

إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي

أحمد السعيد محمد بهجت<sup>1</sup> , غريب جبر جبر غنام<sup>2</sup> , نبيل نصر الحفناوي<sup>1</sup>  
<sup>1</sup> قسم التنمية المتواصلة للبيئة - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات  
<sup>2</sup> المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة

## ملخص البحث

تناول البحث إطاراً مقترحاً لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي بهدف تقييم مدى الفائدة من تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي ، وذلك بعد إضافة محوري الذكاء الإصطناعي والعلومة كمحاور جديدة لبطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإشتقاق **مجموعه من الفروض لعل أهمها** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي. " ولإختبار صلاحية هذه الفروض تم إختبارها إحصائياً على مجتمع البحث والذي تمثل في عينه من العاملين بالمركز الرئيسي والقطاعات والفروع التابعة له بجميع المحافظات من المستويات الإدارية (إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة تنفيذية) ، وتم تقدير حجم العينة من خلال معادلة المعاينة العشوائية. **وإنتهى البحث إلى مجموعه من النتائج لعل أهمها** أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتصميم نظام شامل لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للمنظمات يلائم إستراتيجيتها ، أن غالبية العاملين بالبنك ليس لديهم الوعي الكافي بالبعد البيئي وما ينتج عن ذلك من أضرار. وأن سياسات البنك في حاجة إلى إعادة نظر فيما يخص كافة الجوانب البيئية ، البنك يجب أن يعمل على وجه السرعة نحو إستخدام أحدث التطبيقات فيما يخص الأعمال البنكية من نظم وتطبيقات الذكاء الإصطناعي ، البنك يعمل في معزل عن السوق المحيطة حتى لو كونه بنكا متخصصاً، العائد المادي والمزايا الإضافية التي يحصل عليها العاملين ضعيفه ، إستجابة البنك للتطوير والتحديث وإبتكار منتجات جديدة ضعيفه وعدم ترجمة إحتياجات وتوقعات العملاء إلى أهداف للجودة .

**طبقاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصى البحث بضرورة:-** المطالبة بتطوير سياسة البنك فيما يخص إهتمام البنك بتدعيم الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة ، أن تولى الإدارة الإهتمام بنظم الخبرة للمساعدة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان ، أن تغيير الإدارة من سياساتها مع الإهتمام بالكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية أكثر مع فتح مجالات الترقية أمامهم ، تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن مع ربط الحوافز بمقدار مساهمة العاملين في إنجاح مشاريع التحسين والتطوير .

## ABSTRACT

The research dealt in a framework for application of the Balanced performance card in order to improve the strategic performance environment of Development and Agricultural Credit Bank in a way to assess the usefulness of application of the Balanced performance methodology in improving the strategic performance environment of Development and Agricultural Credit Bank, and after adding two central points which are the artificial intelligence and the globalization as new central points for the balanced performance card in order to achieve this goal, the researcher derivates a group of hypothesis, the most important are as follow:

There are no statistical significant differences between the balanced performance card and the improving of the strategic performance environment of Development and Agricultural Credit Bank. For testing the validity of these hypothesis, it done statistically on the research community, which represents in a sample of workers in the principle office and sectors and its related branches in all provinces on the administrative levels (senior management, mediate

management and executive management), the sample size estimated through an equation of the random sampling. **The search concludes to a set of results, the most important are as follow.** The balanced performance card is considered one of the most important methods used in performance assessment and designing a comprehensive system in order to improve the strategic of the organizations environment with a suitable strategy, also the majority of bank employees did not have sufficient awareness of the environmental dimension and its consequential damage of it. Bank's policies is required to be reviewed in regard to all the environmental aspects, the bank must work quickly toward using of the modern applications and in respect to banking business including systems and applications of the artificial intelligence, where the bank works in isolation from the external market, even if the bank is a specialist in a certain type, the financial due and the additional benefits which obtained by workers are very weak, Bank response to development, modernization and innovation of new products are also weak with lacking of needs awareness and customers' expectations to the quality goals. **In accordance to the results of this study, it recommended the need to.** Claiming development of Bank's policy in respect to the Bank's awareness of supporting activities and initiatives that may serve the environment; the administration should be interested in experienced systems in order to help decision making with accepting or rejecting the credit granting; the administration must change its policies in awareness of the banking qualifications that capable of facing and meeting of banking globalization challenges with more available fields of promotion; applying methodology of balanced performance card to link the incentives with the portion of workers participation in enhancing success of improvement and development projects.

#### القسم الأول الإطار العام للبحث

##### مقدمة :

يسعى البحث الى وضع إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية الزراعي وذلك بعد إضافة محوري الذكاء الإصطناعي والعولمة كمحاور جديده لبطاقة الأداء المتوازن وذلك في ظل أنه لا توجد علاقة جوهريه بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي .

##### مشكلة البحث

إستقر الفكر الإداري والمحاسبي على أهمية بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها التقنية الأفضل لقياس وتقييم وتحسين الأداء كونها تعتمد ليس فقط على مؤشرات الأداء المالي، بل تأخذ بعين الإعتبار المؤشرات غير المالية ، وتأسيسا على الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمات من تطبيق هذه المنهجية يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:-

1. هل يمكن وضع إطار يعمل على إيجاد علاقة بين منهجية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي.

2. هل يمكن إختبار هذا الإطار من خلال مجموعه من المقاييس

## أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من الإعتبارات الآتية:-

- الأهمية العلمية: إضافة محاور جديده لبطاقة الأداء المتوازن وهما محوري الذكاء الإصطناعي Artificial intelligence ومحور العولمة Globalization "عولمة السوق" وهو محور يعبر عن
- الأهمية العملية: ترجع أهمية البحث من الهدف الذى تسعى الدراسة اليه وهو تحسين بيئة الأداء الإستراتيجى لبنك التنمية والإئتمان الزراعى .

## أهداف البحث :

يسعى البحث إلى :

وضع إطار لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجى لبنك التنمية الزراعى وذلك بعد إضافة محوري الذكاء الإصطناعي والعولمة كمحاور جديده لبطاقة الأداء المتوازن .

## فروض البحث

إعتمدالبحث فى تحقيق أهدافه على :-

### الفرض الأول:

لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحسين بيئة الأداء الإستراتيجى لبنك التنمية والإئتمان الزراعى .

## منهج البحث

لتحقيق الهدف من البحث وإختبار الفروض تم إستخدام المنهج العلمى الإستقرائى وذلك عن طريق دراسة وتقييم أهم الدراسات الإدارية والمحاسبية التى تناولت بالعرض والمناقشة والتحليل ، منهجية بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجى للمصارف .

## تنظيم البحث

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى عدة أقسام على النحو التالى:

- القسم الأول: يتضمن عرضاً للإطار العام للبحث، والذى يركز على عرض لمشكلة البحث، وأهدافه، وفروضه، وحدوده، وكيفية تنظيمه وأهميته.
- القسم الثانى: يركز على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- القسم الثالث: يتناول مدخل بطاقات الأداء المتوازن .
- القسم الرابع : مناقشة المنهجية و الإجراءات والفرضيات. تحليل النتائج
- القسم الخامس : خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته

## حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

يقتصر البحث على تناول أداه منهجية بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين بيئة الأداء الإستراتيجى لبنك التنمية والإئتمان الزراعى . وعينه من العاملين ببنك التنمية والإئتمان الزراعى

## القسم الثانى

الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الدراسات الأجنبية:

**إستهدفت دراسة : Lau& Sholihin,2005 (1)**

تحديد مدى رضا الموظفين عن المقاييس التى تستخدم لتقييم أدائهم من خلال مقارنة النتائج السلوكية Behavioural Consequency لكل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وبطاقة الأداء المتوازن، وفرض الدراسة أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن أكثر عدالة فى تقييم أداء الموظفين من المقاييس المالية أو غير المالية منفردة ،

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:**

أ- إن المقاييس المالية تؤثر بصورة سلبية على رضا الموظفين كونها لا تعكس بعدالة كيفية أدائهم لوظائفهم ، كما أن المقاييس غير المالية لا توفر منفردة نتائج منطقية لأداء الموظفين.

ب- إن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر بصورة إيجابية على رضا الموظفين نتيجة لعدالتها فى تقييم أدائهم.

**إستهدفت دراسة: Abu Yahaya 2009 (2)**

تحديد الدور الذى تلعبه بطاقات الأداء المتوازن فى ظل التطورات الحديثة وظروف المنافسة الحادة فى قطاع المصارف سواء فى جذب الودائع أو منح التسهيلات المختلفة للعملاء، وخصوصاً و مع زيادة المنافسة التجارية أدت الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء فى المصارف التجارية.

**وخلصت الدراسة إلى ضرورة تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:**

أ- تمكن الموظفين فى المصارف من فهم وربط الأهداف الإستراتيجية بمقاييس الأداء.

ب- هى أداة شاملة تمكن من رضا العملاء وكسب عملاء مستهدفين جدد ومواكبة المنافسة الحالية.

**استهدفت دراسة : Yansheng -2009 (3)**

تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن فى المصارف التى جاءت كترجمة لإستراتيجيتها بتحديد الأهداف الإستراتيجية والمقاييس المالية وغير المالية لتحقيق إستراتيجيتها، وأكد أن هناك تحديات عديدة تواجه المصارف فى أدائها فى بيئة المنافسة.

**وخلصت الدراسة إلى**

وجوب إستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن التى تقيس الأداء من خلال المقاييس المالية وغير المالية لتطبيق إستراتيجيتها ورؤيتها من خلال :

أ- تحديد شامل لإستراتيجية المصرف.

ب- تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة فى المصرف وتطوير الأهداف الإستراتيجية.

**إستهدفت دراسة : mpunniy - 2010 (4)** توفير معيار موضوعى لتقييم مؤشر القياس والأهداف الإستراتيجية للشركة التى تستخدم مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن حيث أن منهجية بطاقات الأداء المتوازن توفر معايير موضوعية وذاتية يمكن الإعتماد عليها للتوصل إلى نتائج .

**وخلصت الدراسة إلى**

أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن توفر معايير موضوعية وذاتية يمكن الإعتماد عليها للتوصل إلى نتائج تساعد فى توفير المعلومات وتحليل الموقف الإستراتيجى

(1)Lau, C.M and Sholihin M., Financial and Nonfinancial Measures :how do they affect job satisfaction? The British Accounting review, NO.27,2005

(2) Abu Yaahiya. Using Balanced Scorecard to asses performance of Bank , MBA Thesis , School of technology ,2009

(3)Yansheng Zhang LONGYILI “ Studyon balanced scorecard of commercial bank in performance management system” proceeding of the 2009 international symposium on web information systems p.r china , may 22-24,2009 .pp206-209

(4) Mpunniy. murail “ Balabced score for the balanced scorecard benchmarking tool “an international journal ,2010vol ,15 Issue 4,PP420-443

ثانياً: الدراسات العربية:

1- إستهدفت دراسة: البتانوني، 2005 (1)

إستخدام مدخل نمذجة الأعمال في تفعيل دور بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء من خلال دراسة ميدانية على عينة من بنوك قطاع الأعمال العام المصرية، حيث قامت الدراسة باختبار المتغيرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المختلفة وفاعلية قياس الأداء وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك يساعدها على تحسين قياس أدائها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2- هدفت دراسة: محمد -2010 (2)

إلى إظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهمية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتعامل بها جميع الأفراد العاملين، من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

أ- تعد بطاقة الأداء المتوازن الأنسب لقياس أداء المصارف حيث تأخذ في الحسبان مقياس الأداء المالي وغير المالي.. و أهمية بناء المصارف لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل وبطاقة الأداء المتوازن.

تقييم الدراسات السابقة الدراسات السابقة خلصت بالآتي:

- أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتوصيل إستراتيجيتها لكافة العاملين فيها بهدف فعالية الأداء الكلي ودعم قدرتها التنافسية، أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي وإدارة الأداء بنجاح.
- إتضح أن تنظيم مقاييس الأداء في مجموعة من الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين كما أنه يؤثر على نحو معنوي في حكم المدراء الذين يقومون بتقييم الأداء .
- إن عدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس التي يحتاجها كل بعد تتوقف بدرجة أساسية على إستراتيجية المنظمة وحجمها وطبيعة نشاطها.
- إمكانية تعديل بطاقة الأداء المتوازن ومرونتها للتطبيق في المنظمات على إختلاف أنشطتها وأهدافها.

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

الهدف إعداد إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تقييم مدى الفائدة من تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بعد عرض وتحليل محاورها وذلك بعد إضافة محوري الذكاء الإصطناعي والعولمة كمحاور جديده لبطاقة الأداء المتوازن وذلك في ظل : عدم وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي .وبعد إستعراض الدراسات السابقة تبين أن معظم البحوث تناولت أهمية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ولم تتطرق إلى بعدى العولمة وتطبيقات الذكاء الإصطناعي.

القسم الثالث

**مدخل بطاقات الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard**

تسعى المنظمات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً إتخاذ إجراءات إدارية. بعد مرحلة القياس والتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيئاً إحدى مؤشرات القدرة على إدارته.

**أولاً : مدخل بطاقة الأداء المتوازن**

- (1) علاء محمد البتانوني "إطار مقترح لتفعيل إستخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية" مجله كليه التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، كلية التجارة ، جامعة الأسكندرية ، 2005 ، ص 83.
- (2) نبيل عبد المنعم محمد "إطار مقترح لإستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول يناير، 2010، ص 1-48.

يرى د. غريب جبر غنام<sup>1</sup> أن القياسات المالية مثل التحكم في المصاريف والنصيب السوقي والعائد على الإستثمار والربحية تعتبر تاريخية وأن القياسات الغير مالية مثل المقدرة القيادية والإدارية وإستراتيجية المنظمة والوضع السوقي هي قياسات المستقبل.

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وقد عرف<sup>2</sup> (Norton & Kaplan – 2001) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المنظمة وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن مقاييس مالية توضح نتائج وتصرفات قد تم إتخاذها سابقا وتوازنها بمقاييس غير مالية، رضا العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، إبتكار وتطوير الأنشطة، وتعد هذه المقاييس محركا للأداء المالي المستقبلي.

#### من هذا التعريف نستنتج ما يلي :-

- 1- أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي لتحسين الأداء الكلي للمنشأة.
- 2- تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المقاييس المالية مثل (معدل العائد على الإستثمار، ومعدل الربحية) وغير المالية مثل (الجودة، إرضاء العميل) وتتسم هذه المقاييس بالمرونة لتسمح بإدخال مقاييس جديدة.
- 3- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تدعيم قدرات المصرف من خلال المحاور المختلفة لتحسين الأداء المالي وغير المالي للمصرف.

#### أسلوب القياس المتوازن هو:-<sup>(3)</sup>

1. منهجية عامة وإطار منسق لكل جهود المنظمة لقياس الأداء.
2. يوفر لغة عامة ومشاركة لكل مديري المنظمة.
3. يوفر قاعدة عامة لفهم نتائج القياس ويقدم صورة كاملة للمنظمة، إضافة للصورة التفصيلية.
4. يغطي كافة الجوانب المهمة لنجاح المنظمة
5. يعطي صورة واضحة عن إستراتيجية المنظمة وكيفية تحقيقها

#### أسباب ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن

- قد أوضح ( Kaplan & Norton- 2001)<sup>(4)</sup> أن ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يرجع إلى سببين رئيسيين هما:
- 1- الإفتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصوره مترابطة ومتوازنة.
  - 2- تحول الإدارة إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة ومع هذا التحول أصبحت المنظمات غير قادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب لأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وبظهور بطاقة الأداء المتوازن حلت هذه المشكلة.
  - 3- ويضيف Yoshikawa, et al<sup>(5)</sup> لما سبق أن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن هو التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها قصر دورة حياة المنتج مما جعل من الإبتكار أهم عوامل النجاح.

#### فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

د. غريب جبر "إستخدام أسلوب الأداء المتوازن لتفعيل دور الرقابة الداخلية في منشآت الأعمال ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة بورسعيد، 1 العدد الثاني، 2013، ص55.

(2) Kaplan & Norton, transforming the balanced scorecard form performance management, accounting Hori Zone, 2001, Vol, 15, No. 1, pp. 87 – 104.

(3) مرجع سبق ذكره

(4) مرجع سبق ذكره

(5) Y oshikawa ,T., et al, strategic Value Analysis : Organize Your Campany for , strategic Success , Prentice – Hall , INC , New York , [2002]، P.92

ربط رؤية المنشأ ورسالتها وإستراتيجيتها بأهدافها التشغيلية، إعداد التقارير بسرعة وفاعلية و المتابعة المستمرة للإنجاز، تحسين قدرات المنظمة من خلال خلق إنسجام بين الدوائر المختلفة ، المرونة فى الإستجابة السريعة لفرص التحسين ، التحديد الواضح للمسئوليات والمهام بين فريق العمل.

#### أهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

تحسين الأداء المالى للمنظمات حيث أشار (Davis & Albright)<sup>(1)</sup> أنه من خلال التطبيق العملى، وجد أن تطبيق BSC كمقياس للأداء قد مكن من تحسين الأداء المالى، التغلب على أهم عيوب المقاييس التقليدية للأداء<sup>(2)</sup> ، المساعدة فى ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف<sup>(3)</sup>. ربط العاملين بالإستراتيجية :

ويمكن تناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:-فقد ذكر (Michalska)<sup>(4)</sup>

#### البعد المالى (Financial perspective)

يركز هذا البعد على الأداء التاريخى للمنظمة حيث يتناول المقاييس المالية التقليدية مثل معدل النمو، الربحية، والعائد على رأس المال وهى مقاييس تعكس الأداء المالى .

#### بعد العملاء Customer Perspective

الوصول للعميل والإحتفاظ به هو هدف لا يقل أهمية عن الأهداف المالية وتحقيقه يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة فإن هذا البعد يتناول المقاييس التى تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين مثل رضا العملاء، النصيب فى السوق ، القيمة من وجهة نظر العميل.

#### بعد العمليات الداخلية (Final Internal Processes perspective)

يركز على العوامل والإجراءات الداخلية الهامة التى تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء ونتائج مالية مرضية (Horengren)<sup>(5)</sup> حيث يتضمن مقاييس مثل الكفاءة، الفعالية التنظيمية، وتقويم العمليات الداخلية من خلال متغيرات مثل: التزام العامل، الزمن، الجودة، معدل الأخطاء، الإنحرافات.

#### بعد النمو والتطوير (Growth and development perspective)

يمثل قدرة المنظمة على تطوير ذاتها من خلال إبتكارات جديدة والتعلم من التجارب المختلفة و إكتساب معرفة و يركز على الجهود المبذولة من المنظمة من أجل التطوير المستمر فى أساليب العمل وأدوات القياس وفى تقديم منتجات جديدة وتطوير الحالى.<sup>(6)</sup>

#### البعد البيئى Environmental perspective

أداه لقياس التأثير الذى تسببه المنظمة على البيئة المحيطة ، حيث صار هذا القياس عاملا من عوامل إستمرارها وبقائها أو إنسحابها من المجتمع<sup>(7)</sup>

يرى الباحث إضافة بعدى :-

#### العولمة Globalization Perspective

(1) Davis ,S.& Albright , T., “ An investigation of the effect of balanced Scorecard implementation on financial performance” Management Accounting Research., (2004)., VOL.15

(2) مرجع سبق ذكره

(3) Kaplan , R., Norton , D., Using the balanced scorecard as a strategic management system “ , Harvard business review. ( Jan. / Feb.1996), VOL. 7

(4) Michalska , J., , “ The usage of The B alanced Scorecard FOR The estimation of the enterprises effectiveness” Journal of Materials Processing Technology. (2005)., VOL. 162-163

(5) Horengren ,C.,(2003) “ Cost accounting a managerial emphasis”,(New York: Prentice hall)

(6) Figge,F., Hahn, T., Schaltegger,S.&Wanger M.,(2002), “ The Sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business starategy”, Business Strategy and the Enviroment ,vol.11.NO.2.

(7) مرجع سبق ذكره

## الدكاء الاصطناعي The perspective of artificial intelligence

### بعد العولمة Globalization Perspective

يجب الإشارة إلى ملاحظتين جوهريتين:- (1)

الأولى:- أن العولمة هي نتاجا تاريخيا لعملية تطور إقتصادي إستمر قرونا عديدة.  
الثانية:- أن العولمة ظاهرة إقتصادية فرضتها المصالح الإقتصادية للدول المتقدمة

العولمة المالية:- ويجب توافر (2) عدة نقاط لدخول مجال العولمة وهي:-

1. توفر الرغبة في على توفير قاعدة بيانات ومعطيات تمثل بنية معلوماتية تحتية.
2. توافر الرغبة في العمل على إستيعاب التقنيات الحديثة من قبل الدول النامية والسعى لتطويرها ذاتيا.
3. توافر الرغبة في دخول مجال العولمة لدى النظام السياسي للدولة .

### بعد الذكاء الاصطناعي The perspective of artificial intelligence

يعتبر الذكاء الاصطناعي (3) نظام دائم للأداء الإستراتيجي ويمكن تعريفه بأنه : "سلوك من الآلة وإذا نفذ الإنسان هذا السلوك يسمى ذكاء".

#### الذكاء الاصطناعي يمتاز بالميزات التالية :

يكون الذكاء الاصطناعي متوافراً دائماً (ينتقل العاملون وقد ينسوا المعلومات المتوفرة لديهم) ،سهولة الإزدواج والتنقل، يمكن توثيق القرارات التي يتخذها الذكاء الاصطناعي بسهولة، الذكاء الاصطناعي ينفذ مهامها معينة بصورة أسرع من الإنسان.

#### التطبيقات التجارية لعلم الذكاء الاصطناعي :

- والذي يهمننا نظام الخبرة كمجال تطبيقي لعلم الذكاء الاصطناعي في مجال العلوم الإدارية .

#### تعريف نظم الخبرة Expert Systems Perspective

تعددت تعريفات نظم الخبرة (4) فتعرف نظم الخبرة بأنها برنامج للحاسب الألي يتم فيه تخزين الخبرة بما يسمح للمستخدم أن يتعامل ويستفيد من هذه الخبرة بطريقة تشابه تلك التي تحدث عند إستشارة خبير للحصول على نتيجة مشابهة .

#### خصائص نظم الخبرة

تتميز نظم الخبرة بعدة خصائص وظيفية تتمثل في القدرة على حل المشاكل المعقدة بنفس الدرجة أو بدرجة أفضل من الخبير البشري ، يمكنها القيام بمعالجة المشاكل المعبر عنها في صورة رمزية ،القدرة على معالجة الفروض المتعددة والمتعارضة في نفس الوقت، القدرة على التعامل مع البيانات التي تحتوي أخطاء أو تلك التي تتصف بعدم التأكد، يقدم نظام الخبرة تفسيراً لأسباب توصله إلى نتيجة معينة أو أسباب توجيهه لسؤال معين ،نظم الخبرة مرنة حيث تكون قابلة للإضافة والتعديل وصقل المعرفة،تعمل نظم الخبرة كمستشار لمتخذ القرار وبظل متخذ القرار هو المسئول عن إتخاذ قرار نهائي .

#### مزايا نظم الخبرة

1. تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إتخاذ القرار .
2. إمكانية الإحتفاظ بالخبرات النادرة وسهولة تداولها ونقلها .
3. إمكانية الإعتماد على نظام الخبرة .

(1) ياسر جاد سليمان عفيفي "العولمة وآثارها على علاقات العمل – دراسة مقارنة مع الإشارة إلى التجربة المصرية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2012، ص2.

(2) هائل أبو رشيد أثر عولمة التقارير المالية في تشجيع الإستثمارات المحلية والإجنبية ( دراسة ميدانية على بيئة الأعمال السورية، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2008، ص34-37.

(3) حسن محمد أحمد محمد مختار "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج" كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كسلا، جمهورية السودان، 2009، ص.349-385

(4) إيمان أحمد أمين مجاهد " إستخدام نظم الخبرة المحاسبية لترشيد قرارات الإئتمان في البنوك المصرية"، رسالة دكتوراة، غير منشورة،

كلية التجارة، جامعة الأزهر 2000، ص 120.

4. تحقيق مزايا تدريب العاملين ورفع كفاءتهم .
  5. سهولة استخدام نظم الخبرة دون أن يكون المستخدم خبير بعلوم الحاسب .
- وفيما يلي الأمثلة التالية توضح التطبيقات التجارية لنظم الخبرة فى مجالات المحاسبة – الشئون المالية – التصنيع وإدارة العمليات .

#### أولاً : أمثلة لتطبيقات نظم الخبرة فى المحاسبة (1):

1. نظام التدقيق المحاسبي العام Auditor للتأكد من عدم وجود مخالفات محاسبية.
2. نظام EDP Auditor التدقيق المحاسبي لنظم معالجة البيانات الإلكترونية.
3. نظام Audit Planner التخطيط للتدقيق المحاسبي.
4. نظام خبرة ARISC لتحليل المخاطر فى النظم المحاسبية الداخلية

#### ثانياً : أمثلة لتطبيقات نظم الخبرة فى الشئون المالية :

1. نظام Authorizer Assistant إدارة بطاقة الإئتمان لتقديم المشورة لفسخ أو رفض طلب الإئتمان.
2. نظام Lending Advisor لمراجعة وتقييم طلبات القروض المقدمة للمصارف.
3. نظام Plan power أمريكا ونظام Best Mix اليابان ويختص بالتخطيط المالى لخلق حقبة استثمارية للمستثمرين.
4. نظام Fame وهو المعنى بالتحليل المالى والتخطيط لتأمين الموارد المالية اللازمة لتسويق المنتجات.

#### مميزات إضافة بعدى العولمة و الذكاء الاصطناعى

يرى الباحث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما وضعها كابالن تقل كفاءتها بالتطور فى الحياة الإقتصادية والتكنولوجية حيث يتراد الإئتمان المتبادل بين الدول فى الإقتصاد العالمى، بالإضافة إلى تزايد الإئتمان على تكنولوجيا المعلومات لذا رأى الباحث أن إضافة البعدين يزيد كفاءة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإستفادة بميزاتها.

#### القسم الرابع الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى وضع إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجى لبنك التنمية والائتمان الزراعى وسوف يتم ذلك من خلال اختبار الفروض الخاصة بالدراسة للتحقق من مدى صحتها من خلال عينة من العاملين بالبنك. وبناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

#### أولاً : مناقشة المنهجية و الإجراءات .

#### ثانياً: تحليل النتائج و مناقشة الفرضيات.

#### أولاً : مناقشة المنهجية و الإجراءات

#### مقدمة:

يتناول هذا القسم وصفاً للمنهجية و الإجراءات التي أتبعته في تنفيذ البحث الميداني، و شرح منهج الدراسة و وصف مجتمع وعينة الدراسة ، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان) ، وفحص صدقها وثباتها ، و الإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، ويتكون هذا القسم من:

- 1- منهجية الدراسة الميدانية.
- 2- وصف أداة الدراسة الميدانية.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.
- 4- صدق وثبات الاستبيان.
- 5- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان.
- 6- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

(1) د. عبد الله بن حسن العبد القادر – المجلة العربية للإدارة – المجلة السادسة عشر – العدد الأول – المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

## 7- نموذج متغيرات البحث واختباره إحصائياً.

### 1: منهجية الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتنفيذ مجموعة من اللقاءات مع عينة من العاملين بالإدارة التنفيذية بمستوياتهم المختلفة في شكل دراسة استطلاعية للوقوف على كيفية تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للبنك ، وتم شرح مفهوم وأبعاد منهجية بطاقة الأداء المتوازن لهم. بعد ذلك تم توجيهه مجموعة من الأسئلة تتيح للمستقصى منهم أظهار رؤيته ، وتمثل نتيجة الدراسة الاستطلاعية السابقة مبرر لإقامة الدراسة الميدانية

وأعتمد الباحث أيضا على المنهج الاستقرائي التحليلي من خلال استقراء ما جاء في الأدبيات (من كتب وبحوث و دراسات ودوريات و مؤتمرات ومواقع إنترنت) بشأن موضوع الدراسة الميدانية. فضلاً عن اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب الميداني على عدة أساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة الميدانية.

### 2- وصف أداة الدراسة الميدانية.

أعتمد الباحث على بيانات غير كمية وتتمثل في إتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان المدعمة بالمقابلات الشخصية لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

### إعداد قائمة الاستقصاء:

#### تم إعداد قائمة الاستقصاء على النحو التالي:

إعداد استبيان أولى من أجل استخدامه في جمع البيانات حيث أستخدم الباحث نظام الأسئلة المغلقة وذلك لتحديد الإجابات تكون سهلة الترميز ويمكن الثقة فيها بصورة أكبر وسهولة فهمها من قبل المبحوثين . وقد أستخدم مقياس (Likert) الخماسي المتدرج من موافق تماما 5 درجات ثم موافق ثم محايد ثم غير موافق إلى غير موافق تماما درجة واحدة لتحديد إجابات أفراد العينة لضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين. للحكم على مدى صلاحيته في تحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث أبدوا بعض النصائح حيث تم تعديل. ثم عرض القائمة بصورتها النهائية على بعضهم للمرة الثانية، وقد أجمع المحكمون على استيفائها للبيانات اللازمة، وصلاحيتها للاستخدام لإيجاد إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها وبذلك تم التأكد من صلاحية قائمة الدراسة.

- إجراء دراسة ميدانية أولية للاستبيان و تعديله طبقا لما ظهر من الدراسة.

- توزيع الاستبيان في صيغته النهائية على أفراد العينة لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

وقد قسمت الإستمارة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية ، الجزء الأول مجموعة من الأسئلة الديموجرافية التي تحدد المستوى التنظيمي و النوع و المستوى التعليمي و التخصص العلمي بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة في مجال العمل. ثم الأجزاء الباقية على المحاور التالية :-

- عبارات تتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازنBSC:

- عبارات تتعلق بتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للبنك

### 3- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

تحقيقاً لأهداف الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمركز الرئيسي والقطاعات والفروع التابعة له بجميع المحافظات من المستويات الإدارية (إدارة عليا و إدارة وسطى و إدارة تنفيذية) ، وتم تقدير حجم العينة من خلال معادلة المعاينة العشوائية.

- تقدير عينة الدراسة :

إستخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية الطبيعية لتحديد عينة الدراسة كما يلي:

تقدير عينة الدراسة من خلال أسلوب السحب العشوائي الطبقى.

$$n = z_{\infty/2} * P * Q / d^2$$

$$n = 5.468 * 0.80 * 0.20 / (0.05)^2 = 350$$

#### توزيع عينة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب التخصيص Proportion Allocation حيث تم توزيع 350 إستمارة استبيان ، قسمت كالتالي 60 إستمارة إدارة عليا بمعدل (17%) ، 120 إستمارة إدارة وسطى بمعدل (34%) و 170 إستمارة إدارة تنفيذيه بمعدل (49%)، لم يتم رد 13 إستمارة استبيان، وبالتالي الإستمارات المستلمة (337 إستمارة) بمعدل 96.28% من الإستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة. وتم إستبعاد 8 إستمارات استبيان لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير المجابة. وبالتالي أصبح عدد الإستمارات الصالحة للتحليل 329 إستمارة .

#### 4- صدق وثبات الإستبيان.

أستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لتقدير معامل الثبات و الذي يساوى النسبة المئوية للجزر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). فإذا زاد هذا المقياس عن 0,60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع ،

#### جدول رقم (1)

يوضح مقاييس الصدق و الثبات لمحاور الإستبيان المختلفة وفقا لإختبار ألفا كرونباخ .

الثبات	الصدق	أرقام العبارات	محاور الإستبيان
أولاً: محور العبارات المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC			
84.97	0.722	5-1	1- البعد المالي
84.14	0.708	10-6	2- بعد العملاء
89.22	0.796	15-11	3- بعد العمليات الداخلية
87.86	0.772	20-16	4- بعد النمو والتطوير والإبداع
79.50	0.632	25-21	5- البعد البيئي
84.97	0.722	30-26	6- بعد تطبيقات الذكاء الإصطناعي
85.97	0.739	35-31	7- بعد العولمة
88.32	0.780	40-36	8- بعد مسانده الإدارة العليا لأسلوب السنة سيكما
86.78	0.753	75-71	ثانياً: عبارات تتعلق بتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للبنك
91.43	0.836	75-1	الإجمالي

وضح جدول رقم (1) السابق أن قيمة كل من معاملي الصدق و الثبات لمحاور الإستبيان المختلفة بلغت (83.6% و 91.43%) على الترتيب وهي نسبة عالية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية و إمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

#### 6 - متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

بطاقات الأداء المتوازن وتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي من خلال

##### أ- المتغيرات المستقلة:

العبارات المكونة لكل من محاور بطاقات الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة يستخدم منها المتغيرات ذات المساهمة النسبية المرتفعة (60% فأكثر) .

##### ب- المتغير التابع:

يقدر المتغير التابع من متوسط قيم العبارات الخاصة بمحددات بطاقات الأداء المتوازن للتعبير عن التحسين في بيئة الأداء الإستراتيجي و التي تتميز بارتفاع قيم المتوسطات المعيارية لها و المساهمة النسبية (60% فأكثر) و بدلالة إحصائية من خلال رأى فئات المستقصى منهم.

## ثانيا: تحليل النتائج و مناقشة الفرضيات

مقدمة :-

يتناول هذا المبحث عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان ببرنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) بعد تحليلها ومناقشتها كليا و تفصيليا وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في دراسة اثر تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي ، بالإضافة إلى إختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج إستمارات الإستبيان طبقا لما ذكره ( & Snedecor, 1980 ) Cochran<sup>1</sup> و هي:

### أولا- الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- إختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test) للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "3" لفقرات الاستبيان المختلفة وتقدير الوزن النسبي لعبارات الإستقصاء لقياس درجة الإستجابة الإيجابية أو السلبية لعبارات الإستقصاء لدى فئات المستقصى منهم.

2 - تحليل الارتباط ( Correlation ) وتقدير المساهمة النسبية ( R<sup>2</sup> ) بعناصر الاستبيان في أقسامه المختلفة حيث يقوم تحليل الارتباط باستبعاد أثر التحيز الشخصي في إجابات المستقصى منهم و من هنا يمكن الإعتماد على نتائج تقدير معامل الارتباط و المساهمة النسبية بدرجة ثقة مرتفعة حيث يتم تحديد قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن و بين المتغير التابع المعبر عن تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي.

3- تحليل الإنحدار المرحلي (Stepwise regression) حيث يتم إجراؤه بهدف التوصل إلى نموذج للعلاقة بين محددات كل من بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) و بين (المتغير التابع) المعبر عن تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي.

### ثانيا: فروض الدراسة الميدانية

قسم البحث فروض الدراسة طبقا لنود استمارة الاستقصاء وذلك لدراسة العلاقات التأثيرية بين محاور الاستبيان المختلفة و أثرها في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي و ذلك من خلال استجابات فئات المستقصى منهم إلى.

الفرض الأول: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات المستقصى منهم حول أهمية العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي "

الفرض الثاني " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات المستقصى منهم حول أهمية تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي "

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي. "

### ثالثا:- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نتائج التحليل الوصفي و إختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test) و تقدير الوزن النسبي لعبارات الإستقصاء لتقدير درجة إيجابية أو سلبية عبارات الإستقصاء لدى فئات المستقصى منهم.

لجأ الباحث عند تصميم إستمارة الإستبيان إلى وضع مجموعة من الإختيارات (إستجابات) لكل عنصر من عناصر الإستبيان لتقدير متوسط معياري و وزن نسبي معبرين عن نوع الإستجابات لكل إختيار بناء على رأى فئات المستقصى منهم . و من خلال إستخدام إختبار "ت" للعينة الواحدة (On sample – T test) يتم تحديد أهم الإختيارات ذات الإستجابات الإيجابية ، فكلما إقترب المتوسط المعياري من (5) كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين فئات المستقصى منهم على أهمية ذلك المتغير (إيجابية عالية في محتواه) ، و كلما إقترب المتوسط الحسابي من (1) دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير غير هام على الظاهرة محل الدراسة (إرتفاع درجة السلبية). و كلما إقترب المتوسط الحسابي من (3) دل على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على إعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية (درجة محايدة). و بناء على

<sup>11</sup> Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th. edition

ذلك سوف يتم استخدام المتغيرات ذات الإستجابات الإيجابية العالية في باقي تحليلات الإستبيان كمتغيرات مستقلة وبناء على ذلك فهذه المتغيرات هي التي سوف يكون لها تأثير مباشر من خلال رأى فئات المستقصى منهم على تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي. و فيما يلي توضيح نتائج هذا الأسلوب :

### اختبار صحة الفرض الأول:

يوضح جدول (2) نتائج إختبار t للعينة الواحدة حول البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن BSC.

جدول (2): نتائج إختبار t للعينة الواحدة حول البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

الاهمية النسبية	المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	الخطأ المعياري	المتوسط المعياري	الفقرة
2	0.000	21.59	82.43	0.052	4.12	1- يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول
3	0.000	5.69-	54.22	0.051	2.71	2- يتم توظيف السيولة بشكل فعال بما يتناسب مع رؤية البنك ورسالته
1	0.000	20.95	82.67	0.054	4.13	3- لدى البنك القدرة على التكيف مع المخاطر
4	0.000	46.59-	30.52	0.032	1.53	4- يستطيع البنك التعامل مع المخاطر بكل أنواعها
5	0.000	51.69-	29.48	0.030	1.47	5- يستطيع البنك عمل برنامج زمني للتعامل مع المخاطر بأنواعها
	0.000	-9.01	55.87	0.023	2.79	الإجمالي

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ تباين في درجات الإستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:

- تميزت عبارتي (1 و3) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي (يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول بالإضافة إلى لدى البنك القدرة على التكيف مع المخاطر ) حيث بلغت قيم المتوسطات المعيارية لهما (4.12 و 4.13) كما بلغت قيم الوزن النسبي لهما (82.43% و 82.67%) على الترتيب و قد حصلت هذه العبارات على أهمية نسبية رقم 1 و 2، مما يؤكد على أهميتها كأبعاد مالية مؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن BSC.
- أوضحت النتائج وجود إستجابات سلبية بين أراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (2 و 4 و 5) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة، و هي (يتم توظيف السيولة بشكل فعال بما يتناسب مع رؤية البنك ورسالته و يستطيع البنك التعامل مع المخاطر بكل أنواعها بالإضافة إلى يستطيع البنك عمل برنامج زمني للتعامل مع المخاطر بأنواعها) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث إنخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت (2.71 و 1.53 و 1.47) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (54.22% و 30.52% و 29.48%) على الترتيب .
- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات إستجابة محايدة في محتواها في أراء فئات المستقصى منهم.
- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (2.79) ، و بلغ والوزن النسبي (55.87%) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (9.01-) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن

غالبية آراء أفراد عينة الدراسة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بدور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يرجع ذلك إلى وجود تباين في نوعية الاستجابات للفقرات السابقة بما قد يسمح برفض الفرض الفرعي الأول.

يوضح جدول (3) نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن BSC

جدول (3): نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الفقرة	المتوسط المعياري	الخطأ المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	المعنوية	الأهمية النسبية
1	6- عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك	4.38	0.041	87.54	33.41	0.000	
2	7- تمتاز خدمات البنك التي تقدم للعملاء بالجودة وتشبع حاجاتهم	4.28	0.039	85.59	33.00	0.000	
3	8- تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبيره من العملاء	4.16	0.065	83.28	17.97	0.000	
2	9- تحقيق رضاء العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية	4.28	0.044	85.65	29.03	0.000	
4	10- الوقت المستغرق لتقديم الخدمة البنكية والرد على الإستفسارات للعملاء يعتبر قياسي	2.64	0.049	52.71	7.49-	0.000	
	الإجمالي	3.95	0.024	78.95	39.60	0.000	

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الإستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:

- تميزت عبارات (6 و 7 و 8 و 9) بإيجابية عالية في محتواها في رأي فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي ( عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك و تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبيره من العملاء بالإضافة إلى تحقيق رضاء العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لها (4.38 و 4.28 و 4.16 و 4.28) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (87.54% و 85.59% و 83.28% و 85.65%) على الترتيب وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية من 1 إلى 3، مما يؤكد على أهميتها كأبعاد للعملاء مؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن BSC..

- أوضحت النتائج وجود إستجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرة رقم (10) حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارة السابقة، و هي (الوقت المستغرق لتقديم الخدمة البنكية والرد على الإستفسارات للعملاء يعتبر قياسي) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث إنخفضت قيمة المتوسط المعيارى لها وبلغ (2.64) كما بلغت قيمة الوزن النسبي لها (52.71%) .

- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات إستجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم .

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعيارى لها قد بلغ (3.95) ، و بلغ الوزن النسبي (78.95%) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد " 60%" و القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (39.60) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة ترى أن هناك أهمية لبعء العملاء كأحد الأبعاد المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن BSC

يوضح جدول (4) نتائج إختبار t للعينة الواحدة حول بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن BSC.

جدول (4): نتائج إختبار t للعينة الواحدة حول بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

الاهمية النسبية	المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	الخطأ المعياري	المتوسط المعياري	الفقرة
4	0.000	40.69-	32.52	0.034	1.63	11- يعتبر متوسط الوقت اللازم لإتخاذ القرارات مناسب
3	0.000	5.98-	53.80	0.052	2.69	12- ينخفض معدل الأخطاء والانحرافات
1	0.000	37.57	88.63	0.038	4.43	13- يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أداؤهم مرتفع
2	0.000	3.78-	56.60	0.045	2.83	14- يعطى البنك الصلاحيات للموظفين في الصف الأمامي لإنجاز إحتياجات العملاء
5	0.000	40.58-	31.91	0.035	1.60	15- يأخذ البنك توقعات العملاء وتطلعاتهم في الإعتبار عند وضع معايير تقديم الخدمات المصرفية
	<b>0.000</b>	<b>-17.61</b>	<b>52.69</b>	<b>0.021</b>	<b>2.63</b>	<b>الإجمالي</b>

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الاستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالتالي:

- تميزت عبارة (13) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة الإيجابية في العبارة السابقة، و هي (يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أداؤهم مرتفع) حيث بلغت قيمة المتوسط المعياري لها (4.43) كما بلغت قيمة الوزن النسبي لها (88.63%) و قد حصلت هذه العبارة على الفئة الأولى من الأهمية النسبية للعبارات الخاصة ببعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.
- أوضحت النتائج وجود إستجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (11 و12 و14 و15) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة، و هي (يعتبر متوسط الوقت اللازم لإتخاذ القرارات مناسب و ينخفض معدل الأخطاء والانحرافات و يعطى البنك الصلاحيات للموظفين في الصف الأمامي لإنجاز إحتياجات العملاء بالإضافة إلى يأخذ البنك توقعات العملاء وتطلعاتهم في الإعتبار عند وضع معايير تقديم الخدمات المصرفية) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث إنخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت ( 1.63 و 2.69 و 2.83 و 1.60) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (32.52% و 53.80% و 56.60% و 31.91%) على الترتيب .
- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات إستجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم.
- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (2.63) ، و بلغ والوزن النسبي (52.69%) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (-17.61) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة تحتاج إلى مزيد من المعلومات حول بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن . و قد يرجع ذلك إلى وجود تباين في نوعية الإستجابات للفقرات السابقة بما قد يسمح برفض الفرض الفرعي الأول.

يوضح جدول (5) نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد النمو والتطوير والإبداع و الابتكار لبطاقة الأداء المتوازن.  
**جدول (5): نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد النمو والتطوير والإبداع و الابتكار لبطاقة الأداء المتوازن**

الأهمية النسبية	المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	الخطأ المعياري	المتوسط المعياري	الفقرة
1	0.000	40.48	90.40	0.038	4.52	16- يهدف البنك إلى تقديم منتجات جديدة
4	0.000	37.63-	32.34	0.037	1.62	17- خطوط الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين جيده
3	0.000	4.17-	55.44	0.055	2.77	18- يوفر البنك مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بإبتكار حلول إبداعيه للمشكلات
2	0.000	20.56	82.55	0.055	4.13	19- يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية
5	0.000	48.91-	30.52	0.030	1.53	20- البيئة التي يعيش فيها المبتكر لها دور في تشجيع الإبتكار أو تعويقه
	0.000	-4.37	58.25	0.020	2.91	الإجمالي

**و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الإستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:**

- تميزت عبارتي ( 16 و 19) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهما أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة الإيجابية في العبارتين السابقتين، و هما (يهدف البنك إلى تقديم منتجات جديدة بالإضافة إلى يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لهما (4.52 و 4.13) كما بلغت قيم الوزن النسبي لهما (90.40% و 82.55%) على الترتيب و قد حصلت هاتين العبارتين على الأهمية النسبية رقم 1 و 2 للعبارات الخاصة ببعد النمو والتطوير والإبداع و الابتكار لبطاقة الأداء المتوازن.

- أوضحت النتائج وجود إستجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (17 و 18 و 20) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة، و هي (خطوط الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين جيده و يوفر البنك مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بإبتكار حلول إبداعيه للمشكلات بالإضافة إلى البيئة التي يعيش فيها المبتكر لها دور في تشجيع الإبتكار أو تعويقه) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث انخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت (1.62 و 2.77 و 1.53) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (32.34% و 55.44% و 30.52%) على الترتيب .

- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات استجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم .

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (2.91) ، و بلغ والوزن النسبي (58.25%) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد " 60%" و القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (-4.37) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة تحتاج إلى مراجعة الاهتمام بعناصر بعد النمو والتطوير والإبداع و الابتكار لبطاقة الأداء المتوازن. و قد يرجع ذلك إلى وجود تباين في نوعية الاستجابات للفقرات السابقة بما قد يسمح برفض الفرض الفرعي الأول.

يوضح جدول (6) نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن BSC.

جدول (6): نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن

الاهمية النسبية	المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	الخطأ المعياري	المتوسط المعياري	الفقرة
5	0.000	52.25-	28.69	0.030	1.43	21- يوفر البنك أدوات ترشيد إستهلاك الطاقة والمياه
2	0.000	25.98	85.47	0.049	4.27	22- يسعى البنك لرفع مستوى حس العاملين بالمسؤولية البيئية
1	0.000	33.52	87.66	0.041	4.38	23- يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة
4	0.000	34.20-	33.80	0.038	1.69	24- يقوم البنك بإعادة تدوير الموارد التي قام بالإستغناء عنها
3	0.000	7.83-	52.95	0.045	2.65	25- لا يمول البنك المشروعات التي تضر بالبيئة
	0.000	-5.75	57.71	0.020	2.89	الإجمالي

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الاستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:

- تميزت عبارتي (22 و 23) بإيجابية عالية في محتواها في رأي فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهما أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة الإيجابية في العبارتين السابقتين، و هما (يسعى البنك لرفع مستوى حس العاملين بالمسؤولية البيئية بالإضافة إلى يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لهما (4.38 و 4.27) كما بلغت قيم الوزن النسبي لهما (85.47% و 87.66%) على الترتيب و قد حصلت هاتين العبارتين على الأهمية النسبية رقم 1 و 2 للعبارات الخاصة بالبعد البيئي والتطوير والإبداع و الابتكار لبطاقة الأداء المتوازن.
- أوضحت النتائج وجود استجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (21 و 24 و 25) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة، و هي (يوفر البنك أدوات ترشيد إستهلاك الطاقة والمياه و يقوم البنك بإعادة تدوير الموارد التي قام بالإستغناء عنها بالإضافة إلى لا يمول البنك المشروعات التي تضر بالبيئة) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث إنخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت (1.43 و 1.69 و 2.65) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (28.69% و 33.80% و 52.95%) على الترتيب .
- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات إستجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم.
- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (2.89) ، و بلغ الوزن النسبي (57.71%) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (-5.75) ( وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم الوعي الكافي بالبعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن. و قد يرجع ذلك إلى وجود تباين في نوعية الاستجابات للفقرات السابقة بما قد يسمح برفض الفرض الفرعي الأول.

يوضح جدول (7) نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد تطبيقات الذكاء الإصطناعي لبطاقة الأداء المتوازن BSC.

جدول (7): نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي لبطاقة الأداء المتوازن BSC

الأهمية النسبية	المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	الخطأ المعياري	المتوسط المعياري	الفقرة
2	0.000	34.30	86.02	0.038	4.30	26- نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية
4	0.000	50.40-	28.39	0.031	1.42	27- تتوافر نظم الخبرة دائما حيث يمكن نقل العاملين
3	0.000	29.03	85.65	0.044	4.28	28- يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة
1	0.000	32.43	90.21	0.047	4.51	29- تعد نظم الخبرة من أدوات دعم القرار الفعال
3	0.000	24.22	85.53	0.053	4.28	30- تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإنتمان
	0.000	40.05	75.16	0.019	3.76	الإجمالي

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الاستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:

- تميزت عبارات (26 و 28 و 29 و 30) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي (نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية و يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة و تعد نظم الخبرة من أدوات دعم القرار الفعال بالإضافة إلى تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإنتمان) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لها (4.30 و 4.28 و 4.51 و 4.28) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (86.02% و 85.65% و 90.21% و 85.53%) على الترتيب و قد حصلت هذه العبارات على أهمية نسبية رقم 1 و 2 و 3، مما يؤكد على أهميتها كعناصر ضرورية لبعده تطبيقات الذكاء الاصطناعي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أوضحت النتائج وجود استجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرة رقم (27) حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيمة ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارة السابقة، و هي (تتوافر نظم الخبرة دائما حيث يمكن نقل العاملين) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارة، حيث انخفضت قيمة المتوسط المعيارية لها و بلغت (1.42) كما بلغت قيمة الوزن النسبي لها (28.39%).

- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات استجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعيارية لها قد بلغ (3.76)، و بلغ الوزن النسبي (75.16%) وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد "60%" و القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (40.05) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، وبمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة ترى أن هناك أهمية لغالبية عناصر بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي لبطاقة الأداء المتوازن.

يوضح جدول (8) نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد العولمة لبطاقة الأداء المتوازن BSC.

جدول (8): نتائج اختبار t للعينة الواحدة حول بعد العولمة لبطاقة الأداء المتوازن

الفرقة	المتوسط المعياري	الخطأ المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	المعنوية	الأهمية النسبية
31- تؤثر عولمة الخدمات المصرفية على إستراتيجية البنك	2.74	0.047	54.77	-5.53	0.000	3
32- يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية	4.07	0.044	81.46	24.66	0.000	2
33- تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة	4.13	0.055	82.55	20.50	0.000	1
34- يؤثر إنتشار البنوك الدولية بمصر على الحصة السوقية للبنك	2.73	0.044	54.65	-6.12	0.000	4
35- يحرص البنك على تحليل البيئة الخارجية قبل وضع الإستراتيجية	1.40	0.027	28.02	-59.08	0.000	5
<b>الإجمالي</b>	<b>3.01</b>	<b>0.022</b>	<b>60.29</b>	<b>0.68</b>	<b>0.500</b>	

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك تباين في درجات الإستجابة لدى فئات المستقصى منهم حول عبارات الجدول كالاتي:

- تميزت عبارتي (32 و33) بإيجابية عالية في محتواهما في رأى فئات المستقصى منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهما أعلى من 60% و بقيم ( t ) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة الإيجابية في العبارتين السابقتين، و هما (يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية بالإضافة إلى تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لهما (4.07 و 4.13) كما بلغت قيم الوزن النسبي لهما (81.46% و 82.55%) على الترتيب، و قد حصلت هاتين العبارتين على أهمية نسبية رقم 2و1، مما يؤكد على أهميتهما كعناصر ضرورية لبعد العولمة لبطاقة الأداء المتوازن.
- أوضحت النتائج وجود إستجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (31 و34 و35) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أقل من 60% و بقيم ( t ) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على إرتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة، و هي (تؤثر عولمة الخدمات المصرفية على إستراتيجية البنك و يؤثر إنتشار البنوك الدولية بمصر على الحصة السوقية للبنك بالإضافة إلى يحرص البنك على تحليل البيئة الخارجية قبل وضع الإستراتيجية) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث إنخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت (2.74 و 2.73 و 1.40) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (54.77% و 54.65% و 28.02%) على الترتيب .
- وأكدت النتائج عدم وجود فقرات ذات إستجابة محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم .
- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (3.01) ، و بلغ والوزن النسبي (60.29%) حيث لا يختلف عن الوزن النسبي المحايد " 60%" " إختلافا معنويا حيث بلغت القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (0.68) و هي لا تختلف معنويا عن قيمة ( t ) الجدولية ، وبمستوى دلالة (0.500) مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة عند موقف المحايدة على أهمية عناصر بعد العولمة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تؤكد النتائج على ضرورة إهتمام البنك بهذه العناصر لما لها من دور فعال في تحسين بيئة الأداء الاستراتيجي داخل البنك .

و يرى الباحث من النتائج السابقة (جداول من 2-8 ) أنه يمكن نفي الفرض الأول "" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات المستقصى منهم حول أهمية العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي " . و يقبل الفرض البديل.

جدول (9) متغيرات الدراسة المستقلة ذات الاستجابات الإيجابية المرتفعة من خلال رأى فئات المستقصى منهم على مستوى إجمالي عينة الدراسة الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC.

المتغيرات المستقلة (Xi)
x1- يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول
x3- لدى البنك القدرة على التكيف مع المخاطر
x6- عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك
x7- تمتاز خدمات البنك التي تقدم للعملاء بالجودة وتشبع حاجاتهم
x8- تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبيره من العملاء
x9- تحقيق رضا العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية
x13- يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أدائهم مرتفع
x16- يهدف البنك إلى تقديم منتجات جديدة
x19- يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية
x22- يسعى البنك لرفع مستوى حس العاملين بالمسئولية البيئية
x23- يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة
x26- نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي ) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية
x28- يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة
x29- تعد نظم الخبرة من أدوات دعم القرار الفعال
x30- تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان
x32- يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية
x33- تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة

جدول (10) متغيرات الدراسة التابعة المكونة للمتغير التابع الرئيسي ذات الإستجابات الإيجابية المرتفعة من خلال رأى فئات المستقصى منهم على مستوى إجمالي عينة الدراسة الخاصة بمتغيرات تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للبنك.

المتغيرات التابعة (yi)
y72- من أولويات الإدارة الإستراتيجية بالبنك تطوير معارف ومهارات وخبرات العاملين
y73- تحدد بدقه إستراتيجية البنك الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير
y75- يؤدي التكامل بين منهجيه بطاقات الأداء المتوازن والسنة سيجمما إلى تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي في البنك

3- نتائج بتحليل الارتباط ( Correlation ) و تحليل الانحدار ( Stepwise Regression ) وتقدير المساهمة النسبية (  $R^2$  )

اختبار الفرض الثانى:

لاختبار هذه الفرضية لجاء الباحث إلى استخدام كل من تحليل الارتباط بالإضافة إلى تحليل الانحدار المرطلي للتأكد من وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي

أ- تحليل الارتباط ، و المساهمة النسبية :

يوضح جدول (11) علاقة الارتباط بين محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات التأثير مرتفع الأهمية الناتجة من إختبار T-test للعينة الواحدة "كمتغيرات مستقلة" و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي " كمتغير تابع".

جدول رقم (11) علاقة الارتباط بين محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي.

المعنوية	المساهمة النسبية % (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.000	16.40	0.405	x1- يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول
0.000	9.99	0.316	x3- لدى البنك القدرة على التكيف مع المخاطر
0.000	19.27	0.439	x6- عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك
0.014	1.82	0.135	x7- تمتاز خدمات البنك التي تقدم للعملاء بالجودة وتشبع حاجاتهم
0.000	27.14	0.521	x8- تهدف سياسة البنك إلى الرياده والوصول لشريحة كبيره من العملاء
0.000	15.92	0.399	x9- تحقيق رضاء العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية
0.000	11.76	0.343	x13- يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أدأؤهم مرتفع
0.000	5.02	0.224	x16- يهدف البنك إلى تقديم منتجات جديدة
0.000	13.99	0.374	x19- يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية
0.000	7.24	0.269	x22- يسعى البنك لرفع مستوى حس العاملين بالمسئولية البيئية
0.000	19.98	0.447	x23- يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة
0.000	13.91	0.373	x26- نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي ) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية
0.000	16.32	0.404	x28- يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة
0.000	4.71	0.217	x29- تعد نظم الخبرة من أدوات دعم القرار الفعال
0.000	5.81	0.241	x30- تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان
0.000	5.02	0.224	x32- يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية
0.000	14.29	0.378	33- تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة

يتضح للباحث من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من ( يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول و عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك و تهدف سياسة البنك إلى الرياده والوصول لشريحة كبيره من العملاء و تحقيق رضاء العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية و يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة بالإضافة إلى يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة) "كمتغيرات مستقلة" و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي " كمتغير تابع". حيث بلغت قيم معاملات

الإرتباط لها (0.405 و 0.439 و 0.521 و 0.399 و 0.447 و 0.404) و المساهمة النسبية لها (16.40% و 19.27% و 27.14% و 15.92% و 19.98% و 16.32% ) على الترتيب و بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك إهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المحددات كلما أدى ذلك إلى تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي بنفس قيم المساهمات النسبية لها.

بينما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة طردية و معنوية على مستوى 1% و بقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أدأؤهم مرتفع و يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية و نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي ) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة ) و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي حيث بلغت قيم المساهمة النسبية لهذه المتغيرات (11.76% و 13.99% و 13.91% و 14.29%) على الترتيب. أما باقي المحددات فقد جاءت بقيم مساهمة نسبية منخفضة أقل من 10%.

#### ب- تحليل الانحدار المرحلي:

رغم أهمية تحليل الارتباط فسوف يتم أيضا تحليل الانحدار المتعدد المرحلي للتوصل إلى نموذج العلاقة بين محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات التأثير المرتفع الأهمية الناتجة "كمتغيرات مستقلة" و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي " كمتغير تابع" ، وذلك من خلال تقدير قيم معاملات الانحدار و معامل الارتباط المتعدد و معاملات الانحدار القياسي الجزئي بالإضافة إلى اختبار الأزواج الخطى بين المتغيرات الناتجة لضمان دقة النموذج . و يوضح جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات الانحدار مرتفع الأهمية بالنسبة لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن تحليل الانحدار المرحلي قد قام باختيار أهم المتغيرات المستقلة طبقا لأهمية تأثيرها على تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي كما ورد في مخرجات التشغيل الإلكتروني للبيانات كالتالي:

أ- المتغيرات ذات التأثير المعنوي طبقا لترتيب أهميتها في معادلة الإنحدار:

x8- تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبرى من العملاء

x19- يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية

x28- يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة

x23- يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة

x1- يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول

x30- تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان

x32- يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية

مع إستبعاد كل من :

x3- لدى البنك القدرة على التكيف مع المخاطر

x6- عملاء البنك يتحدثون عنه بإيجابيه ويوصون الآخرين بالتعامل مع البنك

x7- تمتاز خدمات البنك التي تقدم للعملاء بالجودة وتشبع حاجاتهم

x9- تحقيق رضا العملاء هدف لا يقل عن الأهداف المالية

x13- يعتبر معدل التزام العاملين و جوده أدأؤهم مرتفع

x16- يهدف البنك إلى تقديم منتجات جديدة

x22- يسعى البنك لرفع مستوى حس العاملين بالمسئولية البيئية

x26- نظم الخبرة (برامج الحاسب الآلي ) تعتبر داعمة للإدارة الإستراتيجية

x29- تعد نظم الخبرة من أدوات دعم القرار الفعال

33- تعتبر مقررات بازل أحد أدوات العولمة

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات الانحدار مرتفع الأهمية بالنسبة لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي.

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		الموديل #
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
--	18.954	--	.0690	1.310	ثابت المعادلة
1.211	18.385	.4050	.0050	.1000	x8- تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبرى من العملاء
1.083	18.596	.3870	.0060	.1130	x19- يهدف البنك إلى تطوير المنتجات الحالية
1.046	20.046	.4100	.0070	.1490	x28- يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة
1.166	16.549	.3580	.0080	.1390	x23- يدعم البنك الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة
1.105	12.263	.2580	.0060	.0790	x1- يستخدم البنك أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول
1.043	9.238	.1890	.0060	.0570	x30- تساعد نظم الخبرة في إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان
1.032	8.739	.1780	.0070	.0650	x32- يمتلك البنك الكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية

(Y) = العامل التابع: تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي - # المتغيرات رتبنا طبقاً لأهميتها النسبية.

#### ب- معاملات إحدار المتغيرات المستقلة واختبار الفرض الإحصائي:

يتضح من جدول (12) أيضاً أن العلاقة بين محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار (0.100 و 0.113 و 0.149 و 0.139 و 0.079 و 0.057 و 0.065) على الترتيب. كما لوحظ أن كل من المتغيرين (تهدف سياسة البنك إلى الريادة والوصول لشريحة كبرى من العملاء بالإضافة إلى يسهل توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة) قد حصلوا على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.405 و 0.410) مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي.

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قام الباحث بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت النتائج (جدول 12) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، ما يؤكد على صلاحية العلاقة بين محددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي.

و يوضح جدول (13) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المرحلي لمحددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المؤثرة على تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي ، حيث بلغت قيمة  $F = (310.77)$  و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المحددات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (13) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الإنحدار المرحلي لمحددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المؤثرة على تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الإنحدار	24.060	7	3.437	310.7	.0000
الخطأ التجريبي	3.550	321	.0110		
الكلية	27.610	328			

### ج- ملخص النموذج :

يتضح من جدول (14) أن تحليل الإنحدار المرحلي قد قام بسبعة مراحل تم من خلالها إختيار السبعة محددات السابقة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لها (R) 0.933 و معامل التحديد (R Square) 87.1 و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية علاقة الإنحدار بين هذه المتغيرات و تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي.

جدول (14): ملخص نموذج الإنحدار المرحلي لمحددات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المؤثرة على تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي.

مراحل الموديل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ القياسي
1	.5210	.2720	.2690	.2470
2	.6870	.4720	.4680	.2110
3	.7840	.6150	.6110	.1800
4	.8650	.7490	.7460	.1460
5	.9000	.8100	.8070	.1270
6	.9170	.8410	.8380	.1160
7	.9330	.8710	.8690	.1050

(Y) = العامل التابع: تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي

### بناء على ذلك يمكن إستخلاص النتائج التالية:

1- العلاقة بين المتغير التابع (تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي) و المتغيرات المستقلة X8 و X19 و X28 و X23 و X1 و X30 و X32 أظهرت وجود علاقة قوية و معنوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.933) ، ونسبة التغير في المتغير التابع بسبب التغير في هذه المتغيرات السبعة بلغ (87.1%) ، كما أن مستوى المعنوية يشير إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية.

2- النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المرتبطة تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي. وهذه النتيجة تعطي إمكانية نفي الفرض الفرعي الأول.

و بناء على النتائج السابقة يمكن نفي الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض السادس " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي". و يقبل الفرض البديل.

و بناء على النتائج السابقة يمكن نفي الفرض الثاني " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و بين تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي". و يقبل الفرض البديل.

و يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المرحلي الخاصة بأبعاد بطاقات الأداء المتوازن، أنه أمكن تحديد متغيرات الإطار المقترح بهدف تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي و ذلك من خلال المتغيرات ذات التأثير المباشر و الموضحة بجدول (15) كما يلي :

**جدول (15): متغيرات الإطار المقترح بهدف تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي و ذلك من خلال المتغيرات ذات التأثير المباشر لأبعاد بطاقات الأداء المتوازن بالإضافة إلى محاور منهجية الستة سيجماء، و الناتجة من تحليل الانحدار المرحلي**

العامل التابع ( Y )	العوامل المستقلة ( Xi )
تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي	1- تطوير سياسة البنك بهدف الوصول لشريحة كبرى من العملاء
	2- العمل على تطوير المنتجات الحالية للبنك
	3- سرعة توثيق القرارات التي تتخذها نظم الخبرة بسهولة
	4- اهتمام البنك بتدعيم الفعاليات والمبادرات التي تخدم البيئة
	5- استخدام البنك لأدوات مالية تساعد على الاستغلال الأمثل للأصول
	6- الاهتمام بنظم الخبرة للمساعدة في اتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الائتمان
	7- العمل على الاهتمام بالكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية

#### القسم الخامس أولاً: ملخص الدراسة

إختصت البحث بدراسة إطار مقترح لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي وقد تم بلوره مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

يمكن بلوره مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:-

1. هل يساعد تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي ؟

وقد سعى البحث إلى تحقيق هدف

وضع إطار لتطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي وذلك بعد إضافة محوري الذكاء الإصطناعي والعولمة كمحاور جديده لبطاقة الأداء المتوازن .

وإعتمدت الدراسة في تحقيق الهدف على الفروض التالية:

الفرض الأول : لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحسين بيئه الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي .

وقد إستهدفت الدراسة بأقسامها ما يلي:-

القسم الأول الإطار العام للدراسة ، القسم الثاني الدراسات السابقة والثالث الإطار النظري لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن و الرابع الدراسة الميدانية و الخامس الخلاصة والنتائج والتوصيات

#### ثانيا نتاج الدراسة

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالتالي:

، وإنتهى البحث إلى مجموعة من النتائج كان إهمها:-

أ- أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتصميم نظام شامل لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للمنظمات يلائم إستراتيجيتها.

- ب- أن غالبية أفراد عينة الدراسة الواردة بقائمة الاستقصاء ترى أن
1. سياسات البنك فيما يخص استخدام أدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول ليست جيدة
  2. البنك لا يوظف السيولة للتوظيف الأمثل
  3. تعامل البنك مع المخاطر غير كفاء
  4. سياسات البنك فيما يخص التعامل مع حاجات وطلبات العملاء وإشباع رغباتهم غير جيدة
  5. المناخ التنظيمي وخطوط الأتصال وسياسات التطوير ليست بالكفاءة المطلوبة
  6. غالبية أفراد البنك ليس لديهم الوعي الكافي بالبعد البيئي وما ينتج عن ذلك من أضرار. وأن سياسات البنك فى حاجة إلى إعادة نظر فيما يخص كافة الجوانب البيئية .
  7. البنك يجب أن يعمل على وجه السرعة نحو إستخدام أحدث التطبيقات فيما يخص الأعمال البنكية من نظم وتطبيقات الذكاء الإصطناعى .
  8. البنك يعمل فى معزل عن السوق المحيطه حتى لو كونه بنكا متخصصا لذ وجب على إدارته الإهتمام بدراسة البيئة الخارجيه والعمل على تعديل سياساته فيما يخص ضروره تواجد العمالة القادرة على مواجهة تحديات العولمة مع تطبيق كافة المعايير الدوليه لأنظمة العمل .
  9. القرارات مركزية المشاركه والشفافية بين جميع العاملين ضعيفه
  10. العائد المادى والمزايا الإضافية التى يحصل عليها العاملين ضعيفه
  11. طرق إختيار القيارات فى حاجة إلى إعادة نظر وأن الثقة بين الإدارة والعاملين ضعيفه.
  12. ميزانية التدريب بالبنك ضعيفه بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالبحث عن الإحتياجات التدريبية
  13. البنك لا يهتم بقياس رضا العملاء أو أن تكون خدمات البنك أفضل من خدمات البنوك الأخرى
  14. وسائل الإتصال بين البنك والعملاء مازالت تحتاج إلى إعادة نظر .
  15. إستجابة البنك للتطوير والتحديث وإبتكار منتجات جديدة ضعيفه وعدم ترجمة إحتياجات وتوقعات العملاء إلى أهداف للجودة .

#### طبقا للنتائج التى أسفرت عنها الدراسة يوصى البحث بضرورة:-

1. المطالبة بتطوير سياسة البنك بهدف الوصول لشريحة كبيره من العملاء .
2. العمل على تطوير المنتجات الحالية للبنك لتتبع رغبات العملاء الحاليين والعملاء الجدد .
3. العمل على تطوير منظومة نظم المعلومات بحيث تحقق إشباع طلبات العملاء وتساعد العاملين فى إنجاز مهام أعمالهم كما تقوم بتوثيق القرارات التى تتخذها نظم الخبرة بسهولة
4. المطالبة بتطوير سياسة البنك فيما يخص إهتمام البنك بتدعيم الفعاليات والمبادرات التى تخدم البيئة .
5. ضروره تبنى البنك لسياسات جديدة من شأنها إستخدام البنك لأدوات مالية تساعد على الإستغلال الأمثل للأصول
6. أن تولى الإدارة الإهتمام بنظم الخبرة للمساعدة فى إتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الإئتمان.
7. أن تغيير الإدارة من سياساتها ليزيد العمل على الإهتمام بالكفاءات المصرفية القادرة على مواجهة تحديات العولمة المصرفية أكثر مع فتح مجالات الترقية أمامهم .
8. يجب أن تحرص إدارة البنك على أن تكون جوده خدمات البنك أعلى من جوده خدمات البنوك الأخرى وان يظهر ذلك فى سياساتها وقراراتها فيما يخص الموارد البشرية ونظم العمل وتكنولوجيا المعلومات
9. على الإدارة أن تحرص على تخصيص جزء من مواردها لأغراض البحث والتطوير وأن تظهر نتائج ذلك على أرباح البنك .
10. أن تحرص الإدارة من خلال بحوث التسويق على الإهتمام بقياس رضا العملاء من خلال المقابلات وبحوث إستطلاع الرأي وغيرها .
11. العمل على إعداد وتدريب الكوادر المهنية لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

12. لتحفيز العاملين على تبني منهجيات بطاقات الأداء المتوازن يجب ربط الحوافز بمقدار مساهمة العاملين فى إنجاز مشاريع التحسين والتطوير المبنية على أفكار الجودة والتحسين فى المصارف.
13. العمل على تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والإئتمان الزراعي **يوصى البحث بما يلي:-**

1. العمل على إعداد وتدريب الكوادر المهنية لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
2. لتحفيز العاملين على تبني منهجيات بطاقات الأداء المتوازن يجب ربط الحوافز بمقدار مساهمة العاملين فى إنجاز مشاريع التحسين والتطوير .

## المراجع

### الكتب

1. أسيري، د. عبد الرضا على يناير، 2006م " العولمة المعنى والمجالات والنتائج، مجلة النهضة، المجلد السابع – العدد الأول-.
2. حسن محمد أحمد محمد مختار 2009"الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج " كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كسلا، جمهورية السودان.
3. د. الجندي، نهال أحمد، (أبريل 2006) "مدخل تكاملي للتحسين المستمر والتوازن بين التكلفة والجودة والكفاءة (مدخل مقترح للمنظمات العربية)"المؤتمر العلمى السنوى الدولى الثانى والعشرون، القاهرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
4. د. محمد محمود يوسف، (2005) البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
5. د. عبد الله بن حسن العبد القادر 1998 – المجلة العربية للإدارة – المجلة السادس عشر – العدد الأول – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص.3-4.

### المراجع العربية

1. "بسمة محمود أحمد الباز2012"، التكامل بين بطاقات القياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
2. إيمان أحمد أمين مجاهد 2000"إستخدام نظم الخبرة المحاسبية لترشيد قرارات الإئتمان فى البنوك المصرية"، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر .
3. د.هائل أبو رشيد 2008 أثر عولمة التقارير المالية فى تشجيع الإستثمارات المحلية والأجنبية ( دراسة ميدانية على بيئة الأعمال السورية، كلية الإقتصاد، جامعة حلب،
4. رزان حسين كمال شهيد2007 " التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
5. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم2006. " " قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة،
6. عيده جمعه ياسين سليمان 2013"تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة لزيادة فاعلية الأداء فى المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس.
7. "عده جمعه ياسين سليمان 2013. " ، تحقيق التكامل بين بطاقات الأداء المتوازن وسلسلة القيمة لزيادة فعالية الأداء فى المصارف التجارية الليبية " دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
8. ياسر جاد سليمان عفيفى2012."العولمة وآثارها على علاقات العمل دراسة مقارنة مع الإشارة إلى التجربة المصرية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،

## الدوريات

1. علاء محمد البتانوني 2004" إطار مقترح لتفعيل إستخدام القياس المتوازن للأداء فى الصناعات مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، ،
2. علاء محمد البتانوني 2005." إطار مقترح لتفعيل إستخدام القياس المتوازن للأداء فى البنوك التجارية" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،
3. د.غريب جبر 2013"إستخدام أسلوب الأداء المتوازن لتفعيل دور الرقابة الداخلية فى منشآت الأعمال ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة،جامعة بورسعيد، العدد الثانى،ص55.
4. نبيل عبد المنعم محمد يناير 2010" إطار مقترح لإستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، العدد الأول.

## المراجع الأجنبية

### BOOKS

1- un published Researches:

Abu Yaahiya. Using Balanced Scorecard to asses performance of Bank, MBA Thesis , School of technology ,2009.

2 - Horengren ,C.,(2003) “ Cost accounting a managerial emphasis”,(New York: Prentice hall)

### Periodicals

1. Bhagwat , R., & Sharma, M.,(2007), “ Performance of supply chain management :Abalanced scorecard approach” Computers & Industrial Engineering , VOL. 53.
2. Davis ,S.& Albright , T., (2004) “ An investigation of the effect of balanced Scorecard implementation on financial performance” Management Accounting Research, VOL.15
3. Figge,F., Hahn, T., Schaltegger,S.&Wanger M.,(2002), “ The Sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business starategy”, Business Strategy and the Enviroment ,vol.11.NO.2.
4. Kaplan & Norton, “transforming the balanced scorecard form performance management, accounting Hori Zone“, 2001, Vol. 15. No.1.
5. Kaplan, R., Norton , D., ( Jan. / Feb. 1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system “, Harvard business review. VOL. 74
6. L-Kloot & J.Martin, Strategic Performance management : A Balanced Approach to Lmpandy ,balanced scorecard :”myth and reality ,Vlkalph January “ ,March ,2005,Vol.130.N1.1.
7. Lau, C.M and Sholihin M., Financial and Nonfinancial Measures :how do they affect job satisfaction? The British Accounting review, NO.27,2005
8. M.Mpunnia mouthy “Balanced score for the balanced scorecard:benchmarking tool” international Journal, Jul. 2008, Vol. 15. issue. 402.
9. Maltz, A.C., Shenhar, A.J.&Reilly,R.R.,(2003) “Beyond the Balanced Scorecard :Refining the Search for Organizational Success MEASURES” Long Range Planning vol.36
10. Michalska , J., (2005) , “ The usage of The B alanced Scorecard FOR The estimation of the enterprises effectiveness” Journal of Materials Processing Technology. VOL.

11. Mpunnyi. murail “ Balabced score for the balanced scorecard benchmarking tool “an international journal ,2010vol ,15 Issue 4.
12. Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th. edition
13. Y oshikawa ,T., et al [2002] , strategic Value Analysis : Orgganize Your Campany for , strategic Success , Prentice – Hall , INC , New York.
14. Yansheng Zhang LONGYILI “ Studyon balanced scorecard of commercial bank in performance management system” proceeding of the 2009 international symposslumon web information systems p.r china , may 22-24,2009.

E- Websites:

1. [http:// www. scribd. com/ doc/ 5032771/ Balanced- Scorecardfinancial- perspective](http://www.scribd.com/doc/5032771/Balanced-Scorecardfinancial-perspective)

موقع الأمم المتحدة للبيئة

<http://www.unep.org/>

المرجع الخاص بالأساليب الإحصائية المستخدمة :

Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) .

Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7<sup>th</sup>. edition.