

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة المالية الأردنية

هاني عبد الحافظ العزب (\*)

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن غير المالية لغايات تقييم أداء شركات الوساطة المالية بشكل شمولي، وأثر تطبيق هذه المؤشرات على أداء الشركات، إضافة على التعرف على معيقات التطبيق. وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الوساطة المالية تتبنى تطبيق المقاييس المتعلقة بمؤشر كفاءة أداء العمليات الداخلية، والمقاييس المتعلقة بمؤشر تعلم ونمو الشركة والمقاييس المتعلقة بمؤشر العملاء، كما تم التعرف على أكثر المقاييس تطبيقاً وأكثرها أهمية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أهم عامل يُعيق تطبيق مقاييس الأداء غير المالية لدى شركات الوساطة المالية هو عدم وضوح رؤية وإستراتيجية الشركة وبالتالي صعوبة تحديد مقاييس منبثقة من الرؤيا والإستراتيجية، ويُعتبر كل من مقاومة التغيير وصعوبة إعطاء أوزان نسبية لأهمية كل مقياس غير مالي من العوامل التي تُعيق تطبيق مقاييس الأداء غير المالية.

**الكلمات المفتاح:** بطاقة الأداء المتوازن، شركات الوساطة المالية، مقاييس الأداء غير المالية.

**تصنيف JEL:** M10 ، G24

### 1. تمهيد:

جاء نظام بطاقة الأداء المتوازن للاعتراف بأثر المعلومات على المنظمات وخاصة الخدمية منها، وللتأكيد أن بيئة عصر المعلومات تتطلب من المنظمات إمكانات جديدة للنجاح التنافسي. وإن قدرة الشركة على تحريك و استغلال موجوداتها غير الملموسة أو غير المرئية أصبحت أكثر فائدة من الاستثمار وإدارة الموجودات الثابتة<sup>1</sup>.

ويُمكن تعريف نظام بطاقة الأداء المتوازن بأنه نظام إستراتيجي يعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف واضحة، ومقاييس، وأهداف قصيرة الأجل targets ، ومبادرات منظمة بأربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد كفاءة العمليات التشغيلية، وبعد تعلم ونمو المنظمة<sup>2</sup>.

اعتبر نظام الأداء المتوازن المقاييس المالية التقليدية غير كافية لوحدها لتقييم أداء المنظمات، كونها توضح نتائج الأداء الماضي للمنظمات، لذلك تم إضافة مقاييس تعتبر محركات للأداء المستقبلي للمنظمات، وهذه المقاييس تظهر أداء المنظمات من أربعة أبعاد: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ويحتوي النظام إطاراً لترجمة إستراتيجية المنظمة، ويُظهر الشكل رقم 1 أبعاد نظام الأداء المتوازن (انظر الملحق).

**مشكلة الدراسة:** تلعب شركات الوساطة المالية دوراً بارزاً في سوق رأس المال، إذ تُعتبر القناة الرئيسية التي يتم من خلالها الاستثمار في الأوراق المالية، حيث يتم تداول الأوراق المالية في البورصة من خلال هذه الشركات، ونظراً لأهمية هذا القطاع ودوره الاقتصادي فلا بد ان يتم باستمرار تقييم أدائه باستخدام الأدوات المختلفة بهدف العمل على تطويره وتلافي المشكلات والتغلب على الصعوبات والعوائق التي تعترض سبيل انجازه وأدائه.

تتبع أهمية وضرورة استخدام مؤشرات الأداء غير المالي، من خلال وجود نواحي قصور مؤشرات الأداء المالي في حالة الاعتماد عليها وإهمال مؤشرات الأداء غير المالي لتقييم أداء المنظمات<sup>3</sup>.

وبذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس مدى إمكانية تطبيق استخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء شركات الوساطة المالية الأردنية.

**عناصر مشكلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي مؤشرات قياس الأداء غير المالي التي تُستخدم من قبل شركات الوساطة المالية الأردنية؟
- 2- ما هي العوامل التي تُعيق استخدام المؤشرات غير المالية لقياس أداء شركات الوساطة المالية الأردنية؟
- 3- هل يوجد ارتباط بين مؤشرات قياس الأداء غير المالي لشركات الوساطة المالية الأردنية؟

**فرضيات الدراسة:-**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تستخدم شركات الوساطة المالية الأردنية مؤشرات قياس أداء غير مالي تتعلق بالعملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الشركة.

حيث سيتم اختبار الفرضية الأولى من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:-

◀ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية المتعلقة بمؤشر العملاء لتقييم أدائها.

◀ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية المتعلقة بكفاءة عملياتها الداخلية لتقييم أدائها.

◀ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية المتعلقة بتعلم ونمو الشركة لتقييم أدائها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يرتبط أداء شركات الوساطة المالية الأردنية بمدى استخدامها وقياسها لمعلومات تتعلق بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء غير المالي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد عوامل تُعيق استخدام المؤشرات غير المالية لتحسين أداء شركات الوساطة المالية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد ارتباط بين تطبيق مؤشرات الأداء غير المالية لقياس أداء شركات الوساطة المالية.

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات الموجهة لقطاع الخدمات المالية في الأردن، فلذلك من الممكن أن تسهم هذه الدراسة مساهمة إيجابية في هذا القطاع الحيوي، حيث ستوفر هذه الدراسة للمهتمين مؤشرات غير مالية تُساهم في مساعدتهم على تقييم أداء هذه الشركات بشكل شمولي، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية هذه الشركات، مما سينعكس إيجابياً على سوق رأس المال الأردني.

**الدراسات السابقة:** قد تناولت دراسات عديدة موضوع قياس الأداء باستخدام مؤشرات غير مالية، وأشارت العديد من هذه الدراسات إلى أهمية القيام بالمزيد من الدراسات حول الموضوع.

ففي دراسة (أبو شرح 2012)<sup>4</sup> والتي تم تطبيقها على الجامعة الإسلامية في غزة فقد توصلت ان الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

أما دراسة (Wiersma 2009)<sup>5</sup> فتوصلت الى اهمية بطاقة الاداء المتوازن لجميع المنشآت باعتبارها بطاقة لرصد ناتج تعاملات المنشأة.

في حين ان دراسة (Jakobsen 2008)<sup>6</sup> فقد طبقت على الشركات الهندسية وتوصلت ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى تحسين جوهري في العمليات الداخلية واهمية الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة.

أما دراسة (الفلاحات 2005)<sup>7</sup> فقد توصلت إلى أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تتبنى نموذجاً مالياً وغير مالي لتقييم أدائها من وجهة نظر عملائها، وعملياتها الداخلية، وأداء موظفيها ومسؤوليتها الاجتماعية، إضافة إلى تقييم الأداء المالي، وكانت إحدى نتائج دراسته أن الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن تواجه عدداً من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق تطبيق النموذج المتوازن، وبرزت هذه المعوقات مقاومة التغيير وسوء التنظيم الذي يُعيق عملية جمع البيانات وعدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات، كما أن البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية تُشكل عائقاً، إضافة إلى نمط التعامل بين الرئيس والمرووسين في هذه الشركات (تباعد السلطة) والتكلفة المادية العالية التي تُعد عائقاً أمام تطبيق وتصميم النموذج المتوازن لقياس الأداء.

أما دراسة (Chow & Stede 2006)<sup>8</sup> هدفت إلى معرفة مدى استخدام مقاييس الأداء غير المالية لدى الشركات الصناعية الأمريكية، واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة حيث تم توجيه (128) استبانة لمديري شركات صناعية أمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع الشركات في العينة لها نظم قياس أداء تحتوي مقاييس متنوعة بتركيز أكبر على المقاييس التشغيلية والمالية وبتركيز أقل على مقاييس الموظفين والزبائن.

كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة التي تهتم بشكل أكبر بالجودة تستخدم مقاييس غير مالية أعلى (وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والموظفين) ومقاييس موضوعية، وأن المقاييس غير المالية لا تستخدم كبديل للمقاييس المالية.

## II. الطريقة و الأدوات المستخدمة:

**1- مجتمع الدراسة وعينتها:** يتمثل مجتمع الدراسة لغاية معرفة مدى تطبيق المؤشرات غير المالية لدى شركات الوساطة المالية، ولمعرفة معوقات تطبيق مؤشرات الأداء غير المالية، في المديرين العامين لشركات الوساطة المالية الممارسة والذي يبلغ عددها (62) كما في نهاية عام 2014، حيث تم الرجوع إلى سجلات دائرة الترخيص والتفتيش في هيئة الأوراق المالية للحصول على هذه المعلومة، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تكونت من (53) شركة وساطة عاملة وهي تمثل ما نسبته (85.5%) من مجتمع الدراسة، وكانت أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمعتمدة لغايات التحليل (49) استبانة وهي تشكل ما نسبته (92%) من الاستبانات الموزعة.

2- **أداة القياس:** تم تصميم استبانته خاصة لتحقيق أغراض الدراسة المتعلقة بمعرفة مدى تطبيق المؤشرات غير المالية لدى شركات الوساطة المالية، وتم توجيه هذه الاستبانة على المديرين العاملين لشركات الخدمات المالية.

3- **ثبات أداة القياس:** تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث تبين بعد تحليل البيانات المجمعة من الاستبانات أن قيمة كرونباخ ألفا والتي تقيس التباين العام لأسئلة الاستبانة الرئيسية والتباين الخاص لكل سؤال من أقسام الاستبانة إضافة إلى وسط الاستبانة ككل زادت عن 60% وهي أقل نسبة مقبولة إحصائياً لاختبار ثبات أدوات الدراسة، انظر جدول رقم 5:

4- **ديمغرافية عينة الدراسة:** أظهرت الإستمابنة المستوى الدراسي لمديري شركات الوساطة في عينة الدراسة أن جميع أعضاء عينة الدراسة حاصلون على درجات جامعية، فقد شكلت درجة البكالوريوس ما نسبته (65.3%) ودرجة الماجستير (32.7%) والدكتوراه (2%) مما يُعطي مؤشراً جيداً على قدرة العينة على الإجابة بدقة أعلى.

أما خبرة مديري شركات الوساطة في عينة الدراسة وأعمار شركاتهم فقد تراوحت خبرة عينة الدراسة من (1) سنة وحتى (30) سنة، بمتوسط (9.43) سنة.

في حين تراوحت أعمار شركات الوساطة المالية في عينة الدراسة من (1) سنة إلى (29) سنة بمتوسط (6.4) سنة، وهذا يُعطي مؤشراً إلى وجود خبرة معقولة لدى شركات الوساطة المالية الخاضعة للدراسة.

5- **أساليب تحليل البيانات:** فيما يتعلق بالجانب الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تلائم مجال الدراسة منها اختبار (T) للعينة الواحدة ولكل بند من بنود الإستمابنة الموزعة بحيث يتم احتساب الوسط الحسابي وقيم (T) والقيمة المعنوية لكل بند من بنود الاستبانة ومن ثم تحديد البنود الأكثر تطبيقاً وأهمية، والتي يكون وسطها الحسابي أكبر من وسط الاختبار وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية.

ويتم الحكم على الاختلاف بين الأوساط ( إذا كان جوهرياً وذا دلالة إحصائية ) بالرجوع إلى القيمة المعنوية (significance)، فإذا كانت القيمة تساوي أو أقل من 0.05 أي بمستوى ثقة 95% أو أكثر فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنوياً والعكس صحيح وستكون النتائج ايجابية عندما يكون وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف جوهري ذي دلالة إحصائية.

### III. النتائج ومناقشتها :

1- **النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة البحث:** من واقع تحليل إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة الواردة بالإستمابنه باستخدام برنامج SPSS، تُشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:-

#### أ. وضوح المهمة والرؤيا والإستراتيجية

نتائج السؤال الخاص بالمهمة والرؤيا والإستراتيجية يمكن تلخيصه بما يلي:

- 1- كانت إجابات نسبة (47%) من عينة الدراسة ايجابية بخصوص ذكر المهمة الأساسية للشركة، وبيّنوا المهمة الخاصة بهم، وكذلك الحال فقد بيّن (51%) من عينة الدراسة الرؤيا الخاصة بهم، بينما لم يستطع (53%) و (49%) على التوالي من العينة ذكر المهمة الخاصة بهم أو الرؤيا الخاصة بهم على التوالي.
- 2- فيما يتعلق بتبني الشركة استراتيجيات واضحة ومعممة على الموظفين، أشار (77%) من عينة الدراسة الى تبني شركاتهم لاستراتيجيات واضحة ومعممة على الموظفين، في حين أشار (22.4%) الى عدم تبني شركاتهم لمثل هذه الاستراتيجيات.

ب. **مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في شركات الوساطة المالية والاهمية النسبية لهذه المقاييس**

#### ← المقاييس المتعلقة بعملاء الشركة

قيم متوسطات إجابات عينة الدراسة كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3) لتطبيق جميع مقاييس الأداء المتعلقة بعملاء الشركة باستثناء مقياسين اثنين (استبانة رضا العميل والمسح التلغوني لقياس الرضا).

وبلغ المتوسط العام لمؤشر العملاء (3.4)، وهذا يُشير إلى الاستخدام المتوسط لمقاييس مؤشر العملاء بشكل عام من قبل شركات الوساطة المالية.

يتضح (الجدول رقم 1/الملحق) إلى انه وبالرغم من متوسطات إجابات تطبيق مقاييس العملاء كانت أقل من المتوسط وأعلى من المتوسط بشكل بسيط لأربعة مقاييس، إلا أن إجابات الأهمية جاءت لتشير إلى أهمية المقاييس جميعها من وجهة نظر شركات الوساطة المالية، مما يزيد من أهمية تطبيق مقاييس العملاء، ومما يدل إلى وجود عوامل وصعوبات تقف أمام تطبيق مؤشر العملاء رغم قناعة عينة الدراسة بأهميته النسبية، وهذا يتضح عند مقارنة نسبة تطبيق مؤشر العملاء (68%) مع نسبة أهميته من وجهة نظر العينة (84%).

### المقاييس المتعلقة بقياس كفاءة عمليات الشركة الداخلية

يُلاحظ ( الجدول رقم 2/الملحق) أن جميع الإجابات المتعلقة بتطبيق مقاييس العمليات الداخلية (باستثناء نسبة مصاريف البحث والتطوير) لها متوسطات أعلى من متوسط أداة القياس (3)، مما يُشير إلى تطبيق هذه المقاييس من قبل عينة الدراسة، وبلغ المتوسط العام لمؤشر كفاءة أداء العمليات الداخلية (3.7) مما يُشير إلى أن شركات الوساطة المالية تهتم بتطبيق هذا المؤشر.

يتبين (الجدول رقم 3/الملحق) أن جميع المقاييس تُشكل أهمية بالنسبة لعينة الدراسة بما فيها المقاييس محدودة التطبيق، وجاءت نسبة العملاء الذين يُسددون مبكراً بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يُشير إلى وعي شركات الوساطة المالية إلى أن هناك مخاطر مرتبطة بالذمم المدينة لعملاء شركات الوساطة المالية.

ويُستدل عند مقارنة نسبة تطبيق مؤشر كفاءة العمليات الداخلية ونسبة أهميته من وجهة نظر عينة الدراسة إلى وجود عوامل وصعوبات تقف أمام تطبيق مؤشر كفاءة العمليات الداخلية رغم قناعة عينة الدراسة بأهميته النسبية، حيث بلغت نسبة تطبيق مؤشر كفاءة العمليات الداخلية (75%) في حين بلغت نسبة أهميته من وجهة نظر العينة (87%).

### المقاييس المتعلقة بتعلم ونمو الشركة

يُلاحظ (الجدول رقم 4/الملحق) أن جميع المقاييس الخاصة بتعلم ونمو شركات الخدمات المالية حققت قيم متوسطات أعلى من متوسط أداة القياس (3) لكنها لم تصل (4) باستثناء مقياس استبانة رضا الموظفين حيث حققت متوسط أقل من متوسط أداة القياس مما يُشير إلى الاستخدام المحدود لهذا المقياس، إلا أن المتوسط العام لمؤشر التعلم والنمو بلغ (3.4) مما يُشير إلى الاستخدام المتوسط لهذا المؤشر لدى شركات الوساطة المالية.

يُلاحظ (الجدول رقم 5/الملحق) أنه وبرغم التطبيق المتوسط والقليل لبعض مقاييس تعلم ونمو الشركة، إلا أن جميع المقاييس حققت أهمية كبيرة من وجهة نظر مديري شركات الوساطة المالية، مما يُشير إلى الاقتناع بأهمية هذه المقاييس رغم الاستخدام المتوسط لها.

ويُستدل عند مقارنة نسبة تطبيق مؤشر التعلم والنمو لدى شركات الوساطة المالية ونسبة أهمية هذا المؤشر من وجهة نظر عينة الدراسة إلى وجود عوامل وصعوبات تقف أمام تطبيق هذا المؤشر رغم قناعة عينة الدراسة بأهميته النسبية، حيث بلغت نسبة تطبيق مؤشر التعلم والنمو لدى شركات الوساطة المالية (69%) في حين بلغت نسبة أهميته من وجهة نظر العينة (86%).

### ج. العوامل والصعوبات التي تعيق تطبيق مقاييس الأداء غير المالية من قبل شركات الوساطة المالية

يتضح أن جميع العوامل المذكورة بالجدول من وجهة نظر مديري شركات الوساطة المالية تؤثر على استخدام مقاييس الأداء غير المالية لقياس الأداء، حيث بلغت متوسطات جميع هذه العوامل قيمة أكبر من قيمة متوسط أداة القياس، إلا أن عدم وضوح رؤية وإستراتيجية الشركة، وصعوبة إعطاء أوزان نسبية لأهمية المقاييس غير المالية ومقاومة التغيير، من أكثر العوامل التي تعيق استخدام المقاييس غير المالية لدى شركات الوساطة المالية.

**2- النتائج وفقاً لفرضيات البحث :** لغاية اختبار الفرضيات تمّ استخدام اختبار One Sample T-test، وتمّ رفض أو قبول الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة لقيمة T، فإذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح، في حين تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بالنسبة لفرضيات الدراسة الثانية والرابعة.

#### أ. الفرضية الرئيسية الأولى

فيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: " لا تستخدم شركات الوساطة المالية الأردنية مؤشرات قياس أداء غير مالية تتعلق بالعملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الشركة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:-

1- لا تستخدم شركات الوساطة المالية المقاييس غير المالية المقترحة المتعلقة بمؤشر العملاء لتقييم أدائها " ويتضح من الجدول (10) أن مستوى الدلالة لقيمة T بلغ 0.02 (أقل من "0.05")، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني أن شركات الوساطة المالية تستخدم المؤشرات غير المالية المتعلقة بعملائها لتقييم أدائها.

2- لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية المتعلقة بكفاءة عملياتها الداخلية لتقييم أدائها " ويتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة لقيمة T بلغ 0.001 (أقل من "0.05")، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني أن شركات الوساطة المالية تستخدم المؤشرات غير المالية المتعلقة بكفاءة عملياتها الداخلية لتقييم أدائها.

3- لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية المتعلقة بتعلم ونمو الشركة لتقييم أدائها " ويتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى الدلالة لقيمة T بلغ صفر (أقل من "0.05")، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني أن شركات الوساطة المالية تستخدم المؤشرات غير المالية المتعلقة بتعلم ونمو الشركة لتقييم أدائها.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: " لا تستخدم شركات الوساطة المالية المؤشرات غير المالية لتقييم أدائها" ونقبل الفرضية البديلة، بمعنى أن شركات الخدمات المالية تستخدم المؤشرات غير المالية لتقييم أدائها.

#### ب. الفرضية الرئيسية الثانية

أما لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا يرتبط أداء شركات الوساطة المالية بمدى استخدامها وقياسها لمعلومات تتعلق بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء غير المالية"، فقد تم استخدام اختبار الارتباط Correlation لمعرفة إن كانت هناك علاقة بين درجة استخدام المؤشرات غير المالية وأداء الشركة، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام كل من مؤشر تعلم ونمو الشركة ومؤشر العمليات الداخلية ومؤشر العملاء وبين أداء الشركة، في حين تظهر النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التشريعات وخدمة المجتمع وأداء الشركة، ويتضح من الجدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 (أقل من 0.01) للعلاقة بين مؤشر تعلم ونمو الشركة وأداء الشركة و مؤشر العمليات الداخلية وأداء الشركة و مؤشر العملاء وأداء الشركة وكذلك بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة مرتفعة نسبياً كما يتضح من الجدول أدناه، وبالتالي فإن النتيجة النهائية هي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة بين درجة استخدام المؤشرات غير المالية المقترحة وأداء شركات الخدمات المالية.

#### ج. الفرضية الرئيسية الثالثة

بخصوص اختبار الفرضية القائلة "لا توجد عوامل تُعيق استخدام المؤشرات غير المالية لتحسين أداء شركات الوساطة المالية"، فيتضح من الجدول رقم (16) أن مستوى الدلالة لقيمة T بلغ صفر (أقل من "0.05")، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني أنه توجد عوامل تُعيق استخدام المؤشرات غير المالية لتحسين أداء شركات الخدمات المالية.

#### د. الفرضية الرئيسية الرابعة

أما لاختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على " لا يوجد ارتباط بين تطبيق مؤشرات الأداء غير المالية لقياس أداء شركات الوساطة المالية" فقد تم استخدام اختبار الارتباط Correlation لمعرفة إن كان هناك ارتباط بين تطبيق مؤشرات الأداء غير المالية لقياس أداء شركات الخدمات المالية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين درجة تطبيق مؤشر العملاء من جهة وبين درجة تطبيق مؤشر تعلم ونمو الشركة (بلغ الارتباط 0.845 بمستوى دلالة 0.001) ومؤشر العمليات الداخلية (بلغ الارتباط 0.770 بمستوى دلالة 0.001) من جهة أخرى، كذلك وجد ارتباط قوي بين درجة تطبيق مؤشر العمليات الداخلية من جهة وتطبيق مؤشر تعلم ونمو الشركة (بلغ الارتباط 0.826 بمستوى دلالة 0.001) في حين كان الارتباط ضعيفاً بين درجة تطبيق مؤشر العمليات الداخلية وبين مؤشر الالتزام بالتشريعات وخدمة المجتمع (بلغ الارتباط 0.471 بمستوى دلالة 0.001)، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مؤشر الالتزام بالتشريعات وخدمة المجتمع وبين مؤشر العملاء وتعلم ونمو الشركة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا يعني وجود ارتباط بين تطبيق مؤشرات الأداء المالية لقياس أداء شركات الوساطة المالية.

### IV. الخلاصة:

- بيّنت نتائج الدراسة على شركات الوساطة المالية في الأردن ما يلي:-
- 1- لوحظ في بعض شركات الوساطة المالية، عدم وضوح ماهية الرؤيا والمهمة الأساسية، وعلاقتها بالاستراتيجيات الخاصة بالشركات.
  - 2- تتبنى شركات الوساطة المالية المقاييس غير المالية أولها مقاييس كفاءة العمليات الداخلية يليها مقاييس تعلم ونمو الشركة، يليها مقاييس العملاء، أما المقاييس الخاصة بالالتزام بالتشريعات وخدمة المجتمع فتأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق.
  - 3- بشكل عام كانت أهمية المؤشرات غير المالية عالية نسبياً من وجهة نظر شركات الوساطة المالية رغم أن بعضها كان متوسطاً أو محدود الاستخدام لديها، فجميع المؤشرات غير المالية كانت ذات أهمية عالية وبنسبة زادت على (80%).
  - 4- تطبق شركات الوساطة المالية مؤشر كفاءة العمليات الداخلية، وأن مقاييس سرعة تجهيز الفواتير والشيكات وسرعة معالجة أخطاء التداول وإعلام العملاء عن عمليات البيع والشراء جاءت بالمراتب الثلاث الأولى تبعاً، في حين أن مقياس نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً جاء بالمرتبة الرابعة - حققت كل المقاييس السابقة متوسط

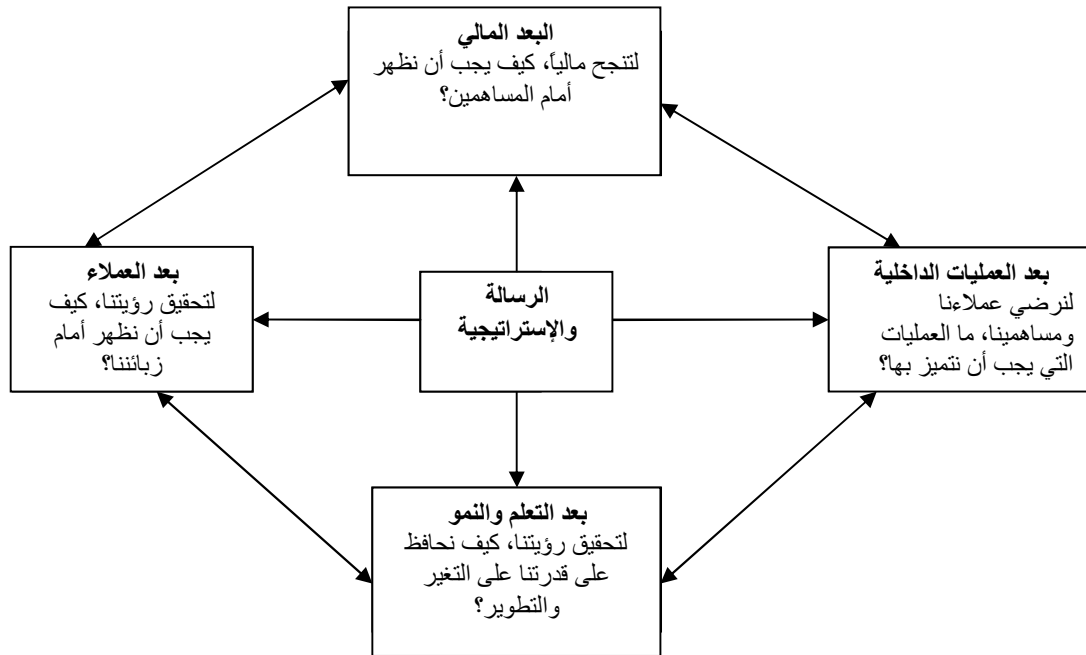
- إجابات زاد على (4) متبوعاً بمقياس كفاءة العمليات ونسبة أخطاء التداول ودورة الوقت ونسبة الإيرادات من الخدمات المالية الجديدة والخدمات الجديدة المدخلة مقارنة بالمخطط والخدمات الجديدة المدخلة مقارنة بالمنافسين على التوالي، في حين أن مقياس عدد الأوامر المنفذة أسبوعياً ونسبة مصاريف البحث والتطوير من إجمالي المصاريف جاءت بالمرتبتين الأخيرتين على التوالي.
- 5- تطبق شركات الوساطة المالية مؤشر تعلم ونمو الشركات، وان مقياس المؤشر مرتبة تنازلياً من الأكثر تطبيقاً إلى الأقل كانت كما يلي: التخطيط لتخفيض أخطاء التداول، وإنتاجية الموظفين، وقياس ملاءمة نظام المعلومات لحاجات الشركة وارتباط نظام الحوافز مع تحقيق أهداف الشركة، وعدد المقترحات المقدمة من الموظفين، وعدد الأنظمة الموضوعية لتلبية حاجات العميل، وعدد المقترحات المنفذة، ودرجة استخدام فرق العمل، ومعدل دوران الموظفين، واستبانة قياس رضا الموظفين (غير مطبقة).
- 6- جاءت الأهمية حيال كل مقياس من مقياس مؤشر تعلم ونمو الشركات من وجهة نظر شركات الخدمات المالية مرتبة تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما يلي: التخطيط لتخفيض أخطاء التداول (في المرتبة الأولى من حيث التطبيق والأهمية، ارتباط نظام الحوافز مع تحقيق أهداف الشركة (رغم احتلاله المرتبة الرابعة من حيث التطبيق) وإنتاجية الموظفين، قياس ملاءمة أنظمة الشركة لحاجاتها، معدل دوران الموظفين، عدد المقترحات المقدمة من الموظفين، عدد المقترحات المنفذة، عدد الأنظمة الموضوعية لتلبية حاجات العملاء، درجة استخدام فرق العمل.
- 7- شركات الوساطة المالية تطبق مؤشر العملاء، وان مقياس الاحتفاظ بالعملاء وربحية العميل، حققاً متوسط إجابات زاد على (4) والحصة السوقية في المراتب الثلاث الأولى على التوالي، تبعها مقياس مقابلات مع العملاء لقياس رضاهم وعدد العملاء الجدد ونسبة العملاء الجدد من إجمالي العملاء وعدد شكاوي العملاء على التوالي، في حين كان مقياس عدد مقترحات العميل ومقياس عدد الاقتراحات المنفذة قريبة جداً من المتوسط (3.07 و3.02) مما يشير إلى التطبيق شبه المحدود لهذه المقاييس، في حين أن النتائج جاءت لنشير إلى عدم تطبيق استبانة رضا العميل والمسح التلغوني لقياس الرضا لدى شركات الخدمات المالية.
- 8- جاءت الأهمية من وجهة نظر شركات الوساطة المالية حيال مقياس مؤشر العملاء مرتبة من الأكثر أهمية من وجهة المبيين إلى الأقل أهمية كالتالي: الاحتفاظ بالعملاء، ربحية العميل، عدد شكاوي العملاء، مقابلات مع العملاء لقياس رضاهم، الحصة السوقية، عدد مقترحات العملاء، عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من إجمالي العملاء، عدد المقترحات المنفذة، استبانة رضا العملاء، المسح التلغوني لقياس رضا العملاء.
- 9- وتساوت وجهة نظر مديري شركات الوساطة المالية حيال أهمية كل من مقياس المبالغ المرصودة لدعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية ومقياس المبالغ المرصودة لدعم البنية التحتية.
- 10- توجد عوامل تعرقل عملية تطبيق مقاييس الأداء غير المالية لقياس الأداء جنباً إلى جنب مع المقاييس المالية.

#### التوصيات:

- يُمكن تلخيص أهم التوصيات لشركات الوساطة المالية وللجهات ذات العلاقة بعملها بما يلي:-
- 1- الاهتمام بتطبيق المؤشرات غير المالية التالية: مؤشر لتحديد العلاقات مع العملاء، ومؤشر كفاءة العمليات الداخلية، ومؤشر تعلم ونمو الشركة، ومؤشر الالتزام بالالتزام بالالتزامات وخدمة المجتمع، جنباً إلى جنب مع المؤشر المالي لقياس أداء شركات الوساطة المالية، ومن الممكن للشركات الاعتماد على نظام الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء، مع التركيز على أن تطوير نظام الأداء المتوازن قد يختلف من شركة لأخرى تبعاً لرويتها ورسالتها واستراتيجيتها وظروفها.
  - 2- زيادة الاهتمام بمؤشرات الأداء غير المالية (مؤشرات العملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الشركة) لقياس الأداء، حيث وجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين درجة تبني مؤشرات أداء غير مالية متعلقة بنمو الشركة والعمليات الداخلية والعملاء وبين أداء الشركة.
  - 3- الاهتمام بقياس أداء شركات الوساطة المالية باستخدام مؤشر تعلم ونمو الشركة، من خلال استخدام المقاييس العامة المقترحة بالدراسة، مع ضرورة توفير نظام للمعلومات يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة، وربط نظام الحوافز بما يتلاءم مع تطوير الأداء، وتوفير الدورات التدريبية لتنمية مهارات العاملين، وتشجيع الإبداع، والسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مع ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية التي تطرأ لتحسين الأداء، حيث أكدت نتائج الدراسة بان مؤشر تعلم ونمو الشركة هو المؤشر الأكثر ارتباطاً بأداء الشركة.
  - 4- زيادة اهتمام شركات الوساطة المالية بإشراك العملاء والاعتماد على آرائهم في تقديم الخدمة التي تلبى احتياجاتهم.

## - ملحق الجداول والأشكال البيانية :

شكل رقم (1): أبعاد نظام الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan &amp; Norton 1997, p9

جدول رقم (1): المقاييس المتعلقة بتحديد العلاقات مع عملاء الشركة مرتبة حسب درجة الاستخدام

النسبة المئوية للتطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
87.8%	.837	4.39	الاحتفاظ بالعملاء
80%	.989	4.00	ربحية العميل
76.2%	1.283	3.81	الحصة السوقية
73.4%	1.144	3.67	مقابلات مع العملاء لقياس رضاهم
72.6%	1.074	3.63	عدد العملاء الجدد
67.4%	1.131	3.37	نسبة العملاء الجدد من إجمالي العملاء
66.6%	1.435	3.33	عدد شكاوي العملاء
61.4%	1.272	3.07	عدد مقترحات العملاء
60.4%	1.125	3.02	عدد مقترحات العملاء المنفذة
56%	1.338	2.80	المسح التلغوني لقياس رضا العملاء
47.8%	1.455	2.39	استبانه رضا العملاء
متوسط تطبيق مؤشر العملاء 3.41 بنسبة (68%)			

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (2): المقاييس المتعلقة بكفاءة أداء العمليات الداخلية لدى شركات الوساطة المالية مرتبة حسب درجة الاستخدام

النسبة المئوية للتطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
91.4%	.677	4.57	سرعة تجهيز الفواتير والشيكات
88.8%	.897	4.44	سرعة معالجة أخطاء التداول
87.8%	.671	4.39	إعلام العملاء عن عمليات البيع والشراء
83.2%	1.028	4.16	نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً
79.2%	1.172	3.96	كفاءة العملية (وقت تنفيذ العملية/ الوقت الكلي)
76%	1.307	3.80	نسبة أخطاء التداول
73%	1.052	3.65	دورة الوقت Cycle time
69.8%	1.340	3.49	نسبة الإيرادات من الخدمات المالية الجديدة
66.6%	1.345	3.33	الخدمات المالية الجديدة المدخلة مقارنة بالمخطط

65.4%	1.335	3.27	الخدمات المالية الجديدة المدخلة مقارنة بالمنافسين
60.8%	1.499	3.04	عدد أوامر البيع والشراء المنفذة أسبوعياً
57.6%	1.252	2.88	نسبة م.البحث والتطوير من إجمالي المصاريف
3.74 بنسبة (75%)			متوسط تطبيق مؤشر العمليات الداخلية

المصدر: إعداد الباحث

## جدول رقم (3): المقاييس المتعلقة بتحديد العلاقات مع عملاء الشركة مرتبة حسب أهميتها

النسبة المئوية للأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
93.4%	.474	4.67	الاحتفاظ بالعملاء
92.6%	.570	4.63	ربحية العميل
87.8%	.759	4.39	عدد شكاوي العملاء
85.8%	.866	4.29	مقابلات مع العملاء لقياس رضاهم
84%	1.020	4.20	الحصة السوقية
83%	.807	4.15	عدد مقترحات العملاء
82.4%	.904	4.12	عدد العملاء الجدد
80.4%	.803	4.02	نسبة العملاء الجدد من إجمالي العملاء
80%	.885	4.00	عدد مقترحات المنفذة
79.6%	1.031	3.98	استبانة رضا العملاء
76.8%	1.124	3.84	المسح التلغوني لقياس رضا العميل
4.21 بنسبة (84%)			متوسط أهمية مؤشر العملاء

المصدر: إعداد الباحث

## جدول رقم (4): المقاييس المتعلقة بكفاءة أداء العمليات الداخلية لدى شركات الوساطة المالية مرتبة حسب أهميتها

النسبة المئوية للأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
96%	.456	4.80	نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً
95.6%	.511	4.78	سرعة معالجة أخطاء التداول
94.6%	.531	4.73	سرعة تجهيز الفواتير والشيكات
93.4%	.555	4.67	كفاءة العملية (وقت تنفيذ العملية/ الوقت الكلي)
92.6%	.602	4.63	نسبة أخطاء التداول
92%	.610	4.60	إعلام العملاء عن عمليات البيع والشراء
87.4%	.859	4.37	دورة الوقت Cycle time
84.4%	.941	4.22	نسبة الإيرادات من الخدمات المالية الجديدة
81.6%	.932	4.08	الخدمات المالية الجديدة المدخلة مقارنة بالمنافسين
80.4%	.989	4.02	الخدمات المالية الجديدة المدخلة مقارنة بالمخطط
78%	1.104	3.90	عدد أوامر البيع والشراء المنفذة أسبوعياً
72.6%	1.035	3.63	نسبة م.البحث والتطوير من إجمالي المصاريف
4.37 بنسبة (87%)			متوسط أهمية مؤشر العمليات الداخلية

المصدر: إعداد الباحث

## جدول رقم (5): المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو لدى شركات الوساطة المالية مرتبة حسب درجة استخدامها

النسبة المئوية للتطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
86.6%	.966	4.33	التخطيط لتخفيض أخطاء التداول
78.8%	1.162	3.94	إنتاجية الموظفين
72.2%	1.412	3.61	ارتباط نظام الحوافز مع تحقيق أهداف الشركة
72.2%	1.288	3.61	قياس ملاءمة نظام المعلومات لحاجات الشركة
68.2%	1.059	3.41	عدد المقترحات المقدمة من الموظفين
67.8%	1.441	3.39	عدد النظم الموضوعه لتلبية حاجات العميل
65.4%	1.132	3.27	عدد المقترحات المنفذة
62.8%	1.291	3.14	درجة استخدام فرق العمل



معدل دوران الموظفين	3.12	1.398	62.4%
استبانة قياس رضا الموظفين	2.55	1.355	51%
متوسط تطبيق مؤشر تعلم ونمو الشركة	3.4367		بنسبة (69%)

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (6): المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو لدى شركات الوساطة المالية مرتبة حسب أهميتها

النسبة المئوية للأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
96.4	.391	4.82	التخطيط لتخفيض أخطاء التداول
92.6	.698	4.63	ارتباط نظام الحوافز مع تحقيق أهداف الشركة
92.6	.528	4.63	إنتاجية الموظفين
87.8	.606	4.39	قياس ملاءمة نظام المعلومات لحاجات الشركة
85.8	.935	4.29	معدل دوران الموظفين
84.8	.723	4.24	عدد المقترحات المقدمة من الموظفين
83.6	.834	4.18	استبانة قياس رضا الموظفين
82.8	.736	4.14	عدد المقترحات المنفذة
82.4	1.111	4.12	عدد الأنظمة الموضوعية لتلبية حاجات العميل
74.6	1.132	3.73	درجة استخدام فرق العمل
		4.32	متوسط أهمية مؤشر تعلم ونمو الشركة

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (7): درجة الاستخدام والأهمية لمؤشرات قياس الأداء المقترحة في الدراسة

المؤشر	متوسط الاستخدام	نسبة الاستخدام	متوسط الأهمية	نسبة الأهمية
العمليات	3.7438	75%	4.3691	87%
نمو وتعلم الشركة	3.4367	69%	4.317	86%
العملاء	3.4072	68%	4.2081	84%

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (8): جدول يبين العوامل أو الصعوبات التي تُعيق تطبيق مقاييس الأداء غير المالية مرتبة حسب أهميتها

العامل	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
عدم وضوح رؤية وإستراتيجية الشركة	3.98	1.199	79.6%
صعوبة إعطاء أوزان نسبية لأهمية كل مقياس غير مالي	3.94	.953	78.8%
مقاومة التغيير لتطبيق مقاييس أداء غير مالية	3.94	1.069	78.8%
صعوبة إيجاد رابط سببي بين المقياس غير المالي والأداء	3.76	0.947	75.2%
صعوبة تجميع البيانات المتعلقة بمقاييس الأداء غير المالية	3.73	1.036	74.6%
عدم وجود كفاءات قادرة على تجميع وتحليل البيانات	3.71	1.173	74.2%
التكلفة المالية المرتبطة بتطبيق نموذج مالي وغير مالي لقياس الأداء	3.29	0.957	65.8%
التكلفة المالية المرتبطة بتصميم نموذج مالي وغير مالي لقياس الأداء	3.22	0.941	64.4%

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (9): قيمة كرونباخ ألفا لأسئلة الاستبانة

البيان	قيمة كرونباخ ألفا (قياس الثبات)
استخدام مؤشرات العملاء	0.844
أهمية مؤشرات العملاء	0.792
استخدام مؤشرات العمليات الداخلية	0.829
أهمية مؤشرات العمليات الداخلية	0.737
استخدام مؤشرات تعلم ونمو الشركة	0.911
أهمية مؤشرات تعلم ونمو الشركة	0.749
العوامل والصعوبات التي تُعيق استخدام مؤشرات غير مالية لتقييم الأداء	0.879
تقييم أداء الشركة مقارنة بالمنافسين	0.924

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الأولى/الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	المتوسط العام	SIG.	T المحسوبة
رفض الفرضية العدمية	3.4218	0.002	3.827

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية الثانية/الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	المتوسط العام	SIG.	T المحسوبة
رفض الفرضية العدمية	3.7438	0.001	7.418

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (12): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة/الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	المتوسط العام	SIG.	T المحسوبة
رفض الفرضية العدمية	3.4367	0.000	3.268

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (13): اختبار T test للفرضية الثانية

النتيجة	المتوسط العام	SIG.	T المحسوبة
رفض الفرضية العدمية	3.664	0.001	6.383

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (14): نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	البيان
يوجد علاقة ذات دلالة احصائية	0.001	.757	العلاقة بين مؤشر تعلم ونمو الشركة وأداء الشركة
يوجد علاقة ذات دلالة احصائية	0.001	.667	العلاقة بين مؤشر العمليات الداخلية وأداء الشركة
يوجد علاقة ذات دلالة احصائية	.001	.656	العلاقة بين مؤشر العملاء وأداء الشركة

المصدر: إعداد الباحث

## الإحالات والمراجع :

- Kaplan, Robert, And Norton, David (1996)"Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard business Review, January-February, PP 75-85.
- Anthony, Banker. Rajiv, Kaplan. Robert, And Young. S, (2001), "Management Accounting", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall. PP.55.
- Karathanos, Demetrius, And Karathanos, Patrica (2005)"Applying the balanced scorecard to education", Journal of education for business, March/April, PP.222-230.
- أبو شرح, جمال (2012), مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين), اطروحة ماجستير, الجامعة الإسلامية/غزة.
- Wiersma The Balanced Scorecard: "translating study in to action", Boston: HBS Press2009, P 9.
- Jakobsen (2008), "Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective", Journal of Accounting and Economics, 32, PP349-410.
- فلاحات, محمود فلاح (2005). " استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الاداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية", اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- Chow. Chee, And Stede. Wim (2006), "The Use & Usefulness of Non financial performance Measures", "Management Accounting Quartly, spring, Vol.7, No.3 pp1-8.