

## المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية-

## The Obstacles Affecting The Use of Balanced Scorecard

## - A Field Study in Jordanian Commercial Banks -

سارة عزايزية (\*) &amp; عمر جنينة (\*\*) &amp; شوقي جدي (\*\*\*)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر

قدم للنشر في: 2016.07.09 &amp; قبل للنشر في: 2017.12.16

Sarra AZAIZIA (\*) &amp; Amor DJENINA (\*\*) &amp; Chaouki DJEDDI (\*\*\*)

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

Larbi TEBESSI University, Tebessa; Algeria

Received: 09.07.2016 &amp; Accepted: 16.12.2017

**ملخص :** استهدف البحث قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر الوعي بأهمية التطبيق، أهمية المقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، والكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للمعوقات المتمثلة بعدم الوعي لأهمية بطاقة الأداء المتوازن، تكاليف التطبيق، وتوافر الكوادر البشرية المؤهلة أثر دال إحصائياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

**الكلمات المفتاح :** بطاقة الأداء المتوازن، قياس الأداء الشامل، مقاييس تشغيلية، مقاييس مالية، محاور.

**تصنيف JEL:** M42.

**Abstract :** This study aimed to measure the obstacles affecting on the use of Balanced Scorecard in Jordanian commercial Banks, through the influence of awareness about the application importance, Importance of operational measures, costs of the application, and Qualified cadres for the application, on the use the Balanced Scorecard system to evaluate the overall performance, in order to overcome these obstacles and find solutions to the difficulties that prevent the application. The study has reached the following results: the obstacles of Awareness about the application importance, costs of the application, and Qualified cadres for the application statistically influence the use of Balanced Scorecard, but the results of multiple regression showed that there is no significant influence of non financial measures Factor (operational) on the use of Balanced Scorecard.

**Keywords :** Balanced Scorecard, Overall Performance Measurement, Operational Measures, Financial Measures, Perspectives.

**Jel Classification Codes :** M42.

## I. تمهيد:

لقد كانت وظيفة المحاسبة الإدارية منحصرة في كونها نظاماً لحفظ مؤشرات عن الأداء الماضي، وذلك تماشياً مع أفكار منظمات العصر الصناعي التي ركزت على الاستثمار في الأصول الثابتة لأنها لم تكن ترى في الاستثمار طويل الأجل في الموارد المستقبلية والعلاقات مع العملاء عناصر هامة للنجاح، فقد كان نظام تقييم أدائها مرتكزاً على المقاييس المحاسبية المالية والتي تظهر نتائجها من خلال التقارير المالية الختامية.

غير أن التطور في طبيعة البيئة التي تعيشها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، والتي تتميز بالتغير السريع والمستمر، والمنافسة الشديدة والحررة والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات، أدى بمنظمات عصر المعلوماتية إلى تطوير نظام قياس أدائها، إلى الاتجاه لقياس الأداء الشامل والذي لا يقتصر على المقاييس المحاسبية المالية بل يتعدى إلى المقاييس التشغيلية الخاصة بالجوانب غير المالية والتي تتمثل في استثمار المنظمات في الأصول غير الملموسة والتي تعتبر موجبات لخلق القيمة المستقبلية.

بذلك تم تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية التقليدية والتي أخذ عليها فكرة عدم تحقيق التوازن في القياس وتعارضها مع الحاجة إلى خلق الميزات التنافسية طويلة الأجل إلى أنظمة حديثة تعمل على توفير المعلومات الملائمة وخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية مما يساعد المنظمات على تقييم عوامل النجاح بالنسبة لها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية مما يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية لها، وبالتالي تحول دور المحاسب الإداري من مراقب إلى مستشار داخلي يعمل على تدعيم أنشطة البنك.

ويعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard) والذي قدمه (Kaplan & Norton) سنة 1992 من أهم أدوات تقييم الأداء والذي يسعى لقياس الأداء الشامل للمنظمات، وتقوم فكرته على قياس الأداء من خلال طريقة القياس المحاسبية التقليدية التي تنتظر لأداء الماضي، لكن تصنيف إليها قياس عوامل مؤثرة على أداء المستقبل، ولكي تتمكن منظمات الأعمال الأردنية من المنافسة محلياً، إقليمياً ودولياً، أصبح من المهم أن تطبق وتستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة، ومنها ما يعرف بأنظمة قياس الأداء الشامل.

**- إشكالية البحث:** إن تغير بيئة الأعمال اضطر البنوك بشكل عام والتجارية بشكل خاص لمواكبة هذه التغيرات عن طريق الاستثمار في تطوير إمكانيات ومهارات العاملين والحصول على التكنولوجيا المتقدمة، بالإضافة للحصول على علاقات متميزة مع العملاء، إلا أنها لم تطور من نظام قياس أداءها، مما يؤدي لتجاهل ما حققته من قيمة ناتجة عن استثماراتها في الأصول غير الملموسة، وهو ما نتج عنه خلق فجوة بين إستراتيجية البنك وطرق القياس المستخدمة، وهذا ما دعا للساؤل عن ماهية المعوقات التي تحول دون استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاماً شاملاً لتقييم الأداء؟

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة عن التساؤلات والعناصر الرئيسية للإشكالية على النحو

التالي:

- ما مدى استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن؟
- هل هناك تأثير لعامل الوعي بأهمية التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك تأثير لعامل أهمية المقاييس التشغيلية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك تأثير لعامل تكاليف التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك تأثير لعامل الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية؟

**- فرضيات البحث:** انطلاقاً من إشكالية البحث وأهدافه فإنه يسعى إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- يوجد استخدام لبطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية.
- يوجد تأثير يعزى لعامل الوعي بأهمية التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية.
- يوجد تأثير يعزى لعامل أهمية المقاييس التشغيلية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية.
- يوجد تأثير يعزى لعامل تكاليف التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية.
- يوجد تأثير يعزى لعامل الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية.

**- المنهج المتبع:** تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل التوصل إلى تحليل المعلومات والتعرف على المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع البحث، بينما تم تغطية الجانب التطبيقي من البحث من خلال تصميم استبيان لأجل اختبار فرضيات البحث.

**- الدراسات السابقة:** سيتم عرض أهم الدراسات التي تناولت متغير الدراسة بالبحث كما يلي:

◀ **دراسة رضوان العناتي<sup>1</sup>**، بعنوان "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة": حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة في شركات المقاولات الأردنية، ومعرفة رأي إدارات الشركات التي لا تطبقها بشأن جدوى تطبيقها، وقد تمت الدراسة على 102 شركة وقد تم توزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تأييد هاته الشركات لتبني أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة كان متوسطاً، ويرجع ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات المالية أحياناً أو عدم حاجة لها لبساطة تلك الشركات أو عدم رغبة الإدارة.

◀ **دراسة إنعام زويلف وعبد الناصر نور<sup>2</sup>**، بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية": هدفت الدراسة لبيان قصور الأداء التقليدي الذي يركز على الأداء المالي، ومعرفة مدى استخدام البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، وقد تم توزيع 75 استمارة على كل من مديري الإدارات العليا والإدارات الوظيفية والعاملين في مواقع مختلفة في البنك، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تطبيق متكامل لبطاقة العلامات المتوازنة في البنوك موضع البحث إذ لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لها، ذلك بالرغم من توفر هاته البنوك على الركائز الأساسية لتطبيقها.

◀ **دراسة مانوج وسوباشيش<sup>3</sup> (Anand Manoj & Saha Subhashish)**، بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية وذلك من خلال استكشاف استخدام تلك الشركات للمحاور الرئيسية الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، وشملت الدراسة 579 شركة وقد تم توزيع استبيان استهدف استطلاع آراء الدائرة المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة استخدام الشركات الهندية لبطاقة الأداء المتوازن بلغ 45,28%، كما يعتبر المحور المالي أهم محور في البطاقة يليه محور العملاء، كما أن أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات الهندية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو معرفة الأوزان النسبية لكل محور، بالإضافة لإيجاد علاقة سببية بين تلك المحاور، وتحديد المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء الشامل.

◀ **دراسة زمان<sup>4</sup> (Monir Zaman)**، بعنوان "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الأسترالية: دراسة استقصائية لسلوك الشركات الحالي والاستراتيجي": هدفت الدراسة إلى التعرف على عدد الشركات الأسترالية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وعدد التي تنوي تطبيقها في السنوات القليلة القادمة وذلك من خلال قياس مدى قدرة البطاقة كنظام لقياس الأداء فيها، مدى الاقتناع بمنفعتاتها بالإضافة إلى تحديد مدى اقتناع المديرين بكونها توفر قياساً

للأداء بشكل موضوعي، وقد تم استطلاع عينة مكونة من 125 شركة كبرى من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على المدراء والمراقبين الماليين، وتوصلت الدراسة إلى أن 33% من الشركات تطبق البطاقة و25% تخطط لتطبيقها، كما أن مستوى المعرفة لمزايا التطبيق كان متوسطاً، وأن هناك صعوبة وقلّة مبادرة من الإدارة العليا في عملية التطبيق.

← **دراسة براهام ونيجزين<sup>5</sup> (Geert Braam & Ed Nijssen)**، بعنوان: "استقصاء العوامل المؤثرة على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والإدارة الاستراتيجية": هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبني الشركات لبطاقة الأداء المتوازن كونها أداة تنظيمية تستخدمها المنظمات الراغبة في التميز والإبداع، وقد طبقت الدراسة على 40 شركة هولندية تم توزيع استبيان استهدف المحاسبين الإداريين والماليين، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الإدارة العليا والدائرة المالية تأثير على تبني الشركات الهولندية للبطاقة كأداة لقياس الأداء.

وقد جاءت هاته الدراسة بوصفها خطوة سائرة في طريق استكمال ما بدأتها تلك الدراسات ومحاولة تناول الجوانب التي لم تنطرق لها أخذاً بعين الاعتبار خصوصية البيئة الأردنية، حيث سعت إلى تحليل واختبار الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تبني البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- حيث ركزت معظمها على دراسة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البيئة التي أجريت فيها، حيث تسعى هاته الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحول دون التطبيق بهدف تجاوزها وبالتالي توسيع استخدام نطاق استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وتتبقى أهمية البحث في كونه يتناول أداة لقياس وتقييم الأداء الشامل ذلك لما لتقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن من أهمية في عكس صورة صحيحة عن الأداء الفعلي للبنوك وهذا يساعد في صناعة القرارات الإستراتيجية والتشغيلية الرشيدة لدى تلك المؤسسات المالية، كما يستمد البحث أهميته حيث يمثل محاولة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، وإيجاد حلول مقترحة للمساعدة في تجاوزها.

## 1- بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أداة المحاسبة الإدارية الحديثة لتقييم الأداء، فهي نسق متكامل من مقاييس الأداء المشتقة من إستراتيجية البنك.

**1-1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية توفر للمديرين صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، لكن التطورات التي حدثت عليها، جعلت منها إطاراً عاماً يشمل جوانب عديدة، سيتم التعرض لها كالتالي:

■ **نظام قياس Measurement System:** هي مجموعة من المقاييس المالية والتي تصف نتائج الأحداث الماضية، كما تتضمن إلى جانب المقاييس المالية مقاييس تشغيلية (كرضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار، وتطوير الأنشطة) تمثل هذه المقاييس التشغيلية موجهات للأداء المالي المستقبلي<sup>6</sup>.

■ **نظام إدارة استراتيجي Strategic Management System:** هي أداة إدارية تربط عمليات البنك الإدارية وتكثف جهودها على تطبيق إستراتيجيتها طويلة المدى، تقوم بإيضاح وتحديد الإستراتيجية، إيصالها إلى كل البنك، توجه أهداف الوحدات باتجاه تحقيق الإستراتيجية، تربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والخطط السنوية، كما تعرف وتربط المبادرات الإستراتيجية، وتوفر تقارير دورية عن الأداء من أجل فهم وتطوير الإستراتيجية<sup>7</sup>.

■ **أداة اتصال Communication Tool:** هي أداة اتصال خلال كل البنك تمكن الموظفين من رؤية كيف أن تصرفاتهم اليومية تدعم -أو تعيق- تنفيذ الإستراتيجية، فهي أداة اتصال قادرة على إيصال رسالة كاملة وواضحة لجميع المستويات التنظيمية، كما أنها تعمل على إخبار الموظفين عن كيفية تحويل الأصول -خاصة غير ملموسة منها- إلى مخرجات ملموسة<sup>8</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء توازن بين المقاييس المالية وغير المالية، ويتم فيها ترجمة رسالة البنك وإستراتيجيتها إلى مجموعة من المقاييس والأهداف المرتبطة فيما بينها والممثلة في أربع محاور: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، وبالتالي فهي أداة إدارية تمثل مقياساً شاملاً لأداء البنك اتجاه تحقيق أهدافه.

## 1-2. أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن: تظهر أهميتها كما يلي:

- تمنح إطاراً إدارياً لتطبيق إستراتيجية البنك، كما تسمح للإستراتيجية نفسها بالتطور لتجاري بذلك التغيرات البيئية المحيطة سواء كانت تنافسية، سوقية، أو تكنولوجية<sup>9</sup>.
- هي بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً<sup>10</sup>.
- تمنح المديرين القدرة على تقديم أربع عمليات إدارية والتي تشارك منفصلة ومجمعة في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع النشاطات قصيرة المدى، فليس عليهم الاعتماد على النتائج المالية قصيرة المدى كأساس لإظهار مدى النجاح في تحقيق أهداف البنك<sup>11</sup>.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والميزانيات السنوية<sup>12</sup>.

- تمنح المديرين القدرة على النظر إلى نشاط منظمتهم من خلال أربعة محاور مهمة، فهي تعكس الصورة الفعلية للأداء من خلال المقاييس المالية والتشغيلية، كما أنها تحد من المعلومات التي تزيد عن الحاجة عن طريق خفض المقاييس غير المرتبطة بالأنشطة الحرجة<sup>13</sup>.
- توفر أيضاً للإستراتيجية فهي تركز الاهتمام على الأنشطة المهمة التي تحقق النجاح، فتكون بذلك أداة تحسن من الاتصال من خلال تزويد المديرين بمعلومات دقيقة تساعدهم في اتخاذ القرار<sup>14</sup>.
- تمكن من توفير معلومات عن نتائج قياس الأداء والتي تقابل اهتمامات جميع أصحاب المصالح المرتبطين بالبنك<sup>15</sup>.

**3-1. محاور بطاقة الأداء المتوازن:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية الموضوعية ضمن المحور المالي والمتكاملة مع المقاييس التشغيلية (غير المالية) للأداء المقسمة ضمن المحاور الثلاثة التالية (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وتلك المقاييس التشغيلية هي موجهات الأداء المالي المستقبلي:

◀ **المحور المالي:** يعكس متطلبات المالكين في تعظيم الثروة وذلك من خلال ترجمته لمجموعة من الأهداف تتمثل بتخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وفق علاقات السبب-الأثر، حيث أن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للبنك تعتبر نتيجة لنجاحه في تحقيق أهدافه في بقية المحاور<sup>16</sup>.

◀ **محور العملاء:** يمثل العملاء حجر الأساس لضمان استمرار ونجاح البنك، لذلك يكون العمل على زيادة الحصص السوقية، من خلال المحافظة وجذب عملاء جدد، يكون ذلك بالحصول على عملاء راضين ومربحين، عن طريق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومعدل فائدة مناسب في ظل أقل وقت ممكن<sup>17</sup>.

◀ **محور العمليات الداخلية:** تظهر أهمية هذا المحور بعد تحديد البنك لأهدافه في كل من المحورين المالي والعملاء، فيمكن حين ذلك تحديد طرق تقديم وتوصيل القيمة المتوقعة للعملاء، وسبل تحقيق التحسينات في الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية وزيادة في الإيرادات، ويمثل محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن العمليات الحرجة والتي يجب أن يبرع فيه البنك لتحقيق أهدافه في خدمة العملاء، زيادة الإيرادات، وتحقيق الربحية<sup>18</sup>.

◀ **محور النمو والتعلم:** محور النمو والتعلم هو القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية البنك وتميزه عن غيره، من خلال إدارة الأصول غير الملموسة (قدرات ومهارات العاملين، التكنولوجيا، الترابط التنظيمي) والتي تساهم في تحسين الأداء للمقاييس المختارة في المحاور الثلاثة السابقة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية)، حيث يفيد هذا المحور في تعلم المجالات الواجب الإنفاق فيها لتحسين مهارات الموظفين، تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بالأهداف التنظيمية<sup>19</sup>.

**4-1. مكونات بطاقة الأداء المتوازن:** تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة عناصر أساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة وهي:

◀ **الرؤية الإستراتيجية:** على مديري الإدارة العليا تحديد رسالة البنك وقيمه - ماذا يهدف البنك لتحقيقه؟- بذلك يمكن تحديد الرؤية الإستراتيجية للبنك، فهي تعكس فلسفة البنك بصورة شاملة وواقعية، حيث تؤدي معرفة الرؤية الإستراتيجية إلى إعطاء صورة واضحة عن الأهداف الإستراتيجية للبنك التي تحقق له القدرة على تحقيق الميزة التنافسية<sup>20</sup>.

◀ **الأهداف الإستراتيجية:** هي النتائج الواجب تحقيقها لتحقيق رسالة البنك، والتي يجب أن تحظى بموافقة كافة المستويات الإدارية في البنك، وأن تكون واضحة لكافة العاملين في البنك، وأن يراعى العامل الزمني لتحقيقها، مع إمكانية قياسها بهدف استخدامها في مجال تقييم الأداء والرقابة<sup>21</sup>.

◀ **الإستراتيجية:** تعبر الإستراتيجية عن الكيفية المنطقية التي يصل به البنك لتحقيق توجهه الإستراتيجي، فهي التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للبنك، فهي الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المحددة في رسالة البنك<sup>22</sup>.

◀ **المحور:** هو عنصر رئيسي في تحقيق إستراتيجية البنك، يشتمل على مجموع أهداف يجب على البنك تحقيقه لضمان تحقيق الأهداف التالية في المحاور الأخرى عن طريق علاقات السبب والأثر، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع محاور هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، والتي تسعى متكاملة لتحقيق الإستراتيجية<sup>23</sup>.

◀ **المقاييس:** هي الأدوات والأساليب التي تبين للبنك مدى النجاح المتحقق في إنجاز الأهداف وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية.

◀ **العلاقات السببية:** إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور عن بلوغ المستوى الأمثل، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما، فالتحدي يكمن في إيجاد علاقات السبب والنتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى<sup>24</sup>.

◀ **المستهدفات:** تمثل المؤشرات الكمية المخططة لمقاييس الأداء في وقت مستقبلي محدد.

المبادرات الإستراتيجية: هي تلك البرامج والمشاريع التي توجه الأداء الإستراتيجي من خلال عمليات التنفيذ والإنجاز في المستويات التنظيمية الدنيا<sup>25</sup>.

### II. الطريقة و الأدوات المستخدمة:

سيتم بهذا الجزء منهج الدراسة المستخدم، بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة المستهدف، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث.

#### 1- منهجية، مجتمع وعينة الدراسة:

منهج الدراسة: المنهج العلمي المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، بالإضافة لإجراء تحليلات على مخرجات البيانات الكمية الناتجة عن الظاهرة موضوع البحث.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، إذ تعتبر من المنظمات الرائدة في تطبيق الانظمة والتقنيات الحديثة، ولما لهذا القطاع من أهمية في تسيير الأنشطة للقطاعات الاقتصادية الأخرى ويبلغ عدد البنوك محل الدراسة بـ13 بنكا.

عينة الدراسة: تم تحديد أفراد عينة الدراسة بشكل مستهدف إذ يمثلون فقط الأفراد الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة وهم المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات، المدير الإداري، باستخدام ما يعرف بالعينة المستهدفة.

وقد تم توزيع (52) استبياناً على العينة المستهدفة بهدف الوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 47 استبياناً.

2- أداة الدراسة وإجراءاتها: تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة:

صدق أداة الدراسة: هي التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك فقد قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (الأساتذة الأكاديميين) للتأكد من أن الفقرات الواردة فيها تعبر بدقة ووضوح عما تريد الباحثة قياسه.

ثبات أداة الدراسة: وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) حيث تراوحت قيم هذا المعامل ما بين (0.6812 - 0.8771) في حين بلغ معامل الأداة ككل (0.9359) وهو أعلى من (0.60) أي إشارة إلى أن فقرات أداة الاستبيان كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبيان في اختبار الفرضيات، وهو ما يوضحه الجدول رقم (01).

#### 3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، والمتمثلة في مقاييس الإحصاء الوصفي، كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا اختبار ثبات الأداة، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار (One Kolmogorov-Smirnov Test) والذي أظهرت نتائجه أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث كانت قيمة المعنوية لمحاور البحث أكبر من مستوى الدلالة 5% وهو ما يظهره الجدول (02)، بالإضافة لاختبار Durbin Watson لاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي لنموذج البحث والذي أظهرت نتائجه عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة والبالغ 1,701 وهو الواقع ضمن المجال الأمثل (1,5 و 2,5) وهو الموضح بالجدول (03)، بالإضافة لتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج البحث ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

#### 4- اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى: تتمثل الفرضية الأولى في أنه "يوجد استخدام لبطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية"

تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول (04)، ضمن 12 فقرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (2.4379) مما يعني أن درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية كانت متدنية وعليه يتم رفض الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الثانية: تتمثل الفرضية الثانية في أنه "يوجد تأثير يعزى لعامل الوعي بأهمية التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية"

تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول (05)، ضمن 13 فقرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (2.4566) مما يعني أن درجة وعي القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كانت متدنية.

وبلاحظ من الجدول (09) أن قيمة T قد بلغت (2.112) عند مستوى معنوية (0.041) وهي أعلى من قيمتها عند (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعامل الوعي لأهمية التطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومنه يتم قبول الفرضية الثانية.

← **اختبار الفرضية الثالثة:** تتمثل الفرضية الثالثة في أنه يوجد تأثير يعزى لعامل أهمية المقاييس التشغيلية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية".

تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول (06)، ضمن 13 فقرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (2.3511) مما يعني أن درجة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالمقاييس غير المالية (التشغيلية) كانت متدنية.

ومن خلال الجدول (09) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (0.141) عند مستوى معنوية (0.888) وهي أقل من قيمتها عند (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية يعزى لعامل أهمية المقاييس التشغيلية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومنه يتم رفض الفرضية الثالثة.

← **اختبار الفرضية الرابعة:** تتمثل الفرضية الرابعة في أنه " يوجد تأثير يعزى لعامل تكاليف التطبيق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية "

تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول (07)، ضمن 11 فقرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي للمجال (2.7332) مما يعني أن قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن كانت متوسطة.

ومن خلال الجدول (09) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (2.851) عند مستوى معنوية (0.007) وهي أعلى من قيمتها عند (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعامل تكاليف التطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة.

← **اختبار الفرضية الخامسة:** تتمثل الفرضية الخامسة في أنه " يوجد تأثير يعزى لعامل الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الأردنية "

تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الموالي (08)، ضمن 12 فقرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (2.3706) مما يعني أن توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن كان متدنياً.

من خلال الجدول (09) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (2.034) عند مستوى معنوية (0.048) وهي أعلى من قيمتها عند (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعامل الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها، ومنه يتم قبول الفرضية الخامسة.

### III. النتائج ومناقشتها:

من خلال ما سبق عرضه فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن حصرها في الآتي:

■ توصل البحث إلى أنه لا يوجد استخدام لبطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في البنوك التجارية الأردنية، فبالرغم من أن هذه البنوك تسعى إلى تحقيق هدفها المتمثل في التميز والتفوق على المنافسين من خلال تلبية احتياجات ورغبات العملاء عن طريق تقديم الخدمات المبتكرة الناتجة من توجيه البنوك لأموالها للاستثمار في تنمية قدرات موظفيها الإبداعية، إلا أنها لا تقيس مدى تحقيقها لهذه الأهداف، ولا يوجد بها قسم أو وحدة تهتم بقياس الأداء الشامل غير المقتصر على الأداء المالي.

■ إن مستوى معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كان متدنياً، حيث يرجع السبب في ذلك إلى غياب التوعية من قبل الجمعيات المهنية والمحاسبية بنظام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس الأداء الشامل وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن لهذا المتغير تأثير معنوي على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

■ من خلال النتائج تبين أن قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) كان متدنياً، ويمكن إرجاع ذلك لعدم تخصيص موارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الأداء التشغيلي، وللقناعة بأن المقاييس التشغيلية لا تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق، فهي لا توليها نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية وتوضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

■ قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً، وذلك بسبب أن البنوك ترى أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن عملية معقدة، وخاصة في ظل عدم تأكدها من أن المنافع المنتظرة من تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تفوق التكاليف التي سيتم تحملها، وتبين من خلال نتائج التحليل أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

■ إن توفر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان متدنياً ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه لا يتم عقد دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا بطاقة الأداء المتوازن، كما أن البنوك لا تعمل على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها.

#### IV. الخلاصة:

في ضوء النتائج السابق عرضها فإنه يمكن عرض مقترحات وتوصيات تكون كمسببات لتجاوز الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية بصفة خاصة والبنوك الأخرى بصفة عامة:

■ عقد دورات تدريبية ومؤتمرات علمية من قبل الجامعات وأقسام البحث العلمي حول بطاقة الأداء المتوازن، حيث يمكن عرض تجارب لبنوك مطبقة لها يتم خلالها توضيح كيفية تطويرها وتطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها، وعرض للمزايا التي حققتها من عملية التطبيق.

■ تشجيع الباحثين والدارسين في الجامعات على إجراء بحوثهم حول بطاقة الأداء المتوازن وذلك بهدف الوصول إلى كوادرات عالية تكون قادرة على تطبيقها وتشغيلها الأمر الذي سيعود بالفائدة للبنوك بشكل خاص وللإقتصاد بشكل عام.

■ ضرورة سعي مديري البنوك لاتخاذ خطوات نحو تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء البنك في وقت واحد، ولما لها من فوائد ومزايا متعددة تخدم بها الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بها.

■ تعزيز معرفة القائمين على البنوك لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال قيام الجمعيات المحاسبية والمهنية (مثل: جمعيات المحاسبين القانونيين، مكاتب التدقيق، وديوان المحاسبة) بعقد مؤتمرات ووضع برامج تعليمية وندوات علمية يكون هدفها إجراء توعية كافية وشاملة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لقياس الأداء الشامل.

■ السعي إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس التشغيلية والتي تعكس المزايا طويلة الأجل لاستثمار البنوك بالأصول غير الملموسة من حيث أدائها المتميز في الابتكارات، الجودة وتكنولوجيا الإنتاج.

■ العمل على رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

■ ضرورة العمل على استحداث دائرة تتولى قياس الأداء الشامل للبنوك من خلال بطاقة الأداء المتوازن حيث تعمل على قياس الأداء الشامل للبنك.

■ سعي البنوك على الحصول على موظفين مدربين من خلال عقد دورات وإعداد برامج يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريبهم على كيفية تطوير واستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوعيتهم بمزاياها.

#### - ملحق الجداول والأشكال البيانية:

جدول رقم (01): معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
استخدام بطاقة الأداء المتوازن	12	0.8771
الوعي بأهمية التطبيق	13	0.7430
أهمية المقاييس التشغيلية	13	0.8632
تكاليف التطبيق	11	0.7540
توافر الكوادر البشرية	12	0.6812
أسئلة الاستبيان ككل	61	0.9359

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

#### جدول رقم (02): يمثل نتائج التوزيع الطبيعي

المحور	K-S	Sig K-S	التوزيع
استخدام بطاقة الأداء المتوازن	1,465	0,227	طبيعي
الوعي بأهمية التطبيق	0,501	0,963	طبيعي
أهمية المقاييس التشغيلية	0,930	0,353	طبيعي
تكاليف التطبيق	1,038	0,232	طبيعي
الكوادر البشرية المؤهلة	0,951	0,326	طبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

#### جدول رقم (03): يمثل نتائج اختبار الارتباط الذاتي Durbin Watson

المتغير	اختبار Durbin Watson
نموذج الدراسة	1,701

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

**جدول رقم (04) يمثل: نتائج تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن**

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
01	يعتبر البنك ان المعلومات غير المالية بنفس درجة اهمية المعلومات المالية	3.1277	متوسطة	1
02	يتم استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الاداء الشامل للبنك	2.0213	متدنية	10
03	هناك رضا لدى إدارة البنك بكفاية نظام قياس الاداء المستخدم حاليا	2.5745	متوسطة	6
04	يستخدم البنك مقاييس رضا العملاء بالإضافة للمقاييس المالية عند تقييم الاداء	2.4894	متدنية	7
05	هناك قسم او وحدة خاصة بتطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن في البنك	1.7660	متدنية	12
06	يعتبر البنك ان مقاييس كفاءة عملياته الداخلية من الارقان الاساسية في نظام قياس الاداء	2.766	متوسطة	3
07	لا توجد مخاوف من مشاكل مستقبلية جراء تطبيق BSC الجديد كونه حديث الطرح عوضا عن النظام التقليدي المجرب	2.4043	متدنية	9
08	يتم الاعتماد على مقاييس رضا، تأهيل، وتدريب الموظفين عند قياس الاداء	2.9574	متوسطة	2
09	يتم الاعتماد على علاقات السبب والاثر لتحديد أنشطة النجاح الحرجة في البنك	2.6596	متوسطة	4
10	هناك التزام كاف من مديري الاقسام باستخدام BSC بشكل فعال	2.4681	متدنية	8
11	يتم الاعتماد على المعلومات المالية وغير المالية المستخرجة من نظام BSC في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين	1.8936	متدنية	11
12	يتم الاعتماد على نتائج الاداء المالي والتشغيلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية	2.6170	متوسطة	5
	المجال الكلي	2.4379	متدنية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال-SPSS.

**جدول رقم (05) : نتائج تحليل معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
13	إدارة البنك معرفة باهمية بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كدأة لقياس الاداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي	2.9574	متوسطة	2
14	يدرك مديرو البنك ان BSC توفر مجموعة متوازنة من مقاييس الاداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام	3.1064	متوسطة	1
15	لا يرى مديرو البنك ان هناك قصورا في نظام قياس الاداء التقليدي بشكل يستدعي ان يستبدل بنظام جديد	2.5532	متوسطة	4
16	لدى القائمين على البنك فهم بان نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والاثر للأعمال التي يقومون بأدائها	2.4255	متدنية	5
17	لدى مديري البنك معرفة بان BSC تقيم الاداء لجميع الأهداف الإستراتيجية للبنك مما يتيح شمولية التقييم	2.1702	متدنية	11
18	هناك معرفة لدى إدارة البنك بان BSC تقيس الاداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات	2.4043	متدنية	6
19	هناك معرفة لدى مديري البنك بان BSC تربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة لا تساهم في تحقيق الأهداف	2.3830	متدنية	7
20	هناك توعية من قبل مكاتب الإستشارات والتدقيق والخدمات المحاسبية باهمية تطبيق نظام BSC	1.8298	متدنية	12
21	لا ترى إدارة البنك انه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الاداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة	2.5957	متوسطة	3
22	تدرك إدارة البنك ان نظام BSC يحدد الأنشطة الفعلية التي كانت سببا في تحقيق النتائج المالية الإجمالية	2.4894	متدنية	5
23	تدرك إدارة البنك أهمية BSC في توفير التغذية العكسية عن الاداء الإستراتيجي والتعلم للعاملين	2.3404	متدنية	9
24	لإدارة البنك معرفة بان BSC توفر قاعدة مبنية للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالاداء لأغراض تحسين وتطوير الاداء	2.2979	متدنية	10
25	يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال المقاييس المحددة	2.3830	متدنية	8
	المجال الكلي	2.4566	متدنية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال-SPSS.

**جدول رقم (06): نتائج تحليل أهمية المقاييس التشغيلية لدى القائمين على البنوك التجارية الأردنية**

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
26	هناك استخدام للمقاييس غير المالية (التشغيلية) من قبل مديري الدوائر الفرعية	3.1064	متوسطة	1
27	يعتبر البنك ان المقاييس التشغيلية مكملة للمقاييس المالية	2.9787	متوسطة	3
28	هناك تخصيص لموارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الاداء التشغيلي	2.2979	متدنية	11
29	يمكن للمقاييس التشغيلية ان تؤدي إلى تخفيض ارباح البنك في الاجل القصير	2.8085	متوسطة	7
30	يولي البنك المقاييس التشغيلية نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية	2.7872	متوسطة	8
31	يتم التركيز بالإضافة لتحقيق الارباح المالية على تحقيق مستويات عالية في الاداء التشغيلي	3.0638	متوسطة	2
32	يرى مديرو البنك ان المقاييس التشغيلية تقدر نسبة مهمة من قيمة البنك	2.9574	متوسطة	4



33	يمكن للمقاييس التشغيلية ان تقدم مؤشرات عن الانشطة المولدة للارباح في البنك	2.9362	متوسطة	5
34	يتم إعداد تقارير دورية تضم نتائج المقاييس التشغيلية يتم رفعها للمسؤولين المختصين	2.1702	متدنية	13
35	يمكن للمقاييس التشغيلية ان تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق	2.6809	متوسطة	9
36	يتم تقديم حوافر للمديرين الذين تحقق لوائحهم تحسنا في نتائج المقاييس التشغيلية	2.2766	متدنية	12
37	يتم القيام بالإجراءات اللازمة لمعرفة مواقع الخلل في حال حدوث انخفاض في المقاييس التشغيلية	2.5532	متوسطة	10
38	يمكن للمقاييس التشغيلية ان تؤثر على استمرار نجاح البنك في الأجل الطويل	2.9149	متوسطة	6
	<b>المجال الكلي</b>	2.3511	متدنية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

**جدول رقم (07): نتائج تحليل قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
39	هناك قدرات مالية كافية في البنك للتحويل لنظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	2.7234	متوسطة	2
40	يستطيع البنك تحمل تكاليف تدريب موظفيه من كافة المستويات المعنيين باستخدام نظام BSC وتطبيقه	2.5319	متوسطة	3
41	إن المنافع المنتظرة من تطبيق نظام BSC تفوق التكاليف التي سيتم تحملها	2.0426	متدنية	10
42	توجد مخصصات مالية لتطوير نظام قياس الأداء الحالي	3.0213	متوسطة	1
43	البنك على استعداد لتحمل تكاليف شراء رخص استعمال برامج تشغيل البيانات (Software) المرتبطة بتطبيق BSC	2.2553	متدنية	9
44	تطبيق نظام BSC عملية معقدة وشاملة تتطلب استنفاداً لموارد (وقت، جهد ومال) يستطيع البنك تحملها	1.9149	متدنية	11
45	هناك موارد كافية للقيام بإجراءات التغذية العكسية اللازمة لتطوير BSC بشكل دوري	2.3830	متدنية	4
46	يعتمد نظام BSC على مخرجات نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي تتطلب أموالاً عالية لتطبيقها يمكن للبنك تحملها	2.3261	متدنية	6
47	يرتبط تطبيق نظام BSC على إجراءات هندسة العمليات والتي تتطلب كفاً عالية لتطبيقها يستطيع البنك تحملها	2.3555	متدنية	5
48	يمكن للبنك تحمل تكاليف استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال BSC وتطبيقه	2.2651	متدنية	8
49	يمكن للبنك تحمل تكاليف قياس بعض المتغيرات المكلفة المتضمنة في BSC	2.2979	متدنية	7
	<b>المجال الكلي</b>	2.7332	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

**جدول رقم (08): نتائج تحليل توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
50	للقائمين على قياس الأداء في البنك دراية بأهمية تكامل المقاييس المالية مع التشغيلية	2.3830	متدنية	6
51	يقوم البنك بتطوير مهارات الموظفين القائمين على تطبيق نظام التقليدي من خلال مراكز متخصصة وبإشراف ذوي خبرة	2.3683	متدنية	7
52	هناك اتساق بين عدد الموظفين وحجم العمل المطلوب في مجال قياس الأداء	2.5532	متوسطة	3
53	يقوم البنك بتوعية موظفيه على أهمية نظام قياس الأداء	2.8936	متوسطة	2
54	للبنك موظفين متخصصين في تصميم وتشغيل بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	1.7447	متدنية	11
55	إن الموظفين القائمين على نظام قياس الأداء هم أشخاص ذوي شهادات حديثة	2.3404	متدنية	8
56	يقوم البنك بتشجيع موظفيه القائمين على قياس الأداء للحصول على شهادات علمية ومهنية في مجال تخصصهم	3.1064	متوسطة	1
57	يعقد البنك دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا BSC	1.6596	متدنية	12
58	إن الموظفين القائمين على قياس الأداء هم أشخاص ذوي خبرة في مجال أنظمة قياس الأداء	2.5319	متوسطة	4
59	يدرك مديرو الدوائر الفرعية بالبنك ان هدف نظام قياس الاداء ليس تقييمهم او محاسبتهم	2.4043	متدنية	5
60	يعمل البنك على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها	2.3191	متدنية	9
61	للبنك موظفين قادرين على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة اللازمة لتطبيق BSC	1.872	متدنية	10
	<b>المجال الكلي</b>	2.3706	متدنية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS.

**جدول (09) يمثل: جدول المعاملات (Coefficient)**

Sign	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Str. err	Beta	
0.026	-2.309		0.471	-1.086	الحد الثابت
0.041	2.112	0.253	0.183	0.387	الوعي بأهمية التطبيق

0.888	0.141	0.018	0.257	0.036	أهمية المقاييس التشغيلية
0.007	2.851	0.372	0.164	0.466	تكاليف التطبيق
0.048	2.034	0.293	0.252	0.512	الكوادر البشرية المؤهلة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال-SPSS.

## الإحالات والمراجع :

- <sup>1</sup> . رضوان العناتي، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
- <sup>2</sup> . إنعام زويلف وعبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (01)، العدد (02)، الأردن، 2005.
- <sup>3</sup> . Anand Manoj & Saha Subhashish, **Utilization of The Balanced Scorecard in Indian Companies**, Vikalpa Review, vol (30), no (02), 2005.
- <sup>4</sup> . Monir Zaman, **Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies : Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic intent**, Central Queensland University, North Rockampton, Australia, 2005.
- <sup>5</sup> . Geert Braam & Ed Nijssen, **Exploring the Antecedants of the Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System**, Institute of Management Research, Netherlands, 2008.
- <sup>6</sup> . Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), 1992, P.71.
- <sup>7</sup> . Kaplan. Robert & Norton. David, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, Vol 74, No 04, 1996, P.12.
- <sup>8</sup> . Kaplan. Robert & Norton. David, **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, Vol 78, No 05, 2000, p: 01.
- <sup>9</sup> . Robert Kaplan & David Norton, **Op-cit**, 1996, P.12.
- <sup>10</sup> . Robert Kaplan & David Norton, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol (71), No (05), 1993, P.137.
- <sup>11</sup> . Robert Kaplan & David Norton, **op- cit**, 1996, P.02.
- <sup>12</sup> . Robert Kaplan & David Norton, **Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P.19.
- <sup>13</sup> . Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), 1992, P.72.
- <sup>14</sup> . The Curators of The University of Missouri, **The Balanced Scorecard**, 2001, P.02, www.missouribusiness.net (13/09/2015)
- <sup>15</sup> . Bernard Marr et al, **Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?**, Journal of Intellectual Capital, Vol (04), No (04), 2003, P.443.
- <sup>16</sup> . Robert Kaplan. & David Norton, **Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management**, Accounting Horizons, Vol (15), No (01), 2001 , pp.90- 93.
- <sup>17</sup> . Anthony Atkinson et al, **Management Accounting**, Third Edition, Pearson Prentice Hall, New Delhi, 2003, P.43.
- <sup>18</sup> . Anthony Atkinson et al, **Management Accounting**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p: 366
- <sup>19</sup> . Robert Kaplan et al, **Advanced Management Accounting**, Fourth Edition, Prentice Hall, 2004, PP.374-375.
- <sup>20</sup> . Shulver. Michael et al, **The Soft Side of The Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures Of Intellectual Capital**, 2000, P.05, [www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk)
- <sup>21</sup> . Brudan. Aurel, **Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact**, actKM Online Journal of Knowledge Management, Vol 02, No 01, 2005, P.06.
- <sup>22</sup> . Shulver. Michael et al, **op-cit**, P.05.
- <sup>23</sup> . **Ibid**, P.06.
- <sup>24</sup> . Brudan. Aurel, **op- cit**, P.06.
- <sup>25</sup> . **Ibid**, P.06.