



إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية

د. زيد محمد الحواتمة

قسم المحاسبة / كلية الأعمال / جامعة الزيتونة الأردنية

zaid73@hotmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانته تم تصميمها وتطويرها اعتماداً على الإطار النظري للدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من البنوك الأردنية وذلك من خلال عينة الدراسة المكونة من ثلاثة عشر بنكاً، وتم اختبار الفرضيات بتطبيق اختبار (T)، وأظهرت نتائج الدراسة انه يوجد مجموعة من العوامل تتعلق بحاجة البنوك الأردنية، ومتخذي القرارات بهذه البنوك لتصميم وتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن، مما يعكس ضرورة وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك الأردنية، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعه (70,22%)، وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات، والتي من أهمها ضرورة التركيز على تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل البنوك الأردنية باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن تعمل هذه البنوك على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإعداد البرامج والدورات التدريبية.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، اتخاذ القرارات، ترشيدها القرارات.

المقدمة Introduction

شكل قطاع البنوك في الأردن ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتميمته، ويعتبر من القطاعات الهامة في الاقتصاد الأردني، وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً في طبيعة ونوع الخدمات التي تقدمها البنوك، ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر. وظهرت الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء لقياس النتائج المالية وغير المالية (عبد اللطيف وتركان، 2006)، وقد اقترح كل من Kaplan and Norton منهاج يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس وسمي "بطاقة الأداء المتوازن" Balanced Scorecard (عبد الملك، 2006) وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهاج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها) درغام وأبو فضاء، 2009). وعليه يقوم الباحث في هذه الدراسة بتناول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المتعلقة في قطاع البنوك التجارية الأردنية وترشيدها باستخدام مؤشرات ومعايير وبرامج تخطيطية تستند إلى البيانات المالية والبيانات غير المالية وتؤدي إلى ترشيدها القرارات في قطاع البنوك الأردنية.

مشكلة الدراسة: Research Problem

بههدف الحفاظ على المركز التنافسي للبنوك، ولوجود فروق بين أسعار الخدمات المتماثلة التي تقدمها البنوك الأردنية المختلفة تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات البنك، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للقيام باتخاذ قرارات رشيدة، وعليه تتلخص عناصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى توفر المقومات الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية؟
2. ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مجال اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية؟

أهمية الدراسة: Research Significance

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل اتخاذ وترشيد القرارات في البنوك الأردنية، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنشآت المالية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية، وإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يهدف إلى تقييم أداء البنك من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات، والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع البنك مما يساهم بتحسين الوضع التنافسي للبنك على المدى البعيد، والدراسة بما ستكشف عنه من نتائج وتوصيات ستعمل على زيادة الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بقطاع البنوك.

اهداف الدراسة: Research Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، وبناء عليه تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على البيئة الملائمة والمقومات الأساسية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.
2. التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية.

فرضيات الدراسة: Research Hypothesis

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: "لا تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية".
الفرضية الثانية: "لا يوجد إمكانية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في إتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية".

منهجية الدراسة: Research Methodology

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استناداً إلى طبيعة الموضوع وإلى الدراسات السابقة والدوريات والمراجع العلمية والمعلومات التي تم الحصول عليها سواء عن طريق الاستبيانات أو المقابلات الشخصية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية.

الدراسات السابقة: Review of Related Literature

1. دراسة أبو قمر (2009) بعنوان: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"



هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة، وتم استخدام النسب والتكرار واختبار سبيرمان. ومن أهم نتائج الدراسة:

▪ إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية.

▪ إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

ومن أهم توصيات الدراسة: أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن وأن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية.

2. دراسة درغام وأبو فضة (2009) بعنوان: " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة: إن المصارف الوطنية الفلسطينية يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن (BSC) بجوانبه الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني المصارف الوطنية أنموذج الأداء المتوازن وضرورة استخدام المصارف أنموذج الاداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الاداء.

3. دراسة عوض (2009) بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية -بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء بنك فلسطين ومقياس الأداء المتوازن. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين المذكورين، وإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة أكثر ملاءمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة. وقد أوصت الدراسة: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الادارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن.

4. دراسة جودة (2008) بعنوان: "تطبيق نظام قياس الأداء وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وقد أوصت الدراسة: ضرورة نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات



العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، وضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية .

5. دراسة (Aryanezhada , 2010) بعنوان:

"A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector ".

يقترح الباحث في هذه الدراسة طريقة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كأداة لتصميم تقييم مؤشرات الأداء للشركة، من خلال دراسة تطبيقية في قطاع البنوك طبقت هذه الدراسة على البنوك الإيرانية وبالتحديد بنك Saman الموجود في طهران، وتم اختيار 24 فرع من فروع البنك، استناداً على معلومات البنك المتعلقة بالعام 2008 & 2009، وتم معالجة هذه المعلومات باستخدام تحليل (AHP)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: اقتراح نموذج جديد (BSC –DEA) لقياس الفعالية في قطاع البنوك، وتم اعتماد أربعة عوامل رئيسية في BSC تطبيقها من خلال DEA ، وتم استخدام هذا النموذج في قطاع البنوك الإيرانية، ويوصي الباحث باستخدام هذا النموذج القطاعات المالية الأخرى.

6.) دراسة (2008, Jakobsen: بعنوان: *"Balanced scorecard development in Lithuanian companies: – Case study of the Lithuanian consulting engineering company"*.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية في ليتوانيا وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية، تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية .

7.) دراسة (2007, AL Shaikh Ali: بعنوان: *"Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach"*

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية، ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كلٍ من المعنيين الداخليين والخارجيين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة أشمل من خلال بحثها في إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

1. عدم الاقتصار فقط على تحسين الأداء الإداري بالبنوك، بل التطرق للأداء المالي أيضاً، والبحث بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء غير المالي.



2. جاءت عينة الدراسة أشمل من خلال عينة أكبر وأشمل وعدم الاقتصار على بنك واحد، والتعرف على إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها بالبنوك الأردنية، وليس الاقتصار على قرارات التكاليف والتسعير.

3. المحاولة في هذه الدراسة للوصول لقرارات رشيدة من خلال إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعدم الوقوف فقط على تأثير العوامل المؤثرة والمتمثلة بي العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية وبرامج الحاسوب المستخدمة.

4. تقديم إطار عملي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي.

الإطار النظري: Conceptual Framework

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرف (Horngren) بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقياس أداء، وإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جودة، 2008)، ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (المغربي وغربية، 2006).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1- البعد المالي: ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (درغام وأبوفضة، 2009).

2- بعد العملاء: لقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson, 1998) على أهمية هذا البعد في أن إدارة الشركة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها (البشتاوي، 2004).

3- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة للمساهمين. ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009).

4- بعد التعليم والنمو: إن بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر





الضروري وفي هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء ، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل. (المغربي، 2006).

5- البعد الاجتماعي: وجدت منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك ، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع (الغالبى وإدريس، 2007).

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، حيث تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية، تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة، وتتضمن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية. وتعمل على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة، و تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين)، وتزود الإدارة تغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم (عبدالحليم، 2005).

الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من البنوك الأردنية والتي يبلغ عددها (16) بنكا ويتفرع منها (430) فرعاً و (153) مكتباً.

عينة الدراسة ووحدة التحليل: تكونت عينة الدراسة من ثلاثة عشر بنكاً، وهي (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك العربي، البنك الأهلي الأردني، البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، البنك التجاري الأردني، البنك الأردني الكويتي، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، بنك المؤسسة العربية المصرفية، بنك المال، بنك الاتحاد للدخار والاستثمار، البنك الأردني للاستثمار والتمويل)، وتكونت وحدة التحليل ضمن هذه الدراسة من (250) موظفاً، موزعين على كل بنك من خلال المركز الرئيسي والفروع التابعة له والتي تم التعامل معها.

طرق جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على عدة طرق لجمع البيانات:

أ- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها، إضافة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة من أبحاث ودراسات باللغتين العربية والأجنبية.

ب- المصادر الأولية : وتقوم على جمع البيانات من منابعها الأولية بواسطة استبانة خاصة صممت وطورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة : تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد اشتملت الاستبانة على:





1. خطاب موجه إلى أفراد العينة التي شملتهم الدراسة يوضح أهداف الدراسة والغرض منها.

2. مجموعة من الأسئلة (1-6) والمتضمنة الفقرات التالية (الفئة العمرية، سنوات الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، شهادة المهنة) لجمع البيانات الديموغرافية عن الشخص الذي يقوم بملء الاستبانة لتحديد إطار الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث لأغراض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار (T).

2- أساليب الإحصاء الوصفي وهي: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة التأثير).

الاختبارات الخاصة بأداة القياس: ولأغراض تطبيق هذه الأداة تم استخراج الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات).

ثبات الأداة: ويقصد بثبات الأداة: إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة بتطبيق أداة القياس نفسها، على الأفراد أنفسهم، في ظل الظروف نفسها، واستخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا) (Cronbach's alpha)، لإجابات الذين اختبروا من عينة الدراسة والبالغ عددهم ثلاثة عشر، وقد بلغت قيمة (الفا) لمتغيرات الدراسة مجتمعة حوالي (91.03%)، حيث أن النسبة المقبولة للدلالة على ثبات أداة الدراسة هي أكبر من (60%).

إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة): وزعت الاستبانة على موظفي الدوائر المالية الإدارية والتكاليف في البنوك الأردنية، موزعين على ثلاثة عشر بنك، هذا وقد وزع الباحث (250) استبانته، وقد أسترده الباحث (204) استبانته، أي بنسبة إرجاع بلغت (81.6%).

اختبار ومناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: وتنص الفرضية العدمية على أنه: "لا يوجد إمكانية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها بالبنوك الأردنية". ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار العينة بالاعتماد على الأسئلة (1-14)، كما هو موضح بالجدول رقم (1) :

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف*	نسبة التأثير*
1.	توفر بطاقة الأداء المتوازن قدرة تخطيطية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية للبنك.	3.6154	1.1209	%31.003	%72.31
2.	توفر بطاقة الأداء المتوازن رقابة تشغيلية تساعد الإدارة بالقيام بوظائفها بكفاءة	4	0.5774	%14.434	%80
3.	يتم وضع بعض الخطط في البنك استنادا على المعلومات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن.	4.1539	0.5547	%13.354	%83.08
4.	استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحديد الأنشطة المؤدية للخدمات ذات القيمة المضافة واتخاذ القرارات المتعلقة بها	2.6154	1.0439	%39.914	%52.30

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية

د. زيد محمد الحواتمة

جامعة الزيتونة الأردنية



الرقم	البيان	الانحراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5.	وترشيدها . توفر بطاقة الأداء المتوازن في البنك معلومات رقابية لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات .	3.6923	0.7510	20.341%	73.85%
6.	تساهم معلومات بطاقة الأداء المتوازن في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من كفاءتها .	3.6923	0.6304	17.074%	73.85%
7.	يسعى متخذي القرارات بالبنوك الأردنية لترشيدها قراراتهم من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	3.1538	0.9870	31.298%	63.08%
8.	يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن معلومات تكاليفية تساعد في اتخاذ وترشيدها القرارات.	3.4615	0.6602	19.073%	69.23%
9.	يواجه متخذي القرارات بالبنوك الأردنية مخاطر بتقييم الأداء لعدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	3.7692	0.7250	19.235%	75.38%
10.	استخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات ومعايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات.	3.9230	0.6405	16.327%	78.46%
11.	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ وترشيدها ومساندة القرارات المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البنك.	3.7692	0.8321	22.075%	75.38%
12.	تعتمد الإدارة بالبنك على معلومات بطاقة الأداء المتوازن لتقدير أرقام الموازنات التخطيطية .	2.4615	0.6602	26.822%	49.23%
13.	استخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات و تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة بشأنها في الوقت المناسب.	3.0769	0.7596	24.686%	61.54%
14.	تعتبر تكلفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن اقل من الفائدة المتحققة منها.	3.7692	0.5991	15.896%	75.38%
الأسئلة مجتمعة					
3.5110					

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي: بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,511) وهو أكثر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3)، وتم اختبار الفرضية الأولى أيضاً باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، لقياس مستوى دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة والتي بلغت (3,5110) ومتوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3)، عند مستوى الدلالة (0,05)، وتتص قاعدة القرار على انه: إذا كانت مستوى الدلالة اقل من (0,05) نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، والجدول (2) يوضح نتائج اختبار (t) للفرضية الأولى:

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها بالبنوك الأردنية	5.144	12	0.00	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) يقترب من الصفر وهو اقل من (0.05) نرفض الفرضية العدمية، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية، ومتوسط أداة القياس وهي (3)، وبالتالي نرفض





الفرضية العدمية ونقيل بالفرضية البديلة وهذا يعني أنه: "يوجد إمكانية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها بالبنوك الأردنية".

الفرضية الثانية: تنص الفرضية العدمية على أنه: "لا تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية"، حيث تم اختبار هذه العوامل، بالاعتماد على الأسئلة من (15-20)، كما هو موضح بالجدول رقم (3):

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التأثير
15.	يسهل توافر الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك.	4,1538	0,8987	%21,64	%83,08
16.	استخدام نظام محاسبي محوسب في البنوك يساعد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .	4	0,5773	%14,43	%80
17.	يسهل توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	3,3846	0,8697	%25,70	%67,7
18.	توافر خبراء يمكن الاستعانة بهم ، لمعرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن .	3,0769	1,0377	%33,73	%61,53
19.	تقوم إدارة البنك بعقد دورات تدريبية وفق أنظمة محاسبية متقدمة .	3,8462	0,8987	%23,37	%76,92
	الأسئلة مجتمعة	3,6923	0,5979	%16.2	%73.85

يلاحظ من الجدول (3) ما يلي: بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,6923) وهي أكبر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (3).

والجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار (t):

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بالمقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن	4,175	12	0.001	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) هو (0,01) وهو اقل من (0,05) نرفض الفرضية العدمية، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية ومتوسط أداة القياس ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني أنه: "تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية".

نتائج الدراسة: Results

على ضوء الجوانب النظرية والتطبيقية الواردة في الدراسة ، ويمكن تلخيص أبرز وأهم هذه النتائج بالآتي:

1- تتوفر لدى البنوك الأردنية المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل المتعلقة بالمقومات مجتمعة (73,85 %)، وتعكس هذه النتيجة ان هذه البنوك تمثل بنية تحتية مناسبة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن .





2- أن لإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تأثير على اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية وترشيدها، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل المتعلقة بإمكانية الاستخدام مجتمعة (70,22 %) ، وبناء عليه ضرورة وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك الأردنية.

3- إن توافر الموارد البشرية المؤهلة، وأنظمة المحاسبة المتقدمة في قطاع البنوك الأردنية، يعطي مؤشرات ايجابية على وجود بنية تحتية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

4- إن التدريب الملائم والتأهيل من المسائل الجوهرية لنجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك الأردنية.

التوصيات: Recommendations

بناء على نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، يوصي الباحث بما يلي:

1- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل البنوك الأردنية، وأهمية التعامل معها كأداة إدارية ومالية وغير مالية شاملة، تعمل على تقليل التكاليف وزيادة الربحية وترشيدها القرارات.

2- ضرورة قيام البنوك الأردنية في إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة فهم وإدراك العاملين بكافة المستويات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستقطاب الخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على الاستخدام، بحيث يزيد ذلك من مرونة هذه البنوك في اتخاذ وترشيدها قراراتها.

3- العمل على متابعة ومراقبة خطوات تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لمعرفة درجة فعاليتها وقدرتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

4- ضرورة التخطيط لعملية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتمخصصين ولديهم الخبرة الكافية في مجال الاستخدام.

5- إجراء مزيد من الدراسات على قطاع البنوك في الأردن، التي تبحث في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومدى أهمية تبني هذه البنوك لمثل هذه الأداة.

المراجع: References

أ- الكتب:

1. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

2. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

3. الحارس، أسامة، (2004)، المحاسبة الإدارية (1) دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

4. التكريتي، إسماعيل يحيى، (2006)، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق. ط 1 دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.





5. يوسف، محمد محمود، (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب- الدوريات و الرسائل :

1. ابو قمر، محمد أحمد، (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2. البشتاوي، سليمان حسين، (2004) ، اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية التشغيلية (للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية) دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد 385-425، والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد 1.

3. المشاقبة، (2003)، دور نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في صناعة القرارات: دراسة ميدانية، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، اريد للبحوث والدراسات ، العدد الثاني ، ص ص 22-25، عمان.

4. جودة، محفوظ أحمد، (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة لعلوم التطبيقية، عمان، المجلد 11، العدد الثاني . 273-292 .

5. درغام، ماهر، أبو فضة، مروان، (2009) أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، 17 (2) 185-210 .

6. عبداللطيف، عبداللطيف، وتركمان، حنان، (2006) بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 127-148.

7. عوض، فاطمة رشدي، (2009) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Al Shaikh Ali, Mohammed N.,(2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University-Gaza, Palestine.

Akel, Mufleh, (2002). The Balanced Scorecard, www.muflehakel.com.

Arveson, Paul, (2007). The Balanced Scorecard for Port Authorities,(Electronic Version), www.BalancedScorecard.org, Retrieved April 2009.

Aryanezhada*, E. Najafib and S. Bakhshi Farkousha (2010). A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector, *International Journal of Industrial Engineering Computations*,2, 273-282.

Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International

Hickman, Bill, (2003). The IT Balanced Scorecard Bridging the Credibility Gap, Gyst Group White Paper 5, 1-12.

Jakobsen, Morten, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006) "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.

Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.

Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.

Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.

Niven, Paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

Porter, Michael E., (1996). What is Strategy?, Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard college.





Making “The Possibility of Implementation the Balanced Scorecard on ”Rationalizing the Decisions in Jordanian Banks &

Abstract

This study aims to analyze the effect of implementing Balance Scorecard on making & rationalizing of the decisions in Jordanian banks. The balance scorecard is considered one of the modern tools in banks management to improve banks performance and rationalized its decisions.

To determine the level of achieving the purposes of this study, the researcher has proposed two main hypotheses which will be tested in this study. For collecting the data, the researcher used a questionnaire that was developed based on the previous studies and the theoretical framework of the study. The result shows that there are many factors affecting the implementing of balance scorecard on making & rationalization of the decisions in Jordanian banks, the most important factors are as follows: 1. Factors related to barriers of implementing balance scorecard on making & rationalization of the decisions in Jordanian banks. 2- Factors related to the effect of implementing and use of balance scorecard.

Finally, the study provides some recommendations such as the Jordanian bank should adopt the balanced scorecard as it considered a complete system for strategic management in order to enhance the banks competitive position, and improve the banks decisions and profitability.

Keywords: Balanced Scorecard –Making Decisions – Decisions Rationalization.

