

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية – فلسطين

The impact of applying Balance Score Card Performance in evaluating the efficiency of Financial Performance from viewpoint of the major of Municipal in the Southern governorates in Palestine

أيمن سليمان أبوسويح
رئيس بلدية الزوايدة غزة- فلسطين
asewereh@iugaza.edu.ps

هبة حمادة أبوعرب*
كلية فلسطين التقنية دبر البلج- فلسطين
heba_ptc@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/10/04

تاريخ الإستلام: 2020/09/26

ملخص:

يهدف البحث إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات بالإضافة إلى تقييم مستوى كفاءة الأداء المالي وصولاً لمعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات في المحافظات الجنوبية من دولة فلسطين، تمثلت مشكلة الدراسة في المساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل تعاني منها البلديات والتي تتعلق بالأداء المالي ونقص التمويل وشح الموارد المالية، تم طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين؟. تمثلت نتائج البحث بالتالي: تتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي بلغ (74.98%)، يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة وبوزن نسبي بلغ (70.22%)، إلى جانب وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات تعزى المتغيرات، وأخيراً يوجد موافقة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي بلغ (67.12%).

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء المالي.

تصنيف JEL: H11، N02.

Abstract: The study aims to identify the meaning of BSC and it's four axes, in addition to evaluate the efficiency of Financial Performance and knowing the impact of applying BSC in evaluating the efficiency of Financial Performance from viewpoint of the major of Municipal in the Southern governorates in Palestine.

The results are as follows: the constituents of applying BSC are available with a relative weight (74.98%). There is a statistically significant effect between BSC and the efficiency of the financial performance. There are no statistically significant differences in the response of the study sample on the impact of applying BSC in increasing the efficiency of Financial Performance due to the variables (gender, qualification, and years of service). Finally, there is agreement on the importance of applying BSC to increase the efficiency of financial performance with a relative weight of (67.12%).

Keywords: Balance Score Card, Financial Performance.

Jel Classification Codes: H11; N02.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تعتبر البلديات محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات، وعصب رئيسي في البنية العامة للدول، فهي تحتل مكانة أساسية لما لها من دور في خدمة المواطنين، وتسمو البلديات إلى الوصول لتعزيز قدرتها التنافسية في خدمة أبناء الشعب والتي هي المؤشر الحقيقي لمستوى التنمية والاستدامة في المجتمعات كافة. هناك جهود جبارة في السنوات الأخيرة من قبل البلديات للوصول إلى الكفاءة في أدائها المالي وإدارة مصادر تمويلها اللازمة لأنشطتها حيث تتعرض للعديد من المشاكل الجمة تتمثل في النقص في الموارد المالية، والتي تعتبر معضلة كبيرة تواجه هذه البلديات وخصوصاً في الآونة الأخيرة والتي يتعرض لها قطاع غزة من الحصار من قبل الاحتلال الصهيوني، بالإضافة إلى جائحة كوفيد 19 الذي شل عصب الحياة الاقتصادية والتمويلية في البلاد، ولأن مصادر التمويل تعتبر شحيحة والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه البلديات كبيرة جداً فهي بحاجة كبيرة إلى ضرورة وجود نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية في إدارة أدائها المالي بطريقة عادلة وصحيحة واستغلال المال العام الاستغلال الأمثل في مصلحة المواطن والمجتمع، وهذا النظام يتم توفيره محاسبياً حيث أن المحاسبة هي لغة إدارة الأموال، وتعتبر المحاسبة الإدارية أحد اللغات المحاسبية والتي تعتبر لغة الأعمال والتي تقوم بترجمة البيانات المالية وفق المعايير المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً وتوصيل هذه المعلومات إلى متخذي القرارات لاتخاذ القرارات في إدارة الأموال وفق أساليب محاسبية حديثة.

✓ إشكالية البحث:

تعاني البلديات في قطاع غزة بسبب الظروف الراهنة إلى انحسار شديد في الموارد المالية وكثرة مستلزماتها ومسؤولياتها المتجددة للمجتمع المحلي وهذه المسؤوليات المتنوعة جعلتها تستنزف مواردها المالية وطاقاتها الإنتاجية بالإجراءات الروتينية الداخلية المقيدة بالأنظمة والسياسات، حيث أصبحت عاجزة عن السيطرة على ضبط تكاليفها، وعدم قدرتها على المحافظة على جودة مخرجاتها، لذا فقد تطلب الأمر من هذه البلديات إلى السعي لوجود إطار يضمن لها حلول جذرية لمعالجة عدم القدرة في إدارة مواردها المالية، ومعالجة نقص التمويل وشح الموارد المالية، وضبط سير أدائها المالي بإجراءات واضحة بشفافية تحقق لها الاستقلال المالي والإداري.

وبالرجوع إلى ما تم الإعلان عنه من قبل اتحاد بلديات قطاع غزة، يوم الثلاثاء بتاريخ 28 أبريل 2020، بعنوان بلديات غزة تقلص خدماتها تدريجياً بسبب أزماتها المالية، والذي تم توضيح فيه أنه تم تقليص الخدمات المقدمة لأكثر من مليوني مواطن تدريجياً بسبب الأزمة المالية نتيجة تأثيرات جائحة كورونا وتراجع نسبة الملتزمين بسداد فواتير البلديات للحد الأدنى خلال الفترة الأخيرة. حيث أوضح فيه رئيس اتحاد بلديات القطاع، في مؤتمر صحفي عقد في المدينة، إن القرار "جاء نتيجة لاستمرار الأزمة وتدهور الحياة الاقتصادية، وهو ما دفع بالبدء بتقنين الخدمات الأساسية ومصروفات البلديات للحد الأدنى". من هنا تتجسد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على زيادة كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات

في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟

✓ الأسئلة الفرعية: ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ببلديات محافظات جنوب فلسطين؟
- ما مستوى كفاءة الأداء المالي في البلديات العاملة في بلديات محافظات جنوب فلسطين؟

- هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على كفاءة الأداء المالي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على كفاءة الأداء المالي في بلديات محافظات جنوب فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
- هل يوجد موافقة من قبل عينة الدراسة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على زيادة كفاءة الأداء المالي في بلديات محافظات جنوب فلسطين؟

✓ أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي ومن الدور الذي تلعبه الأدوات الحديثة في إدارة التكاليف في تحسين ورقابة وتوازن الأداء المالي للمؤسسات وخصوصا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونركز هنا على قطاع البلديات في المحافظات الجنوبية من فلسطين (قطاع غزة) لمساعدتها في استخدام الأدوات التطبيقية المقترحة لذلك ومساعدة إدارتها لإيجاد مقاييس متكاملة لحسن الأداء المالي.

✓ أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على زيادة كفاءة الأداء المالي من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها في بلديات جنوب فلسطين.
- معرفة أثر تطبيق أدوات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على كفاءة الأداء المالي.
- بيان الأبعاد الخاصة بطاقة الأداء المالي (BSC)، ومدى ملاءمتها لبيئة البلديات.
- بيان مفهوم تقييم الأداء المالي وأدوات تقييمه.
- الخروج بتوصيات تساعد البلديات في تحسين تقييم أدائها المالي.

✓ فرضيات البحث:

- يوجد تطبيق بصورة إيجابية لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية - فلسطين؛
- يوجد تطبيق بصورة إيجابية للأداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية - فلسطين؛
- يوجد تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية - فلسطين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة) في البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية - فلسطين؛
- توجد موافقة إيجابية حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر رؤساء البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية - فلسطين.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

إن نجاح المؤسسات وتطورها يعتمد كلياً على نجاح أدائها سواء كان من الناحية المالية أو الإدارية، وعلى استغلال مواردها من خلال أنشطتها المتنوعة بكفاءة عالية؛ لإدارة أهدافها ومواكبة التغيرات البيئية من حولها والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على تحقيق استراتيجياتها المرسومة والتي تسعى إلى الوصول إلى تطبيقها.

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يشير (Horngren, 2005, p. 448) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تعتبر إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، كما أنها تعتبر أداة تقييم وأداة إستراتيجية تعتمد على عدة نظر لتقييم أداء المنظمة، كما عرفت (حمادة، 2017، صفحة 115) بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مؤشر أداء يتضمن مقاييس مالية وغير مالية تمكن المنشأة من تحقيق غايتها عن طريق ترجمة خططها الإستراتيجية إلى خطط فرعية قابلة للتحقق والقياس من خلال توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء تمثلت بالعملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار".

2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: (درغام، 2009، صفحة 750)

- تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة والتي تعتبر السبيل الذي يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي؛
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد مقاييس بطاقة الأداء يُعتبر الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تستطيع المؤسسات مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت ذاته بما يجعلها قادرة على بناء القدرات؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

3.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

✓ البعد /المحور المالي Financial Perspective:

يهتم هذا البعد بالنواحي المالية في أداء مؤسسات القطاع العام والخدمات والتي تتمثل أهدافها بقياس مدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تحقيق وتلبية حاجات العملاء بأقل تكلفة ووقت ممكنين، أوفي أداء مؤسسات القطاع الخاص والتي تتمثل أهدافها بقياس القدرة على تعظيم صافي الربح على المدى البعيد، ولعل الكثير من الكتاب والباحثين يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، وهناك من يعتقد أن المقاييس غير المالية لها أثر في قياس الأداء ولا يمكن تجاهلها بل يجب أن تستخدم كلا من هذه المقاييس المالية وغير المالية جنباً إلى جنب لكي تتمكن المؤسسات من قياس أدائها الإستراتيجي. (جمال، 2012، صفحة 36)

✓ محور/ بعد العملاء (Customer perspective):

يختص هذا البعد بمدى تحقق رضا العملاء على المدى الطويل ويعتبر من المقاييس غير المالية، ومن أبرز عوامل هذا البعد هو جودة المنتج/الخدمة، وزيادة رضا العميل. (فوده، 2011، صفحة 364)

يرى الباحثان أن مؤشر قياس كفاءة المؤسسات بأنواعها ونجاحها يرتكز على مدى تحقيق حصة سوقية جديدة من خلال كسب عملاء جدد، بالإضافة إلى المحافظة على رضا العملاء الحاليين، حيث يُعطي معلومات ذات شفافية عن وضع المؤسسة لدى الجهات المستفيدة من عملاء ومساهمين وأصحاب قرار.

✓ محور العمليات الداخلية (Internal Business perspective)

يرى (المغربي، 2006، صفحة 07) أن بعد العمليات الداخلية يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية كالتالي:

- الابتكار ويتعلق بإيجاد خدمات ومنتجات وعمليات جديدة تقابل احتياجات العملاء؛
- التشغيل ويتمثل بعمليات الإنتاج وكيفية توصيل الخدمات بجودة عالية ووقت قليل؛
- توصيل الخدمات/المنتجات: تستطيع المؤسسة من توفير الخدمة والحصول عليها بأقل جهد وبأعلى جودة.

✓ محور التعلم والنمو (Learning and growth perspective):

أهم ما يميز المؤسسات الخدمائية أو مؤسسات القطاع العام قدرتها على التحسين المستمر لأنشطتها وخططها الاستراتيجية بحيث تتمكن من تقديم أفضل الخدمات بأفضل جودة وأقل تكلفة، يرى (سليمان، 2004، صفحة 385) أن تحقيق التطور في القدرات والمهارات تتم من خلال مجالات الأفراد وذلك بتطبيق استراتيجيات تتعلق بالأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والأنظمة من خلال تفعيل أنظمة المعلومات، والإجراءات التنظيمية بتحسين كفاءات وقدرات الأفراد من خلال صقل المهارات وتحسين القدرات.

3. قياس الأداء المالي للبلديات:

1.3. مفهوم تقييم الأداء المالي:

لتقييم الأداء المالي دور واضح في تقييم أعمال المنشآت والمنظمات لتحديد مواطن الضعف في عملياتها وإيجاد الحلول البناءة لتقييمها ومعالجتها، وتعزيز مواطن القوة لها. يرى (موسى، 2015، 50) أن تقويم الأداء المالي يشمل جانبين يتمثلان بتقييم فعالية الأداء المالي عن طريق إجراء مقارنة للأهداف المنجزة بالأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة الأساليب وكفاءتها من حيث الزمن، تحقيق الربح، والتكلفة والتي تم اتخاذها لإنجاز هذه الأهداف.

2.3. أدوات تقييم الأداء المالي:

تتخذ أدوات تقييم الأداء المالي أشكالاً منها على هيئة مؤشرات للتوازن المالي أو على هيئة نسب مالية والتي هي عبارة عن إجراءات من خلالها يتم الوصول إلى معلومات مالية حيث تيم التعامل مع أرقام تتميز بالصفة الكمية وتستخدم في مقارنة الأداء المالي للمؤسسات لتقييم مركزها وأدائها المالي.

✓ تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي:

- التوازن الدائم أو الأول: من خلال قياس رأس المال العامل (FR) وهو عبارة عن حجم الاستثمار المتاح في الأصول المتداولة، رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة. (المبروك، 2009، صفحة 13)
- التوازن المتوسط وهو احتياج رأس المال العامل (BFR) = احتياج الدورة - موارد الدورة أو (قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية). (فتحي، 1991، صفحة 25)

- التوازن الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

✓ تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات السيولة والنشاط:

نسب السيولة: وهي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في أجل قصير في موعد الاستحقاق.

- نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة. (كاسب، 2007، صفحة 217)
- نسبة التداول السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون السلعي) / الخصوم المتداولة (كامل، 2009، صفحة 87)
- نسبة النقدية وشبه النقدية = (النقدية + شبه النقدية) / الخصوم المتداولة

من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية – فلسطين

- سيولة الذمم: يتم الوصول لها بقياس متوسط فترة التحصيل وتحليل أعمال مفردات الحسابات المدينة.
- سيولة المخزون: متوسط المدة الزمنية لوصول البضائع للمخازن إلى تحويلها لنقدية. وتحسب كالتالي: متوسط فترة التخزين = (عدد أيام السنة × رصيد المخزون) / تكلفة البضاعة المباعة (إبراهيم، 2003، صفحة 75)

✓ تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات نسب النشاط

نسب النشاط وهي عبارة عن مؤشرات تعبر عن الحكم على مدى فاعلية المنشأة في استخدام مواردها المتاحة عن طريق قياسها (الحناوي، 2000، صفحة 76) من خلال:

- معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول (إبراهيم، 2003، صفحة 83)؛
- معدل دوران الأصول الثابتة: صافي المبيعات / الأصول الثابتة (السيسي، 2003، صفحة 265)؛
- معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / الأصول المتداولة. (السيسي، 2003، صفحة 265)؛
- معدل دوران الذمم المدينة: صافي المبيعات الآجلة / متوسط صافي المدينين. (إبراهيم، 2003، صفحة 84)؛
- معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزن (إبراهيم، 2003، صفحة 210)؛
- معدل دوران الذمم الدائنة: ويتم قياسه من خلال: معدل دوران الذمم الدائنة = المشتريات / رصيد الدائنين.
- متوسط فترة الائتمان: عدد أيام السنة / معدل دوران الذمم الدائنة (مطر، 2006، صفحة 37)؛
- معدل دوران النقدية: معدل دوران النقدية = المبيعات / (النقدية + شبه النقدية).

✓ تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات الربحية والمردودية

- نسبة الربحية: تساعد على تحليل وتقييم القوة الإيرادية للمنظمة وقدرتها على توليد الأرباح؛
- نسب المردودية: العلاقة التي تربط بين النتائج والطرق والإجراءات التي ساعدت في تحقيق هذه النتائج، وفروعها (مردودية اقتصادية، ومردودية مالية). (يوسف، 2006، صفحة 267)

✓ تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع

- نسب النمو: تعتبر مؤشرات لقياس مدى قدرة المنشأة على التوسع وتحسين إجراءات الإنتاج والتحسينات الإدارية بزيادة الوظائف والأرباح وتعزيز الموظفين بالعلاوات والمكافآت كما ويعطي دلائل على أن المنشأة في خط نمو طبيعي يتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي. (العامري، 2007، صفحة 124)
- نسب الرفع: (حميد، صفحة 86): وهي مؤشرات تبين مدى قدرة المنشأة على الاقتراض لتمويل أنشطتها:
 - المديونية = إجمالي ديون المنشأة / إجمالي الأصول.
 - نسبة الديون / حق الملكية: وهي عبارة عن النسبة بين إجمالي الديون / حق الملكية
 - مضاعف حق الملكية = إجمالي الأصول / حق الملكية (حميد، صفحة 87).

4. علاقة بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة الأداء المالي للمنشآت:

من خلال الدراسات السابقة قام الباحثان باستخلاص علاقة BSC في تقييم الأداء المالية للمنشآت من جهة نظرية

كالتالي:

الجدول رقم (01): دراسات تربط بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

الباحث	فائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي
عاشور (عاشور، 2015)	- أداة حديثة ونظام متكامل للإدارة الاستراتيجية ولترشيد القرارات وتوجيه السلوك وتقييم الأداء - استغلال الموارد المالية المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل أفضل، وتوفير مصادر التمويل لمواجهة أي طارئ قد يحدث، وتطبيق مبدأ الشفافية في إدارة وضبط المصروفات.
نديم، 2013	- معالجة القصور الموجود في أداء المؤسسات من ناحية تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف. - يعتبر أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية لضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف وتقييم الأداء وتطويره. - وجود تأثير إيجابي لتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية). - يوجد تأثير إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة)
عبودي، (أحمد، 2018)	- انجاز مستويات فائقة من الأداء لتخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين الجودة والاهتمام بالموجودات المعرفية. - تساعد في تضيق الفجوة بين الإنجاز الفعلي وما يجب أن يكون لإنجاز نتائج محددة.
صبري (مقيح، 2019)	المساهمة في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، وتحقيق وإنجاز أهدافها.
محد، (طلال، 2020)	- إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عم يجري بالمؤسسة للتصحيح والتصويب - زيادة قدرة المؤسسات وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع وتحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثان.

5. إجراءات البحث

- ✓ **منهج البحث:** اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال استبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.
- ✓ **مجتمع وعينة البحث:** تكون مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات العاملة في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (25) رئيس بلدية، وتم استخدام طريقة المسح الشامل بتوزيع الاستبانة على رؤساء البلديات
- ✓ **أداة البحث:** أعدت استبانة لعينة البحث عدد (25) موزعة على 3 مجالات، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات لفقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (02) توزيع النسبة المئوية للاستجابات.

الجدول رقم (02): النسبة المئوية للوزن النسبي لاستجابات

درجة التوافر	أوافق بدرجة قليلة جداً	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً
طول الخلية	1.80 - 1	2.60 - 1.80	3.40 - 2.60	4.20 - 3.40	5.0 - 4.20
الوزن النسبي	%20 - %36	%36 - %52	%52 - %68	%68 - %84	%84 - %100

المصدر: من إعداد الباحثان.

1.5. صدق أداة البحث (الاستبانة)

- ✓ **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** من خلال نتائج صدق الاتساق الداخليين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أكبر من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.514)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.5. ثبات أداة البحث (الاستبانة):

✓ طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون

للتصحيح حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = 1/2 + r$$

حيث r معامل الارتباط، وبين جدول (03) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة مما يشجع الباحثان على

استخدام الاستبانة بكل ثقة.

✓ طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وبين جدول (03) أن

معاملات الثبات مرتفعة مما يشجع الباحثان على استخدام الاستبانة بكل ثقة.

الجدول رقم (03): ثبات أداة جمع البيانات (الاستبانة)

الرقم	محتوى المحور	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	معامل الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
1	مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	14	0.887	0.940	0.895
2	تطبيق إيجابي للأداء المالي في البلديات	13	0.959	0.979	0.937
3	درجة الموافقة حول أهمية تطبيق BSC في زيادة كفاءة الأداء المالي	9	0.931	0.964	0.939

المصدر: من إعداد الباحثان.

3.5. نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن

أفراد العينة يوافقون على محتواها أي أنهم يتم تطبيق المعيار، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والمتوسط الحسابي النسبي أكبر من 60%.

وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t

الجدولية أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والمتوسط الحسابي النسبي أقل من 60%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها 0.05، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 60%.

الجدول رقم (04): تحليل فقرات المحور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

رقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الفرق	الترتيب	القيمة الاحتمالية	النسبة %	الوزن النسبي	قيمة t	رقم
1	3.880	0.725	77.60	6.063	0.000	5	8	3.520	0.962	70.40	2.701	0.012	13
2	3.720	0.979	74.40	3.674	0.001	8	9	3.960	1.019	79.20	4.707	0.000	4
3	4.080	0.862	81.60	6.263	0.000	2	10	4.120	0.832	82.40	6.725	0.000	1
4	3.600	0.912	72.00	3.286	0.003	12	11	4.080	0.812	81.60	6.647	0.000	2
5	3.880	1.053	77.60	4.176	0.000	5	12	3.720	0.842	74.40	4.272	0.000	8
6	3.820	0.759	76.40	6.058	0.000	7	13	3.720	0.936	74.40	3.845	0.001	8
7	2.640	0.952	52.80	-	0.071	14	14	3.640	0.952	72.80	3.361	0.003	11
جميع الفقرات													
								3.749	0.658	74.98	5.686	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثان.

✓ الإجابة على تساؤلات البحث:

- السؤال الأول: ما مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق أدوات التقويم المالي (بطاقة الأداء المتوازن BSC) بالبلديات العاملة في قطاع غزة؟ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وتم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، لكل فقرة من فقرات المحور والاستجابة الكلية للمحاور، وبين جدول رقم (5) نتائج التحليل.

ويتبين من جدول (5) أن الفقرة (1) "يتوافر لدى البلدية نظام محاسبي جيد ومحسوب للقيام بالعمل المطلوب" حصلت على أعلى نتيجة من فقرات المحور بوزن نسبي (82.40%) ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام البلديات وحرصها على إيجاد أنظمة محاسبية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة بشكل سريع، بالإضافة إلى أن أحد معايير تصنيف البلديات حسب مؤشرات الأداء وجود نظام محاسبي جيد وذلك لمعالجة المشكلة الناتجة من نقص وشح المصادر التمويلية اللازمة لممارسة مشاريعها التطويرية وتقديم خدماتها الأساسية. وتبين النتائج أن الفقرة رقم (7) "تتبنى الإدارة وتدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" حصلت على المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (52.80%) ويعزو الباحثان ذلك للظروف المالية الصعبة التي تمر بها البلديات وتركيز إدارة البلديات على مجالات وجوانب أخرى مثل تقديم الخدمات للجمهور وعدم توفر الإمكانيات اللازمة، بالإضافة إلى نقص المعلومات اللازمة لتطوير الكادر المالي لاستخدام الأساليب الحديثة في إدارة التكاليف، وبصفة عامة فإن الوزن النسبي لمحور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان (74.98%)، أي أن هناك موافقة بشكل جيد حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى رغبة البلديات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واقتناعهم بمدى ملائمة هذا الأسلوب في إدارة الجانب المالي وتخفيض التكاليف لمساعدتها في النهوض بمشاريعها التنموية والمجتمعية.

- السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الأداء المالي في البلديات بقطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وتم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، لكل فقرة من فقرات المحور والاستجابة الكلية للمحاور، وبين جدول رقم (05) نتائج التحليل.

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الأداء المالي

رقم	الاحتمال	القيمة t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم	الترتيب	الاحتمال	القيمة t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم
11	0.000	3.286	68.00	0.945	3.400	8	2	0.000	4.882	72.80	0.860	3.640	1
1	0.003	4.655	73.60	1.004	3.680	9	12	0.002	3.539	65.60	0.678	3.280	2
9	0.000	3.383	69.60	0.820	3.480	10	6	0.000	4.368	71.20	0.957	3.560	3
6	0.002	4.631	71.20	0.770	3.560	11	4	0.000	4.178	72.00	0.869	3.600	4
8	0.000	4.674	70.40	0.879	3.520	12	4	0.000	4.619	72.00	1.003	3.600	5
13	0.020	2.502	64.80	0.879	3.240	13	10	0.000	3.189	68.80	0.860	3.440	6
						14	2	0.004	4.882	72.80	0.912	3.640	7
	0.000	5.411	70.22	0.656	3.511	جميع الفقرات							

المصدر: من إعداد الباحثان.

ويتبين من جدول (05) أن الفقرة (9) "يتوفر لدى البلدية معلومات مالية وغير مالية تُساعد في تحديد أسعار خدماتها بحيث تتناسب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي" كانت أعلى فقرة من فقرات المحور بوزن نسبي (73.60%)، ويعني بوجود موافقة بدرجة مقبولة ويعزو الباحثان ذلك أن البلديات تقيس تكلفة الخدمات التي تقدمها للجمهور وبناءً عليها يتم تحديد سعر الخدمة وخاصة في خدمة النظافة والصرف الصحي والمياه، لكي تكون قادرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها في الظروف الراهنة.

وتبين النتائج أن الفقرة رقم (13) "يقيس تقويم الأداء التمويلي بالبلدية مدى ارتباط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل" حصلت على المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور، بوزن نسبي (64.80%) ويدل ذلك أن هناك موافقة لكل بدرجة ضعيفة حول هذه الفقرة.

ويعزي الباحثان ذلك البلديات تقيس الأداء التمويلي بشكل دوري وبناءً على المنح المقدمة من المانحين، حيث يصعب ربط تقويم الأداء المالي بفترة زمنية محددة.

وبصفة عامة، فإن الوزن النسبي لمحور تطبيق الأداء المالي كان (70.22%)، أي أنه موافقة على تطبيق الأداء المالي ويعزي الباحثان هذه النتيجة لرغبة البلديات في تحسين قدراتها المالية من خلال تقويم الأداء المالي ومعرفة عناصر الضعف والعمل على تحسينها وكذلك إيجاد موارد مالية جديدة تساعد البلديات على مواجهة الأزمة المالية الصعبة التي تخنق بها.

- السؤال الثالث: هل يوجد تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟ ولإجابة عن هذه الفرضية الرئيسية تم الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي في البلديات العاملة في قطاع غزة، وذلك عن طريق تحليل الانحدار الخطي.

الجدول رقم (06): تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R ²	df	درجة الحرية	F	الدلالة مستوى	معامل الانحدار	معامل T	الدلالة مستوى
كفاءة الأداء المالي	0.928	0.856	23	بين المجموعات	1	0.000	الثابت	0.130	0.898
			24	داخل المجموعات	143.622		(aBSC)	11.984	0.000
				المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثان.

من الجدول السابق أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون (r) أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.928، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R square نرى أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) يفسر ما نسبته قيمة (85.60%) من المتغير التابع (كفاءة الأداء المالي). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 143.622، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقل الفرضية البديلة.

أي يوجد بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المالي في البلديات العاملة في قطاع غزة، وهذا يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، والمتغير التابع (كفاءة الأداء المالي).

كما أن قيمة t للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) تساوي 2.384 ومستوى دلالة 0.025 وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في معادلة خط الانحدار.

وأن نموذج الانحدار كالتالي: معادلة خط الانحدار البسيط $Y = a + bX$

من خلال الجدول السابق يتضح أن معادلة الانحدار كالتالي: $Y = X0.038 + 0.926$

- السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة على الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة) وللإجابة عن هذه الفرضية الرئيسية تم الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة الأداء المالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين، والنتائج مبينة في جدول رقم (06).

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي	بين المجموعات	0.243	1	0.243	1.087	0.308
	داخل المجموعات	10.156	23	0.442		
	المجموع	10.399	24			

المصدر: من إعداد الباحثان.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "1، 23" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4.28

يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.087 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.28، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.308 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثان لأثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغير التخصص، للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغير التخصص، والنتائج مبينة في جدول رقم (07)

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين الأحادي حول أثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي تعزى لمتغير التخصص

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي	بين المجموعات	0.035	2	0.053	0.102	0.903
	داخل المجموعات	10.364	22	0.513		
	المجموع	10.399	24			

المصدر: من إعداد الباحثان.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 22" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.44

يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة للمحاور مجتمعة تساوي 0.102 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.44، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.903 وهي أكبر من 0.05 ويدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين أثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي تعزو لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين كما في جدول رقم (08)

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين الأحادي حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزو لمتغير عدد سنوات الخدمة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر تطبيق BSC على كفاءة تقييم الأداء المالي	بين المجموعات	0.745	2	0.373	0.770	0.475
	داخل المجموعات	10.354	22	0.484		
	المجموع	11.394	24			

المصدر: من إعداد الباحثان.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 22" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.44

- السؤال الخامس: ما درجة موافقة عينة الدراسة حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي للبلديات في محافظات غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة على الفرضية التالية:
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد موافقة إيجابية حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واستخدام اختبار t للعينات الواحدة، لكل فقرة من فقرات المحاور والاستجابة الكلية للمحاور، وبين جدول رقم (09) نتائج التحليل.

الجدول رقم (09): تحليل فقرات المحاور درجة موافقة عينة الدراسة حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	3.360	0.952	67.20	3.728	0.001	2	6	3.400	1.190	68.00	3.151	0.004
2	3.320	0.900	66.40	3.722	0.001	6	7	3.160	1.178	63.20	2.163	0.041
3	3.560	0.869	71.20	5.231	0.000	1	8	3.320	1.107	66.40	3.025	0.006
4	3.360	0.810	67.20	4.381	0.000	2	9	3.240	1.128	64.80	2.614	0.015
5	3.480	0.962	69.60	4.311	0.000	4						
جميع الفقرات								3.356	0.827	67.12	4.265	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

يتبين من جدول (09) أن الفقرة (3) "تُساعد بطاقة الأداء المتوازن في تقديم خدمات تُلائم احتياجات الفئة المستهدفة من خلال أسعار وتكاليف مدروسة" كانت أعلى فقرة من فقرات المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (71.20%) ويتضح أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على الفقرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك قناعة من رؤساء البلديات بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعلاقتها بتحسين الأداء المالي من خلال إيجاد موارد مالية جديدة. وتبين النتائج أن الفقرة رقم (7) "يتم توزيع الموارد على أقسام البلدية في ضوء دراسة تحليلية لاحتياجاتها" حصلت على المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور، بوزن نسبي (63.20%) ويتضح أن هناك موافقة بدرجة قليلة على الفقرة ويعزو الباحثان ذلك إلى تركيز البلديات على أقسام دون أقسام أخرى، ويتم توزيع الموارد حسب علاقة الأقسام بالجمهور والخدمات التي يقدمها كل قسم. وبصفة عامة، فإن الوزن النسبي لمحور أهمية بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي كان (67.12%) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن البلديات لديها أولويات أخرى متعلقة بالخدمات التي تقدمها للجمهور لذلك كانت الموافقة على أهمية استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة ضعيفة إلى حد ما.

6. الخاتمة:

✓ النتائج:

- تتوافر مقومات تطبيق BSC اللازمة لتطبيق أدوات التقويم المالي في البلديات بوزن نسبي يبلغ (74.98%)؛
- تتوافر مقومات تطبيق الأداء المالي في بلديات قطاع غزة بوزن نسبي بلغ (70.22%)؛
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء المالي؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق BSC على كفاءة التقييم المالي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؛
- يوجد موافقة قليلة حول أهمية تطبيق BSC في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي (67.12%).

✓ التوصيات:

- دعم المجالس البلدية وتبنيها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- التوظيف الأمثل لموارد البلديات المختلفة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- ربط الأهداف الإستراتيجية للبلديات بميزة تنافسية تعبر عن الأهمية الإستراتيجية؛
- توفير برامج خدمتية عالية الجودة دون التأثير على حجم التكاليف؛
- استخدام نظام رقابة مالي للحصول على نتائج مالية أكثر وضوحاً؛
- استثمار الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة لتطوير أداءها ورفع كفاءتها؛
- توزيع الموارد المتاحة على أقسام البلدية في ضوء دراسة تحليلية لاحتياجاتها؛
- توظيف الطاقات العاطلة للمساهمة في إنجاز العمليات بجودة عالية وتكلفة منخفضة؛
- الرقابة على عناصر تكاليفها ومواردها بمقارنة المخطط بما هو فعلي؛
- استحداث أقسام متخصصة لتحسين الأداء المالي في البلدية.

1. أبوزيد محمد المبروك. (2009). التحليل المالي، شركات وأسواق مالية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ، الطبعة الثانية..
2. أبوشرخ، جمال. (2012). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة..
3. أبوعرب هبة حمادة. (2017). التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وقواعد الحوكمة لزيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على التعليم العالي التقني في فلسطين – قطاع غزة. فلسطين: رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات.
4. البشتاوي سليمان. (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية.. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 1.
5. العلي أسعد حميد. "الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية. عمان: دار وائل للنشر، ط1.
6. النعيمي عدنان تايه، والخرشة ياسين كاسب. (2007). أساسيات في الإدارة المالية. عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى.
7. بن ساسي إلياس، وقريشي يوسف. (2006). "التسيير المالي (الإدارة المالية). الأردن: دار وائل للنشر، ط2.
8. حسام عبد الكريم عاشور. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى قيادة وإدارة.
9. شبيب دريد كامل. (2009). مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة. عمان، الأردن: بدون دار نشر، الطبعة 02.
10. شوقي السيد فوده. (2011). نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC): دراسة ميدانية.. مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، كلية التجارة، المجلد 33، العدد الأول.
11. صبري مقيم. (2019). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18 لعدد 3.
12. صلاح الدين حسن السيسي. (2003). دراسات الجدوى وتقييم المشروعات.. مصر: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى.
13. عبد الفتاح المغربي. (2006). قياس الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المؤتمر العلمي الثاني والعشرين، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة. مصر.
14. عبودي، صفاء إدريس، محمد، رياض أحمد. (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 141.
15. ماهر وأبوفضة، مروان درغام. (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية.. مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع، العدد 2.
16. محاد عربوة، وزغبة طلال. (2020). "بطاقة الأداء المتوازن المستدام". مصر: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، ط1..
17. محمد إبراهيم العامري. (2007). الإدارة المالية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1.
18. محمد الصالح الحناوي. (2000). "الإدارة المالية والتمويل". الإسكندرية: الدار الجامعية..
19. محمد مطر. (2006). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية. الأردن عمان: دار وائل، الطبعة الثانية..
20. محمد دادي ناصر ونواصر فتحي. (1991). دراسة الحالات المالية. الجزائر: دار الأفاق..
21. هنري منير إبراهيم. (2003). الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط5، الإسكندرية.
22. Horngren, C. T. (2005). , Introduction To Management Accounting, 13ht. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

8. الملاحق

1.8 الاستبانة

1 - المؤهل العلمي:	دكتوراه	ماجستير	إكاليوريوس	دبلوم
2 - التخصص العلمي:	إدارة أعمال	محاسبة	علوم مالية ومصرفية	أخرى، حدد.....
3- سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنوات	من 15 سنة فأكثر

ثانياً البيانات الأساسية: أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب:

الفرض الأول: تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بقطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

م	الفقرة	كبيرة جداً أو أقل بدرجة	كبيرة أو أقل بدرجة	متوسطة أو أقل بدرجة	قليلة أو أقل بدرجة	قليلة جداً أو أقل بدرجة
1	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث المفاهيم الإدارية التي					
2	تتوافر الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة					
3	تتوفر لدى البلدية استراتيجية واضحة بما هو مخطط لتحقيقه					
4	ترتبط الأهداف الاستراتيجية للبلدية بميزة تنافسية تعبر عن					
5	تميز الأهداف الاستراتيجية بالبلدية بالقابلية للتطوير					
6	يتوفر لدى البلدية الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف					
7	تتبنى الإدارة وتدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
8	يتم إشراك جميع العاملين بالبلدية في عملية صنع القرار في					
9	يتوفر لدى البلدية نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة					
10	يتوافر لدى البلدية نظام محاسبي جيد ومحسوب للقيام بالعمل					
11	تقوم البلدية بتحديد تدفقاتها النقدية بدقة عند إعداد الموازنة					
12	لبطاقة الأداء المتوازن دور في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط					
13	ورقابة أداء البلدية المالي والإداري بالتخصيص الأمثل لتكاليفها					
14	يؤدي تطبيق البلدية لأبعاد BSC إلى تحقيق جودة الخدمات					
15	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التوظيف الأمثل لمواردها المختلفة					

الفرضية الثانية: يوجد تطبيق بصورة إيجابية للأداء المالي في البلديات بقطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

م	الفقرة	كبيرة جداً أو أقل بدرجة	كبيرة أو أقل بدرجة	متوسطة أو أقل بدرجة	قليلة أو أقل بدرجة	قليلة جداً أو أقل بدرجة
1	تقوم البلدية بالمقارنة الإحصائية بين تكاليف جودة الخدمات					
2	تقوم البلدية بتقديم برامج خدمية عالية الجودة دون التأثير					
3	يتوافر لدى البلدية مقاييس للموارد المالية للرقابة على جودة					
4	تطبق البلدية مقاييس لقياس الاحتياجات اللازمة لتقييم الفرص					
5	تقوم البلدية بتطبيق مقاييس لتقييم النتائج المتوقعة تحقيقها في					

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات

من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية – فلسطين

6	تستخدم البلدية نظام رقابة مالي للحصول على نتائج مالية أكثر				
7	تمتلك البلدية القدرة على التمويل الذاتي وخلق علاقة متوازنة				
8	تقوم البلدية على استثمار مواردها المالية وإمكانياتها المتاحة				
9	يتوفر لدى البلدية معلومات مالية وغير مالية تُساعد في تحديد أسعار خدماتها بحيث تتناسب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة				
10	تستخدم البلدية مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن				
11	تقوم البلدية بتوظيف جميع الطاقات المتاحة بأقل تكاليف ووقت				
12	تطبق البلدية مقاييس لقياس الآثار التي تنشأ عن تحقيق غاياتها.				
13	يقيس تقويم الأداء التمويلي بالبلدية مدى ارتباط العمليات				

ما مدى ملائمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لبيئة البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة

م	الفقرة	كبيرة جداً أو أقل بدرجة	كبيرة أو أقل بدرجة	متوسطة أو أقل بدرجة	قليلة أو أقل بدرجة	قليلة جداً أو أقل بدرجة
1	يؤدي تطبيق البلدية لأسلوب BSC كأحد مفاهيم إدارة التكلفة إلى تخفيض تكلفة خدماتها في مراحل مبكرة مع المحافظة على جودتها					
2	تُساعد BSC في تقديم خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف					
3	يساعد تطبيق BSC بأبعادها في تقديم خدمات تلّئم احتياجات الفئة المستهدفة من خلال أسعار وتكاليف مدروسة.					
4	توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات مالية وغير مالية تُساعد البلدية في تخطيط ومراقبة جميع مهامها وأنشطتها للوصول إلى النتائج المالية المرغوبة.					
5	يؤدي تطبيق البلدية لبطاقة الأداء المتوازن كأحد مفاهيم إدارة التكلفة إلى متابعة أي انحرافات في المصاريف والإيرادات					
6	يوجد أقسام متخصصة لتحسين الأداء التمويلي في البلدية					
7	يتم توزيع الموارد على أقسام البلدية في ضوء دراسة تحليلية					
8	تساعد BSC في توظيف الطاقات العاطلة في إنجاز العمليات					
9	تُساعد بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على عناصر تكاليفها					