

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف  
-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية-

د. يحيى الخصاونة

جامعة الزرقاء - الأردن

**المقدمة:**

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله وصحبه الكرام ومن سار على نهجهم واهتدى بهديهم وبعد:

بالرغم من قصر الفترة التي ظهرت فيها المصارف الإسلامية والتي لا تتجاوز خمسة عقود فإن هذه المصارف قد حققت انتشارا ليس له نظير، ليس على الدول العربية والإسلامية فحسب وإنما في معظم دول العالم، وقد اجتذبت هذه المصارف اهتمام البنوك المركزية الغربية مثل بنك الاحتياطي الأمريكي وبنك إنجلترا وصندوق النقد الدولي والمراكز العلمية المرموقة مثل جامعة هارفارد وغيرها من الجامعات والمراكز العلمية في العالم، وربما يعود ذلك النجاح والانتشار إلى طبيعة النظام المصرفي الإسلامي المستمد من الشريعة الإسلامية السمحة، فهو نظام متميز ومتفوق، لأنه منضبط بالضوابط الشرعية أولاً، ثم لأنه يراعي الجوانب المادية والروحية، فهو يجمع بين تحقيق التقدم في المجتمع، وتحقيق السعادة والطمأنينة والرضا الروحي داخل النفس البشرية (حطاب، 2002، ص 111).

إنه وفي ظل التغيرات الهائلة والمتواصلة خاصة تلك التي حدثت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي فإنه يتطلب تطبيق إستراتيجية لأي منظمة توفر أدوات رقابية داخلية إدارية ومحاسبية جديدة، وقد أتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد استراتيجي محدد، حيث أن أدوات التحليل المالي التقليدي أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية ( أبو فضة، 2005، ص 3).

أن المؤسسات المصرفية الإسلامية نمط جديد من المؤسسات المالية، تلتزم إضافة إلى الأعمال الطبيعية التي تقوم بها المؤسسات المالية والمصرفية التقليدية، بتسيخ قيم ومبادئ ومفاهيم المنهج الإسلامي بالتعامل مع الجميع وفق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، خدمة

للمصلحة العامة للمجتمع.

تقوم فكرة هذا البحث في معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية وأثرها في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي .

### منهجية البحث

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، وإبراز أهمية الحاجة إلى تبني المصارف الإسلامية الأداء المتوازن بشكل متكامل كمقياس للأداء وكنظام للإدارة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفقاً لرؤيتها والكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية العاملة الأردنية.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟
- 2- ما معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟
- 3- ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي؟

#### أهداف الدراسة:

1- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق البنوك الإسلامية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وسيتم ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة لتحقيق هذا الهدف.

وينبثق من الهدف الرئيسي السابق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

- أ- التعرف على اثر احتواء البعد المالي وما يتضمنه من مقاييس أداء إستراتيجية على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية الأردنية.
- ب- التعرف على اثر احتواء بعد العميل وما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية الأردنية.
- ج- التعرف على أثر احتواء بعد العمليات الداخلية وبما تحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية الأردنية.

د- التعرف على اثر احتواء بعد التعلم والنمو بما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية الأردنية.

2- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية.

3- قياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية الأردنية في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي الإسلامي.

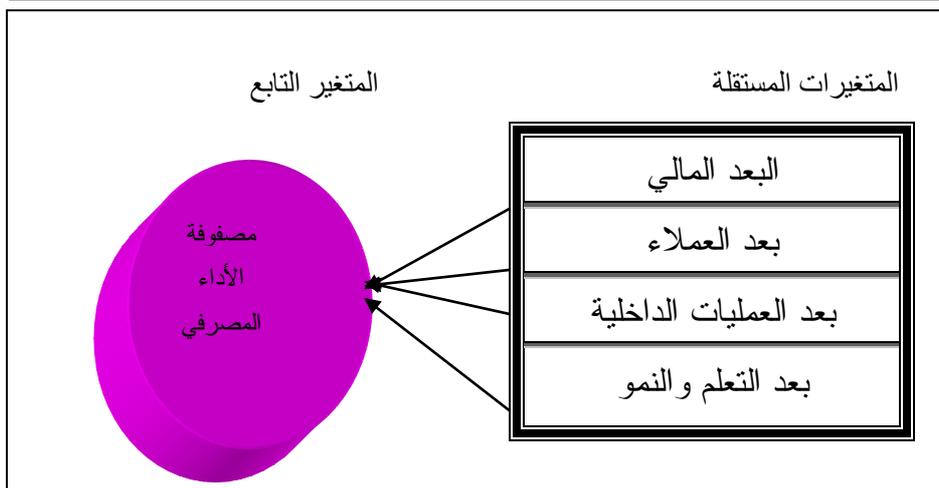
#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول قضية هامة تمس جوهر المنظمات المصرفية، حيث أن المصارف أصبحت تعمل في بيئة من أهم سماتها التطوير والتجديد والتميز، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في قطاع مهم وهو قطاع المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، لما تلعبه من دور كبير وهام في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى أن هذه الدراسة ستعمل على الكشف عن أهم المعوقات التي ستحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء هذه البنوك.

كما أن لهذه الدراسة أهمية بالنسبة لمتخذي القرار في البنوك الإسلامية وما توفره لهم من معلومات حول المعوقات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وآلية حلها.

#### أنموذج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذه البنوك ، وأثر ذلك في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي، ولتحقيق ذلك تم بناء نموذج الدراسة التالي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة ومتغيراتها، وتمثلت في الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية.

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة بمحاور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة بـ (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم، ومحور العمليات الداخلية).

2- المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع بـ (مصفوفة الأداء المصرفي).

## مجتمع الدراسة وعينتها:

### 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية العاملة في الأردن والاكثر انتشارا والمتمثلة بالبنك الإسلامي الاردني للاستثمار والتمويل والبنك العربي الاسلامي الدولي

### 2- عينة الدراسة:

بالنظر لصعوبة شمول جميع موظفي البنوك الإسلامية الأردنية، لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (10%)، حيث بلغت عينة الدراسة (52) موظفاً.

وبعد الانتهاء من تحديد عينة الدراسة، تم توزيع (52) استمارة استبيان على أفراد العينة. وقد تم استرجاع (48) استمارة، أي بنسبة استرجاع بلغت (92.3%)، وتم استبعاد (8) استمارات لعدم صلاحيتها لأغراض عملية التحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات الواردة فيها، وبالتالي تم اعتماد (40) استمارة صالحة لأغراض المعالجة الإحصائية، حيث بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل من العدد المسترجع (83.3%).

وفيما يلي الوصف التفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

(1) الجدول

وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الصفة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر/سنة	أقل من 25 سنة	1	2.5%
		25 - 35	7	17.5%
		35 - 45	30	75.0%
		45 سنة فأكثر	2	5.0%
		المجموع	40	100%
2	التخصص	محاسبة	32	80.0%
		علوم مالية ومصرفية	5	12.5%
		اقتصاد	3	7.50%
		المجموع	40	100%
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	37	92.5%
		ماجستير	3	7.5%
		المجموع	40	100%
4	المسمى	محاسب	32	80.0%
		مدير فرع	8	20.0%

أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض، اعتماداً على ما كُتب من أدب نظري يتعلق بالمحاسبة والعلوم المالية والمصرفية، وكذلك على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد تناول الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية، أما الجزء الثاني فقد تناول محاور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، في حين تناول الجزء الثالث المتغير التابع (مصفوفة الأداء المصرفي)، وتهدف فقرات الأداة بمجملها، الوقوف على تقييم أفراد عينة الدراسة

وتقديراتهم عن مدى تأثير محاور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي.

وبعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة، تم اختبار صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

### 1- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity)، والصدق المنطقي (Logical Validity) لمحتوى الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية في الجامعات الأردنية، بهدف الوقوف على آرائهم وملاحظاتهم وتقديرهم عن مدى صلاحية فقرات الاستبانة وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين المختصين ومقترحاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف عدد من الفقرات لتكرارها أو عدم ملائمتها لموضوع المحاور التي تتناولها أداة الدراسة، وإضافة فقرات أخرى مع دمج الفقرات المتشابهة مع بعضها، مما يجعل أداة الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

### 2- ثبات أداة الدراسة:

بعد أن تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وجاهزية تطبيقها، على عينة الدراسة البالغة (40) موظفاً، ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة، استخدمنا لهذا الغرض معامل (كرونباخ ألفا) والذي بلغ للأداة الكليّة (0.69)، وتعد هذه القيمة جيدة بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية.

وفي ضوء ما تقدم، تُعد البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، على أفراد العينة البالغ عددهم (40) موظفاً، صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وحساب المؤشرات الإحصائية لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجة الإحصائية:

بعد أن انتهى الباحث من عملية جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، تم الاستعانة ببعض المؤشرات والأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، ليصار إلى معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتحديد فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة حول فقرات الاستبانة.

2- الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

3- معامل كرونباخ ألفا: يستخدم لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

4- اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov): يستخدم هذا الاختبار للتحقق من أن بيانات أداة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) أم لا.

5- اختبار (Variance Inflation Factor)(VIF): يستخدم هذا الاختبار للتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، من عدم وجودها.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

7- اختبار (t-Test): يستخدم في اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد. الدراسات السابقة:

دراسة دودين (2010) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال":

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، إضافة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام للإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلى التعرف على الاختلاف في تصورات العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، للمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء البنوك التجارية الأردنية التي يعملون بها والتي تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هنالك مجموعة من المعوقات التي تعترض استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية كالخطيط والعوامل المالية والعوامل الإدارية والعوامل التشريعية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديها، ورصد مبالغ كافية من موازنتها السنوية لغرض تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وعقد دورات وإعداد برامج تدريبية من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تصميم وتشغيل نموذج بطاقة الأداء المتوازنة في البنك.

**دراسة أبو فضة (2006) بعنوان " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية":**

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب هذا النظام بأبعاده الأربعة (المالي، والعمل، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والنمو) من خلال إعادة النظر في مقاييس الأداء التي تحتويها، وتعديلها وتكييفها بما يلائم طبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وكذلك إضافة الأبعاد التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية، التي تحكم طبيعة العمليات بجميع أنواعها التي تجري في هذه المؤسسات.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن هنالك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، للأداء الإستراتيجي بشكل خاص، تمكن من تتبع الأداء المالي، وفي الوقت نفسه متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية، إضافة إلى أن نماذج القياس للأداء تتميز بطبيعة خاصة تتنبثق من طبيعة الأداء الذي تقيسه، وأن نظام القياس الذي يتم تطويره ليطبق في مؤسسة أو منظمة ما، لا بد أن يتوافق مع طبيعة هذه المنظمة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة بضرورة العمل الجاد والحقيقي على

القيام ببناء أنظمة قياس للأداء العام في هذه المؤسسات، والسعي الحثيث لتطوير إستراتيجياتها الكلية وفق المفهوم الحديث لتطوير الإستراتيجيات، وإبلاء أهمية كبرى للعملاء من خلال القيام بحملات تثقيفية مكثفة ودائمة للعاملين بحيث توضح طبيعة العلاقة بين المصرف والعملاء.

**دراسة ضو (2004) بعنوان " استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة ( المكافآت والحوافز) ":**

هدفت الدراسة إلى محاولة ربط نظام المكافآت والحوافز بنتائج تقييم الأداء في جوانبه المتعددة والمحددة في بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة وذلك من خلال محاولة صياغة نموذج كمي يرتبط بالحوافز والمكافآت المحدد في ضوء مقاييس الأداء .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الطريقة المقترحة لصياغة نظام المكافآت والحوافز هو تضمين المكافأة مبلغ ثابت، علاوة على نسبة للمشاركة في واحد من المؤشرات المالية ( الأرباح المحققة، هامش المساهمة، إيرادات المبيعات )

**دراسة الخولي (2001) بعنوان " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشات الأعمال ":**

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج القياس المتوازن الأداء لتحديد مواطن القوة والضعف المتضمنة فيه، واقتراح الحلول الكفيلة بتلاقي نقاط الضعف حتى يمكن بناء نموذج فاعل للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال، كما هدفت الدراسة إلى مناقشة العلاقات السببية بين مقاييس أبعاد النموذج والدور الذي يمكن أن يقوم به النموذج كأداة للإدارة الإستراتيجية وكيفية بناء النموذج وخريطة القياس المتوازن للأداء التي تصاحب عملية البناء ومن ثم إدراج الانتقادات الموجهة إليه.

ومن التوصيات التي خلصت إليها الدراسة ضرورة إدخال بعض التعديلات على نموذج القياس المتوازن للأداء، بحيث يصبح نظاما متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، ويندرج في هذا السياق توجيه أبحاث في مجالات العلاقة بين نموذج القياس المتوازن للأداء ونظام التكلفة على أساس النشاط مما يحقق الاندماج والتكافل بينهما.

**دراسة كريستوفر إتنر وآخران (2003) بعنوان " مضامين الأداء لقياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الخدمة المالية ":**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة ما بين الرضا عن نظام القياس وبين الأداء الاقتصادي، وفحص منهجين رئيسيين لقياس الأداء الاستراتيجي وهما التنوع الكبير للقياس والمواءمة المحسنة مع إستراتيجية المؤسسة ومحركات القيمة وقد وجد أن هنالك دليل يثبت بأن المؤسسات التي تقوم باستخدام أكثر كلفة لمجموعة واسعة من المقاييس المالية وغير المالية من مؤسسات ذات استراتيجيات أو محركات قيمة مثلية لها رضا أعلى عن نظام قياس الأداء وعوائد سوقية أعلى .

ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن تنوع أكبر للقياس بالنسبة للمؤسسات مع محركات أداء مثيلة له علاقة أقوى بأداء سوق الأسهم من قياس أكبر على مقياس مطلق، وأنه ترتبط عملية نظام القياس المتوازن وقياس القيمة الاقتصادية ونمذجة العمل السببية برضا أعلى لنظام القياس، ولكن لا تعرض النتائج كذلك أية رابطة تقريبا بالأداء الاقتصادي.

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فإن الباحث قد اعتمد في دراسته على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (إيريس وآخرون، 2009، ص151).

كما تعرف بأنها نظام لأداء المؤسسة يساعد على توضيح وعرض الرؤيا الخاصة بالمؤسسة وإستراتيجيتها وكيفية تحويل كل منها إلى خطة عمل تنفيذية ( يوسف، 2005، ص107). وتعرف بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي : المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي ( الملكاوي، 2008، ص72)

وعرفها كابلان واتكنسون بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير

معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف (دودين، 2010، ص 22)

#### أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقها وتتمثل بـ (يحيري، 2004، ص 123) :

1 -بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المنشأة.

2 -جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المنشأة.

3 -ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطارا للقياس الإستراتيجي .

4 -توفير مقاييس للتغذية الراجعة.

#### محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنشأة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في مجالات أربعة هي الجانب المالي، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم (دودين، 2010، ص 31).

#### أولاً: المحور المالي:

ويشير إلى النجاح المالي الذي تحققه المنظمة، لتظهر بأفضل صورته أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها، كما يأخذ هذا البعد تكلفة تقديم الخدمة بعين الاعتبار خاصة في القطاع العام.

ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات وهي (دودين، 2010، ص 42):

أ إستراتيجية نمو المبيعات.

يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ويتم ذلك من خلال تقديم الأسواق الجديدة، والتركيز على جميع العملاء الأكثر ربحية للشركة.

ب إستراتيجية نمو الإنتاجية.

تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المهمة ويمكن تحقيقها من خلال:

1 تخفيض تكاليف الشركة : ويكون ذلك من خلال قيام الشركة بإنتاج نفس الكمية وبأقل

تكاليف وموارد مستخدمة.

2 الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

**ثانياً : محور العملاء:**

تقوم المنظمة بالاهتمام بالعملاء وقياس رضاهم والنظر إلى نفسها بعين العملاء، ويمكن إجمال الأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالعملاء بما يلي ( أشتون، 2001، ص 86-112):

1 المنافسة: حيث توجد المنافسة بين المنظمات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها، وخدماتها بشكل مستمر وهذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى، لذلك تسعى المنظمة إلى قياس أداء ورضا العملاء حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية تجاه العملاء، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر الشركة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح وإستراتيجية المنظمة.

2 حشد المنظمة بمحتوياتها كافة البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم.

3 تعد خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المنظمة وحلا لكشف قدرات المنظمة على الاستجابة وقدراتها التكوينية.

4 إن قياس العملاء يدفعهم ضمناً إلى الاهتمام بالمنظمة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المنظمة وتعطي انطبعا لدى المتعاملين مع المنظمة أنها تهتم بهم وتأخذ بأرائهم حول العديد من القضايا التي تهتمهم .

5 قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية إستراتيجية للمنظمة، حيث أن المنظمة تقوم ببناء على نتائج القياس باتخاذ العديد من الإجراءات حول ذلك .

**ثالثاً: محور التعلم والنمو:**

يسهم التعلم في بناء قاعدة أساسية في المنظمة تمكنها من تحقيق أهدافها، كما يساعد في تحقيق نتائج متفوقة في باقي المحاور الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن، إذ ينبثق عن ذلك تحسين القدرة المؤسسية الذي يعد المحور البشري إحدى ركائزها الأساسية ثم يليه ما تبقى

من الأمور الأخرى ذات الصلة مثل العمليات والهياكل التنظيمية إلى غير ذلك ( الملكاوي، 2008، ص 160).

يرتكز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد ونمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي (إدريس وآخرون، 2009، ص 244):

أ - قدرات ومهارات العاملين:

في ظل تحول العمل من نوعية ونشاط إلى نوعية أخرى كما يحدث مثلاً في بعض وحدات الجهاز المصرفي فإن قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة أو البنك تمثل العمود الفقري لنجاح هذا التحول وقبول متطلبات النشاط الجديد، فالعديد من البنوك التجارية بالوطن العربي تحولت من الاستراتيجية الخاصة بها خلال العقد الأخير من نظام يعتمد بشكل مكثف على تمويل الشركات الضخمة حيث تكون القروض بمئات الملايين أو بالمليارات والتي تمنح لشركات ضخمة والتحول إلى تبني إستراتيجية يتم بها إدخال نظام مصاحب وهو ما يعرف بالتجزئة المصرفية حيث يتم تمويل القطاع العائلي بشكل مكثف من حيث تدبير احتياجات الأسرة من منزل أو سكن وغير ذلك (يوسف، 2005، ص 153).

وتتلخص مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو بما يلي (الملكاوي، 2009، ص 163):

رضا العاملين.

المحافظة على العاملين.

تدريب العاملين وعمل البنية التحتية اللازمة لذلك.

مهارات العاملين والارتقاء بهم.

ب قدرات أنظمة المعلومات:

إن الحوافز المادية والمعنوية وإعادة تأهيل الموظفين وغيرها ضرورية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة وإنجاز الأعمال الداخلية، ولكنها قد تكون غير كافية خاصة وأن منظمات العصر الحالي تعيش في بيئة تنافسية حادة، وبالتالي فهي تحتاج إلى نظام معلومات متفوق يزود الموظفين بالمعلومات التي يريدونها حول إنجاز الأهداف المحددة، فالموظفين بحاجة إلى معلومات عن المستهلكين وعن العمليات الداخلية وعن نتائج أعمالهم

وقراراتهم المالية إلى غير ذلك (الملكاوي، 2009، ص 172).

إن أنظمة المعلومات المتميزة تعتبر متطلب أساسي للتعامل باعتبارها تمثل جانبا مهما في تحسين العمليات ورفد باقي الأنظمة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح (إدريس وآخرون، ، ص 208).

ج- الحوافز والدافع للالتزام بالعمل:

إن خلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الإدارة وتعليم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة يعتبر عاملا في تحقيق مراحل النمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة (يوسف، 2005، ص 154).

رابعا: محور العمليات:

تعرف العمليات على إنها عملية صنع القرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المنظمة وهي أيضا عملية التوجيه والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المنظمة (الملكاوي، 2009، ص 142). ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين (دودين، 2010، ص 48).

التحليل الإحصائي للبيانات

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها من خلال استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS). وقبل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ينبغي التحقق من توزيع بيانات استبانة الدراسة، وهل أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) أم لا ؟ وذلك من خلال اختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

$H_0$ : تخضع بيانات استبانة الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

$H_1$ : لا تخضع بيانات استبانة الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة، تم استخدام اختبار (كولموكروف - سيمرنوف) الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية، (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test)، كما هو موضح بالجدول (2) الآتي:

### الجدول (2)

#### نتائج اختبار كولموكروف - سيمرنوف (One-Sample K-S Test)

متغيرات الدراسة	عدد المشاهدات (N)	قيمة (Z) المحسوبة	الدالة الإحصائية (Sig.)
المحور المالي	40	1.457	0.287
محور العملاء	40	1.309	0.065
محور التعلم	40	1.345	0.054
محور العمليات الداخلية	40	1.110	0.170

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (2) السابق، بأن جميع قيم (Z) المحسوبة لمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ(المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم، ومحور العمليات الداخلية)، هي أقل من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وكذلك أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أن: {بيانات استبانة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)}. وهذا يعني أن بيانات استبانة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يجعلها جاهزة لإجراء كافة الإحصاءات الوصفية والاختبارات الإحصائية التحليلية.

من جانب آخر، ارتأى الباحث التحقق من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (محاور بطاقة الأداء المتوازن) قبل إجراء اختبار فرضيات الدراسة. كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:

### الجدول (3)

نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين محاور بطاقة الأداء المتوازن

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.900	1.111	المحور المالي
0.846	1.183	محور العملاء
0.886	1.129	محور التعلم
0.857	1.166	محور العمليات الداخلية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) السابق، عدم وجود نتائج من النتائج الواردة في الجدول (3) السابق، عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين (محاور بطاقة الأداء المتوازن) المتمثلة بـ(المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم، ومحور العمليات الداخلية)، إن ما يؤكد ذلك قيم احصاء الاختبار (VIF) المحسوبة للمحاور المذكورة، وإن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (5).

وبعد أن تم التأكد من أن توزيع بيانات الاستبانة يخضع للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وعدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين (محاور بطاقة الأداء المتوازن)، فقد أصبح بالإمكان إجراء كافة الإحصاءات الوصفية (حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، واختبار الفرضيات الإحصائية. وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها تبعاً لتسلسل الأسئلة والفرضيات الواردة فيها، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

##### ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟

وللإجابة على السؤال الأول للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الترتيب) لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية، بهدف تحديد مستوى شدة

الإجابة حول كل فقرة من فقرات المحاور، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى شنت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

- لقد تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، على ثلاثة مستويات (قليلة، متوسطة، كبيرة)، والتي تم حسابها وفقا للعلاقة الآتية:

$$\text{درجة الموافقة} = (\text{أعلى قيمة للمقياس} - \text{أوطأ قيمة للمقياس}) / \text{عدد}$$

المستويات

$$3 / (1 - 5) =$$

$$1.33 =$$

وبذلك تكون درجة موافقة أفراد عينة الدراسة للفقرات، على النحو الآتي:

$$\text{الدرجة القليلة} = 1 + 1.33 = 2.33$$

$$\text{الدرجة المتوسطة} = 2.34 + 1.33 = 3.67$$

$$\text{الدرجة الكبيرة} = 3.68 + 1.33 = 5$$

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (4) السابق، بأن تقييم أفراد عينة الدراسة حول تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن، ولكل فقرة من فقرات المحاور، كانت على النحو الآتي:

#### 1- المحور المالي:

يتبين من خلال الدراسة أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة حول فقرات **المحور المالي** كانت (كبيرة)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المحور على مستوى تقييم (إيجابي)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.03-4.70)، وقد جاءت الفقرة (1) ومفادها (يتم استخدام نسبة العائد على الاستثمار كمقياس لتقويم أداء مؤسستكم) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وانحراف معياري قدره (0.46)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها (يتم استخدام نسبة النمو في المبيعات كأحد المقاييس لتقويم الأداء في مؤسستكم) بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.66)، وجاء هذا المحور بالترتيب الرابع على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

## 2- محور العملاء:

يتبين من خلال الدراسة أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور العملاء كانت (كبيرة)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المحور على مستوى تقييم (إيجابي)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.08-4.80)، وقد جاءت الفقرة (9) ومفادها (إن الاحتفاظ بالعملاء يعتبر معياراً استراتيجياً تسعى مؤسساتكم إلى تحقيقه من خلال وجود قسم لخدمة العملاء مدرب على التعامل مع الجمهور) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.80) وانحراف معياري قدره (0.41)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها (يعتبر معيار الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بعدد العملاء الذين تركوا التعامل مع مؤسساتكم من مقاييس الأداء لدى مؤسساتكم) بالمرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.35)، وجاء هذا المحور بالترتيب الثاني على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

## 3- محور التعلم:

يتبين من خلال الدراسة، أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور التعلم كانت (كبيرة)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المحور على مستوى تقييم (إيجابي)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.18-4.65)، وقد جاءت الفقرة (15) ومفادها (تحرص مؤسساتكم دائماً على عقد دورات تأهيل وتدريب للعاملين الجدد) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.65) وانحراف معياري قدره (0.48)، في حين جاءت الفقرة (16) ومفادها (يهتم رضا الموظف المستخدم في مؤسساتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدرته ومؤهلاته) بالمرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري قدره (0.45)، وجاء هذا المحور بالترتيب الأول على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

## 4- محور العمليات الداخلية:

يتبين من خلال الدراسة أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور التعلم كانت (كبيرة)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المحور على مستوى تقييم (إيجابي)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.05-4.73)، وقد جاءت الفقرة (22) ومفادها

(تسعى مؤسساتكم على طرح منتجات جديدة من حين إلى آخر تتناسب واحتياجات العملاء) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.73) وانحراف معياري قدره (0.45)، في حين جاءت الفقرة (24) ومفادها (تسعى مؤسساتكم إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجي المعلومات وفقاً لمعيار الإنتاجية) بالمرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.71)، وجاء هذا المحور بالترتيب الثالث على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

#### ما معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟

وللإجابة على السؤال الثاني للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة، لكل فقرة من فقرات متغير معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية، بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة حول كل فقرة من فقراته، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى شتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية. كما هو موضح في الجدول (5) الآتي:

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية (n=40)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
	خامساً: معوقات تطبيق نظام الأداء المتوازن:	-	-	-	-
29	يواجه الموظفون في مؤسساتكم صعوبات في الحصول على المعلومات ولا يتم تبادل المعلومات بين الموظفين في المؤسسة بسهولة.	4.60	0.55	1	كبيرة
30	لا يتم توزيع الأعمال المطلوبة بين الموظفين في مؤسساتكم بعدالة وموضوعية.	4.20	0.41	4	كبيرة
31	لا تخطط مؤسساتكم جيداً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	4.28	0.51	3	كبيرة
32	لا يتوفر لدى مؤسساتكم معلومات كافية عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	4.20	0.52	5	كبيرة

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية

كبيرة	2	0.50	4.45	لا تقوم مؤسستكم بتوفير المستلزمات المادية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	33
كبيرة	-	0.31	4.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	-

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (5) السابق، أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق نظام الأداء المتوازن كان (إيجابياً)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المتغير على درجة اتفاق (كبيرة)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.20-4.60)، وقد جاءت الفقرة (29) ومفادها (يواجه الموظفون في مؤسستكم صعوبات في الحصول على المعلومات ولا يتم تبادل المعلومات بين الموظفين في المؤسسة بسهولة) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري قدره (0.55)، في حين جاءت الفقرة (32) ومفادها (لا يتوفر لدى مؤسستكم معلومات كافية عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن) بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.52).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

ما مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر تطبيق نظام الأداء المتوازن في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية؟

وللإجابة على السؤال الثالث للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة، لكل فقرة من فقرات متغير تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية، بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة حول كل فقرة من فقراته، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى شدة الإجابات عن متوسطاتها الحسابية. كما هو موضح في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حول تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر تطبيق نظام الأداء المتوازن في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية (n=40)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
		-	-	-	-

تحسين الأداء المصرفي:

## د. يحيى الخصانة

كبيرة	1	0.51	4.53	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسستكم.	34
كبيرة	3	0.42	4.23	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التشغيلي في مؤسستكم.	35
كبيرة	4	0.48	4.22	أن القيام بتطبيق بطاقة الأداء في مؤسستكم يعمل على تحسين أداء الأسهم.	36
كبيرة	2	0.48	4.35	يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستكم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.	37
كبيرة	-	0.26	4.33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	-

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (6) السابق، أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمتغير تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية كان (إيجابياً)، حيث حصلت جميع فقرات هذا المتغير على درجة اتفاق (كبيرة)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.22-4.53)، وقد جاءت الفقرة (34) ومفادها (يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسستكم) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وانحراف معياري قدره (0.51)، في حين جاءت الفقرة (36) ومفادها (أن القيام بتطبيق بطاقة الأداء في مؤسستكم يعمل على تحسين أداء الأسهم) بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قدره (0.48).

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضية الدراسة:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، لقياس أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي، والجدول (7) يوضح ذلك:

### الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية P- value
الثابت ( $\beta_0$ )	2.327	2.389	0.022

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية

0.895	0.133	0.022	المحور المالي
0.285	1.086	0.179	محور العملاء
0.045	1.984	0.281	محور التعلم
0.014	2.399	0.342	محور العمليات الداخلية
3.549			قيمة (F) المحسوبة
0.016			معنوية (F)
0.537			معامل الارتباط (r)
0.288			معامل التفسير (R <sup>2</sup> )

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7)، ما يأتي:

أ- ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.549)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) البالغة (0.016) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج في قياس أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية.

ب- ثبوت معنوية معاملات الانحدار ( $\beta$ ) للمحورين (التعلم، والعمليات الداخلية)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، إن ما يؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة لهما والبالغة (1.984 ، 2.399) على التوالي، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) لهما وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية).

ج- عدم ثبوت معنوية معاملات الانحدار ( $\beta$ ) للمحورين (المالي، والعملاء)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، إن ما يؤكد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) لهما وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha =$ )

0.05. وفي ضوء النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية).

د- تشير قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) البالغة (0.537)، بأنه توجد علاقة ايجابية (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومصفوفة الأداء المصرفي. وهذا يعني أن زيادة الاهتمام في المحاور المذكورة، سيؤدي بنفس الاتجاه إلى الارتقاء في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية الأردنية.

هـ- تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.288) بأن محوري (التعلم، والعمليات الداخلية)، تفسر ما نسبته (28.8%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين مصفوفة الأداء المصرفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (71.2%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط .

#### المراجع العربية:

- خطاب، كمال، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، المشكلات والعقبات وكيفية التغلب عليها، مؤتمر جامعة الشارقة، 2002.
- إبريس، وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- يوسف، محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.
- الملكوي، إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- تودين، أحمد، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- أبو فضة، مروان، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2006.
- ضوء، سعيد يحيى، استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.
- الخلوي، هالة، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001.