

معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)

أحمد يوسف دودين

أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية جميعهم، وعددهم (11116) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3%) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، وعددهم (333) موظفاً وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول لمعرفة المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتكون من أسئلة لمعرفة مدى وجود المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، والجزء الثالث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة إضافة إلى التأكد من ثباتها.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات): (التخطيط، و المعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل، والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها:
1. ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، نظراً للارتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين وجود هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة.
2. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية نظاماً لإدارتها، وأداة لقياس أدائها الاستراتيجي و تقويمه.
3. أن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة، بغرض تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية..

تاريخ استلام البحث: 2009/2/4، تاريخ قبول البحث: 2009/5/25.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازنة، البنوك التجارية.

مقدمة:

حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية؛ لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وبسبب العولمة، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، قد أثرت في كمية المعلومات ونوعيتها التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس الأداء وتقويمه، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأصبح هناك

مالية، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازنة على الأبعاد التالية:

1. البعد المالي Financial Perspective
2. بعد العملاء Customer Perspective
3. بعد العمليات الداخلية Internal Perspective
4. بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

ولما كانت البنوك من المنظمات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، يمكنها من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء، في ظل المنافسة العالمية الشديدة، فإنه من الأهمية بمكان تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) بشكل متكامل وشامل في البنوك التجارية الأردنية، وضرورة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكله الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية؟
- 2- هل تؤثر المعوقات المتعلقة بالتخطيط، والمعلومات، والمعوقات المالية، والمعوقات الإدارية، ومعوقات التأهيل والتوعية، والمعوقات التقنية، والمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية؟
- 3- هل يختلف تقويم أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) .

وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتشغيلية، والنهائية، بكفاءة وفاعلية.

ونظراً لأن قياس الأداء وتقويمه يعدّان ضروريين، وهما من العناصر الرئيسة لنجاح المؤسسة، في ظل التطور السريع في بيئة عمل هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها، فإن الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط أصبح غير كاف؛ للأسباب التالية:

- استناد التحليل المالي التقليدي إلى القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية، التي حدثت في الماضي، وتختلف تماماً عن الواقع الحالي أو المستقبلي.
- تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية، من منافسين، ورضا العملاء، والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- تجاهلها للجودة، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير والابتكار.
- غياب البعد الاستراتيجي في التحليل المالي التقليدي لغرض معرفة ما إذا كان أداء هذه المؤسسات يتفق وهدفها الاستراتيجي.
- تجاهلها لظروف عدم التأكد، واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.
- تعامل التحليل المالي التقليدي مع الأهداف قصيرة الأجل دون تلك طويلة الأجل.

لذلك، وفي ضوء هذا القصور للمؤشرات المالية التقليدية في تقويم أداء المؤسسات، قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton⁽¹²⁾ باقتراح بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard, BSC) عام 1992، لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل، بالإضافة إلى الجوانب المالية، أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير

أهمية الدراسة:

التجارية الأردنية التي يعملون بها، والتي تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.
الإطار النظري للدراسة:

إن التطور الحادث في الاقتصاد العالمي في ظل العولمة، أثر في الأردن بشكل عام، وفي الاقتصاد الأردني بشكل خاص، وقد ظهر ذلك جلياً بعد انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) والتوقيع على العديد من الاتفاقيات الدولية.

تؤدي البنوك التجارية الأردنية دوراً مهماً في الاقتصاد الأردني، وهذا يعني أن هذه البنوك ستعمل مستقبلاً في ظل سوق منافسة عالمية تستوجب توفير خدمات مميزة للعملاء، حتى تتمكن من المنافسة محلياً وعالمياً. لذا أصبح من الضروري إدراك البنوك التجارية أهمية الاستفادة من أنظمة المحاسبة الإدارية، وتطوير الأساليب الحالية، مثل نظام بطاقة الأداء المتوازنة.

ويهدف الإطار النظري إلى بيان المعالم والجوانب العلمية لنظام بطاقة الأداء المتوازنة، وتوضيحها.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة:

عرف كل من كابلان وأتكينسون⁽¹¹⁾ بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

1. تبحث في قطاع مهم، هو قطاع البنوك التجارية

الأردنية، الذي يؤدي دوراً كبيراً في الاقتصاد الأردني، وهذه البنوك منظمات ديناميكية، توظف طاقات وإمكانات بشرية ومادية حيوية، لذلك فهي بحاجة إلى اعتماد أفضل السبل لتعزيز النواحي الإيجابية في أدائها.

2. الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب الجديد والمهم جداً في تقويم أداء البنوك التجارية الأردنية.

3. مفيدة لمتخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية، حيث توفر لهم معلومات حول المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة، والسبل التي تمكن من تذليلها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

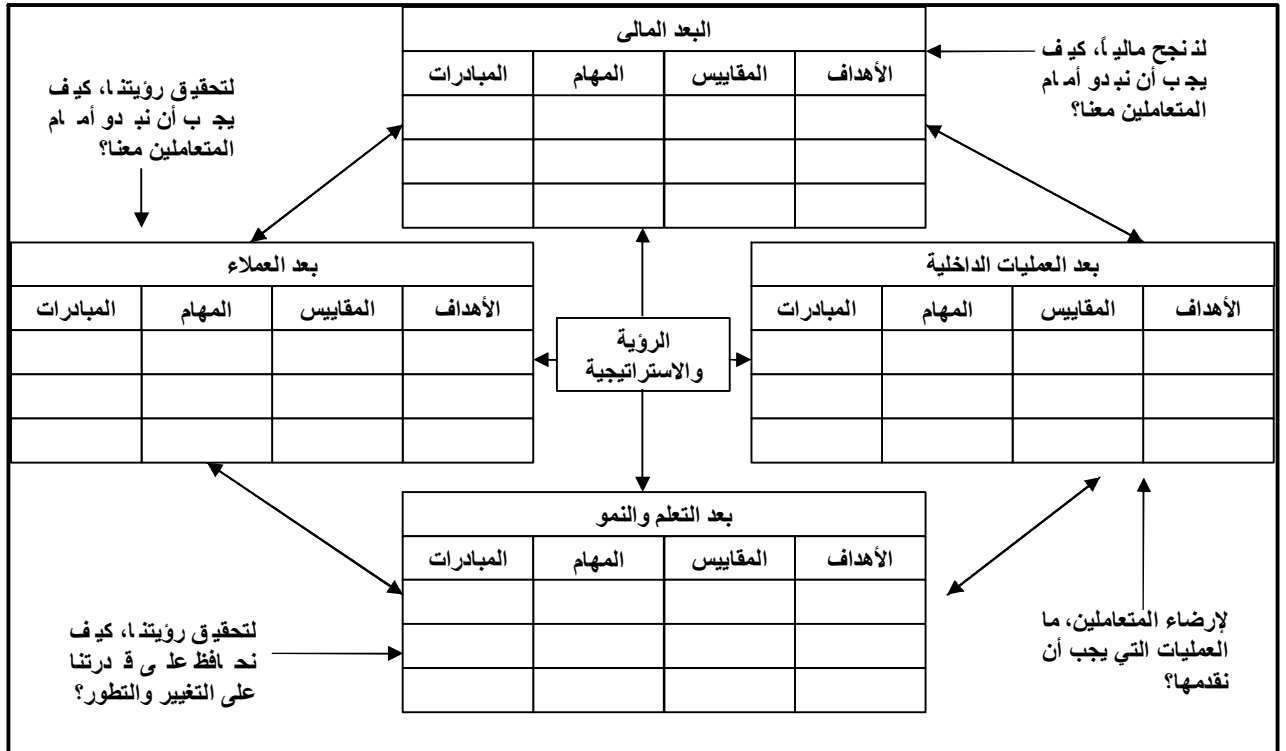
- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
- معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية أسلوباً للرقابة وتقويم الأداء، ونظاماً للإدارة الإستراتيجية.
- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) وبيان كيفية مساهمتها في تحويل استراتيجية البنك إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها جميعاً، من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة.
- معرفة الاختلاف في تقويم العاملين، بجميع مستوياتهم الإدارية، للمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء البنوك

ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".
ومما تقدم يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازنة توفر مجموعة من المقاييس، تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل بصفتها مقاييس نهائية (Lag)، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) لمدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم بصفتها مقاييس قيادية وإرشادية (Lead)، ومحركات للأداء المالي مستقبلاً. وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، كما يوضح الشكل رقم (1).

كما عرفها كابلان ونورتون⁽¹⁵⁾ بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقاس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة آنفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يُشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها".

كما عرف كابلان ونورتون⁽¹⁴⁾ بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة

الشكل (1): بطاقة الأداء المتوازنة أداة للقياس الاستراتيجي⁽¹³⁾



*الشكل من ترجمة الباحث

مقابلة التنفيذ لما يتحقق دورياً من خلال نظام التغذية الراجعة، بما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف أو محاور الاستراتيجية، حسب ما تغير من ظروف محيطة بالمؤسسة⁽¹⁾.
دور نموذج بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الاستراتيجية:

يؤدي نموذج كابلان ونورتون⁽¹³⁾ دوراً رئيساً بصفته أداة للإدارة الاستراتيجية، وأداة لقياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه، فقد أوضح أن نموذج بطاقة الأداء المتوازنة يساعد المديرين في القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل على ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.

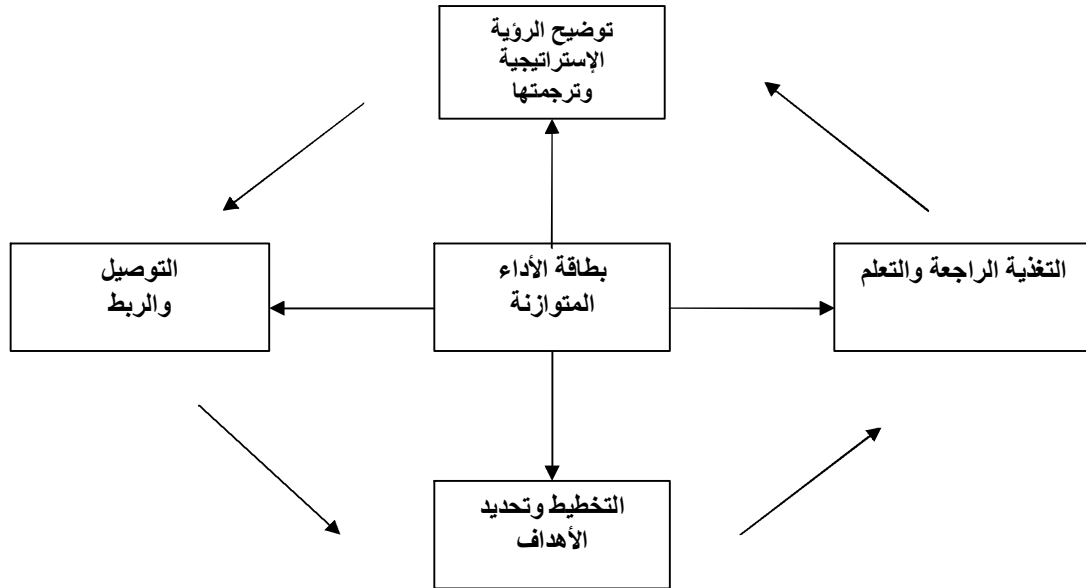
ويوضح الشكل رقم (2) نموذج كابلان ونورتون حيث يمكن من خلاله توضيح هذه العمليات الأربع، وهي كما يلي:

إن بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة تمكن المنظمات من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل من عمليات الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية. وتُبنى الفكرة الأساسية للبطاقة، من وجهة نظر المنظمة، على أربعة محاور أساسية، هي:

- 1- المحور المالي.
- 2- محور العملاء.
- 3- العمليات الداخلية.
- 4- التعلم والنمو.

ويبدأ تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة منذ بداية تحديد المؤسسة للغاية التي من أجلها تعمل، وما ترتبط به من استراتيجية، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة، لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم ينتقل هذا الأسلوب بعد ذلك للاهتمام بإعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف، مع ترتيبها حسب الأهمية، وأخيراً

الشكل (2) : نموذج كابلان ونورتون⁽¹³⁾ (Kaplan & Norton)



* الشكل من ترجمة الباحث

الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها⁽¹⁵⁾.

ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الاستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية، مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة، تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة، وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل⁽¹⁵⁾.

العملية الأولى: ترجمة الرؤية: Translating the Vision

العملية الثانية: توصيل الاستراتيجية، وتحقيق الاتساق بين الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الخاصة بأقسام

المنشأة: Communicating and Linking

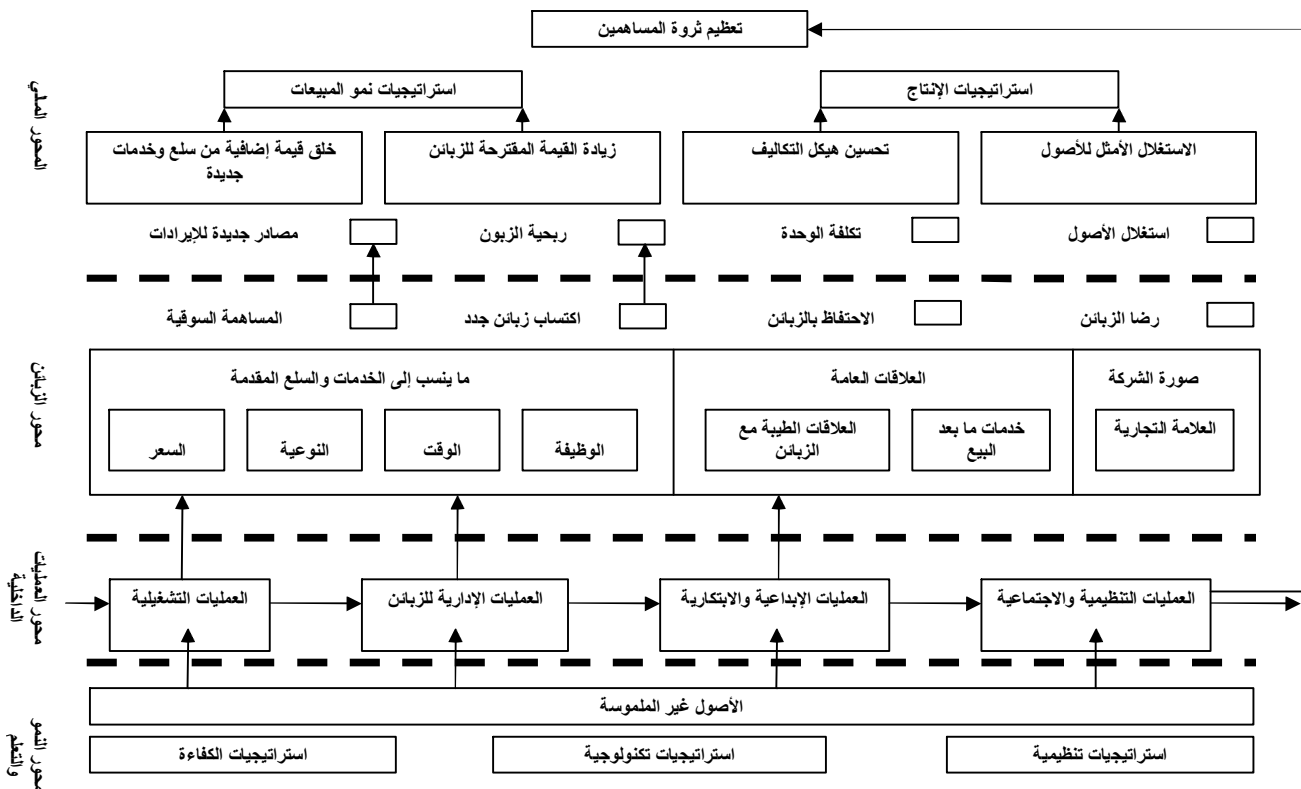
العملية الثالثة: التخطيط للعمل: Business Planning

العملية الرابعة: التغذية الراجعة والتعلم: Feedback and Learning

الخريطة الاستراتيجية:

تعد الخريطة الاستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان ونورتون مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح استراتيجية الشركة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه

الشكل (3): الخريطة الاستراتيجية⁽¹⁵⁾



محاور بطاقة الأداء المتوازنة:

- المساهمين.
- العملاء.
- الممولين.

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة⁽¹⁴⁾ وهي:

أولاً: المحور المالي: Financial Perspective

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم.

ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث عن إجابة السؤال التالي:

- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟

ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال اتباع الكثير من الاستراتيجيات⁽¹¹⁾ وهي:

أ- استراتيجية نمو المبيعات:

إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة جميعهم.

ب- استراتيجية نمو الإنتاجية:

إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

1- تخفيض تكاليف الشركة.**2- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية.**

ويرى الباحث أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازنة يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظوراً شاملاً عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من:

- الإدارة العليا.

ثانياً: محور العملاء: Customer Perspective

إن هذا المحور يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

- 1- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
 - 2- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟
 - 3- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟
- وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازنة قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء⁽¹⁵⁾.

ومن هنا فإن كابلان وأتكينسون⁽¹¹⁾ قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء هي:

1- رضا العملاء: Customer Satisfaction**2- الاحتفاظ بالعملاء: Customer Retention****3- اكتساب عملاء جدد: Customer Acquisition****4- مكاسب العميل: Customer Profitability****5- الحصة السوقية: Market Share****6- المساهمة في الحساب: Account Share**

ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة يظهر لنا أن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة و بين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في (التعلم والنمو) الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة.

تحويل الاستراتيجية إلى أبعاد متضمنة في بطاقة الأداء المتوازنة:

إن المحاور الأربعة التي تم استعراضها، ما هي إلا ترجمة فعلية وتفصيلية لاستراتيجية الشركة⁽⁴⁾. حيث تقوم إدارة الشركة بتحويل هذه الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية خاصة بكل محور، ويعتمد ذلك على قدرة الشركة على صياغة الاستراتيجية، ووضعها بشكل واضح لأقسام المنظمة جميعها⁽¹⁹⁾. هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازنة قدمها كابلان ونورتون⁽¹⁴⁾.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين⁽¹⁵⁾.

إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة هي:

- 1- العمليات التشغيلية.
- 2- العمليات الإدارية للعملاء.
- 3- العمليات الإبداعية.
- 4- العمليات التنظيمية والاجتماعية⁽¹⁵⁾.

رابعاً: محور النمو والتعلم: (Learning and Growth Perspective)

ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبني عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية⁽¹⁵⁾ هي:

- ◆ الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.
- ◆ النظم.
- ◆ الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد

الشكل (4) * : خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازنة⁽¹⁴⁾

الخطوة الأولى	تحديد الرؤية	تحديد الرؤية للمنظمة
الخطوة الثانية	تحديد الاستراتيجيات	ما الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وما المجالات التي سنركز عليها؟
الخطوة الثالثة	تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور	بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل محور؟
الخطوة الرابعة	تحديد المقاييس	ماذا سنقيس في كل محور؟
الخطوة الخامسة	التقويم	كيف سنقوم بطاقتنا؟
الخطوة السادسة	إعداد خطط العمل	ما الأعمال التي نحتاجها لنصل؟
الخطوة السابعة	المتابعة والإدارة	كيف سنتابع بطاقتنا ونطورها ونوجهها؟

* الشكل من ترجمة الباحث

د. تعد بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال⁽⁷⁾.

هـ. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازنة يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً

أهمية بطاقة الأداء المتوازنة وأهدافها:

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازنة ووظائفها كما يلي:

أ. توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد وال المدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير⁽⁸⁾.

ب. الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل⁽¹⁶⁾.

ج. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة⁽⁵⁾.

و. عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل⁽¹⁸⁾.

ز. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها⁽¹⁷⁾.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة⁽³⁾ بعنوان "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعاده.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- إن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بمحاوره الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي.
- 2- إن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج مقاييس الأداء المتوازنة للأداء بشكل متكامل.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج، ومن ثم تطبيقه لديها.

يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها⁽²⁰⁾.

و. يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة طريقاً منظمة تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد⁽¹⁴⁾.

ز. توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، ونقل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات⁽⁶⁾.

صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، وهي على النحو التالي:

أ. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج⁽⁹⁾.

ب. يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية⁽⁹⁾.

ج. يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها⁽⁹⁾.

د. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية⁽¹⁰⁾.

هـ. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها⁽²⁰⁾.

وغير مالية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الميداني في جمع البيانات، بواسطة تعبئة الاستبانات وجمعها، وإدخال البيانات، وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي قدمتها الدراسة، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة، وتجب عن أسئلتها.

كما اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية مع المسؤولين في معظم البنوك التجارية الأردنية، لجمع المعلومات الخاصة بإظهار مشكلة الدراسة، ولمعرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وكذلك تحديد عناصر معالجة هذه المعوقات.

واعتمدت الدراسة أيضاً على استخدام المسح المكتبي والحاسوبي، للاستفادة من الكتب، والأبحاث، والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية، والمقالات في الصحف والمجلات، وذلك من أجل تمكين الباحث من بناء الإطار النظري وتحقيق الأهداف النظرية للدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات/ والعوامل المالية/ والعوامل الإدارية/ والتأهيل والنوعية/ والعوامل التقنية/ والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات

التالية:

دراسة زويلف ونور⁽²⁾ بعنوان "أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار فلسفة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وآليتها، وبيان كيفية مساهمتها في تحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها العاملون فيها جميعهم، من خلال صياغة مقاييس للأداء، وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة تطبيق نظام بطاقات العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية؛ إذ أن هذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها، دون تطبيقها بشكل نظام متكامل، حيث لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف المذكورة.

دراسة كابلان ونورتون⁽¹²⁾ بعنوان:

(The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance)

وقد تكونت عينة الدراسة من (12) شركة أمريكية. وقد قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقويمه من خلال أربعة أبعاد هي:

- البعد المالي.

- بعد المستهلك.

- بعد العمليات الداخلية.

- بعد التعلم والنمو.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازنة توفر للإدارة معلومات ملائمة، تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية

للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

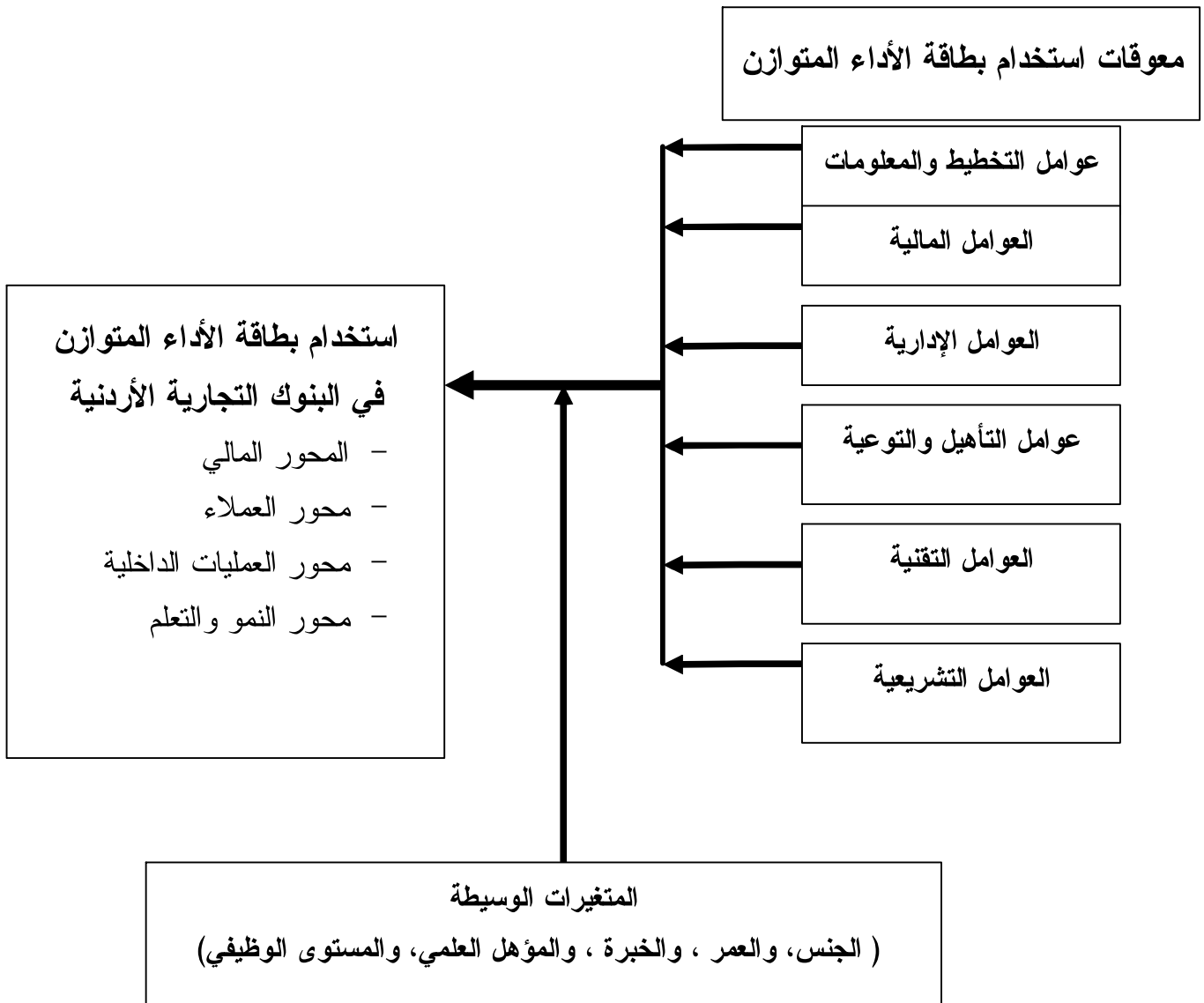
الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



وموظفة من الأقسام والمديريات والمستويات الإدارية المختلفة.

أداة الدراسة: تم بناء استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها.

3- نتائج اختبار الفرضيات: فيما يلي إجراءات اختبار الفرضيات:

اختبار صلاحية النموذج: تم الاطلاع على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي يتضمنها الجدول رقم (1) الذي يبين نتائج اختبار صلاحية النموذج:

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعني عدد البنوك الداخلة في الدراسة من حيث العدد وسنوات التأسيس والحجم... الخ.

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين جميعهم في البنوك التجارية الأردنية وعددهم (11116) موظفاً وموظفة.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة وعددهم (333) موظفاً

الجدول (1): نتائج اختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة

Durban Watson	Tabulated F	Sig.	Calculated F	R ² square	المتغيرات
1.55	2.26	0.00	1051.03	0.95	المتغيرات المستقلة مجتمعة

قيمة الإحصائي (F) كانت دالة عند مستوى (0.05) فأقل، لذا فإن النموذج يصلح لاختبار فرضيات الدراسة.

وينتضح من الجدول (1) أعلاه أن (R²) تفسر (0.95) من إجمالي التباين في المتغير التابع، حيث إن

الجدول (2): تحليل التباين للانحدار المتعدد

الدالة	Tabulated F	Calculated F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	2.26	1051.03	4438.33	6	26630.03	الانحدار المتعدد
			4.2	326	1376.65	البواقي
				332	28006.68	المجموع

على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

يظهر من الجدول (2) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يعد مؤشراً

أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول رقم (3) يتضمن هذه النتائج.

جدول (3): قيم معاملات الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة

Sig	T	Beta	Std. Error	B	المتغيرات
0.00	127.92		0.97	124.25	(Constant)
0.00	-3.76	-0.26	0.10	-0.37	X1 التخطيط والمعلومات
0.00	-38.88	-0.60	0.024	-0.922	X2 العوامل المالية
0.02	-2.05	-0.16	0.03	-0.18	X3 العوامل الإدارية
0.01	-2.08	-0.17	0.06	-0.19	X4 التأهيل والتوعية
0.00	-5.62	-0.10	0.11	-0.64	X5 العوامل التقنية
0.00	-4.98	-0.33	0.11	-0.56	X6 العوامل التشريعية

والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

$Y=X1 \times -0.37 + X2 \times -0.922 + X3 \times -0.18 + X4 \times -0.19 + X5 \times -0.64 + X6 \times -0.56 + 124.25$
اختبار الفرضيات ذات العلاقة بالعوامل الديموغرافية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة،

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	176	52.85%
أنثى	157	47.15%
المجموع الكلي	333	100%
العمر		
30 سنة فأقل	119	35.80%

تابع جدول (4):

23.78%	79	31-40 سنة
19.69%	66	41-50 سنة
15.85%	53	51-60 سنة
4.88%	16	61 سنة فأكثر
100%	333	المجموع الكلي
المؤهل العلمي		
6.39%	21	ثانوية عامة فأقل
15.34%	51	دبلوم متوسط
48.33%	163	بكالوريوس
16.14%	53	دبلوم عال
9.71%	32	ماجستير
4.09%	13	دكتوراه
100%	333	المجموع الكلي
الخبرة الوظيفية		
34.01%	113	5 سنوات فأقل
26	85	6-10 سنوات
25.26%	85	11-15 سنة
15.74%	50	16 سنة فأكثر
100%	333	المجموع الكلي
المستوى الإداري		
3.90%	13	مدير عام
6.63%	22	مساعد مدير عام
15.37%	51	مدير دائرة
17.42%	58	رئيس قسم
17.42%	58	مساعد رئيس قسم
39.26%	131	موظف
100%	333	المجموع الكلي

التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) كالتالي :

وكانت نتائج اختبار الفرضيات ذات العلاقة بالعوامل الديموغرافية من خلال استخدام تحليل

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.

النتائج والتوصيات:

أولاً: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة لديها، نظراً للارتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين هذه المعوقات وبين انخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة. وللتغلب على هذه المعوقات يقترح الباحث ما يلي:

- رصد مبالغ كافية في موازنتها السنوية لغرض تصميم بطاقة الأداء المتوازنة لديها وتطبيقها.

- عقد دورات وإعداد برامج تدريبية متخصصة لموظفي البنك، من أجل تدريبهم على كيفية تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازنة في البنك وتشغيلها، وتوعيتهم بالمزايا التي يحققها البنك جراء تطبيق هذا النموذج.

- تحديد جدول زمني معين لوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازنة وتشغيله بشكل كامل، مع بيان المدة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط، والوقت المتوقع لإنجازه، باستخدام الأساليب الخاصة بذلك مثل خريطة (جانث).

2. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، أسلوباً لإدارتها، وأداة لقياس أدائها الاستراتيجي وتقويمه، وأن تقوم هذه البنوك باعتماد محاورها الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) بشكل متكامل وشامل، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. التوضيح للبنوك التجارية الأردنية بأن اعتمادها على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه، لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة

الأعمال الحديثة، نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، فلا بد من استخدام المقاييس التشغيلية (غير المالية) بجانب المقاييس المالية، وربطها معاً بنظام شامل ومتكامل لقياس أدائها الاستراتيجي.

4. أهمية قيام البنوك التجارية الأردنية ببناء خرائطها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازنة، بغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

5. أهمية قيام البنوك التجارية الأردنية بتحديث أنظمتها الإدارية والمحاسبية باستمرار، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، وبهذا الصدد يؤكد الباحث ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بمحاورها الأربعة نظاماً شاملاً ومتكاملاً ومنبثقاً من استراتيجيتها.

6. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية باستقطاب الخبراء القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لديها وتشجيع هذه الكوادر على الإبداع والتميز، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم، بهدف تحسين العمليات الداخلية لهذه البنوك، مما يؤدي إلى إرضاء عملاء البنك، وبالتالي يؤدي إلى زيادة ربحيته وتعظيم ثروة المساهمين، ويؤدي هذا في النهاية إلى تحسين أداء الاقتصاد الأردني بشكل عام.

7. قيام البنوك التجارية باستحداث دائرة لديها للتخطيط الاستراتيجي، لوضع رؤية البنك ورسالته، وصياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضرورة تصميم بطاقة الأداء المتوازنة لديها وبنائها بهدف تقويم أدائها الاستراتيجي.

8. أهمية قيام البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتبني استخدام بطاقة الأداء

6. Burney, Laurie, (2003). *Dose the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?*. Management Accounting Quarterly Vol. 4, pp. 23-28.
7. Campbell, D, (2002). *Using the Balanced Scorecard As A Control System for Monitoring and Revising Corporate*. Social Science Research, pp.1-45.
8. Charles, J. Pineno, (2004). *Balanced Scorecard Application and Model Building: PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries*. Management Accounting Quarterly, Vol. 6, No. 1, pp. 21-28.
9. Epstein, M. J. & Jean, F, Manzoni, (1997). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord-Translating Strategy into Action*. Management Accounting, pp. 28-36.
10. Ittner, C. & Larkes, F, (2003). *Coming Up Short on Non-Financial Performance Measurement*. Harvard Business Review, pp. 88-95.
11. Kaplan, & Atkinson, (1998). *Advanced Management Accounting*. 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.
12. Kaplan & Norton, (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, pp. 71-97.
13. Kaplan, & Norton, (1996). *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
14. Kaplan, & Norton, (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*. Part 2. Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
15. Kaplan, & Norton, (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review, pp. 52 -63.

المتوازنة، وتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة، بهدف تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الخولي، هالة عبد الله، (2001). *استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال*. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ص 1-44.
2. زويلف، أنعام ونور عبد الناصر، (2005). *أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 2، ص 18-39.
3. الشطي، علي سليمان، (2007). *أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

ثانياً المراجع الأجنبية:

4. Bourguignon, Annick, Malleret, Veronique, Norreklit, Hanne, (2004). *The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau De Bored: The Ideological Dimension*. Management Accounting Research, Vol. 15. pp. 107 – 134.
5. Brewer, Peter, (2002). *Putting Strategy into the Balanced Scorecard*. Strategic Finance, pp. 44-52.

16. Lialian, Chan, (2003). *The Benefits of Balance, CMA Management*. pp. 48-51.
17. Palandino.,Robert, (2005). *Balanced Forecasts Drive Value*. Strategic Finance, pp. 37-44.
18. Salterio& Lipe, (2000). *The Balanced Scorecard Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures*. The Accounting Review, Vol. No. 3, pp. 283-298.
19. Scholey, Cam, (2005). *Strategy Maps: A Steps-by-Step Guide to Measuring, Managing and Communicating the Plan*. Journal of Business Strategy, Vol. No. 3, pp. 12-19.
20. Schwartz, J, (2005). *The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization*. Military Medicine, Vol. 170, pp. 855-860.

The Obstacles of Using the Balanced Scorecard by the Jordanian Commercial Banks: Field Study

Ahmad Y. Dudin

Abstract

This study aimed to identify the obstacles that impede the application of the Balanced Scorecard approach by Jordanian commercial banks from the perspective of the banks' personnel.

The population of the study consisted of all employees working at the Jordanian commercial banks, the number of which comes up to (11116) employee. The researcher selected a simple stratified random sample from those who work at the Jordanian commercial banks with a proportion of (3%) of the study population, the number of which was (333) male/ female employees from different administrative departments and levels.

For the purpose of achieving the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire that consisted of three parts:

The first part establishes demographic data for the subjects of the study.

The second part consists of questions that try to identify the obstacles that impede the use of the Balanced Scorecard by the Jordanian commercial banks.

The third part comprises a number of items that measures the actual reality of using the Balanced Scorecard.

The researcher established the validity and the reliability of the questionnaire.

After having performed the process of statistical analysis, the following conclusions were reached:

- 1- There is a statistical significance effect for the independent variables /obstacles altogether: (planning and information, financial factors, administrative factors, orientation and education, technical factors, and legislative factors) on the use of the Balanced Scorecard in Jordanian commercial banks.*
- 2- There are no statistically significant differences in the conception made by the researched sample on using the Balanced Scorecard in Jordanian commercial banks attributed to demographic characteristics (gender, age, academic degree, job experience, and job title).*

In light of the results reached by this study, a number of recommendations have been put forward:

- It is recommended to address the obstacles that face implementing the Balanced Scorecard in the Jordanian commercial banks because of its close relevance to applying the Balanced Scorecard in these banks (according to the results of the tested hypotheses of the study).*
- It is recommended to use the Balanced Scorecard in Jordanian commercial banks as a system for their strategic management, and as an instrument to measure and assess their strategic performance.*
- Jordan Central Bank and the Association of Banks in Jordan should encourage Jordanian commercial banks to use the Balanced Scorecard and show them the advantages of using this method to enhance their performance and attain their strategic objectives.*