعي	
29	الإفصاح عن مشاركة المرأة في الإدارة	البعد الاجتماعي	
30	الإفصاح عن سياسات حقوق الإنسان	البعد الاجتماعي	
31	الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	البعد الاجتماعي	
32	الإفصاح عن المبادرات المجتمعية	البعد الاجتماعي	
33	الإفصاح عن حماية حقوق العملاء	البعد الاجتماعي	
34	الإفصاح عن آليات شكاوى العملاء	البعد الاجتماعي	
35	الإفصاح عن حماية البيانات والخصوصية	البعد الاجتماعي	
36	الإفصاح عن أخلاقيات العمل	البعد الاجتماعي	
مؤشر الإفصاح عن الاستدامة			عدد البنود / 36