مدى تطبيق مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية وأثرها على الأداء

دكتور/ عمر محمد زريقات(*)، دكتور/ قاسم محمد زريقات(**)

The Extent of Applying the Balanced Scorecard Measures in the Jordanian Banks, and it's Effects on Performance

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاختلاف بين البنوك الأردنية في استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المختلفة وهي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات التشغيلية وبعد النمو والتعلم، في قياس أدائها وأثر هذا الاستخدام على الأداء الفعلي لهذه البنوك مقاساً بمعدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE) وتم تصميم استبانة مكونة من عدة أجزاء لغايات تحقيق هدف الدراسة والوقوف على نتائجها.

واعتماداً على نتائج الاختبارات الإحصائية تبين بأن البنوك الأردنية تستخدم مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تنسجم مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث كانت أكثر المقاييس استخداما هي المقاييس المالية تلتها المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية والمقاييس الخاصة بالنمو والتعلم والمقاييس الخاصة بالزبائن على التوالي من حيث درجة الاستخدام، هذا وأظهرت النتائج وجود فروق مهمة وذات دلالة إحصائية في مدى استخدامها لكل مجموعة من مجموعات مقاييس الأداء السابقة، وفيما يتعلق بأثر استخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء

(*) قسم المحاسبة ـ كلية المال والأعمال ـ جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
omarmfz@hotmail.com
(**) قسم المحاسبة ـ كلية الاقتصاد والإدارة ـ جامعة القصيم.
qasimmz@yahoo.com

البنوك الأردنية، فقد أظهرت النتائج بأن البنوك التي تستخدم هذه المقاييس بشكل كبير حققت معدل عائد على الأصول ومعدل عائد على حقوق الملكية أعلى من تلك التي تستخدمها بشكل أقل.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، مقاييس الأداء، الأداء الفعلي، البنوك الأردنية.

Abstract

This study aims at investigating the differences of the usage of performance measures as listed in the balanced scorecard model (financial, customers, internal operations and learning and growth) in the Jordanian banks. Also, it investigate the effect of those measures on the financial performance measured by return on assets (ROA) and return on equity (ROE). The usage of the performance measures data was determined through a questioner that has been distributed to the sampled banks, where the rest of the needed data was collected based on publically published financial statements. The results indicate that Jordanian Banks are using a set of performance measures (financial and non-financial) that are consistent with the Balanced Scorecard perspectives. the most frequent measures were financial measures followed by internal operations measures, learning and growth measures, and customers measures respectively, but there was a significant differences between the banks in it's use of all of these measures. Also, the results indicate that banks which are using the Balanced Scorecard measures are achieving higher return on assets and return on equity than those banks which are using them less frequently.

Key Words: Balanced Scorecard, Actual Performance, Performance Measures, Jordanian Banks.

المقدمة

أدى انتقال الشركات من عصر المنافسة الصناعية إلى عصر المنافسة المعلوماتية إلى ضرورة امتلاك الشركات لقدرات جديدة تضمن نجاحها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تحيط بمعظم الشركات، وأصبح لزاماً على الشركات أن تعمل لإيجاد واستخدام أساليب وأدوات إدارية جديدة تستطيع من خلالها قياس أدائها بشكل يمكنها من الاستمرار في تقدمها ونموها والمحافظة على ميزتها التنافسية، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على أنظمة قياس الأداء التقليدية التي أكدت العديد من الدراسات ضعفها وعدم قدرتها على تقديم الصورة الحقيقية التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التطور والنمو المطلوب للشركات **(Kaplan and Atkinson, 1997, p.367)**.

وقد استلزم التوجه الإستراتيجي للمنشآت توفر معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بشكل متكامل يحتوي على العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشتمل على المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً **(Pearce, et. al.,2003)**.

إن مثل هذه الحاجة لمقاييس أداء تساعد الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية قد أدى الى ظهور نظام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر نظام شامل ومتكامل لقياس الأداء الاستراتيجي لأنها تأخذ بعين الاعتبار مؤشرات مالية وأخرى غير مالية **(Kaplan and Norton, 1993)**. حيث يتضمن هذا النموذج على أربعة أبعاد أساسية تعتبر ركائز الأداء لمعظم الشركات، وتتضمن هذه الأبعاد على البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (**Kaplan and**

Norton, 1992)، وبما يعمل على الأخذ بمقاييس الأداء المالية وغير المالية سوية وبما يزيد من كفاءة قياس الأداء **Cardinaels, et al. (2010)**.

ونظراً لأهمية القطاع البنكي للاقتصاد الأردني ككل، وبسبب التغييرات الكبيرة التي شهدها العمل البنكي في السنوات الأخيرة، أصبح لا بد أن تتبع البنوك الأردنية أساليب تقييم أداء متطورة ومتكاملة من شأنها أن تعطي فهماً شاملاً لجميع أبعاد النشاط التي تمارسه، حتى تستطيع هذه البنوك القيام بواجبها بكفاءة وفعالية كبيرة، ولكي تستطيع مواجهة التحديات التي قد تعصف بها، وحتى يكون نهجها الدائم هو التطور والاستمرار، حيث أشار **Sawalqa et al. (2011)** إلى أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسات في البيئات الناشئة مثل الأردن نظراً لما أثبتته هذه الأبعاد في زيادة كفاءة أداء الوحدات المختلفة داخل المنظمات.

وبالأخذ بعين الاعتبار ما بينه **Nørreklit and Mitchell (2014)** من أن هناك تفاوتا بين المنظمات في آلية استخدامها وتطبيقها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود فروق بين البنوك الأردنية من حيث تطبيقها لمقاييس الأداء التي تضمنتها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثر هذا التطبيق على الأداء المالي، علما بأنه لا توجد أية دراسة أو بيانات أو افصاحات تشير إلى تطبيق البنوك الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الشامل، وبالتالي فإنها تعمل على اختبار مدى وجود فروق في استخدام البنوك الأردنية لمقاييس أداء منسجمة مع مقاييس الأداء التي تضمنتها بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة

يمكن النظر لبطاقة الأداء المتوازن بما تتضمن عليه من تقييم شامل للأداء من

خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية، على أنها الأداة التي يمكن أن تعطي للشركات القدرة على التطور والنمو في أعمالها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية ويحقق لها رؤيتها ورسالتها. وقد أكدت العديد من الدراسات مثل (**Nørreklit and Mitchell 2014; Johnson and Kaplan, 1987; Fitzgerald et.al., 1991; Gregory, 1993**) على أهمية تبني الشركات لمفاهيم جديدة لقياس الأداء بالاعتماد على أبعاد ومقاييس أخرى بجانب المقاييس المالية للأداء، وبشكل يمكن الشركات من التماشي مع الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل.

وبالربط ما بين الأهمية الكبرى للبنوك في الاقتصاد الأردني وأهمية المقاييس المالية وغير المالية للأداء والتي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن، فإن عدم وجود إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء في البنوك الأردنية سيكون معرقلاً للأداء والنمو المستقبلي لهذا القطاع المحوري في البيئة الاقتصادية الأردنية، حيث تتلخص مشكلة هذه الدراسة في محاولة اختبار الفروق بين البنوك الأكثر تطبيقاً لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين البنوك الأقل تطبيقاً لهذه المقاييس وأثر هذا التطبيق على الأداء الفعلي. هذا إضافة إلى أن بعض الدراسات الحديثة قد أشارت إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في مجال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Albertsen and Lueg (2014)**، وبشكل مختصر فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في الأسئلة التالية:

١. هل يوجد هناك أية فروقات بين مدى تطبيق البنوك الأردنية لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
٢. هل يوجد فرق بين الأداء الفعلي للبنوك التي تستخدم مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير وبين تلك البنوك التي تستخدمها بشكل أقل؟

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على أسئلة المشكلة، حيث بينت العديد من الدراسات أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء بشكل عام **Nørreklit et al., (2012)** وذلك بسبب طبيعة أبعاد (مكونات) هذه المنهجية وما لها من أثر على الأداء الاستراتيجي للشركات وخصوصاً عند الأخذ بعين الاعتبار مفهوم علاقة السبب والنتيجة الذي تتبناه بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات **Francioli and Cinquini (2014)**، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على مدى الاختلاف بين البنوك الأردنية في استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المختلفة في قياس أدائها وأثر هذا الاستخدام على الأداء الفعلي لهذه البنوك، وبالتالي فإنها تهدف إلى:

١. التعرف على أية فروق بين مدى تطبيق البنوك الأردنية لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
٢. التعرف على أية فروق بين الأداء الفعلي للبنوك التي تستخدم مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير وبين البنوك التي تستخدمها بشكل أقل.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تدور حولها مشكلة الدراسة وأهمية مجتمعها، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم أدوات المحاسبة الإدارية في الوقت الحاضر، كما أنها تمثل أحد أشهر نماذج قياس الأداء من خلال هيكلها الذي يجمع ما بين المقاييس المالية للأداء والمقاييس غير المالية للأداء ضمن بوتقة واحدة مرتبطة بشكل أساسي باستراتيجية المنشأة التي تعمل فيها بشكل يجعل من هذا النموذج (**BSC**) محركاً وموجهاً للأداء **Nørreklit et al. (2012)** ، وبالنظر الى

أهمية إيجاد نظام متكامل لقياس أداء البنوك وفقا لما أشار له **Al-Najjar and Kalaf (2012)**، ومع الأخذ بعين الاعتبار أهمية البنوك الأردنية في الاقتصاد الأردني والدور الذي تلعبه في المحافظة على دوران عجلة الاقتصاد، تبرز أهمية تبيان المقاييس الأكثر تأثيراً على أداء هذا القطاع من خلال اختبار مدى تأثير استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية على أدائها الفعلي وذلك بعد استكشاف مدى وجود فروقات بين هذه البنوك في استخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها.

الدراسات السابقة

حازت بطاقة الأداء المتوازن على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين وذلك لطبيعة الأبعاد التي تتضمنها هذه البطاقة وآلية تأثيرها على الأداء الاستراتيجي للشركات، وتعتبر دراسة (**Kaplan and Norton, 1992**) بعنوان «بطاقة الأداء المتوازن ـ المقاييس التي تقود الأداء» **«The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance»** الدراسة الأم في البحث حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن، وأطلق عليها الباحثان نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الرأي الذي يقول «ما تقيسه ستحصل عليه» (**What you measure is what you get**)، حيث وجد الباحثان بأن أنظمة قياس الأداء في أي منشأة لها تأثير كبير على سلوك المدراء والعاملين فيها، كما وجدا بأن المقاييس المحاسبية المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار (**Return on Investment**) ونصيب السهم الواحد من الأرباح (**Earning per-Share**) تعطي مؤشرات مضللة تجاه التطوير والإبداع، الأمر الذي دفع الباحثين لمحاولة تطوير المقاييس المالية أو محاولة تطوير مقاييس تشغيلية مثل دورة الحياة (**Life Cycle**). إلا أن استخدام هذه المقاييس المالية أو التشغيلية كل على

حدة لن يكون سهلاً لدى المدراء بدون وجود إطار واحد يجمع بينها بشكل منظم ومتكامل وشمولي، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمدراء معلومات من عدة أبعاد، وبالتالي فإنها تعمل على تركيز المعلومات والتخلص من المعلومات الزائدة مع توجيه المدراء إلى محاور النجاح والتطور الرئيسية في الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط هذه الأبعاد برؤية واستراتيجية الشركة حتى تكون بطاقة الأداء المتوازن هي موجه الشركة ومحركها تجاه تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.

وهدفت دراسة (البشتاوي، ٢٠٠١) إلى قياس الأداء الشامل لبنك الأردن (كحالة دراسية) باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذ هذا التخطيط بشكل دقيق من أجل تقويم كفاءة الأداء للبنك. وقد خلصت الدراسة للتوصية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على بنك الأردن وذلك بعد قيام الباحث ببناء مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء البنك وفق بطاقة الأداء المتوازن.

ومما يجدر ذكره فيما يخص هذه الدراسة بأنها تعتبر حالة دراسية لأحد البنوك في الأردن، حيث لم تحاول البحث في طبيعة وماهية المقاييس المستخدمة داخل البنوك الأردنية كما أنها لم تحاول بناء نموذج لقياس أداء البنوك الأردنية ضمن بيئتها المحلية أو البحث في طبيعة العلاقة بين مقاييس الأداء المستخدمة في البنوك الأردنية

وفي دراسة (**Stemsrudhagen, 2004**) قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على ٨٣ شركة صناعية نرويجية بلغ معدل الاستجابة فيها ٤٥,٦٪. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة وجود جوهر بطاقة الأداء المتوازن في أنظمة قياس الأداء التي تستخدمها الشركات. كما هدفت الدراسة إلى معرفة الفرق في أنظمة قياس الأداء لدى

الشركات التي تتبنى بطاقة الأداء المتوازن تلك التي لا تتبناها، وقد خلصت الدراسة إلى أن مقاييس الأداء المستخدمة تتضمن على عدد كبير من المقاييس التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، بغض النظر عن تبني أو عدم تبني الشركة للبطاقة.

أما دراسة (مسودة، ٢٠٠٤) فهدفت الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن. وقد قام الباحث بتصميم استبانة لتقييم أداء الجامعات الخاصة بناءً على المؤشرات غير المالية المتعلقة بمحور متلقي الخدمة (الطلبة) ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والتطوير، كما تم الاعتماد على القوائم المالية المدققة الصادرة عن الجامعات الخاصة الأردنية لتقييم أدائها المالي بناءً على المؤشرات المالية واحتساب النسب والمتوسطات الحسابية لهذه المقاييس المقترحة عبر سلسلة من السنوات تمتد خلال الفترة الزمنية من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٢، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن هناك علاقة سالبة وضعيفة ما بين تقييم الجامعات الخاصة بالمؤشرات المالية وما بين تقييمها بالمؤشرات غير المالية، بمعنى أن نتيجة تقييم أداء الجامعات الخاصة بناءً على المؤشرات المالية يختلف عنه في حالة الاعتماد على المؤشرات غير المالية.

هذا وحاولت دراسة (العناتي، ٢٠٠٤) الباحث التعرف على الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس وتقويم أدائها ومدى شمولية هذه الأساليب لجميع جوانب الأداء، ومحاولة تطوير نموذج لقياس وتقويم الأداء في شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد خلص الباحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضعف اهتمام شركات المقاولات الأردنية بأنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة نسبياً على الرغم من وجود تأييد من قبل موظفي شركات

المقاولات الإنشائية الأردنية لتبني أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة متوسطاً، وتعود أسباب تدني هذا التأييد إلى عدم توفر الإمكانيات المالية أو لعدم رغبة الإدارة.

أما دراسة (**Hoque and James, 2000**) فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى استخدام وتطبيق المصانع الاسترالية لخصائص بطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت الاستبانة على أسئلة تتعلق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم سؤال المستجيبين عن مدى تطبيق كل بند من قبل شركتهم في تقييم الأداء، ولم يجد الباحثان أي تأكيد لفرضيتهم بأن الشركات الكبيرة عادةً ما تكون الأكثر استخداماً لبطاقة الأداء المتوازن.

هذا وعملت دراسة (**Soderberg, 2006**) على تطوير نموذج بطاقة أداء متوازن بالاعتماد على خصائص بطاقة الأداء المقترحة من كابلن ونورتون (**Kaplan and Norton's Balanced Scorecard, 1992, 1996, 2001**). بعد ذلك تم تطبيق النموذج على عينة من الشركات الكندية التي يتجاوز عدد موظفيها ٥١ موظفاً، وقد وجدت الدراسة أن هناك ١١٠ شركات (ونسبتها ٧٣,٨٪ من العينة) تصنف على أنها شركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، وبالنسبة للشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (وعددها ١١٠) فقد تم تصنيفها أيضاً إلى خمس مستويات حسب مدى تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن.

أما دراسة (**Zuriekat and Al-Sharari, 2008**) فقد هدفت إلى قياس مدى استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في البنوك التجارية الأردنية وشركات التأمين. كما اختبرت الدراسة العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وتنافسية السوق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أظهرت نتائج الانحدار اللوجستي

بأن إستراتيجية الأعمال وتنافسية السوق تؤثر على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية وشركات التأمين، وأخيراً، فقد أوصت الدراسة الباحثين الآخرين بأن يقوموا بالمزيد من الأبحاث لاختبار افتراضات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هذا وعملت دراسة (درغام وأبوفضة، ٢٠٠٩) إلى التعرف على أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة بأن المصارف الفلسطينية تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، هذا اضافة إلى أن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا يمكن من تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

أما دراسة **Alhyariet al. (2013)** فقد هدفت إلى استقصاء مدى ملاءمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأردن وذلك بالتطبيق على أنظمة الحكومة الالكترونية والتي تتماثل بيئة التشغيل فيها مع بيئة التشغيل في البنوك الأردنية نظراً لاعتماد كل منهما بشكل متكامل على تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ العمليات التشغيلية، حيث بينت الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن تقيس وبشكل كفؤ أداء المؤسسات التي تتبنى أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ عملياتها التشغيلية وبالشكل الذي يزيد من جودة هذه العمليات من خلال الأخذ بعين الاعتبار علاقة السبب والنتيجة التي تتبناها بطاقة الأداء المتوازن.

فرضيات الدراسة

١. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد متلقي الخدمة ضمن بطاقة الأداء المتوازن.
٢. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد متلقي الخدمة ضمن بطاقة الأداء المتوازن.
٣. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد العمليات الداخلية ضمن بطاقة الأداء المتوازن.
٤. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن.
٥. لا يختلف أداء البنوك مقاساً بمعدل العائد على الأصول (**ROA**) حسب مدى تطبيقها لمفهوم ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن.
٦. لا يختلف أداء البنوك مقاساً بمعدل العائد على الملكية (**ROE**) حسب مدى تطبيقها لمفهوم ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن.

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة مكونة من مجموعات مختلفة من الأسئلة والتي تهدف إلى جمع بيانات من البنوك الأردنية للعمل على مقارنة طبيعة استخدام البنوك الأردنية لجوانب بطاقة الأداء المتوازن المختلفة، وقد تضمنت أسئلة (فقرات) الاستبانة على نوعين من الأسئلة، بحيث ضم النوع الأول أسئلة تسمح بإجابة واحدة فقط ومصممة حسب مقياس (**Likert**) الخماسي لجمع اجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء فئات الإجابات الأوزان التالية: موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، لا أعلم = ٣، غير موافق = ٢، وغير موافق بشدة = ١ وتهدف هذه الأسئلة الى قياس مدى تطبيق كل بنك من

عينة الدراسة لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أما النوع الثاني من الأسئلة فكانت على شكل أسئلة تسمح بعدة إجابات بحيث يمكن للمستجيب اختيار ما يناسبه منها وبغض النظر عن عدد الإجابات التي يختارها، وتهدف هذه الأسئلة الى الكشف عن المقاييس التي تستخدمها البنوك الأردنية في قياس أدائها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المرخصة لدى البنك المركزي والبالغ عددها ثلاثة عشر بنكاً. علماً بأن العدد الكلي للبنوك العاملة في الأردن هو ثلاثة وعشرين بنكاً منها خمسة عشر بنكاً أردنياً اثنان منهم بنوك إسلامية والباقي بنوك تجارية، بالإضافة إلى ثمانية بنوك أجنبية. وقد تم استثناء البنوك الإسلامية نظراً لخصوصية عملياتها التشغيلية وبالتالي خصوصية مقاييس أدائها، كذلك تم استثناء البنوك الأجنبية المرخصة التي تعمل في الأردن والبالغ عددها ثمانية بنوك لأن إداراتها ومراكزها الرئيسة موجودة خارج الأردن.

تم توزيع ١٥٠ استبانة على موظفي الإدارة في البنوك الداخلة في عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة ١١٩ استبانة، وبنسبة رد ٧٩,٣٪ والتي تعتبر نسبة مرتفعة نسبياً في هذا النوع من الدراسات، كما قام الباحثان باستبعاد ٧ استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل. وبهذا يكون عدد الاستبانات التي دخلت للتحليل ١١٢ استبانة والتي تشكل نسبة ٧٤,٧٪ من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

صدق وثبات أداة الدراسة

عمل الباحثان على عرض استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال المحاسبة الإدارية من أساتذة الجامعات الأردنية وذلك بهدف

التحقق من صدق أداة الدراسة، هذا وتم الأخذ ببعض التعديلات التي توافق عليها المحكمون وذلك بهدف الوصول إلى استبانة عالية الصدق، إما لغايات التحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على معامل الثبات (**Cronbach Alpha**) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة المختلفة، وقد بلغت قيمته لكامل فقرات الاستبانة مجتمعة ٨٧,٤٥٪ وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتدل على ثبات واتساق أداة الدراسة، حيث إن قيمة ألفا المقبولة إحصائياً هي ٦٠٪ على الأقل لتعميم النتائج (**Sekaran, 2003**).

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

عمل الباحثان على الاعتماد على التكرارات ومتوسطات الاجابات لغاية الوقوف على اجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثم الاعتماد على اختبار **One-Way ANOVA** للوقوف على مدى وجود فروقات بين البنوك الأردنية في مدى استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لتحديد أثر هذا الاستخدام على الأداء الفعلي للبنوك الأردنية، ويبين الجدول رقم ١ أهم مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها البنوك الأردنية في قياس أدائها المالي والتي يتصدرها معدل العائد على الملكية، يليه نسبة صافي الربح وربحية السهم الواحد، ثم القيمة السوقية للسهم والتي جاءت في المرتبة الرابعة. وقد اعتبر المستجيبون أن نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات تعتبر من أقل مقاييس الأداء المالية استخداماً من قبل البنوك الأردنية.

جدول (١)

أهم مقاييس الأداء المالية التي يستخدمها البنك

BQ10 أهم مقاييس الأداء المالية التي يستخدمها البنك		التكرار	النسبة
1	☐ صافي الربح	108	96.4%
٢	☐ نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات	59	52.7%
3	☐ العائد على الأصول	74	66.1%
٤	☐ العائد على الملكية	111	99.1%
٥	☐ ربحية السهم الواحد	108	96.4%
٦	☐ القيمة السوقية للسهم	105	93.8%
٧	☐ نسبة الودائع إلى إجمالي الأصول	74	66.1%
٨	☐ نسبة القروض إلى إجمالي الأصول	63	56.3%

أما بالنسبة لأهم مقاييس رضا متلقي الخدمة (الزبون) المستخدمة من قبل البنوك الأردنية فيوضح الجدول ٢ بأن أهم هذه المقاييس نسبة متلقي الخدمة الجدد إلى عدد متلقي الخدمة الإجمالي يليها نسبة متلقي الخدمة الذين تركوا البنك إلى عدد متلقي الخدمة الإجمالي ثم معدل دوران متلقي الخدمة.

جدول (٢)

أهم مقاييس رضا متلقي الخدمة (الزبون) التي يستخدمها البنك

	CQ16 أهم مقاييس رضا متلقي الخدمة التي يستخدمها البنك	التكرار	النسبة
١	☐ نسبة متلقي الخدمة الجدد إلى عدد متلقي الخدمة الإجمالي	74	66.1%
٢	☐ معدل دوران متلقي الخدمة	64	57.1%
٣	☐ نسبة متلقي الخدمة الذين تركوا البنك إلى عدد متلقي الخدمة الإجمالي	65	58.0%
٤	☐ تصميم استبانة لقياس معدل رضا متلقي الخدمة	48	42.9%
٥	☐ معدل الوقت اللازم لتنفيذ معاملة متلقي الخدمة	61	54.5%

وفيما يتعلق بمقاييس العمليات الداخلية المستخدمة من قبل البنوك الأردنية فيوضح الجدول (٣) بأن أهم هذه المقاييس هي نسبة الخطأ في العمليات البنكية، يليها نسبة الديون المعدومة.

جدول (٣)

أهم مقاييس أداء العمليات الداخلية التي يستخدمها البنك

	DQ16 أهم مقاييس أداء العمليات الداخلية التي يستخدمها البنك	التكرار	النسبة
١	☐ عدد العمليات التي تتم بصورة آلية	53	47.3%
٢	☐ نسبة الخطأ في العمليات البنكية	67	59.8%
٣	☐ نسبة الديون المعدومة	58	51.8%
٤	☐ نسبة الديون المشكوك فيها	53	47.3%
٥	☐ تكاليف القرطاسية	43	38.4%

هذا ويوضح الجدول رقم (٤) أهم مقاييس أداء بعد التعلم والنمو المستخدمة من قبل البنوك الأردنية بأن عدد الدورات التدريبية التي يتم عقدها سنوياً هي من أهم المقاييس المستخدمة.

جدول (٤)

أهم مقاييس أداء التطور والتعلم التي يستخدمها البنك

	EQ18 أهم مقاييس أداء التطور والتعلم التي يستخدمها البنك	التكرار	النسبة
١	☐ استبانة لقياس رضا الموظفين في البنك	70	62.5%
٢	☐ عدد الدورات التدريبية التي يتم عقدها في العام لموظفي البنك	72	64.3%
٣	☐ عدد المنتجات الجديدة في العام	58	51.8%
٤	☐ معدل اقتراحات التطوير لكل موظف	50	44.6%

يبين الجدول رقم (٥) إحصائيات تلخيصية لمتغيرات الدراسة بعد أن تم احتسابها. ويتضمن الجدول على ثلاثة أمور رئيسية هي التكرار لكل فئة إجابة والتي تم احتسابها من خلال جمع تكرارات كل فئة إجابة للأسئلة المرتبطة بكل متغير. كذلك يتضمن الجدول على النسبة المئوية لتكرارات كل فئة إجابة والتي احتسبت من خلال قسمة التكرارات لكل فئة إجابة على العدد الكلي لتكرارات جميع إجابات أسئلة المتغير. وأخيراً يبين الجدول قيمة المتوسط الموزون لكل متغير والذي تم احتسابه من خلال ضرب النسبة المئوية لتكرار كل فئة إجابة في وزن فئة الإجابة، ومن ثم جمع القيم لجميع الفئات.

وقد أشارت النتائج إلى تركز إجابات العينة في «موافق بشدة» و«موافق» بدرجة كبيرة. حيث بلغت نسبة الذين أجابوا «موافق بشدة» و«موافق» عن أسئلة المتغير الأول الرؤية والأهداف الإستراتيجية حوالي ٨١,٢٪، في حين بلغت نسبتهم ٨٥,٥٪ لمتغير البعد المالي، و٦٠,٣٪ لمتغير بعد متلقي الخدمة، و٦٦,٢٪ لمتغير بعد العمليات الداخلية، و ٦٠,٣٪ لمتغير بعد التعلم والنمو.

أما المتوسط الموزون، والذي يمكن استخدامه للاستدلال على مستوى تطبيق كل متغير، فقد أشار إلى أن البنوك الأردنية تطبق بشكل كبير مفهوم البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن والذي بلغ ٤,٢٥ أو ما يعكس ٨٥٪ مستوى تطبيق. بعد ذلك يأتي مفهوم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للبنك والتي بلغ المتوسط الموزون لها ٤,٠٥ أو ما يعادل ٨١٪ مستوى تطبيق، ثم يأتي مفهوم بعد العمليات الداخلية بمتوسط مقداره ٣,٨٦ أو نسبة تطبيق ٧٧,٢٪، ثم مفهوم بعد التعلم والنمو بمتوسط ٣,٧٥ أو ٧٥٪. وحل مفهوم بعد متلقي الخدمة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ ٣,٧٣ أو نسبة تطبيق ٧٤,٦٪.

وتعكس هذه القيم بشكل عام وجود إطار مفاهيمي واضح لدى البنوك الأردنية يرتبط بشكل كبير بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، بالرغم من وجود اختلاف بين درجة تطبيق مقاييس كل بعد من هذه الأبعاد.

جدول (٥)

إحصائيات تلخيصية لمتغيرات الدراسة

المتغير		موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	لا أعلم (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)	المجموع
الرؤية والأهداف الإستراتيجية	التكرار	293	707	232	0	0	1232
	النسبة	23.78%	57.39%	18.83%	0.00%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	4.05					
البعد المالي	التكرار	358	408	126	4	0	896
	النسبة	39.96%	45.54%	14.06%	0.45%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	4.25					
بعد متلقي الخدمة	التكرار	317	629	504	118	0	1568
	النسبة	20.22%	40.11%	32.14%	7.53%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	3.73					
بعد العمليات الداخلية	التكرار	352	686	488	42	0	1568
	النسبة	22.45%	43.75%	31.12%	2.68%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	3.86					
بعد التعلم والنمو	التكرار	274	807	707	4	0	1792
	النسبة	15.29%	45.03%	39.45%	0.22%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	3.75					
جميع المتغيرات	التكرار	1594	3237	2057	168	0	7056
	النسبة	22.59%	45.88%	29.15%	2.38%	0.00%	100%
	المتوسط المرجح	3.89					

من ناحية أخرى، يظهر الجدول رقم ٦ إحصائيات وصفية عن متغيرات الدراسة حيث نلاحظ أن المتوسط لكل متغير كان كما في الجدول السابق، وهو يؤكد على أن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تطبيقاً من قبل البنوك الأردنية هو البعد المالي يليه بعد العمليات الداخلية ومن ثم بعد التعلم والنمو وأخيراً بعد متلقي الخدمة. كذلك حققت البنوك الأردنية مستوى عام جيد لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن والتي بلغت ٣,٨٩ في المتوسط أو نسبة ٧٧,٨٪. ويظهر الجدول أيضاً قيم الانحراف

المعياري للمتغيرات والتي تراوحت بين ٠,٤٣ و٠,٦٤، وهي قيمة بسيطة وتشير إلى عدم وجود تذبذب كبير بين إجابات المستجيبين.

جدول (٦)

إحصائيات وصفية لمتغيرات الدراسة

	المتوسط	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المدى	الانحراف المعياري	عدد المشاهدات
الرؤية والأهداف الإستراتيجية	4.05	4.73	3.36	1.37	0.43	112
البعد المالي	4.25	5.00	3.50	1.50	0.43	112
بعد متلقي الخدمة	3.73	4.79	2.93	1.86	0.64	112
بعد العمليات الداخلية	3.86	4.93	3.00	1.93	0.64	112
بعد التعلم والنمو	3.75	5.00	3.00	2.00	0.58	112
جميع المتغيرات	3.89	4.87	3.27	1.60	0.49	112

اختبار الفرق بين درجة تطبيق البنوك الأردنية لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على ما إذا كان هناك أي اختلاف ذو أهمية إحصائية بين البنوك الأردنية في درجة تطبيقها لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن. وسيتم اختبار الفرق على أساس كل بعد (أو متغير) لوحده.

وفي هذا الصدد تم تقسيم بنوك الدراسة والبالغ عددها ١٢ بنكاً إلى ثلاث فئات وذلك حسب المتوسط العام لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن (والذي تم احتسابه من خلال احتساب المتوسط العام لجميع الأسئلة الواردة في الاستبيان والتي تتراوح إجاباتها من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم ٧، حيث صنفت أعلى ٤ بنوك إلى فئة «أولى»، يليها الفئة «الثانية» للأربع بنوك المتوسطة، الفئة «الثالثة» للبنوك صاحبة أقل متوسط لتطبيق منهجية الأداء المتوازن.

جدول (٧)

تقسيم بنوك الدراسة حسب تطبيقها لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن(*)

الفئة	رقم البنك	اسم البنك	متوسط التطبيق
الأولى	4	بنك الأردن	4.49
	10	بنك المؤسسة العربية البنكية الأردن	4.25
	1	البنك العربي	4.09
	5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	4.06
الثانية	6	البنك الأردني الكويتي	3.90
	12	بنك سوسيته جنرال / الأردن	3.89
	9	البنك الاستثماري	3.79
	7	بنك الاستثمار العربي الأردني	3.79
الثالثة	2	البنك الأهلي الأردني	3.68
	11	بنك الاتحاد	3.61
	8	البنك التجاري الأردني	3.53
	3	بنك القاهرة عمان	3.38

(*) ملاحظة: تم قياس مدى تطبيق منهجية الأداء المتوازن من خلال احتساب المتوسط لإجابات أفراد عن جميع أسئلة الاستبيان التي تتراوح إجاباتها من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

تحليل التباين لمتغير البعد المالي :

يمثل البعد المالي أحد الجوانب المهمة في بطاقة الأداء المتوازن. ويبين الجدول رقم (٨) إحصائيات وصفية لهذا المتغير لكل فئة من الفئات الثلاث التي تم تقسيم البنوك إليها. ومن الممكن هنا ملاحظة أن بنوك الفئة الأولى حققت أعلى مستوى بمتوسط بلغ ٤,٥١، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٤,١٦ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٠٦.

جدول (٨)

إحصائيات وصفية لمتغير البعد المالي حسب الفئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	4.506	0.366	3.50	5.00
الثانية	36	4.155	0.470	3.50	4.88
الثالثة	35	4.054	0.324	3.50	4.50
المجموع	112	4.252	0.435	3.50	5.00

وقد أكدت نتيجة اختبار F في تحليل التباين الأحادي والموضحة في الجدول رقم (٩) وجود اختلاف أو فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسط البعد المالي بين فئات البنوك الثلاث. حيث كما يتضح من هذا الجدول كان مستوى الأهمية لإحصائية F أقل من ٥٪ وهو مستوى المعنوية المستخدم، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق بين فئات البنوك الثلاث في تطبيق البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الأولى لهذه الدراسة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لمقاييس البعد المالي ضمن بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (٩)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	4.350	2	2.175	14.251	0.000
داخل المجموعات	16.635	109	0.153		
المجموع	20.984	111			

تحليل التباين لمتغير بعد الزبون (متلقي الخدمة) :

يبين الجدول رقم (١٠) إحصائيات وصفية لمتغير بعد متلقي الخدمة لكل فئة من فئات البنوك الثلاث. حيث حققت بنوك الفئة الأولى أعلى مستوى تطبيق لبعد متلقي الخدمة بمتوسط بلغ ٤,١٣، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٣,٧٢ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٢٧.

جدول (١٠)

إحصائيات وصفية لمتغير بعد متلقي الخدمة حسب الفئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	4.134	0.580	2.93	4.79
الثانية	36	3.716	0.596	2.93	4.64
الثالثة	35	3.272	0.414	2.93	4.43
المجموع	112	3.730	0.642	2.93	4.79

أما نتيجة اختبار F في تحليل التباين والموضحة في الجدول رقم (١١) فقد أثبتت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين تطبيق فئات البنوك الثلاث لمتوسط بعد متلقي الخدمة، وبناءً على ما سبق، يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الثانية والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد متلقي الخدمة (الزبون) ضمن بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (١١)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	14.020	2	7.010	24.073	0.000
داخل المجموعات	31.740	109	0.291		
المجموع	45.760	111			

تحليل التباين لمتغير بعد العمليات الداخلية :

يبين الجدول رقم (١٢) الإحصائيات وصفية لمتغير بعد العمليات الداخلية لكل فئة من فئات البنوك الثلاث. حيث حققت بنوك الفئة الأولى أعلى مستوى تطبيق لبعد العمليات الداخلية بمتوسط بلغ ٤,٢٣، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٣,٨٤ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٤٥.

جدول (١٢)

إحصائيات وصفية لمتغير بعد العمليات الداخلية حسب الفئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	4.226	0.590	3.07	4.93
الثانية	36	3.842	0.590	3.00	4.64
الثالثة	35	3.445	0.480	3.00	4.64
المجموع	112	3.858	0.640	3.00	4.93

أما نتيجة اختبار **F** في تحليل التباين والموضحة في الجدول رقم (١٣) فقد أثبتت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين تطبيق فئات البنوك الثلاث لمتوسط بعد العمليات الداخلية، وبناءً على ما سبق، يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الثالثة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد العمليات الداخلية ضمن بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (١٣)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	11.516	2	5.758	18.488	0.000
داخل المجموعات	33.948	109	0.311		
المجموع	45.464	111			

تحليل التباين لمتغير بعد التعلم والنمو:

يبين الجدول رقم (١٤) الإحصائيات وصفية لمتغير بعد التعلم والنمو لكل فئة من فئات البنوك الثلاث. حيث حققت بنوك الفئة الأولى أعلى مستوى تطبيق لبعد التعلم والنمو بمتوسط بلغ ٤,١٣، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٣,٦٥ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٤٢.

جدول (١٤)

إحصائيات وصفية لمتغير بعد التعلم والنمو حسب الفئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	4.129	0.608	3.06	5.00
الثانية	36	3.651	0.422	3.00	4.56
الثالثة	35	3.421	0.412	3.06	4.56
المجموع	112	3.754	0.576	3.00	5.00

أما نتيجة اختبار **F** في تحليل التباين والموضحة في الجدول رقم (١٥) فقد أثبتت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين تطبيق فئات البنوك الثلاث لبعد التعلم والنمو، وبناءً على ما سبق، يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الرابعة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ بين البنوك الأردنية من حيث مستوى تطبيقها لبعد التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (١٥)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	10.028	2	5.014	20.388	0.000
داخل المجموعات	26.805	109	0.246		
المجموع	36.833	111			

اختبار الفرق بين أداء البنوك الأردنية حسب مدى استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على ما إذا كان هناك أي اختلاف ذو أهمية إحصائية بين أداء البنوك الأردنية الفعلي نتيجة لتطبيقها مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بمعنى هل البنوك التي تطبق درجة أعلى من مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تكون أفضل أداء أم لا. وسيتم اختبار الفرق بين فئات البنوك الثلاث باستخدام مؤشرين رئيسيين هما معدل العائد على الأصول **(ROA)** ومعدل العائد على حقوق الملكية **(ROE)** وذلك لغايات المقارنة.

تحليل التباين للفروق بين معدل العائد على الأصول (ROA) **لفئات البنوك الثلاث:**

تم في هذا الجزء اختبار ما إذا كان هناك أية فرق بين معدل العائد على الأصول لكل فئة من فئات البنوك الثلاث التي تم استخدامها في هذه الدراسة. ويبين الجدول رقم (١٦) إحصائيات وصفية لمعدل العائد على الأصول لكل فئة من الفئات الثلاث، ويمكن ملاحظة أن بنوك الفئة الأولى حققت أعلى معدل عائد بمتوسط بلغ ١,٦٣٪، بينما كان متوسط الفئة الثانية ١,٥٪ وبنوك الفئة الثالثة ١,٠٤٪.

جدول (١٦)

إحصائيات وصفية لمعدل العائد على الأصول لكل فئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	1.633	0.380	1.10	2.05
الثانية	36	1.5000	0.353	1.20	2.05
الثالثة	35	1.041	0.324	0.54	1.34
المجموع	112	1.405	0.433	0.54	2.05

وقد أكد اختبار **F** في تحليل التباين الأحادي والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١٧)، حيث كما يتضح من هذا الجدول فقد كان مستوى الأهمية الإحصائية **F** أقل من ٥٪ وهو مستوى المعنوية المستخدم، الأمر الذي يشير إلى وجود اختلاف أو فروقات ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد على الأصول لكل فئة من فئات البنوك، ومن خلال نتائج تحليل التباين الأحادي يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية الخامسة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الأداء الفعلي للبنوك مقاساً بمعدل العائد على الأصول (**ROA**) حسب مدى استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

جدول (١٧)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	7.089	2	3.544	28.214	0.000
داخل المجموعات	13.693	109	0.126		
المجموع	20.781	111			

تحليل التباين للفروق بين معدل العائد على الملكية (ROE) لفئات البنوك الثلاث:

تم في هذا الجزء اختبار ما إذا كان هناك أية فرق بين معدل العائد على الملكية لكل فئة من فئات البنوك الثلاث التي تم استخدامها في هذه الدراسة. ويبين الجدول رقم (١٨) إحصائيات وصفية لمعدل العائد على الملكية لكل فئة، ويمكن ملاحظة أن بنوك الفئة الأولى حققت أعلى معدل عائد على الملكية بمتوسط بلغ ١٣,٤٤٪، بينما كان متوسط الفئة الثانية ١٠,٧٤٪ وبنوك الفئة الثالثة ٧,٦١٪.

جدول (١٨)

إحصائيات وصفية لمعدل العائد على الملكية لكل فئة

الفئة	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الأولى	41	13.439	2.249	10.57	16.77
الثانية	36	10.738	3.843	6.40	16.72
الثالثة	35	7.605	2.073	4.65	9.47
المجموع	112	10.747	3.686	4.65	16.77

وكما يتضح من نتائج اختبار F في تحليل التباين الأحادي والموضحة في الجدول رقم (١٩) فقد كان مستوى الأهمية لإحصائية F أقل من ٥٪ وهو مستوى المعنوية المستخدم، الأمر الذي يشير إلى وجود اختلاف أو فروقات ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد على الملكية لكل فئة من فئات البنوك، ومن خلال نتائج تحليل التباين

الأحادي يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية السادسة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الأداء الفعلي للبنوك مقاساً بمعدل العائد على الملكية (**ROE**) حسب مدى استخدامها لمقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

جدول (١٩)

اختبار F لمعرفة الفروق بين الفئات

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
بين المجموعات	642.642	2	321.321	40.478	0.000
داخل المجموعات	865.257	109	7.938		
المجموع	1507.899	111			

النتائج والتوصيات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابقة فقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- تطبق البنوك الأردنية بشكل كبير مفهوم البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن وذلك بنسبة ٨٥٪. في حين بلغ المتوسط الموزون لبعد العمليات الداخلية ٧٧,٢٪، وبعد التعلم والنمو ٧٥٪، فيما حل مفهوم بعد متلقي الخدمة (الزبون) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط نسبة تطبيق ٧٤,٦٪، الأمر الذي يشير الى تبني البنوك الأردنية مقاييس أداء مماثلة لمقاييس الأداء التي تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الرغم من عدم تطبيق هذه البنوك لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن بشكلها الشامل.
- هناك فروق مهمة احصائيا بين درجة استخدام البنوك الأردنية لمقاييس البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن، حيث حققت بنوك الفئة الأولى أعلى مستوى تطبيق للبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن والذي بلغ ٤,٥١، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٤,١٦ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٠٦. وقد كانت الفروق مهمة بين درجة تطبيق البنوك الأردنية للبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن، وكانت هذه الفروق موجودة أيضاً عند اختبار مدى وجود فروق بين مستويات استخدام البنوك الأردنية لمقاييس بعد الزبون (متلقي الخدمة)، حققت بنوك الفئة الأولى أعلى مستوى تطبيق لبعد متلقي الخدمة بمتوسط بلغ ٤,١٣، بينما كان متوسط الفئة الثانية ٣,٧٢ وبنوك الفئة الثالثة ٣,٢٧.

- ودلت النتائج على وجود فروقات مهمة بين فئات البنوك الثلاثة من حيث مستوى تطبيقها لمقاييس بعدي العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وكانت مستويات التطبيق متدرجة من بنوك الفئة الأولى الى بنوك الفئة الثالثة على التوالي لكل من هذين البعدين أيضاً.
- وفيما يتعلق بأثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك الأردنية، فقد أظهرت النتائج بأن البنوك التي تستخدم مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير (الفئة الأولى) حققت أعلى معدل عائد على الأصول بمتوسط بلغ ١,٦٣٪، بينما كان متوسط عائد الفئة الثانية ١,٥٪ وبنوك الفئة الثالثة ١,٠٤٪. الأمر الذي يعني بأن تطبيق المنهجية له أثر كبير في تحسين مؤشرات أداء البنوك.
- كذلك الأمر بالنسبة لأثر استخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء العائد على الملكية، حيث حققت بنوك الفئة الأولى أعلى معدل عائد على الملكية بمتوسط بلغ ١٣,٤٤٪، بينما كان متوسط الفئة الثانية ١٠,٧٤٪ وبنوك الفئة الثالثة ٧,٦١٪. وقد دلت النتائج هنا أيضاً على أن تطبيق المنهجية له أثر كبير في تحسين مؤشرات أداء البنوك.

وبناء على النتائج السابقة يوصي الباحثان البنوك الأردنية بضرورة الأهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الشامل المترابط وذلك نظراً لأهمية استخدام مثل هذه الأدوات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على الأداء الفعلي وتعزيزه، وخصوصا بعد أن تبين بأن زيادة استخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تطوير الأداء الفعلي للبنوك الأردنية.

ومن جهة أخرى، يوصي الباحثان البنك المركزي الأردني بضرورة المساهمة في وضع التشريعات التي تكفل دفع البنوك الأردنية لزيادة الاهتمام بعملية قياس الأداء المالي وغير المالي وباستخدام منهجيات حديثة مثل منهجية بطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي سيقدم فائدة لقطاع البنوك بشكل عام إضافة إلى إمكانية أن يكون محركا لزيادة ثقة المتعاملين مع هذه البنوك بأدائها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها والحفاظ على المدخرات.

ويمكن للباحث المهتم أن يعمل على اختبار أثر استخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على قطاعات اقتصادية أخرى اضافى الى امكانية العمل على تطوير نموذج قياس أداء معتمد على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومربوط بالأداء الفعلي للبنوك الأردنية.

المراجع

- بشتاوي، سليمان، ٢٠٠١، تقويم الأداء وفق نظام **BSC** باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ـ دراسة حالة في أحد البنوك الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
- درغام، ماهر وأبوفضة، مروان، ٢٠٠٩، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن **(BSC)** في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ٧٤١-٧٨٨.
- العناتي، رضوان محمد، ٢٠٠٤، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- مسودة، سناء نظمي، ٢٠٠٤، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- **Al Sawalqa, F., Holloway, D., & Alam, M. (2011). Balanced Scorecard Implementation in Jordan: An Initial Analysis. IJEBM, Vol.9, No.3, pp.196-210.**
- **Albertsen, O.A. and Lueg, R. (2014), «The balanced scorecard's missing link to compensation: a literature review and an agenda for future research», Journal of Accounting and Organizational Change, Vol. 10 No. 4, pp. 431-465.**
- **Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, S., Alazab, M., & Alazab, A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan. Benchmarking: An International Journal, Vol.20, No.4, pp.512-536.**

- **Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. International Journal of Business Administration, Vol.3, No.4, p.44.**
- **Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. Accounting, Organizations and Society, Vol.35, No.6, pp.565-578.**
- **Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, TJ., Silvestro, R. and Voss, C., (1991), Performance Measures in Service Business, CIMA Publication, London.**
- **Francioli, F. and Cinquini, L. (2014), «Exploring the blurred nature of strategic linkages across the BSC: the relevance of 'loose' causal relationships», Journal of Accounting and Organizational Change, Vol. 10 No. 4, pp.486-515.**
- **Gregory, M.J., (1993), Integrated Performance Measurement: a Review of Current Practice and Emerging Trends, International Journal of Production Economics, Vol. 30-31., pp. 281-296.**
- **Hoque, Z. and W. James, 2000, Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance, Journal of Management Accounting Research, Vol.12, No.1, pp.1-17.**
- **Johnson, H. and Kaplan, R., (1987), Relevance Lost-the Rise and Fall of Management Accounting , Harvard Business School Press, Boston, MA.**
- **Kaplan, Robert S., and Atkinson, Anthony A., (1997), Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, pp.367.**
- **Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drives Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, Issue 1, pp.71-79.**
- **Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1993), Putting The Balanced Scorecard To Work, Harvard Business Review, Vol. 71, Issue 5, pp.134-140.**
- **Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2014). Contemporary issues on the balance scorecard. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol.10, No.4.**
- **Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?. Journal of Accounting & Organizational Change,Vol. 8, No.4, pp.490-510.**
- **Pearce 11, et. Al., (2003) Strategic Management . 8th edition, New york: McGraw-Hill Iwin.**

- **Sekaran, Uma, (2003), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley and Sons Inc., New York, p.288.**
- **Soderberg, M., (2006), The Balanced Scorecard: Structure and Use in Canadian Companies, A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan.**
- **Stemsrudhagen, J.I., (2004). The Structure of Balanced Scorecards: Empirical Evidence from Norwegian Manufacturing Industry in Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance, Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol.14, edited by Epstein, M.J., and J. Manzoni. Oxford, UK. Elsevier, pp.303-321.**
- **Zuriekat, M., and Al-Sharari, M., 2008, The Relationship between Business Strategy, Market Competition, and the Use of The Balanced Scorecard: An Application on Jordanian Commercial Banks & Insurance Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.4, No.2. pp.245.**

مراجع أخرى:

- بورصة عمان، دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية، عدة سنوات.
- جمعية البنوك في الأردن، التقرير السنوي، أعداد مختلفة.