

## دراسة تحليلية لمشكلات الأداء الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية

د. أيمن عادل عيد  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
قسم إدارة الأعمال

Dr\_aymaneid@hotmail.com

### ملخص البحث:

تتمثل المشكلة التي يسعى الباحث لدراستها في تساؤل عام يشير إلى "هل يمكن تحسين مستوى الأداء المتوازن للبنوك التجارية من خلال معالجة مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي" وذلك بغرض التعرف على ما يجب أن يقوم به العاملون بالبنوك التجارية لتحسين ممارسات الأداء المتوازن قبل وأثناء وبعد إعداد الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقياساً بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن".

واستناداً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أمكن التوصل لنتيجة عامة تتمثل في أن البنوك التي تتمكن من إحداث تهيئة مناسبة لإوضع خطة استراتيجية وتستعد بمراحل الإعداد وتنفيذ بصورة حقيقية وتؤكد من جودة التنفيذ من خلال المراجعة الاستراتيجية وإحداث كل تغيير استراتيجي تتطلبه عملية المراجعة تستطيع أن تحقق أداء متوازن في مختلف الجوانب، حيث يتحسن الأداء المالي للبنك وتتطور عملياته الداخلية ويرتفع معدل رضا العملاء لديه وتتنشط بداخله بيئة تشجع وترعى المبدعين من كافة فئات المورد البشري، مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للبنك.

وهذا يقود بدرجة مقبولة إلى التوصية بأن يتم التركيز على معالجة كافة المشكلات التي لتوصل إليها الباحث في المراحل المختلفة ضماناً لتحقيق معدلات أداء متكاملة ومتوازنة للبنوك التجارية، ويشير الباحث إلى أن تلك التوصية والنتيجة المشار إليها تم التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي والتي أكدت على رفض الفرضيات الثلاثة للبحث.

وتتمثل القيمة المضافة للبحث في التوصل لمشكلات الأداء الاستراتيجي وتقسيمها إلى مراحل متتابعة بما يمكنها من اكتشاف الخطأ وموضعه ضماناً لتحقيق الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي/ مشكلات الأداء الاستراتيجي/ الأداء المتوازن/ البنوك التجارية

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٣	تقديم	١
٤	أولاً: مصطلحات البحث	٢
٤	١. الأداء الاستراتيجي	
٥	٢. مشكلات الأداء الاستراتيجي	
٥	٣. الأداء المتوازن	
٧	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية	٣
٩	ثالثاً: الدراسات السابقة	٤
١٥	رابعاً : الظاهرة والمشكلة البحثية	٥
١٦	خامساً: أهداف البحث	٦
١٦	سادساً: فرضيات البحث	٧
١٧	سابعاً: أهمية البحث	٨
١٧	ثامناً: حدود البحث	٩
١٧	تاسعاً: أسلوب البحث	١٠
١٧	١. بيانات البحث	
١٨	٢. أداة جمع البيانات	
٢٠	٣. مجتمع البحث	
٢٠	٤. حجم العينة	
٢١	٥. وحدة المعاينة ونوع وإجراءات توزيع مفردات العينة	
٢١	٦. القياس	
٢٢	٧. أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث	
٢٢	٨. ملخص خطة البحث	
٢٤	عاشراً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	١١
٢٥	أ. تقييم الاعتمادية والصلاحية لقائمة الاستقصاء	١٢
٢٩	ب. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي	١٣
٣٠	ج. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات الأداء المتوازن	١٤
٣٢	د. دور التغلب على مشكلات الأداء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية	١٥
٣٤	حادي عشر: النتائج والتوصيات والدلالات العملية	١٦
٣٤	أ. النتائج	
٣٥	ب. التوصيات والدلالات العملية	
٣٧	ج. توصيات ببحوث ودراسات مستقبلية.	
٣٨	المراجع	١٧
٤٠	ملخص البحث باللغة الانجليزية (Abstract)	١٨

## دراسة تحليلية لمشكلات الأداء الاستراتيجي

### ودورها في تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية

تقديم:

يعتبر الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي هي الوسيلة المقبولة في الوقت الراهن لتحقيق غايات وأهداف المنظمات بصفة عامه سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، ولأن المدراء باختلاف مستوياتهم وفي مختلف القطاعات الاقتصادية تحولوا من القياس أحادي الجانب والذي يتمثل في الجانب المالي فقط ليمتد التركيز على عدد من الجوانب المتكاملة والتي تتمثل في قياس خمسة جوانب مترابطة ومتكاملة كوحدة واحدة تعكس الأداء المتوازن (من خلال تحسين الأداء المالي للبنك وتطور عملياته الداخلية وارتفاع معدل رضا العملاء لديه وتنشيط بداخله بيئة تشجع وترعى المبدعين من كافة فئات المورد البشري، مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للبنك).

ونظراً لأن المنظمات في مختلف القطاعات بصفة عامه والبنوك التجارية بصفة خاصة باعتبارها مجال التركيز في البحث تواجه كثير من المشكلات المرتبطة بالأداء الاستراتيجي بما يحول دون تحقيق الأداء المتوازن بالصورة المرغوبة فقد حرص الباحث على مناقشة تساؤل يتمثل في " هل يمكن تحسين مستوى الأداء المتوازن للبنوك التجارية من خلال معالجة مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي " وذلك بغرض التعرف على ما يجب أن يقوم به العاملون بالبنوك التجارية لتحسين الممارسات الخاصة بتحسين الأداء الاستراتيجي في مختلف مراحل الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقاساً بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن".

وذلك من خلال دراسة أهم مشكلات الأداء الاستراتيجي التي تواجه البنوك التجارية باعتبارها أحد القطاعات الخدمية الهادفة للربح، وتحديد إلى أي مدى يمكن التمييز بين قطاعات البنوك التجارية استناداً لمشكلات الأداء الاستراتيجي، واستناداً على أبعاد الأداء المتوازن بمراحله المختلفة، والتعرف على مدى تأثير توافر تلك المشكلات (وفق كل مرحلة من مراحل الأداء الاستراتيجي) على تحقق الأداء المتوازن للبنوك التجارية، والتعرف على أكثر المشكلات تأثيراً على الأداء المتوازن للبنوك.

أولاً: مصطلحات البحث... تتمثل مصطلحات البحث في كل من (الأداء الاستراتيجي/ ومشكلات الأداء الاستراتيجي والأداء المتوازن)، وتتاول كل منهم بصورة مختصرة على النحو التالي:

#### ١. الأداء الاستراتيجي:

يشير الأداء في اللغة إلى القيام بالواجب، أو دفع ما هو واجب (<https://www.almaany.com>) أو طريقة القيام بعمل محدد مطلوب القيام به، وفي مجال العمل الإداري يشير الأداء للقيام بالمهمة المكلف بها شخص محدد ليتم تنفيذها في وقت محدد وبصورة محددة بشرط أن يكون الأداء موجه بهدف محدد (Deloitte, 2005/ إدريس والمرسي، ٢٠١٠/عيد، ٢٠١٨)، بينما يشير الأداء الاستراتيجي لربط حالة الأداء بنتيجة الأداء شريطة الارتباط بهدف معلوم ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Okumus, 2003/ Oliver, 2007/ Ines and Marija, 2012/ Cheng, 2002)، بما يعكس نشاط مستمر يتضمن العديد من العمليات المتكاملة لتمكين المنظمة من التهيئة والإعداد لنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي تمهيداً لبناء والمراجعة المستمرة لرؤيتها ورسالتها وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية وصياغة المهام اللازمة لإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظل القناعة بأهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وضرورة تنفيذ الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية مع الاعتماد على أسلوب التابع المتكرر بين جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية (Dornas and Guilherme, 2011/ Simon P. Philbin, 2013/ Kaličanin and Knežević, 2014).

ويقاس الأداء بأي من معايير الأداء الاستراتيجي، أو معايير الإنجاز، حيث تشير معايير الأداء الاستراتيجي إلى أنها معيار يفيد في أن العمل يتم إجرائياً وفق ما تم التخطيط له (KPIs)، وبذلك تعبر عن الضوابط أو المجالات الحاكمة للعمل والتي تساهم في التعرف على مدى سلامة عملية تنفيذ المهام وفق الترتيب المنطقي لها والمخطط سلفاً، ووضع مقياس للتعرف على ذلك، وهي بذلك تعبر عن مقياس لمدى الالتزام بما تم التخطيط له وكيفية قياسها، وذلك في ضوء عدد من مؤشرات الأداء (Elbanna, 2013/ Francine and Denis, 2012)، ويراعى أن المعيار نوعي والمؤشر كمي (عيد، ٢٠١٨/ Ahmed Hussein and Mohamed Elsayed, 2017)، أما معايير الإنجاز الاستراتيجية (KRIs) فتركز على أن الإنجاز يختلف عن الأداء، فإذا كان الأداء يصف ما يمكن تنفيذه من إجراءات وعمليات ومراحل وخطوات... وغيرها، فالإنجاز يشير إلى ما تم تحقيقه بالفعل من نتائج ومخرجات نهائية تامة وتمثل قيمة مضافة، حيث أن الأداء لا يضمن النتيجة... من أجل ذلك يجب أن نهتم بكل من معايير الأداء ومعايير الإنجاز ويجب الانتباه إلى أن معايير الإنجاز يتم وضعها عند الاهتمام بوضع معايير الأداء باعتبارها المخرجات المتوقعة لجودة الأداء، ويمكن الفصل بينهما في التناول بشرط التكامل، ومن الأفضل تناولهما معاً على أن يتم وضع معايير للأداء يرافقها مؤشرات للإنجاز الذي يتحقق كمخرج نهائي (إدريس والمرسي، ٢٠١٠/ عيد، ٢٠١٨/ شارلز هل و جارديت جونز، ٢٠١١/ John, 2013/ Hahn, 2013).



## ٢. مشكلات الأداء الاستراتيجي:

يرتكز البحث على مشكلات الأداء الاستراتيجي في مختلف الجوانب والمراحل والتي تتمثل في (مشكلات مرحلة التهيئة، مشكلات الإعداد، مشكلات التنفيذ، مشكلات المراجعة، وأخيراً المشكلات العامة) والتي يبينها الجدول رقم (٢) والذي تم التوصل إليه من واقع مجتمع البحث، وتم إجراء التحليل العملي ودمج المشكلات في مجموعاتها وربطها بمراحل الأداء الاستراتيجي، وننوه إلى أنه ليس كل مشكلة يمكن أن نطلق عليها لفظ مشكلة استراتيجية، حيث أن كافة العقبات التي تحول دون استكمال أي من المبادرات الاستراتيجية وتحول دون تحقق الأهداف الاستراتيجية وفق ما كان مخطط لها يمكن اعتبارها دون غيرها مشكلة استراتيجية، ويمكن أن ترتبط بالبيئة الداخلية وتمثل نقطة ضعف أو ترتبط بالبيئة الخارجية وتمثل تحدي أو تهديد يحول دون الوصول إلى المأمول الذي تم التخطيط له (الدجني، ٢٠٠٦ / أبو بكر و النعيم، ٢٠١٠ / 2015 / Hala, William E. Greco and others, 2013 / Wei / Zhao, 2011 / Rajendran And Teoh, 2014).

## ٣. الأداء المتوازن:

يشير الأداء المتوازن إلى حالة تصف أداء المنظمة بأنه يتسم بالتوافق مع الرؤية والرسالة وترجمة الاستراتيجيات العامة والتنافسية إلى مجموعة من الأهداف والنياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الخمسة (Ilan Cobbold and others, 2011 / Henk and others, 2014 / Homero and Kamal Dean, 2002 / Kaplan & Beinhocker, 2004 / 2004)، التي تراعي البعد الزمني من خلال الاهتمام بعمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد هي الأمس واليوم وغداً، والاهتمام بالمنظور المالي وغير المالي والقيام بمواصلة مراقبة الأداء المالي وغير المالي، والحرص على مراعاة البعد الاستراتيجي من خلال الاهتمام بعمليات قياس الأداء التشغيلي وربطه برؤية واستراتيجية المنظمة للحفاظ على سلامة الأداء في المدى القصير والبعيد، وأخيراً مراعاة البعد الاجتماعي والاهتمام بعمليات قياس الأداء البيئي (الداخلية/ الخارجي) عند القيام بتطبيق المقاييس. وبذلك نجد أن الأداء المتوازن يُترجم رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجيات، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب بل أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية، وبذلك يصبح القياس المتوازن للأداء مصدر غني يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل (Robinson, 2009) ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم مدى التقدم في تحقق الأهداف، كما تستخدم لتطوير الأداء العام في المنظمة حيث تقوم بترجمة النشاطات الاستراتيجية الخاصة بالشركة إلى مقاييس دقيقة للأداء الذي يساعد على رسم نظام عمل المنظمة والقياس الاستراتيجي (Rozhan Othman, 2008).

ويتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) كأداة هامة لعملية قياس الأداء المتوازن، وتمثل أداة تخطيط ورقابة تهدف للتأكد من أن رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة تتم وفق الخطة الاستراتيجية وذلك وفق مجموعة من القياسات الاستراتيجية المترابطة والتي تعكس التوازن والتكامل في الأداء الاستراتيجي، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن خمسة بطاقات فرعية، حيث تعمل هذه البطاقات على خلق بيئة متوازنة لتحقيق كل من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل في آن واحد-الجانب المالي/العميل/العمليات الداخلية/ جانب التعلم والنمو أو الإبداع والابتكار الموسمي/ البعد الاجتماعي-(Teresa García and others, 2008 / Ian Cobbold and others, 2004).

وقد تم طرح بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة (Kaplan and Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام (١٩٩٢). حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه، وتمثل هذه الجوانب بعد إضافة البعد الاجتماعي فيما يلي:

- المنظور المالي.
- منظور العملاء.
- منظور العمليات الداخلية.
- منظور التعلم والإبداع.
- المنظور الاجتماعي.

حيث يشير المنظور المالي لجميع الأمور والأهداف المالية الخاصة بالمنظمة وطرق التحكم بها وجميع المقاييس المطلوبة لضمان الاحتفاظ بالوضع المالي ضمن الإطار المخصص له عن طريق استخدام النسب المالية التي تعمل على تقييم الوضع وتساعد على حل أية إشكاليات قد تعترض المنظمة، كما يشير منظور العملاء إلى تطبيق الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل من خلال تقديم المنتجات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب في الوقت الذي يناسب العميل، إضافة إلى تقديم الخدمات اللازمة لرفع مستوى ولاء العميل، تحسين الخدمات ومراكز البيع، ترويج السلعة بالشكل المطلوب لتصل إلى الفئة المستهدفة بالوقت والهيئة المناسبة من أجل تطوير المنتج وتمييزه عن منتجات المنافسين، وبذلك يتبين أن المنظور المالي وحده ليس كافي لتعظيم أرباح المنظمة ما لم يقترن بنظام مدروس يهتم بالعملاء، فالحصول على قاعدة كبيرة من العملاء ليس كافياً ما لم يتم المحافظة عليهم وخدمتهم بالطريقة الأمثل التي تضمن ولائهم وانتمائهم للشركة (عيد، ٢٠١٨/ المغربي (Robert S. Kaplan, 2005 /Khim and Hian , 2001 /١٩٩٨).



كما يتبين أن جودة ومناسبة العمليات الداخلية والتي ترتبط بكفاءة وفاعلية الأداء بحددها نظام العمل الداخلي وطبيعة الأداء والانجاز المحقق بالأقسام والإدارات بما يضمن جودة الإنتاج واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبما يدعم نجاح العمل واستمراره، في حين يتعلق منظور التعلم والإبداع، بقدرة المنظمة على تطوير سياساتها وقدراتها الإبداعية وتبني نظام تكنولوجي جديد، واتباع نظام إنتاجي حديث وغيرها من الأمور المبتكرة الحديثة التي تُخدم مصلحة المنظمة وتطور رؤيتها المستقبلية (المغربي، ١٩٩٨ / Sue LaChance, 2006 / Imad Alsyouf, 2006).

ولا يجب أن تغفل جانب المسؤولية الاجتماعية التي يتم من خلالها قياس مدى قدرة المنظمة على تعظيم العائد الاجتماعي والاستثمار الاجتماعي في مختلف جوانبه، والبحث عن النمو الاقتصادي وزيادة المشروعات والممارسات التي تُخدم المجتمع، مع الحرص على الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة (Robert S. Kaplan, 2005 / Ian Cobbold and others, 2004).

#### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية\*.

يعتبر هذا النوع من الدراسات في أمس الحاجة للقيام بدراسة استطلاعية يتم من خلالها استكشاف كثير من المتغيرات، والتي منها التعرف على مدى اتباع الفكر الاستراتيجي وبناء خطة استراتيجية تحكم جودة الأداء، ومدى وجود مشكلات ترتبط بمراحل الأداء الاستراتيجي وتحليل مدى ارتباطها بتقديم أداء متوازن، وفي سبيل ذلك حرص الباحث على التواصل مع الخبراء المتخصصين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتعايش مع المنظمات التي يتعاملون معها في هذا المجال، كما تم التعايش مع البنوك التجارية محل البحث والتي تمثلت في البنوك التجارية بمختلف فئاتها، وفيما يلي يتم تناول كل من أهداف الدراسة الاستطلاعية وأسلوب إجرائها وأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو التالي:

\* تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية في فترة ممتدة (بدأت منذ عام ٢٠١٦ حتى ٢٠١٨) ليتمكن الباحث من التوصل لحقيقة واقع الأداء الاستراتيجي وأهم مشكلاته وتأثيرها على الأداء المتوازن، حيث تم توزيع إطار الدراسة الاستطلاعية (٤٠ مفردة منهم من البنوك التابعة للقطاع العام/ و ١٠ منهم من البنوك المشتركة/ و ١٠ منهم من فروع البنوك الأجنبية، و ١٠ من خبراء وضع الخطط الاستراتيجية وقياس الأداء الاستراتيجي ) كما تم التعايش الحقيقي مع العاملين بالبنوك وتردد الباحث على البنوك التجارية ليتم ملاحظة السلوك العام مع العملاء والبيئة المحيطة وما يتعلق بالعمليات الداخلية في مختلف القطاعات واستكشاف مدى تمتع أداء تلك البنوك محل البحث بالأداء المتوازن.

## أ. الأهداف:

تمثل الهدف الرئيسي من إجراء الدراسة الاستطلاعية في التعرف على واقع مشكلات الأداء الاستراتيجي في بعض البنوك التجارية، وطبيعة دور تلك المشكلات وفق مراحلها المختلفة في تحسين الأداء المتوازن، وذلك من خلال أهداف فرعية تتمثل في:

1. التعرف على مدى اعتماد البنك على الأداء الاستراتيجي.
2. تحديد وتحليل أهم المشكلات التي تعاني منها البنوك التجارية محل البحث.
3. دراسة مدى اعتماد البنوك التجارية على التوجه بفكر الأداء المتوازن.
4. وصف وتحليل طبيعة العلاقة الممكن حدوثها بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وتحقق الأداء المتوازن.

## ب. أسلوب إجرائها:

حرص البحث على استخلاص بعض المعلومات من واقع البنوك التجارية وممارساتها، حيث تم تصميم إطار مرشد لتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتم توجيه تساؤلات الإطار باستخدام البريد الإلكتروني في بعضها واعتماداً على المقابلات الشخصية في البعض الآخر، حيث اعتمد الباحث في تنفيذ الدراسة الاستطلاعية على جانبين هما:

الجانب الأول: تمثل في عدد من المقابلات الفردية مع بعض الخبراء المتخصصين في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية، وعدد من المقابلات مع بعض المسؤولين في قطاع البنوك التجارية (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فرع بنك أجنبي) ومجموعة أخرى من العاملين بوضع الخطط الاستراتيجية في تلك البنوك، كما تطلب الأمر مقابلات مفتوحة مع بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية.

الجانب الثاني: دراسة وثائقية تمثلت في الاطلاع على الكتابات والدراسات المتخصصة في مناقشة مشكلات الأداء الاستراتيجي وتقييم الأداء المصرفي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

## ج. النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:

تبين للباحث أن نسبة الخطط الاستراتيجية التي تتوقف عند مرحلة الإعداد للمنظمات بصفة عامة تبلغ (64%) من الخطط، وذلك في ظل وجود اتجاه متزايد نحو بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الداعمة للأداء، وأن غالب هذه الممارسات تمت في قطاع البنوك نتيجة فرض الإدارة العليا لضرورة



وضع البنك ل خطة استراتيجية، واكتشف الباحث وجود كثير من المشكلات التي ترتبط بقبول العاملين للخطة ونشرها وإعدادها وتنفيذها ومراجعتها والتعديل فيها، كما تبين أن فئة قليلة من العينة (١٦%) تطبق بطاقة الأداء المتوازن بما يؤثر لانخفاض نسبة البنوك التي تحرص على تحقق الأداء المتوازن، كما استخلص الباحث أنه يمكن تحقق وتحسين الأداء المتوازن في ظل خطة استراتيجية تتسم بالاكتمال الشكلي والموضوعي وتخلو من كثير من مشكلات الأداء الاستراتيجي في كافة مراحلها.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه بصورة مبدئية يتبين ضرورة التعرف على مشكلات الأداء الاستراتيجي ومشكلات كل مرحلة ودراسة مدى إمكانية تحسين الأداء المتوازن من خلال التغلب على تلك المشكلات، كما بات الأمر ملحاً للتعرف على الأثر الناتج عن حدوث المشكلات في تحقيق الأداء المتوازن، وذلك من خلال مجموعة من الدراسات السابقة يتم عرضها على النحو التالي...

ثالثاً: الدراسات السابقة.

يبين كل من (Khim, Hian, 2001) أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون له أثر مزدوج في دعم وتحسن الأداء الاستراتيجي، كما أن التوجه بالفكر الاستراتيجي يساهم في تحقق الأداء المتوازن وتحقيق التميز المستمر والحفاظ على بقاء المنظمة على المدى الطويل، كما أن التطبيق السليم لأبعاد الأداء الاستراتيجي يساهم في تحسن الأداء، كما أن الأداء الاستراتيجي السليم سيوجه قرارات المديرين في كافة الجوانب المالية وغير المالية، والمنظورة وغير المنظورة، وبالتالي يجب الاهتمام بالتغلب على كثير من المشكلات والتي منها - غياب نظم المساءلة، إهمال المراجعة أثناء التنفيذ، الإيمان بأن ما حدث في الماضي قد يتكرر في المستقبل، وانتهاء ببطء الإعداد-، وبما يحقق خدمة أفضل لجميع العملاء والعاملين وحملة الأسهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الأداء المتوازن الذي يرتبط بالاستراتيجية وغايات وأهداف المنظمة.

ويركز كل من (Jan Achterbergh and others, 2003) على أن الأداء المتوازن يساهم في تحقيق الجدوى التنظيمية وتحقق الغاية من وجود المنظمة، وأن الأداء المتوازن يتأثر بالأداء الاستراتيجي بدءاً من الإعداد والصياغة والتنفيذ، وأكد على أهمية السلوك الإرادي الذي يتطلب القبول الطوعي للعمل نحو المستقبل، وأن جودة تنفيذ العمليات الاستراتيجية تساهم في تقديم خدمات متميزة للعميل وتحقيق العائد الاجتماعي والتماسك الداخلي.

ويضيف (Waal, 2003) أن مستقبل بطاقة الأداء المتوازن مرهون باستمرار مساهمتها في التخطيط لتوجيه والتحكم في التحديات ومواجهة كافة المشكلات مثل: - انعدام ثقافة المشاركة والتعاون والتنسيق، غياب المرونة الاستراتيجية، غياب مبادرات دعم الابداع والابتكار، غياب نظام المعلومات الاستراتيجية - لتتمكن من التحرك نحو تصور مشترك للمستقبل في ضوء رؤية ورسالة وأهداف واجراءات محددة تساهم في ضمان تحقق الأداء المتوازن واستفادة كافة ذوي العلاقة بالمنظمة.

ويبين كل من (Ian Cobbold and others, 2004) أن تصميم نظام يحقق الأداء المتوازن يستلزم الدراية بكافة مشكلات الأداء وسبل معالجتها والتعرف على المنظور الاجتماعي لأداء المنظمة، وتم الإشارة إلى أن جودة الصياغة وجودة التنفيذ تساهم في تحقيق الأداء المتوازن، وتم ذلك من خلال قياس الأداء قبل الاعتماد على الأداء الاستراتيجي وبعد الاعتماد عليه، وتبين أن جودة التصميم ومراحل الإعداد وجودة التنفيذ اعتماداً على المستشارين الذين سهّلوا التصميم واعتماداً على فريق الإدارة الذين طوروا نظام الأداء وساهموا في التغلب على المشكلات وتمكنوا من تجنب الاعتماد التام على جهات خارجية، والانتظار لحين توافر الموازنات، الانشغال بالمشكلات اليومية عن تنفيذ مراحل الخطة ... بالضرورة تساهم في ضمان تحقق الأداء المتوازن بكافة جوانبه.

ويبين (Robert S. Kaplan, 2005) أن الأداء المتوازن يحقق الجودة بجوانبها المختلفة، واستشهد بالتأثير الملحوظ لجوانب الأداء المتوازن على كل بعد من أبعاد مدخل (S-7)، حيث يمكن للأداء المتوازن أن يدعم الاستراتيجية على سبيل المثال من خلال وصف وقياس مستوى وحالة تنفيذ الاستراتيجية، من المنظور المالي، ونتائج رضا العملاء عن الاستراتيجية والوفاء بتوقعاتهم لضمان النجاح، والعمل على أن يكون تحقيق القيمة للعملاء في قلب الأداء الاستراتيجي، ومراجعة العمليات الداخلية وبخاصة العمليات الجوهرية الحاكمة والدرجة التي تخلق وتوصل القيمة للعملاء من خلال تحليل الابتكارات بغرض النمو ومراعاة الجوانب الاجتماعية لتحقيق القيمة المضافة للمجتمع باعتبار ذلك أحد ضمانات النجاح الاستراتيجي والاستمرار والنمو.

وأستهدف (الدجني، ٢٠٠٦) التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٧) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (٧٩,٩٨%) من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (٧٥,٨٩%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورويتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وهي مشكلات يجب مواجهتها.

وأكد (Sue LaChance, 2006) على أن الأداء المتوازن يمثل الحقيقة التي يسعى لتأكيدا جميع المنظمات وأن تطبيقها يمثل ضمانه للبقاء والنمو وأن التطبيق السليم يتطلب الخلو من كثير من المشكلات والتي من أهمها-المشاركة من جميع العاملين في تبني التوجه الاستراتيجي، التركيز على مؤشرات الأداء دون مؤشرات الانجاز، وتصميم المقاييس على القياس البعدي، مع غياب استعداد العاملين للقيام بعملية التخطيط، ووضع الأهداف وفق الامكانيات والموارد الحالية فقط.



وقد ركز (Imad Alsyouf , 2006) على أهمية الفكر الاستراتيجي لصيانة الأداء اعتماداً على ثقافة الأداء المتوازن، وتبين للباحث أن التوجه بالأداء المتوازن ذات تأثير على المزايا التنافسية للشركة، فقد تبين لهم على سبيل المثال وجود إمكانية من الناحية المثالية لتحسن معدل العائد على الاستثمار (ROI) بنسبة (٩%)، وتحسين فاعلية الأداء بما لا يقل عن (١٤%)، بما يؤدي لتحسن العائد على الاستثمار، وأن ذلك يرتبط بمعالجة بعض المشكلات التي تسبق وتصاحب جودة الأداء الاستراتيجي، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر إطار عمل بموجبه يتم دعم الأهداف الاستراتيجية، كما أن صيانة المعدات يجب أن تتال اهتمام الإدارة بكافة مستوياتها لدعم جودة القرارات الاستراتيجية، كما أن وظيفة الصيانة لم تعد مركز تكلفة كمنظور ضيق قصير الأجل بل ينبغي أن تصبح وظيفة ذات منظور طويل الأجل تساهم في توليد الأرباح.

ويبين كل من (Sanjoy Bose, Keith Thomas, 2007) أن الأداء يتحسن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بما يشير لتحسن أداء الفئة النادرة من البشر (رأس المال الفكري)، وأن أداء البشر هو الذي يضمن استدامة تحسن الأداء فناعة بأن الأشكال التقليدية لتقارير المحاسبة واعتبار نتائج الأداء المقاسة ببساطة الأداء المتوازن هي أساس اختيار المديرين للبقاء في مواقعهم التنظيمية، وبذلك يمكن استخدام (BSC) كضرورة ملحة للاستثمار في المعرفة والتنمية المستمرة لمهارات الإدارة وتجنب كثير من مشكلات الأداء الاستراتيجي والتي منها - غياب الخطة الزمنية، وعدم الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وعدم التحديد الدقيق للأهداف مع عدم القدرة على تنمية واستحداث الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وغياب المرونة وتلاشي وجود خطة التغيير -.

وقد أوضح (Archana Yemesh and others, 2008) أن من أهم ضمانات نجاح تحقق الأداء المتوازن يتمثل في الإشراك السابق واللاحق للعاملين في وضع الاستراتيجية ونشرها وتنفيذها، والاهتمام بنشر المعلومات التي تساعدهم في تحقيق إشراك العاملين في مختلف مراحل الأداء الاستراتيجي ووضوح الرؤية الاستراتيجية وشمولها ووضوح الأدوار الفردية في المنظمة وجودة إسنادها بما يخلق جو من الشعور بالجدية في العمل، ويمكن أن يؤدي إلى ثقافة عمل موجهة نحو الأداء في حال ما تتحقق عدالة المكافآت والحوافز، وهذا يؤدي إلى تعزيز مشاركة العاملين وتحسن مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية.

وذكر (Chang, 2008) أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفاعلية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات، كما أشار بأنه رغم أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه بمعوقات عديدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من



المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، إضافة لارتفاع تكلفة الخطأ (الوقت/المال/المختصين)، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وأوضح (Rozhan Othman, 2008) أن تحسين جودة الأداء المتوازن تبدأ منذ بداية بناء الأداء الاستراتيجي، واعتمادها على السيناريوهات المستقبلية التي تعكس الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المختلفة والاستعداد للتغيرات المستقبلية، حيث يؤكد على أن الاستعداد المسبق وتخطيط السيناريوهات يساهم في تطوير الاداء الاستراتيجي وتقويته بصورة مستمرة، والاستعداد بشكل مرن للتعامل مع المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، وبما بلغت الانتباه نحو المرونة الاستراتيجية باعتبار أن تخطيط السيناريو طريقة فعالة للتغلب على القيود، كما أن تحقيق التكامل بين تخطيط السيناريو مع تحقيق الأداء المتوازن يؤدي إلى استراتيجية أكثر فاعلية في الصياغة والتنفيذ.

ويشير مجموعة من الباحثين (Teresa Garcia and others, 2008) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكنها دعم مبادرات التطوير والتنمية وتحسين النتائج لتلك المبادرات، وتحسين الفعالية التنظيمية وزيادة قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وربطها وتجميعها تحت القياسات الخمس (البعد المالي/ بعد العملاء/ بعد التعلم والنمو/ بعد العمليات الداخلية/ البعد الاجتماعي) لبطاقة الأداء المتوازن.

وقد ركز (Meena Chavan, 2009) على أن الأداء المتوازن ليس تقييم نهائي ولكنه أساس في بناء وتنفيذ الأداء الاستراتيجي، وكل مشكلة تحدث في أي من مراحل الأداء الاستراتيجي تعوق الأداء المتوازن، وقد تم الإشارة إلى أن الأداء المتوازن قد يتطلب بعض التغييرات الجوهرية في ثقافة الأداء وجوده مرحله، حيث أن التفاهم والالتزام والدعم من الإدارة العليا يؤدي لتطوير الأداء المتوازن، مع تغير الثقافة وتطورها لقبول النهج الجديد واندماج جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ضمن الثقافة الجديدة التي تركز على الأداء الاستراتيجي والأداء المتوازن، لجعل الأداء المتوازن ذات فاعلية في دعم البقاء والنمو.

ويضيف (Robinson,2009) في دراسته لتوجهات الشركات الصغيرة نحو التخطيط الاستراتيجي في جامعة إيلينوي الأمريكية، وقد حدد الباحث أربعة مجالات للبحث (ممارسات التخطيط الاستراتيجي، قيمة التخطيط الاستراتيجي، السمات المحددة لعملية التخطيط، ومحتوى الاستراتيجيات)، وتبين أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة ليست منهج شامل بل هو رد فعل غير منظم، وتعود الأسباب إلى ضيق الوقت المحدود، والصعوبة في البدء، والافتقار إلى الخبرة الفنية المتخصصة، وانعدام الثقة والانفتاح. وتبين أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تعزيز الأداء، وعند

فحص ملامح عملية التخطيط في الشركات الصغيرة ، تبين أربعة خصائص مفيدة وهي أفق زمني قصير، عملية غير رسمية، عدم تعاون المشاركين بشكل منظم، قلة الأهداف الأولية المحددة. وأوضح (الكلم ويدرانه، ٢٠١٢) في دراستهما لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أن الروتين والتعقد الإداري بنسبة (٨٨%)، صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة بنسبة (٧٧,٨%) وأقلها تأثيراً كل من الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات بنسبة (٦٣,٢%) وعدم التقييم المستمر بنسبة (٥٨,٢%) هم من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي. وأوضح (Simon P. Philbin, 2011) أن تصميم خطة لتحقيق الأداء المتوازن وتحويلها لواقع وتنفيذ عملي يتطلب التغلب على كثير من المشكلات والتي منها - عدم توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية، وعدم دقة البيانات والمعلومات، مع عدم قابلية الأهداف للتحقيق (غير واقعية)، وعدم كفاية الموارد المالية، والوقوع في شرك غياب نشر الاستراتيجية بما يؤدي لعدم تبنيها بصورة إرادية-، لنتمكن من قياس الأداء الكلي المتكامل وفق بطاقة الأداء المتوازن، بما يحقق النفع العام والخاص لجميع الأطراف ذوي المصلحة بصورة دائمة بما يحقق البقاء والنمو المستمرين مع الحفاظ على الأثر الاجتماعي، وهو ما يمثل قلب العمل الاستراتيجي.

ويبين كل من (Ahmed Hussein, Mohamed Elsayed, 2017) أن استدامة تحسن أداء مجالس الإدارة يمكن أن يتم استناداً إلى المنظور الشامل أو المنظور المتوازن للأداء، بما يبرر ضرورة الحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء الفئة الأعلى المتحركة في قرارات المنظمة) مجلس الإدارة)، وأن ذلك يوفر دليلاً موجزاً لأهم مقاييس الأداء المستخدمة في عملية التقييم لمجلس إدارة المنظمة بما يساهم في جودة الأداء بصورة مستمرة ودائمة وفي ظل الوضوح والموضوعية. كما تمكن الباحث من التعرف على كثير من المشكلات المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، والتي يمكن بيانها بعض منها من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (1)  
بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومجالات تصنيفها

الجنبي، ٢٠٠٦	McKinsey,2006	إبراهيم، البرسي، ٢٠١٠	Deloitte,2005	Murphy& Hanchett, 2012	Kaplan & Benbrook er 2002	Okumus, 2003	Oliver 2007	Cheng 2002	
التساؤل: أسي أن موقفات التخطيط تتدرج ضمن التصنيف التالي: موقفات ترتبط بسمات الإستراتيجية (التوجيه) الإستراتيجية موقفات ترتبط بالممارسة موقفات ترتبط بخصوم عملية التفكير موقفات ترتبط بسمات الإدارية	إسأل عن الموقفات التي تؤدي إلى إضفاء الفاعلية للتخطيط الاستراتيجي. توجه المحلل التالي: المجلات التالية: • محذرة • وقصود • التناقض والتعارض • الأخطاء المباشرة • والأجزاء المتكاملة • ورفض التغيير	يرى أن الكثير من الموقفات التي تواجه المؤسسات تتشابه في أسسها أو في أهدافها. في وقتنا هذا، ضعف الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يفسد عملية التفكير الإداري. من عدم تحقيق الأهداف المرجوة	كثفت وجهات التفكير في: • الإقرار بأن وجهات نظر الخططين والمفكرين يجب أن تتطابق • كل جهة موصوفة لأكثر من سنة • تسمى عن خطط استراتيجية • استراتيجيتها • النساء المؤسسي الحالي • يمكن أن يفسد المؤسسة للخطة • عدم حاجة المؤسسة للخطة • الإستراتيجية • في ظل الظروف الطبيعية • عندما تكون البيئة مستقرة	يرى أن الموقفات تقع ضمن عدة مجالات هي الأهداف المشاركة الأهداف الأهداف المتبادل المتبادل المتبادل	يرى أن الموقفات بكل من: الأفراد إعداده تنفيذها والتخطيط الإداري	يرى أن الموقفات بكل من: المواقف والأخطار والمربطة بالأهداف والروتين	يرى أن الموقفات تحتل مكانة مهمة في موقفات المنظمات الإدارية	يرى أن الموقفات تحتل مكانة مهمة في موقفات المنظمات الإدارية	يرى أن الموقفات تحتل مكانة مهمة في موقفات المنظمات الإدارية

وتخلص من خلال تناول وتحصن الدراسات السابقة إلى أن:

- ١- يمكن الاعتقاد من تطبيق بطلقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء، بصفة عامة وتحقيق الصحة التطبيقية (Khim, Hien , 2001 / Jan Achterbergh and others, 2003).
- ٢- تصميم نظام يحقق الأداء المتوازن بمقتضى الدراسة جودة المصاغة وجودة التنفيذ (2012/Slawomir, 2004/Ian Cobbold and others, 2004).
- ٣- توفر حالة ضعف في مصاغة بعض جوانب الأداء الاستراتيجي (الرسالة والأهداف) يؤدي إلى ضعف استشراف المستقبل وانخفاض مستوى الأداء (Pinar, 2014).
- ٤- الخبي، (٢٠٠٦).
- ٥- يمكن الاعتقاد على الفكر الاستراتيجي لصياغة الأداء اعتماداً على ثقافة الأداء المتوازن (2009/Timoteo and others 2009/Imad Alsyouf).
- ٦- من أهم ضمانات نجاح الأداء المتوازن الأثر الساق واللاحق، حيث إبراز العاملين في وضع الاستراتيجية وبشرط ولائها في تنفيذها، كما أن تحسين جودة الأداء المتوازن تبدأ منذ بداية بناء الهيكلية الاستراتيجية المستقلة التي يعكس الاستعداد لمواجهة التحديات المختلفة والاستعداد للتغيرات المستقبلية ( Roznan / Arhana Yemesh and others, 2008/).
- ٧- الأداء المتوازن قد يتطلب بعض التغييرات الجوهرية في ثقافة الأداء وجودة مرطبه مما يستوجب تعدي الثقافة في مرحلة مراحل الأداء لضمان الحفاظ على بقائه واستمرار المنظمة (Simon P. Philbin, 2011/Meena Chavan , 2009/Klunhyte and Apanaviciene 2014).
- ٨- تتمدد مشكلات الأداء الاستراتيجي وتختلف من حيث مرحلة كل مشكلة (2012/Hanchett, 2012/Murphy& Hanchett, 2012/Arabi والبرسي، ٢٠١٠/Deloitte,2005).
- ٩- ومن كل ما تم التوصل إليه يرى الباحث أنه صلا من الضروري أن يتم دراسة كافة ما يمكن التوصل إليه من مشكلات وتصنيفها وفق المرحلة التي تتوافق معها، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء المتوازن للبيئة الخارجية المصرية في ضوء دراسة وتحليل الواقع.



#### رابعاً : الظاهرة والمشكلة البحثية:

توصي العديد من الدراسات والتي منها (المغربي وآخرون، ٢٠١٢ / السيد، على مجاهد، ٢٠١٣) ببناء على النتائج العامة للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي بضرورة تبني البنوك التجارية المصرية لنموذج المقياس المتوازن للأداء، وأن تسعى تلك البنوك بجدية لتحسين النظام والعاملين من خلال ثقافة موائمه، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة تامة وتوفير آليات مناسبة لقياس الأداء المالي في الأجل الطويل وتطويره، خاصة بعد ما تبين أن البنوك التجارية المصرية تعاني من نقص واضح في تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يبلغ مستوى تطبيق البعد المالي بنسبة (١١,٨%)، و يبلغ مستوى تطبيق البعد الخاص بالعملاء بنسبة (٧,١%)، ومستوى تطبيق بعد جودة العمليات الداخلية بنسبة (٧,٦%)، في حين يبلغ مستوى تطبيق بعد التعلم والنمو بنسبة (١٥,٦%) (السيد، على مجاهد، ٢٠١٣)، بما يؤكد لوجود خلل يسبق تلك المرحلة، ويتوقع الباحث أن مشكلات الأداء الاستراتيجي هي أحد الأسباب التي تشير لانخفاض مستوى الأداء المتوازن.

واستفادة مما أعلنته مؤسسة بزنس نيوز (<http://www.elbalad.news/2771041>) في تقريرها ٢٠١٧ عن مؤشرات قياس الأداء البنكي في مصر، حيث حصل البنك التجاري الدولي على بنك العام للعام ٢٠١٧، وقد حافظ البنك المصري الخليجي على صدارته لمؤشر بزنس نيوز للبنوك الأسرع نمواً، وفق مؤشر أكفاً بنك يحظى بوزن نسبي مرتفع، واحتل البنك الأهلي المصري صدارة مؤشر بزنس نيوز لخدمات الأفراد ورضا العملاء وحافظ عليه للسنة الرابعة والإنتفاق على المسؤولية المجتمعية، واحتل البنك التجاري الدولي كأفضل بنك لخدمات الأفراد في مصر، نتيجة توسعه في الاعتماد على الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى نمو حصته السوقية، وتلك المؤشرات تؤكد على أن البنوك التجارية المصرية تعاني من انخفاض القدرة على تحقيق الأداء المتوازن بصورة كاملة.

كما تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن نسبة الخطط الاستراتيجية التي تتوقف عند مرحلة الإعداد للمنظمات بصفة عامة تبلغ (٦٤%) من الخطط، كما تبين من خلال التعايش مع قطاع البنوك التجارية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية أن فئة قليلة من العينة (١٦%) تطبق بطاقة الأداء المتوازن بما يؤكد لانخفاض نسبة البنوك التي تحرص على تحقق الأداء المتوازن، كما قام الباحث بحصر لكافة ما يمكن التوصل إليه من مشكلات خاصة بالأداء الاستراتيجي في كافة مراحله والتي بلغت (٥٧) مشكلة تم إخضاعها للتحليل العملي وتبين أنها تتبع كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي (التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي، إضافة لمشكلات عامة)، ونظراً لعدم وجود دراسة متخصصة تربط بين مشكلات الأداء الاستراتيجي والقدرة على تحقيق الأداء المتوازن نبتت الفكرة التي تركز على احتمالية أن المنظمة التي تعاني من تلك المشكلات أو بعض منها تتعرض بالضرورة لانخفاض في الأداء المتوازن بكافة جوانبه (تحسن الأداء المالي، وتطوير العمليات

الداخلية وارتفاع معدل رضا العملاء، مع وجود بيئة تشجع وترعى المبدعين من كافة فئات المورد البشري، مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية).

أما عن المشكلة التي تشغل بال الباحث والتي يسعى لدراستها فتتمثل في تساؤل عام يشير إلى "هل يمكن تحسين مستوى الأداء المتوازن للبنوك التجارية من خلال معالجة مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي"، وينتج عن هذا التساؤل ثلاث من التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يمكن الاعتماد على مشكلات الأداء الاستراتيجي في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي المشكلات أو المراحل الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية؟

٢. هل يمكن الاعتماد على جوانب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الجوانب الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية؟

٣. هل يمكن استنتاج وجود علاقة دالة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية؟

خامساً: أهداف البحث: يسعى الباحث أن يحقق هدف رئيسي يتمثل في:

"التعرف على ما يجب أن يقوم به العاملون بالبنوك التجارية لتحسين الممارسات الخاصة بالأداء الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد إعداد الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقاساً بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن"، ومن أجل تحقيق هذا الهدف نسعى لتحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

١. تحليل مشكلات الأداء الاستراتيجي، والتعرف على مشكلات كل مرحلة، وبيان مدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها استناداً لمشكلات ومراحل الأداء.

٢. بيان مدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها استناداً لجوانب الأداء المتوازن.

٣. تقديم مقترح واقعي يدعم حالة التحسين المستمر للأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية وذلك في ظل حشد الجهود لإدارة مشكلات الأداء الاستراتيجي.

سادساً: فرضيات البحث: وبيان مدى قدرة البنوك التجارية على تحسين الممارسات الخاصة بالأداء الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد إعداد الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقاساً بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، تم صياغة الفرضيات الثلاث التالية:

١. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة.

٢. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق جوانب الأداء المتوازن.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة وبين تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية.

**سابعاً: أهمية البحث:** تتبع أهمية الدراسة بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث لتحقيقه والذي يتمثل في "التعرف على ما يجب أن يقوم به العاملون بالبنوك التجارية لتحسين الممارسات الخاصة بالأداء الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد إعداد الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقاماً بالأبعاد الخمسة لطاقة الأداء المتوازن"، وبصورة تفصيلية نتناول أهمية البحث على النحو التالي:

1. تتبع أهمية البحث في جانب منه من أثر البنوك التجارية في تحريك النشاط الاقتصادي المصري، حيث تمثل عصب اقتصاديات الدول والتي توفر (٥٠%) من مصادر الأموال بالنسبة لاحتياجات الشركات في الدول المتقدمة، في حين تبلغ النسبة ما يقرب من (٩٠%) بالنسبة للدول النامية، كما تبين أنه يمكن تصدير الأزمات المالية - الأزمة المالية العالمية في نهاية- فيما بين الدول وبين القطاعات داخل الدولة الواحدة من خلال البنوك (عبدالمطلب، ٢٠٠٥).
2. دعم البنوك التجارية للاستقرار المالي الداخلي والخارجي من خلال دعم نمو الناتج المحلي الإجمالي وتنشيط محافظ الاستثمار في هذا الاتجاه خاصة في ظل العولمة المالية (عبد، ٢٠١٨).
3. الرغبة المستمرة في تحسين مستوى الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية، بما يحسن الوضعية التنافسية للقطاع المصرفي المصري في كافة جوانب التقييم بما يزيد من الحصة السوقية للبنك وتحسين العائد لجميع الأطراف وثيقة الصلة بالبنوك التجارية المصرية.
4. يعتبر هذا البحث المحاولة الأولى عربياً والتي تربط مشكلات الأداء الاستراتيجي بالأداء المتوازن للبنوك التجارية.

**ثامناً: حدود البحث:** يتمثل المتغير المستقل في مشكلات الأداء الاستراتيجي التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة والتي تعكس (مشكلات التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي إضافة لمشكلات عامه)، في حين يتمثل المتغير التابع في الجوانب الخمسة للأداء المتوازن (الأداء المالي للبنك، العمليات الداخلية، رضا العملاء، بيئة تشجع وترعى المبدعين من كافة فئات المورد البشري، مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للبنك) والتي يبينها الجدول رقم (٣،٢)، وسيتم تطبيق البحث على المراكز الرئيسية بالبنوك التجارية المصرية حيث أن البنوك تنفذ عملياتها وفق سياسات عمل مصرفي ثابتة توضع من خلال البنك المركزي المصري وقررها مجلس إدارة البنك، كما سيتم الاعتماد على مقياس (Ian Cobbold and others, 2004) لقياس الأداء المتوازن، والذي يستخدم الجيل الثالث لطاقة الأداء المتوازن في وصف الأداء المتوازن والمشار إليه أعلاه.

**تاسعاً: أسلوب البحث:** يتضمن أسلوب مناقشة عدة جوانب يتم تناولها على النحو التالي:

1. **بيانات البحث:** تم الاعتماد على كل من الدراسات والوثائق والتقارير والإحصاءات المنشورة وثيقة الصلة بمشكلات الأداء الاستراتيجي من جانب وأبعاد الأداء المتوازن من جانب آخر، إضافة لكافة البيانات الثانوية اللازمة عن مجتمع البنوك التجارية العاملة في مصر، إضافة للبيانات الأولية التي سيتم تحليلها واستخلاص النتائج اعتماداً عليها، حيث يتم التوصل لعدد من البيانات المرتبطة بمشكلات الأداء الاستراتيجي في كافة مراحله (متغير مستقل)، في حين يتمثل المتغير التابع في الجوانب الخمسة التي تعكس الأداء المتوازن للبنوك التجارية.



٢. متغيرات البحث: تتناول مشكلات الأداء الاستراتيجي كتغير مستقل فيما يتناوله الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٢)  
مراحل ومشكلات الأداء الاستراتيجي

المشكلات	المرحلة	المتغير
١. غياب ثقافة التفكير الاستراتيجي ٢. انعدام إرادة التغيير ٣. عدم الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي (غياب الوعي) ٤. الاتجاهات السلبية تجاه التخطيط الاستراتيجي ٥. الإيمان بأن ما حدث في الماضي قد يتكرر في المستقبل ٦. القناعة بأن الثبات هو الافتراض الأساسي والتغيير عملية استثنائية ٧. تهيئة العاملين للقيام بعملية التخطيط ٨. غياب ثقافة المشاركة والتعاون والتنسيق	مشكلات مرحلة النهائية	المتغير المستقل مشكلات الأداء الاستراتيجي
١. الاعتقاد بأن بناء الخطة الاستراتيجية يجب أن يتوافق مع البناء التنظيمي والقرارات والإمكانات الحالية للمنظمة ٢. عدم إشراك جميع العاملين وبكل المستويات ٣. غياب نظام المعلومات الاستراتيجية ٤. الانتظار لحين توافر الموازنات ٥. انعدام نظم المساءلة ٦. بطء الإعداد ٧. عدم أو ضعف دعم الإدارة العليا ٨. غياب خطة إدارة مخاطر ٩. عدم المرونة (غياب خطة التغيير) ١٠. عدم توافق الاستراتيجيات (العامة والوظيفية وحدات الأعمال) ١١. عدم التحديد الدقيق للأهداف ١٢. غياب الاعتماد المتبادل ١٣. توافق الأهداف مع الإمكانيات والموارد الحالية ١٤. عدم التحديد الواضح للقضايا الأساسية ١٥. غياب الشمول في دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية/الداخلية	مشكلات الإعداد	
١. مقاومة التنفيذ ٢. ضعف التزام الإدارة ٣. غياب نظام تقدير إنجازات التنفيذيين (نظام حوافز يرتبط بمستوى الانجاز) ٤. عدم تحديد مسؤولي التنفيذ لكل هدف/برنامج/ مشروع ٥. إهمال المراجعة الأتية أثناء التنفيذ ٦. عدم نشر الاستراتيجية ٧. الانشغال بالمشكلات اليومية عن تنفيذ مراحل الخطة ٨. عدم القدرة على تنمية الموارد (استحداث الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات) ٩. محدودية القدرة على التنبؤ بالمخاطر ١٠. التبدل والتغيير في الأهداف والسياسات والاجراءات لا يتم وفق خطة التغيير ١١. عدم توافق الاستراتيجيات مع التنظيم الإداري ١٢. الموارد البشرية غير مؤهلة	مشكلات التنفيذ	

المشكلات	المرحلة	المتغير
١٣. عدم كفاية الموارد المالية ١٤. عدم توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية		
١. عدم وجود نظام للمتابعة ٢. الشعور بعدم جدوى عملية المراجعة (لا تُمثل مدخلات لعملية التغيير الاستراتيجي). ٣. عدم تحديد المعايير ٤. المعايير غير متوافقة مع مجالات القياس ٥. غياب المؤشرات. ٦. التركيز على مؤشرات الأداء فقط دون مؤشرات الانجاز ٧. المؤشرات غير دالة (غياب معايير صياغة المؤشرات) ٨. عدم ارتباط المعايير والمؤشرات بالأهداف ٩. عدم قابلية الأهداف للتحقيق (غير واقعية) ١٠. تصميم المقاييس على القياس البعدي ١١. عدم إعداد خطة زمنية ١٢. ظهور مشكلات لم يتم وضع نظام للتعامل معها ١٣. وجود قناعة بأن التعديل لا يتم إلا عندما تتعرض لمشكلات حقيقية	مشكلات المراجعة	
١. عدم دقة البيانات والمعلومات ٢. الاعتماد التام على جهات خارجية ٣. انعدام أحد الخطوات أو المراحل ٤. عدم تحديد المسؤوليات. ٥. إهمال مهمة كل مرحلة لغير المتخصصين. ٦. غياب مبادرات دعم الابتكار والابتكار ٧. غياب المعرفة بالأصول العلمية للتخطيط الاستراتيجي.		مشكلات عامة

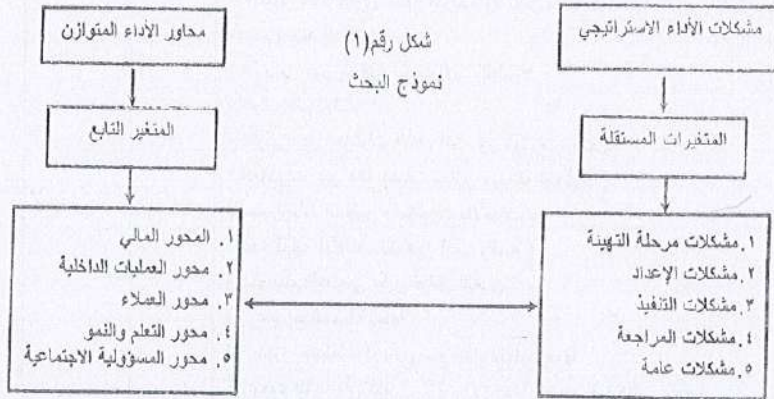
بينما تتمثل أبعاد الأداء المتوازن كمتغير تابع فيما يتناوله الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)  
محاور الأداء المتوازن

أبعاد القياس	المحور	المتغير
ربحية البنك وقدرته على التمويل الذاتي لبعض أنشطته الاستغلال الأمثل للأصول القدرة على إدارة التكاليف بكفاءة وقاعية	المحور المالي	المتغير التابع محاور الأداء المتوازن
تطور الخدمات المقدمة جودة الخدمة المقدمة الخدمات الجديدة التي يتم إضافتها	محور العمليات الداخلية	
انطباعات العملاء عن البنك الحصة السوقية نية استمرار التعامل مع البنك	محور العملاء	
القدرة على الابتكار. القدرة على التعلم. تطور الميزة التنافسية.	محور التعلم والنمو	
القدرة على تنمية البيئة المحيطة. دعم الفئات الأكثر احتياجاً (المشروعات الريادية والصغيرة/ الفقراء). الارتباط برؤية مصر ٢٠٣٠.	محور المسؤولية الاجتماعية	



حيث يتناول البحث متغيرين هما مشكلات الأداء الاستراتيجي (مستقل)، ومحاور الأداء المتوازن تابع، وفي ضوء المتغيرات التي تم الاعتماد عليها تم إعداد النموذج الوصفي لهيكل العلاقات بين المتغيرين، والذي يوضحه الشكل رقم (١):



٣. أداة جمع البيانات: أداة جمع البيانات: تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها بغرض الحصول على البيانات الأولية، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاث أسئلة هي على النحو التالي:

السؤال الأول: ويتضمن (٥٧) عبارة تعكس مشكلات الأداء الاستراتيجي في مرحلته الخمسة التي تم استخراجها من نتائج التحليل العاملي بالجدول رقم (٨) وتتمثل في مشكلات مرحلة التهيئة ويعكسها العبارات من (١-٨)، مشكلات مرحلة الإعداد ويعكسها العبارات من (٩-٢٣)، مشكلات التنفيذ ويعكسها العبارات من (٢٤-٣٧)، مشكلات المراجعة ويعكسها العبارات من (٣٨-٥٠)، المشكلات العامة ويعكسها العبارات من (٥١-٥٧).

السؤال الثاني: ويتضمن (٣٠) عبارة تعكس الأداء المتوازن للبنك وتتمثل في المحور المالي وتمثل في العبارات من (١-٦)، محور العمليات الداخلية وتمثل في العبارات من (٧-١٢)، محور العملاء وتمثل في العبارات من (١٣-١٨)، محور التعلم والنمو المالي وتمثل في العبارات من (١٩-٢٤)، محور المسؤولية الاجتماعية وتمثل في العبارات من (٢٥-٣٠)، وهذه العبارات منها ما يعتبر بيان ثانوي يوفره المستقصي منهم ومنها ما يعتبر بيان أولي.

السؤال الثالث: يشير لكل من نوع ملكية البنك (قطاع عام/ مشتركة/ فرع بنك أجنبي).

٤. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في البنوك التجارية المصرية ومعها فروع البنوك الأجنبية، خاصة في ظل دخول بنوك أجنبية لتقديم الخدمات البنكية وفق الاتفاقية الدولية لتحرير التجارة في مجال الخدمات المالية والتحول نحو العولمة المالية، وقد بلغ عدد العاملين بالبنوك التجارية وقت إجراء



الدراسة الاستطلاعية (٧١٧٨٩) مفردة (بنوك تجارية عامة، بنوك تجارية مشتركة، فروع بنوك أجنبية) وفق التقارير الإحصائية للبنك المركزي المصري يمثلون (٦٨%) من العاملين بالجهاز المصرفي المصري (٢٠١٦) (التقرير المالي الشهري/ النشرة الاقتصادية الشهرية للبنك المركزي المصري)، يعملون في ٣٩ بنك منهم (٢١) بنك تجاري واستبعاد بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة.

٥. **حجم العينة:** من خلال اختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء- الجدول رقم (٦) - تم معرفة النسبة العامة للتوافر (٣٥.٢%) وللمشكلات الاستراتيجية (٤٤.١%) وللتغيير الاستراتيجي (٢٦.٣%)، واعتماداً على النسبة العظمة للتوافر (٣٥% تقريباً لتيسير العمليات الحسابية)، وبإعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم العينة، والتي تعتمد على خطأ معياري قدره (٥%) (عبد، ٢٠١٦).

$$n = \frac{P(I-P)}{(e)^2} + \frac{P(I-P)}{19} \rightarrow \frac{35\% (1-35\%)}{(0.05)^2} + \frac{35\% (1-35\%)}{19} \quad n = 348$$

ويرى الباحث في ضوء التعايش مع قطاع البنك التجارية في فترة الدراسة الاستطلاعية أن يتم توزيع مفردات العينة بالتساوي بين فئات البنوك للاستفادة من واقع فروع البنوك الأجنبية الذي يبدو أفضل حالاً - في ضوء ما سيتضح لاحقاً - في تحسين الأداء المتوازن لكافة البنوك التجارية، وتجنب أسلوب النسبة المئوية من إجمالي العاملين (وفقاً لنسبة تمثيل كل بنك إلى الإجمالي)، وذلك وفق ما يبينه جدول رقم (٤) التالي:

**جدول رقم (٤)**  
توزيع مفردات الدراسة على البنوك التجارية باختلاف طبيعتها وفق التساوي وليس النسبة من الإجمالي

ملكية البنوك	عدد العاملين	نسبة كل فئة إلى الإجمالي	نصيب كل فئة من عدد مفردات الدراسة
بنوك تجارية عامة	٥٦٨٠٣	%٧٩	١١٦ مفردة بدلاً من ٢٩٦
بنوك تجارية مشتركة	١٣٢٨٢	%١٨	١١٦ مفردة بدلاً من ٦٧
فروع بنوك أجنبية	١٧٠٤	%٣	١١٦ مفردة بدلاً من ١٢
إجمالي	٧١٧٨٩	%١٠٠	٣٤٨

المصدر: - النشرة الإحصائية الشهرية، البنك المركزي المصري، يناير ٢٠١٥ العدد ٢١٤  
- التقرير المالي الشهري، البنك المركزي المصري، فبراير ٢٠١٥ مجلد ١٠.

٥. **وحدة المعاينة ونوع وإجراءات توزيع مفردات العينة:** تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية والذين مر عليهم عشر سنوات عمل على الأقل (بما يجعلهم على دراية تامة بتوجهات البنك نحو العمل بفكر الأداء الاستراتيجي ومدى تطبيق البنك لبطاقة الأداء المتوازن)،

كما تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وذلك لأن مجتمع الدراسة يتكون من ثلاث فئات تمثل طبيعة ملكية البنوك التجارية- بنوك تجارية عامة، بنوك تجارية مشتركة، فروع بنوك أجنبية-، ومن ثم تم توزيع حجم العينة (٣٤٨) على مفردات كل طبقة بشكل عشوائي، وقد بلغت نسبة الردود (٧٢،٤%) ٨٤ استبانته، (٦٨%) ٧٩ استبانته، (٦٦،٤%) ٧٨ استبانته لفئات البنوك على الترتيب (بنوك تجارية عامة، بنوك تجارية مشتركة، فروع بنوك أجنبية)، ليلعب عدد الاستثمارات المستممة (٢٤١) استبانته.

٦. **للقياس:** اعتمد الباحث على كل من مقياس توافر مشكلات الأداء الاستراتيجي انفي يتكون

من (٥) عوامل تتضمن (٥٧) عبارة ومقياس الأداء المتوازن الذي يتكون من (٥) عوامل تتضمن (٣٠) عبارة.

٧. **أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:** لأغراض تحليل واختبار الفروض الخاصة بالبيانات

متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع ودرجة العلاقة ومدى إمكانية الاعتماد على متغيرات البحث (مشكلات الأداء الاستراتيجي/ الأداء المتوازن) في التمييز بين مجموعات البنوك، تم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية المناسبة (تحليل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، تحليل التمايز المتعدد)، كما تطلب تحقيق ذلك الغرض الاعتماد على عدد من الاختبارات الاحصائية المتوافقة مع أساليب التحليل، وتتمثل هذه الاختبارات الإحصائية في كل من T-Test، F-Test، واختبار كا<sup>٢</sup> Chi-Square، واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda.

■ **تحليل ألفا كرونباخ** (للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في قائمة الاستقصاء، وصلاحيته لتحقيق الغرض الذي من أجله تم تصميمها).

■ **التحليل العاملي** (للتعرف على مدى تمثيل المتغيرات الفرعية للعوامل الرئيسية لكل متغير مستقل أو تابع، وذلك بغرض توزيع المشكلات على مراحل الأداء الاستراتيجي)، والتوصل لهيكل ذات مصداقية أعلى للاستبانة (عبد، ٢٠١٦).

■ **تحليل الانحدار والارتباط المتعدد:** للتنبؤ بقدرة المتغير المستقل (مشكلات الأداء الاستراتيجي) على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء المتوازن) والتأكد من اتجاه العلاقة بينهما.

■ **تحليل التمايز المتعدد:** لتعرف على مدى قدرة عوامل ومتغيرات كل من مشكلات الأداء الاستراتيجي والأداء المتوازن على التمييز بين مجموعات البنوك التجارية العاملة في مصر، إضافة لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التحليل وذلك على أساس ما تتمتع به من قوة تمييز بين البنوك (إدريس ٢٠٠٧) ويتطلب اختبار ويلكس لامدا، كا<sup>٢</sup> واختبار ف.

٨. **ملخص خطة البحث:** يمكن بيان ملخص خطة البحث بصورة متكاملة توضح التسلسل المنهجي بين كافة العناصر وذلك من خلال الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)  
ملخص خطة البحث

الاختبارات الإحصائية	أساليب التحليل	القياس	المتغيرات	الفروض	الأهداف	التساؤلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبار كاي<sup>2</sup></li> <li>اختبار ف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل التباين المتعدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقياس سوافر</li> <li>مشتكلات الأداء</li> <li>الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشتكلات الأداء</li> <li>الاستراتيجية</li> <li>نوع ملكية البنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية وفق مشتكلات الأداء الاستراتيجية المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل مشتكلات الأداء الاستراتيجية، والتعرف على مشتكلات كل مرحلة، وبناء ممدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها استناداً لمشتكلات ومراحل الأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يمكن الاعتماد على حجاب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الجوانب الأكثر عرضة على التمييز بين البنوك المصرية؟</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبار كاي<sup>2</sup></li> <li>اختبار ف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل التباين المتعدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقياس الأداء المتوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاور الأداء المتوازن</li> <li>الاستراتيجية</li> <li>نوع ملكية البنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق جوانب الأداء المتوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيان مدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ استناداً لجوانب الأداء المتوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يمكن الاعتماد على جوانب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الجوانب الأكثر عرضة على التمييز بين البنوك المصرية؟</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبار كاي<sup>2</sup></li> <li>اختبار ف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الانحدار والإرتباط المتعدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقياس سوافر</li> <li>مشتكلات الأداء</li> <li>الاستراتيجية</li> <li>مقياس الأداء المتوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشتكلات الأداء</li> <li>محاور الأداء</li> <li>المتوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشتكلات الأداء الاستراتيجية بمراحله المختلفة وبين تحسن الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم مقترح واقعي يدعم حالة التحسن المستمر للأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية وذلك في ظل حشد الجهود لإدارة مشتكلات الأداء الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يمكن استنتاج وجود علاقة دالة بين مشتكلات الأداء الاستراتيجية وبين تحسن الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية؟</li> </ul>



عاشراً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يسعى الباحث لدراسة مدى إمكانية تحسين مستوى الأداء المتوازن للبنوك التجارية -باعتباره متغير تابع- من خلال معالجة مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتنفيذ والمراجعة الاستراتيجية التي تنتهي بعملية التغيير الاستراتيجي -باعتبارها متغيرات مستقلة-، إضافة لتحديد مدى القدرة على الاعتماد على كل من مشكلات الأداء الاستراتيجي وجوانب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها، ولبيان ذلك يجب الإجابة على تساؤلات البحث والتي تتمثل في:

- هل يمكن الاعتماد على مشكلات الأداء الاستراتيجي في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي المشكلات أو المراحل الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية؟
- هل يمكن الاعتماد على جوانب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الجوانب الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية ؟
- هل يمكن استنتاج وجود علاقة دالة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية؟  
وذلك سعياً لتحقيق هدف رئيس يتمثل في: "التعرف على ما يجب أن يقوم به العاملون بالبنوك التجارية لتحسين الممارسات الخاصة بالأداء الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد إعداد الخطة الاستراتيجية بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتوازن للبنك مقياساً بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن"، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:
- تحليل مشكلات الأداء الاستراتيجي، والتعرف على مشكلات كل مرحلة، وبيان مدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها استناداً لمشكلات ومراحل الأداء.
- بيان مدى القدرة على التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها استناداً لجوانب الأداء المتوازن.
- تقديم مقترح واقعي يدعم حالة التحسن المستمر للأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية وذلك في ظل حشد الجهود لإدارة مشكلات الأداء الاستراتيجي.  
وقد تطلب ذلك صياغة ثلاث فرضيات تتمثل في:
- لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة.
- لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق جوانب الأداء المتوازن.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة وبين تحسن الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية.

وفيما يلي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو التالي:

**أ. تقييم الاعتمادية والصلاحية لقائمة الاستقصاء:** من أجل التأكد من إمكان الاعتماد على الاستبانة بكافة متغيراتها وعباراتها وصلاحية المقاييس المستخدمة، ولأغراض الاعتماد على نتائج تدليل البيانات الأولية للبحث والمساهمة في تقليل الأخطاء العشوائية للقياس وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة يتم تناول كل من تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity على النحو التالي:

(١) **تقييم الاعتمادية:** استخدم الباحث معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) لتحديد درجة التناسق الداخلي بين أبعاد ومتغيرات المقياس المستخدم، كما تقرر استبعاد المتغير ذات معامل الارتباط الإجمالي أقل من (٠.٣٠) (إدريس ٢٠٠٧)، ولإستخدام معامل ألفا تم إجراء خطوتين هما:

**الخطوة الأولى:** بيان المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، ثم قام الباحث بمناقشة كل متغير مع المتخصصين والممارسين المهتمين بمتغيرات البحث للتأكد من مدى فهم محتوى كل عبارة، وبيان مدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي تقيسه (الصدق الظاهري Face Validity).

**الخطوة الثانية:** تم توزيع الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد (٦٠) مفردة تحقق غرض الباحث في هذا الجانب، وكان (٣٠) منهم موزعين على المهنيين المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تم اختيار عدد من المديرين بالبنوك محل الدراسة، وبعد مدة تتجاوز الشهر قام الباحث بتوزيع عدد (٦٠) استبانة على نفس العينة (الصدق البنائي Contrast Validity) (David ; George 1995) وقد تمثلت أهم نتائج اختبار الاستبانة على العينة المصغرة وفق ألفا كرونباخ فيما يلي:

تم استخراج الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث وفق ما هو مبين في جدول رقم (٦)، ثم تم تحديد معامل الثبات للسؤال الأول فقط (حيث تم الاعتماد في قياس الأداء المتوازن على مقياس lan Cobbold and others, 2004) لقياس الأداء المتوازن، والذي يستخدم الجيل الثالث لطاقة الأداء المتوازن في وصف الأداء المتوازن، ومن ثم اتفق إجراء تقييم الاعتمادية والصلاحية لهذا المتغير، حيث تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لمشكلات الأداء الاستراتيجي بصفة عامة ولكل متغير فرعي لتلك المشكلات، حيث تصل درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٠,٧٥) وهذا يعتبر مؤشر قوي ودال على إمكانية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات اسطوية، (Donald S. Tull, Del I) ويوضح ذلك الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٦)  
الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	نوع ملكية البنك	الوصف الإحصائي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
مشكلات الأداء الاستراتيجي	بنوك قطاع عام	٠,٣٧	٤,٢١
	بنوك مشتركة	٠,٢١	٣,٦٣
	فرع بنك اجنبي إجمالي	٠,٢٤	٣,٤٤
١. مشكلات مرحلة التهيئة	بنوك قطاع عام	٠,٢٩	٣,٧٩
	بنوك مشتركة	٠,٤٨	٤,٥٥
	بنوك مشتركة	٠,٥٠	٣,٠٠
	فرع بنك اجنبي إجمالي	٠,٥٢	٢,٩٠
		٠,٥٠	٣,٤٨

٠,٣٤	٣,٩٥	بنوك قطاع عام	٢. مشكلات مرحلة الإعداد
٠,١٣	٣,٧١	بنوك مشتركة	
٠,٢٨	٣,٤٧	فرع بنك اجنبي	
٠,٣٩	٣,٧١	اجمالي	
٠,٧١	٤,٧١	بنوك قطاع عام	٣. مشكلات التنفيذ
٠,٤٤	٤,٠٦	بنوك مشتركة	
٠,٣٧	٣,٩٨	فرع بنك اجنبي	
٠,٤٠	٤,٢٥	اجمالي	
٠,٥٤	٤,٦٢	بنوك قطاع عام	٤. مشكلات المراجعة
٠,٧١	٤,٢٤	بنوك مشتركة	
٠,٤٧	٣,٨٥	فرع بنك اجنبي	
٠,٥٢	٤,٢٤	اجمالي	
٠,٣٩	٣,٧٠	بنوك قطاع عام	٥. مشكلات عامة
٠,٣٢	٣,١١	بنوك مشتركة	
٠,٢٩	٣,٠٠	فرع بنك اجنبي	
٠,٤١	٣,٢٧	اجمالي	
٠,٣٣	٢,٨١	بنوك قطاع عام	متغيرات الاداء المتوازن
٠,٤٢	٢,٦٦	بنوك مشتركة	
٠,٣٧	٢,٧٢	فرع بنك اجنبي	
٠,٤٤	٢,٧٢	اجمالي	
٠,٥٩	٣,٧٩	بنوك قطاع عام	١. المحور المالي
٠,٧٤	٣,٨٩	بنوك مشتركة	
٠,٥٢	٣,٩٠	فرع بنك اجنبي	
٠,٧٢	٣,٨٦	اجمالي	
٠,٤١	٣,١٥	بنوك قطاع عام	٢. محور العمليات الداخلية
٠,٢٧	٣,٠٢	بنوك مشتركة	
٠,٣٦	٣,٢٧	فرع بنك اجنبي	
٠,٣٩	٣,١٨	اجمالي	
٠,٤٨	٣,٠٥	بنوك قطاع عام	٣. محور العملاء
٠,٢٨	٢,٣٥	بنوك مشتركة	
٠,٣٩	٢,٢٠	فرع بنك اجنبي	
٠,٤٧	٢,٥٣	اجمالي	
٠,٤٣	٢,٠٠	بنوك قطاع عام	٤. محور التعلم والنمو
٠,٣٦	٢,٠٠	بنوك مشتركة	
٠,٢٨	٢,١٥	فرع بنك اجنبي	
٠,٣٤	٢,٠٥	اجمالي	
٠,٤٣	٢,٠٦	بنوك قطاع عام	٥. محور المسؤولية الاجتماعية
٠,٣٤	٢,٠٤	بنوك مشتركة	
٠,٣٩	٢,٠٠	فرع بنك اجنبي	
٠,٤٢	٢,٠٣	اجمالي	

جدول رقم (٧)

المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ثبات الفايرونيباخ)

المتغير	عدد العبارات	المتوسط	%	معامل الارتباط	معامل ثبات الفايرونيباخ
كافة مجالات مشكلات الاداء الاستراتيجي	٥٧	٣,٧٩	٧٥,٨٠	٠,٦٩	٠,٧٥
١. التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية	٨	٣,٤٨	٦٩,٦٠	٠,٨٠	٠,٧٩
٢. إعداد الخطة الاستراتيجية	١٥	٣,٧١	٧٤,٢٠	٠,٦٦	٠,٧٨
٣. تنفيذ الخطة الاستراتيجية	١٤	٤,٢٥	٨٥,٠٠	٠,٧٨	٠,٧١
٤. مراجعة الاداء الاستراتيجي	١٣	٤,٢٤	٨٤,٨٠	٠,٧٧	٠,٧٤
٥. المشكلات العامة	٧	٣,٢٧	٦٥,٤٠	٠,٧١	٠,٧٩

واستناداً لنتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل لمقياس توافر مشكلات الاداء الاستراتيجي والتي تتمثل في خمسة متغيرات رئيسية، وأن مقياس الاداء المتوازن (Ian Cobbold and others, 2004) والذي يستخدم الحيل الثالث لقياس الاداء المتوازن، يتمتع كل منهما بدرجة عالية من الاعتمادية وتحقيق الاتساق الداخلي بين محتوياته، وسيتم إجراء التحليل العاملي لتحديد المتغيرات الفرعية التي تحقق درجة عالية من الصلاحية لمقياس توافر مشكلات الاداء الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي.



(٢) تقييم الصلاحية: لأغراض التحقق من درجة الصلاحية Validity لمقياس توافر مشكلات الأداء الاستراتيجي تم الاعتماد على التحليل العاملي باستخدام طريقة العناصر الأساسية للتوصل للعوامل الرئيسية لمشكلات الأداء الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، بما يساعد على تحقيق درجة عالية من الصلاحية للمتغيرات في تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وتحليل التمايز، وقد تم تطبيق التحليل العاملي على مشكلات الأداء الاستراتيجي والتي تشتمل على خمسة متغيرات رئيسية تضم (٥٧) عبارة، وتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها اعتماداً على التحليل العاملي لمشكلات الأداء الاستراتيجي فيما يوضحه الجدول رقم (٨) والذي يوضح العوامل والمتغيرات وفق معاملات التحميل، وذلك على النحو التالي:

يوجد عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل ذات معاملات ارتباط عالية وتم تقسيمها وفق مخرجات التحليل العاملي لخمس متغيرات يمكن أن تشكل عوامل رئيسية مستقلة يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها كمكونات فرعية لمقياس المشكلات الاستراتيجية والتي تضم الأبعاد الفرعية التي تمثل مشكلات الأداء الاستراتيجي (٥٧) متغير (جدول رقم ٨) ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الخمسة على أساس معاملات التحميل التي تبلغ (٠,٦٠) فأكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط، لذا تم استبعاد المتغير رقم (٤٨ و٦) لتحميلهما على متغيرين في آن واحد، واستبعاد كل من المتغير رقم (٤٠ و١٧) لانخفاض معامل التحميل لكليهما عن (٠,٦٠)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو (٦٨,٥%) من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج عوامل ومشكلات الأداء الاستراتيجي.

#### جدول رقم (٨)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمشكلات الأداء الاستراتيجي

(مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,١٣	٠,١٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,١٩	١. الاتجاهات السلبية تجاه التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٧	٠,١٣	٠,٢٣	٠,٢١	٠,١٦	٢. إسناد مهمة كل مرحلة لغير المتخصصين.
٠,٣١	٠,٢١	٠,١٧	٠,٧٨	٠,٢٤	٣. الاعتقاد بأن بناء الخطة الاستراتيجية يجب أن يتوافق مع البناء التنظيمي والقرارات والإمكانات الحالية للمنظمة
٠,٦٨	٠,٠١	٠,٠١	٠,٣٤	٠,٢٨	٤. الاعتماد التام على جهات خارجية في إعداد الخطة الاستراتيجية
٠,١١	٠,١٥	٠,٣٢	٠,٧٨	٠,٣٣	٥. الانتظار لحين توافر الموازنات
٠,٠٢	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,١٥	٠,٠٧	٦. الانشغال بالمشكلات اليومية عن تنفيذ مراحل الخطة
٠,٧٩	٠,٠٥	٠,١٧	٠,١١	٠,٢٥	٧. انعدام احد الخطوات او المراحل
٠,١٧	٠,٢٣	٠,٣٥	٠,١٤	٠,١٣	٨. انعدام إرادة التغيير
٠,١٥	٠,٣٤	٠,٣٧	٠,٢١	٠,١٦	٩. انعدام نظم المساءلة
٠,٢٣	٠,١١	٠,٧٤	٠,٢٤	٠,٤٣	١٠. إهمال المراجعة الآتية أثناء التنفيذ
٠,٢٧	٠,٣٦	٠,١٣	٠,٣٧	٠,٧٣	١١. الإيمان بأن ما حدث في الماضي قد يتكرر في المستقبل
٠,١٨	٠,١٦	٠,١٢	٠,١٨	٠,٠٨	١٢. بطء الإعداد
٠,٠١	٠,١٣	٠,٦٣	٠,٣٦	٠,٢٤	١٣. التبدل والتغيير في الأهداف والسياسات والجراءات لا يتم وفق خطة التغيير
٠,٠١	٠,٧٦	٠,١٣	٠,٣٦	٠,٠٥	١٤. التركيز على مؤشرات الاداء فقط دون مؤشرات الإنجاز
٠,٠٢	٠,٨١	٠,٠٦	٠,٢٦	٠,٠٣	١٥. تصميم المقاييس على القياس البعدي
٠,١٥	٠,٤٣	٠,٤١	٠,٢٣	٠,٨١	١٦. تهيئة العاملين للقيام بعملية التخطيط
٠,٠٢	٠,٣١	٠,٢٠	٠,٤١	٠,٠٣	١٧. توافق الأهداف مع الإمكانيات والموارد الحالية
٠,٢١	٠,٦٩	٠,١٠	٠,٢٥	٠,١٧	١٨. الشعور بعدم جدوى عملية المراجعة (لا تمثل أساس عملية التغيير الاستراتيجي).
٠,٢٥	٠,١١	٠,٧٢	٠,٠٧	٠,٢٥	١٩. ضعف التزام الإدارة
٠,٢٥	٠,٢٥	٠,١١	٠,٢٥	٠,٢٥	٢٠. ظهور مشكلات لم يتم وضع نظام للتعامل معها
٠,٠٥	٠,٢١	٠,٠٣	٠,٣٢	٠,٠٥	٢١. عدم ارتباط المعايير والمؤشرات بالأهداف

المؤشرات الأصلية	عامل (1)	عامل (2)	عامل (3)	عامل (4)	عامل (5)
٢٢. عدم إشراك جميع العاملين وبكل المستويات	٠,٠٥	٠,٧٧	٠,١٢	٠,٢٠	٠,٠٥
٢٣. عدم إعداد خطة زمنية	٠,٠٣	٠,٢٨	٠,٣٧	٠,٦٨	٠,٠٣
٢٤. عدم الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي (غياب الوعي)	٠,٠٨	٠,١٧	٠,٢٩	٠,٢٧	٠,٣٧
٢٥. عدم التحديد الدقيق للأهداف	٠,١٤	٠,٧٦	٠,١٥	٠,٢٧	٠,١٤
٢٦. عدم التحديد الواضح للقضايا الأساسية	٠,٤٥	٠,٠٨	٠,٢٥	٠,٠٥	٠,٤٥
٢٧. عدم القدرة على تنمية الموارد (استحداث الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية)	٠,٥١	٠,١٤	٠,٧٦	٠,١٨	٠,٢٥
٢٨. عدم المرونة (غياب خطة التغيير)	٠,٢٦	٠,١١	٠,١٤	٠,٢٧	٠,٠٨
٢٩. عدم أو ضعف دعم الإدارة العليا	٠,٤٦	٠,٦٨	٠,٠٢	٠,٢٢	٠,٢١
٣٠. عدم تحديد المسؤوليات	٠,٥٩	٠,١٨	٠,٢٩	٠,٢٣	٠,٧٩
٣١. عدم تحديد المعايير	٠,٢٧	٠,٠٩	٠,١٢	٠,٧٣	٠,١١
٣٢. عدم تحديد مسؤولي التنفيذ لكل هدف/برنامج/مشروع	٠,٢٣	٠,٢٢	٠,٦٤	٠,٣٥	٠,١٧
٣٣. عدم توافق الاستراتيجية مع التنظيم الإداري	٠,٤١	٠,٢٤	٠,١١	٠,٣٢	٠,٣١
٣٤. عدم توافق الاستراتيجية العامة والوظيفية وحدات الأعمال	٠,٣١	٠,٧٠	٠,١١	٠,٢٨	٠,٢٥
٣٥. عدم توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية	٠,٢٩	٠,١٧	٠,١٦	٠,٤٧	٠,٢٨
٣٦. عدم دقة البيانات والمعلومات	٠,٤١	٠,٣٤	٠,٤١	٠,٥٢	٠,٦١
٣٧. عدم قابلية الأهداف للتحقيق (غير واقعية)	٠,٣٥	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,٧٧	٠,٣٦
٣٨. عدم كفاية الموارد المالية	٠,٣١	٠,٢١	٠,٢٩	٠,٤٩	٠,٢٩
٣٩. عدم نشر الاستراتيجية	٠,٣٠	٠,١٥	٠,٢٥	٠,٣٤	٠,٠١
٤٠. عدم وجود نظام للمتابعة	٠,٣٧	٠,١٥	٠,٢٢	٠,٠٥	٠,٢١
٤١. غياب الاعتماد المتبادل	٠,٠٧	٠,٧٩	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٢٧
٤٢. غياب الشمول في دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية/الداخلية	٠,٢٢	٠,٠٢	٠,١٨	٠,٠٥	٠,٢٩
٤٣. غياب المعرفة بالأسس العلمية للتخطيط الاستراتيجي	٠,٤٠	٠,١٨	٠,٤٥	٠,٠٦	٠,٦٣
٤٤. غياب المؤشرات	٠,٣٣	٠,١٣	٠,٢٨	٠,٢٩	٠,٤٠
٤٥. غياب ثقافة التفكير الاستراتيجي	٠,٧١	٠,١٤	٠,٥٣	٠,٤١	٠,١٧
٤٦. غياب ثقافة المشاركة والتعاون والتنسيق	٠,٤٨	٠,٨٥	٠,٢٨	٠,٣٣	٠,٣٩
٤٧. غياب خطة إدارة مخاطر	٠,٠١	٠,٧٨	٠,٠١	٠,١٣	٠,٠٤
٤٨. غياب مبادرات دعم الابتكار	٠,٤٠	٠,٦٦	٠,٤٢	٠,٢٣	٠,٦٦
٤٩. غياب نظام المعلومات الاستراتيجية	٠,٢٣	٠,٦٧	٠,٣٦	٠,٢٠	٠,٤٣
٥٠. غياب نظام تقدير إنجازات التنفيذيين (نظام حوافز يرتبط بمستوى الإنجاز)	٠,٤٢	٠,٢٣	٠,٧٧	٠,١٦	٠,١٧
٥١. القناعة بأن الثبات هو الافتراض الأساسي والتغيير عملية استثنائية	٠,٦١	٠,٠٨	٠,٤٣	٠,١٣	٠,٢٢
٥٢. محدودية القدرة على التنبؤ بالمخاطر	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٨٧	٠,١١	٠,٥٦
٥٣. المعايير غير متوافقة مع محالات القياس	٠,٢٩	٠,٠٥	٠,٤٣	٠,٨٠	٠,٤٢
٥٤. مقاومة التنفيذ	٠,٢٣	٠,٤١	٠,٧٦	٠,٢٢	٠,٣٩
٥٥. الموارد البشرية - غير مؤهلة	٠,٢٠	٠,٠١	٠,٦٩	٠,١٨	٠,٥٣
٥٦. المؤشرات غير دالة (غياب معايير صياغة المؤشرات)	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٢١	٠,٧٣	٠,١١
٥٧. وجود قناعة بأن التعديل لا يتم إلا عندما تتعرض لمشكلات حقيقية	٠,٤٧	٠,١٠	٠,٢٨	٠,٦١	٠,٥٠
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٣٣,٣	١١,٣	٩,٧	٦,٩	٧,٣
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٢٣,٣	٤٤,٦	٥٤,٤	٦١,٢	٦٨,٥

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية

- العامل المستخرج رقم (١): التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية، العبارات ١، ٩، ٨، ١١، ١٦، ٢٤، ٣٠، ٤٥ (ثمانية متغيرات)
- العامل المستخرج رقم (٢): إعداد الخطة الاستراتيجية، العبارات ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ (أربعة عشر متغيراً فقط)
- العامل المستخرج رقم (٣): تنفيذ الخطة الاستراتيجية، العبارات ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ (ثلاثة عشر متغيراً فقط)
- العامل المستخرج رقم (٤): مراعاة الأداء الاستراتيجي، العبارات ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ (اثنى عشر متغيراً فقط)
- العامل المستخرج رقم (٥): المشكلات العامة، العبارات ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ (ستة متغيرات فقط)



المصدر : نتائج تحليل ألفا كرونيباخ.

ب. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي.  
من أجل التعرف على مدى إمكانية التمييز بين فئات البنوك باختلاف نوع الملكية وفقاً لمشكلات الأداء الاستراتيجي والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول للبحث (هل يمكن الاعتماد على مشكلات الأداء الاستراتيجي في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي المشكلات أو المراحل الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك المصرية محل البحث؟)، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis، حيث تضمن التحليل ثلاثة مجموعات من البنوك (بنوك القطاع العام G1، والبنوك المشتركة G2، وفروع البنوك الأجنبية G3) كمتغير تابع، كما شمل المتغير المستقل في الأبعاد الخمسة لمشكلات الأداء الاستراتيجي (التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية، إعداد الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراجعة الأداء الاستراتيجي، المشكلات العامة)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي من خلال الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)  
دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم  
بين فئات البنوك التجارية على أساس مشكلات الأداء الاستراتيجي

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز						
الدالة	قيمة إيجن	% الثباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك <sup>٢</sup>	درجات الحرية
١	٠,٧٩	٦٩	٠,٦٩	٠,٢٩	١٩٥,١١	٢٥
٢	٠,٧٧٧	٧٢,٤٤	٠,٧٧	٠,٣١	١٢٤,٣٢	١٨

Discriminant Matrix (ب) مصنوفة التقسيم						
القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	القطاع الأول بنوك القطاع العام	القطاع الثاني البنوك المشتركة	القطاع الثالث فروع البنوك الأجنبية	النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات	النسبة المئوية للمجموعات
G1 بنوك القطاع العام	٨٤	(%٦٩,٧)	(%١٦,١)	(%١٤,٢)	٧٢,٢٠	٨٤
G2 البنوك المشتركة	٧٩	(%١٨)	(%٧١,١١)	(%١٠,٨٩)	٧٢,٢٠	٧٩
G3 فروع البنوك الأجنبية	٧٨	(%٧,٥)	(%١٦,٧)	(%٧٥,٨)	٧٢,٢٠	٧٨
الإجمالي	٢٤١					٢٤١

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم بين فئات البنوك التجارية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي.

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٦٩) للدالة الأولى، (٠,٧٧) للدالة الثانية بين البنوك التجارية بفئاتها الثلاث التي ينتمي إليها مجموعات العاملين وبين مشكلات الأداء الاستراتيجي بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل من الدالة الأولى والدالة الثانية وفقاً لاختبار (ك<sup>٢</sup>)، وفق ما هو مبين بالجدول رقم (٩).

(٢) كما تبين أن مشكلات الأداء الاستراتيجي نجحت بنسبة (٧٢,٢٠%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً للتمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث.



(٣) تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بعضوية بنوك القطاع العام بنسبة (٦٩,٧%)، بعضوية البنوك المشتركة (٧١,١%)، وبعضوية فروع البنوك الأجنبية بنسبة (٧٥,٨%)، كما تبين من قيمة إيجن ارتفاع قوة التمييز بين البنوك، حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٧٩) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٧٧٧) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نظراً لاقتراب قيمة وياكس لامدا من الصفر (٠,٢٩) للدالة الأولى، (٠,٣١) للدالة الثانية.

ومن ثم يتم رفض الفرض الأول الذي ينص على أنه لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة .  
وفيما يتعلق بمشكلات الأداء الاستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية، فقد تبين أن أهم العوامل والأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهي مرتبة وفق درجة قوتها في التمييز بين فئات البنوك التجارية (وفق معامل التمييز) وذلك كما يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)  
عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية  
وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة فـ F Test	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك			العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين فئات البنوك
			فروع البنوك الأجنبية	البنوك المشتركة	بنوك القطاع العام	
٠,٨٩	٠,٠٠١	٢,١١	٢,٩٠	٣,٠٠	٤,٥٥	١. التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية
٠,٨٧	٠,٠١٠	٢,٤٧	٣,٤٧	٣,٧١	٣,٩٥	٢. إعداد الخطة الاستراتيجية
٠,٨١	٠,٠٠٠	١,٢٣	٣,٨٥	٤,٢٤	٤,٦٢	٣. مراجعة الأداء الاستراتيجي
٠,٦٤	٠,٠٠٣	٤,١٧	٣,٩٨	٤,٠٦	٤,٧١	٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية
٠,٥١	٠,٠٠٦	١,٧٠	٣,٠٠	٣,١١	٣,٧٠	٥. المشكلات العامة

لمصدر: نتائج تحليل التمايز وفق دلالة احصائية ٠,٠٠١، طبقاً لاختبار فـ

حيث يتضح أن مشكلات مرحلة التهيئة الاستراتيجية هي الأكثر قدرة على التمييز، وتحتل المرتبة الأولى في التمييز بين مجموعات البنوك التجارية، يليها مشكلات مرحلة الإعداد ثم مشكلات مرحلة المراجعة، ومشكلات مرحلة التنفيذ انتهاءً بالمشكلات العامة.

ج. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات الأداء المتوازن.

للتعرف على مدى إمكانية التمييز بين فئات البنوك باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات الأداء المتوازن، والذي يجيب على التساؤل الثاني للبحث (هل يمكن الاعتماد على جوانب الأداء المتوازن في التمييز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الجوانب الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك المصرية محل البحث؟)، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis، حيث تضمن التحليل ثلاثة مجموعات من البنوك (بنوك القطاع العام [G1]، والبنوك المشتركة [G2]؛ وفروع البنوك الأجنبية [G3]) كمتغير تابع، كما تمثل المتغير المستقل في الأبعاد الخمسة للأداء المتوازن (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، محور التعلم والنمو، محور المسؤولية الاجتماعية)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق مشكلات الأداء الاستراتيجي من خلال الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)  
دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم  
بين فئات البنوك التجارية وفق متغيرات الأداء المتوازن

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز						
الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	L <sub>1</sub>	درجات الحرية
١	٠,٧٥	٦٥	٠,٨١	٠,٢٧	٩٥,٢	٥٥
٢	٠,٧٣	٦٣	٠,٧٣	٠,٢٩	٨٧,١٣	٣٤
Discriminant Matrix (ب) مصنوفة التقسيم						
القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	القطاع الأول بنوك القطاع العام	القطاع الثاني البنوك المشتركة	القطاع الثالث فروع البنوك الأجنبية	الإجمالي	
G1 بنوك القطاع العام	٨٤	٦٢ (٧٤,٢%)	١٥ (١٨%)	٧ (٧,٨%)	٨٤	
G2 البنوك المشتركة	٧٩	١٤ (١٧,٢%)	٥٥ (٦٩,٣%)	١٠ (١٣,٥%)	٧٩	
G3 فروع البنوك الأجنبية	٧٨	٩ (١١,٢%)	٧ (٩,٥%)	٦٢ (٧٩,٣%)	٧٨	
النسبة المئوية للتقسيم للمفردات	٢٤١		٦٩,٥%		٢٤١	

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم بين فئات البنوك التجارية على أساس ابعاد ومتغيرات الاداء المتوازن .

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية (معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٧١) للدالة الأولى، (٠,٧٣) للدالة الثانية بين البنوك التجارية بفئاتها الثلاث التي ينتمى إليها مجموعات العاملين وبين عوامل ومتغيرات الأداء المتوازن للبنوك التجارية، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) للدالتين وفقاً لاختبار (٢٤) راجع جدول رقم (١١).

(٢) كما تبين أن محاور الأداء المتوازن نجحت بنسبة (٦٩,٥%) وهي نسبة كبيرة تسمح بإمكانية التمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث (بنوك القطاع العام، البنوك المشتركة، فروع البنوك الأجنبية).

(٣) وبشير بيانات مصنوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بعضوية بنوك القطاع العام بنسبة (٧٤,٢%)، والبنوك المشتركة (٦٩,٣%)، وعضوية فروع البنوك الأجنبية بنسبة (٧٩,٣%)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين البنوك حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٧٥) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٧٣) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢٧) للدالة الأولى، (٠,٢٩) للدالة الثانية. وفي ضوء ما تقدم يتم رفض الفرض الثاني لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية المصرية باختلاف نوع الملكية وفق جوانب الأداء المتوازن.

وفيما يتعلق بجوانب الأداء المتوازن الأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية، فقد تبين من بيانات الجدول رقم (١٢) أن العوامل الأكثر قدرة على التمييز بين مجموعات البنوك التجارية عند مستوى معنوية (٠,٠١) تتمثل مرتبة وفق درجة قوتها في التمييز (وفق معامل التمييز) على النحو التالي:



جدول رقم (١٢)  
عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية  
وفق عوامل ومتغيرات الأداء المتوازن

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة Test f	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك			العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين فئات البنوك
			فروع البنوك الأجنبية	البنوك المشتركة	بنوك القطاع العام	
٠,٨٢٥	٠,٠١٠	٢,٠٠٠	٢,١٥٠	٢,٠٠٠	٢,٠٠٠	١. محور التعلم والنمو
٠,٨٠٠	٠,٠٠٣	٣,٠٠٣	٢,٠٠٠	٢,٠٠٤	٢,٠٠٦	٢. محور المسؤولية الاجتماعية
٠,٧٦٠	٠,٠١٠	٣,١١١	٢,٢٠٠	٢,٣٥٠	٢,٠٠٥	٣. محور العملاء
٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٢,٧٤٤	٢,٩٠٠	٢,٨٨٩	٣,٧٢٩	٤. محور المال
٠,٦٦٠	٠,٠٠٠	٢,٨٥٠	٢,٢٧٠	٢,٠٠٢	٢,١٦٥	٥. محور العمليات الداخلية

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير \* إلى دلالة احصائية عند ٠,٠٠١ تشير إلى دلالة احصائية عند ٠,٠٥ طبقاً للاختبار ف.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن محور التعلم والنمو هو الأكثر قدرة على التمييز، ويحتل المرتبة الأولى في التمييز بين فئات البنوك التجارية، يليه محور المسؤولية الاجتماعية ثم محور العملاء، والمحور المالي انتهاءً بمحور العمليات الداخلية.

د. دور التغلب على مشكلات الأداء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية.

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثالث للبحث، والذي ينص على "هل يمكن استنتاج وجود علاقة دالة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية؟"، والذي استند في التحليل إلى الفرضية الثالثة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة وبين تحسن الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية"، واستعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارية المصاحبة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، الارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف)، واعتماداً على أسلوب الانحدار المتعدد والاختبارات المصاحبة لدراسة هذه العلاقة والتوصل لمشكلات الأداء الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء المتوازن فقد تم التوصل لبعض النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٣) وذلك على النحو التالي:

(١) اشتمل نموذج الانحدار المتعدد لمشكلات الأداء الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، وعلى محاور الأداء المتوازن كوحدة واحد يتكون منها المتغير التابع.

(٢) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد الذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٧٩,٩%) والتي تمثل ارتباط طردي قوي ودال.

(٣) بلغ معامل التحديد (أو التفسير)  $R^2$  - (٦٣,٥٢%) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٦٣,٥٢%) من التغير الذي يحدث في الأداء المتوازن من خلال مشكلات الأداء الاستراتيجي ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيمة معامل التحديد المعدلة ( $Adj R^2$ ) (Adjusted Determination Coefficient) (٦١,٩%) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع  $R^2$  - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٦١,٩%) من الاختلافات التي تحدث في الأداء المتوازن ترجع إلى مشكلات الأداء الاستراتيجي، كما تراوح معامل ارتباط كل فئة من مشكلات الأداء الاستراتيجي والتي



يتضمنها النموذج كبل على حدة مع الأداء المتوازن وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٣١٩) و (٠,٦٩٧). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لبعض المتغيرات، و (٥%) للمتغيرات الأخرى الدالة بالنموذج.

(٤) وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح أن مشكلات الأداء الاستراتيجي يمكن أن تؤثر وفق نموذج الانحدار على الأداء المتوازن، وأن توافر أو غياب تلك المشكلات يؤثر في القدرة على تحقيق الأداء المتوازن، وتتمثل مراحل تلك المشكلات مرتبة وفق الأهمية النسبية لتأثيرها على المتغير التابع - قيمة بينا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة في ظل ثبات المتغيرات الأخرى (التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية) بينا المعيارية (٠,٤٤١) // إعداد الخطة الاستراتيجية) بينا المعيارية (٠,٤٠١) // مراجعة الأداء الاستراتيجي) بينا المعيارية (٠,٣٧٢) // تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بينا المعيارية (٠,٣١٣) // المشكلات العامة) بينا المعيارية (٠,٢٧٩)

(٥) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي تبين أن العلاقة دالة، كما يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمراحل مشكلات الأداء الاستراتيجي والتي تمثل المتغيرات التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية (١%) أو أقل لمتغيرين وعند مستوى معنوية (٥%) لثلاثة متغيرات، ومن ثم يمكننا القول بأن العلاقة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين القدرة على تحقيق الأداء المتوازن الذي يمثل المتغير التابع داله إحصائياً ويمكن تفسير التغير في الأداء المتوازن استناداً لمدى وجود مشكلات في مراحل الأداء الاستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم يتم رفض الفرض الثالث والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات الأداء الاستراتيجي بمراحله المختلفة وبين تحسن الأداء المتوازن للبنوك التجارية المصرية" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية أقل من (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) لبعض المتغيرات و (٥%) للبعض الآخر وفقاً لاختبار (ت).

جدول رقم (١٣)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين القدرة على تحسين الأداء المتوازن

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع			
		B	R	R2	T
١	التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية	.٤٤١	.٦٩٧	.٤٨٥	٤,٥٧
٢	إعداد الخطة الاستراتيجية	.٤٠١	.٥٣١	.٢٨١	٣,٠٣
٣	مراجعة الأداء الاستراتيجي	.٣٧٢	.٥٠٦	.٢٥٦	٤,٠٧
٤	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.٣١٣	.٤٣٨	.١٩٢	٣,٤٣
٥	المشكلات العامة	.٢٧٩	.٣١٩	.١٠٢	٣,١٥
	R		.٧٩٧		
	R2		.٦٣٥٧		
	مستوى المعنوية (F)		.١٩,٥٧		
	AdjR2		.٦١٩		

المصدر: نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مشكلات الأداء الاستراتيجي وبين الأداء المتوازن، حيث تشير \*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٠١ \* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

## حادٍي عشر: النتائج والتوصيات والدلالات العملية

نتناول فيما يلي أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وعرض بعض الدلالات العملية لنتائج البحث، وذلك على النحو التالي:

### أ. النتائج.

١. تم رفض الفروض الثلاثة للبحث بصورة إجمالية ولكل متغير على حده بما يجعلنا نصل لنتيجة عامة تتمثل في أن البنوك التي تتمكن من إحداث تهيئة مناسبة لوضع خطة استراتيجية وتستعد بمراحل الإعداد وتتخذ بصورة حقيقية وتتأكد من جودة التنفيذ من خلال المراجعة الاستراتيجية وإحداث كل تغيير استراتيجي تتطلبه عملية المراجعة تستطيع أن تحقق أداء متوازن في مختلف الجوانب، حيث يتحسن الأداء المالي للبنك وتتطور عملياته الداخلية ويرتفع معدل رضا العملاء لديه وتتسط بدخله بيئة تشجع وترعى المبدعين من كافة فئات المورد البشري، مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للبنك، وذلك استناداً لقوة العلاقة الإيجابية بينهما، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية وتتوافق مع ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الاستطلاعية ومن خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة (Ahmed Hussein and Mohamed Elsayed, 2017, Simon P. Philbin, 2011, William E. Halal, 2015, Yongjin Sa, 2013, Zenovia and Anca, 2013, Abd aspour and others, 2012)، بما يساهم في تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إجراء البحث.
٢. تلاحظ من خلال الملاحظة الميدنية للوصف الإحصائي لمتغيرات البحث (جدول رقم ٦) أنه كلما ارتفع توافر مشكلات الأداء الاستراتيجي بمختلف مراحلها كلما انخفضت نسب تحقيق البنوك التجارية للأداء المتوازن.
٣. بنوك القطاع العام يتوافر بها أعلى نسبة من مشكلات الأداء الاستراتيجي (٨٦,٢%) يليها البنوك المشتركة (٧٢,٦%) ثم فروع البنوك الجنبية (٦٨,٦%)، كما تبين أنه مع ارتفاع نسب توافر المشكلات ينخفض نسب تحقق الأداء المتوازن.
٤. من خلال مقارنة نسب توافر كل من مشكلات الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية ونسب تحقق محاور الأداء المتوازن يتبين أن نسب الأداء المتوازن أقل في جميع الحالات من نسب توافر مشكلات الأداء الاستراتيجي بما يشير لوجود علاقة عكسية ظاهرياً، وفي ظل نتائج التحليل الإحصائي والتي أوضحت وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين يكون من المنطقي توقع تحسن الأداء المتوازن مع ارتفاع القدرة على تجنب مشكلات الأداء الاستراتيجي.
٥. تبين أن مشكلات الأداء الاستراتيجي الأكثر قدرة على تفسير التغير في الأداء المتوازن مرتبة وفق الأهمية النسبية لتأثيرها وفق قيمة بينا المعيارية تتمثل في كل من (مشكلات التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية) (بينا المعيارية ٠,٤٤١) // مشكلات إعداد الخطة الاستراتيجية (بينا المعيارية ٠,٤٠١) // مشكلات مراجعة الأداء الاستراتيجي (بينا المعيارية ٠,٣٧٢) // مشكلات تنفيذ الخطة الاستراتيجية (بينا المعيارية ٠,٣١٣) // المشكلات العامة (بينا المعيارية ٠,٢٧٩).
٦. تبين أن مشكلات الأداء الاستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي تتمثل مرتبة وفق درجة قوتها في التمييز (وفق معامل التمييز) فيما يلي... التهيئة للعمل بفكر

الإدارة الاستراتيجية (٠,٨٩)، إعداد الخطة الاستراتيجية (٠,٨٧)، مراجعة الأداء الاستراتيجي (٠,٨١)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية (٠,٦٤)، المشكلات العامة (٠,٥١)، وبصورة إجمالية تبين أن مشكلات الأداء الاستراتيجي نجحت بنسبة (٧٢,٢٠%) في التمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة نسبياً للتمييز.

٧. كما تبين أن محاور الأداء المتوازن الأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي تتمثل مرتبة وفق قوتها في التمييز (وفق معامل التمييز) فيما يلي... محور التعلم والنمو (٨٢,٥)، محور المسؤولية الاجتماعية (٠,٨٠)، محور العملاء (٠,٧٦)، المحور المالي (٠,٧٣)، محور العمليات الداخلية (٠,٦٩)، وبصورة إجمالية يتبين أن مشكلات الأداء الاستراتيجي نجحت بنسبة (٦٩,٥%) في التمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث (بنوك القطاع العام، البنوك المشتركة، فروع البنوك الأجنبية)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة نسبياً للتمييز.

#### ب. التوصيات والدلالات العملية.

في ضوء ما تم التوصل إليه في نتائج البحث تتمثل التوصية العامة في أنه على البنوك التجارية الاستفادة من معرفة أهم ما تواجهه من مشكلات الأداء الاستراتيجي بغرض معالجتها وفق ما يتناسب مع المراحل المختلفة لتلك المشكلات ضماناً لتحقيق والحفاظ على معدلات الأداء المتوازن.

١. على كل بنك على حده أن يقوم بتحديد المشكلات التي يواجهها، وذلك الاستفادة من المشكلات والمراحل التي تم التوصل إليها (التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية، مرحلة الإعداد، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراجعة الأداء الاستراتيجي، المشكلات العامة) من أجل تحقيق الأداء المتوازن بمحاوره الخمسة والتي تتمثل في (الأداء المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، محور الإبداع والابتكار، محور المسؤولية الاجتماعية)، وتقع مسؤولية تنفيذ تلك التوصية على مسؤولي الإدارة العليا وإدارة البحوث والتطوير لصنع قرار وتوفير بيانات واقعية تساهم في تحسين الأداء المتوازن.

٢. على كل بنك القيام بإعداد دليل بمشكلات الأداء الاستراتيجي وتبعية كل مشكلة لمراحل الأداء الاستراتيجي وفق ما تم بيانه في البحث ليتم تغذية نظام المعلومات الاستراتيجية به بما يمكن من الاستفادة منها في تحسين الأداء المتوازن بكافة مراحله، وتعتبر هذه التوصية من أهم مخرجات التوصية الأولى، وتقع مسؤولية تنفيذ تلك التوصية على مسؤولي إدارة البحوث والتطوير.

٣. الاهتمام بحل المشكلات الأكثر قدرة على تفسير التغير في الأداء المتوازن وفق درجة تأثيرها استناداً لأهميتها النسبية المستمدة من قيمة بيتا المعيارية، وتتمثل هذه العوامل مرتبة في التهيئة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية، إعداد الخطة الاستراتيجية، مراجعة الأداء الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المشكلات العامة، ويجب أن تهتم الإدارة العليا بتلك التوصية لإتباعي أولويات التعامل مع كل مشكلة حسب أولويتها وقوة تأثيرها على الأداء المتوازن، كما تقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بدءاً من التهيئة انتهاءً بالمراجعة وتبعاتها.

٤. الاهتمام بإدارة مشكلات مرحلة التهيئة باعتبارها مرحلة مستحدثة تم التوصل إليها من خلال التحليل العاملي والتي تضم مجموعة من المشكلات والتي تتمثل في ... الاتجاهات السلبية تجاه التخطيط



الاستراتيجي، انعدام إرادة التغيير، الإيمان بأن ما حدث في الماضي قد يتكرر في المستقبل، نهية العاملين للقيام بعملية التخطيط، عدم الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي (غياب الوعي)، غياب ثقافة التفكير الاستراتيجي، القناعة بأن الثبات هو الافتراض الأساسي والتغيير عملية استثنائية، انعدام نظم المساعلة، وذلك بغرض تحسين الأداء المتوازن، وتقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية، لما لهذه المشكلات من أثر معنوي على حالة الأداء المتوازن.

٥. مزيد من الاهتمام بإدارة مشكلات مرحلة الإعداد، حيث توصل الباحث لعدد من المشكلات ضمن مرحلة الإعداد والتي تتمثل في ... الاعتقاد بأن بناء الخطة الاستراتيجية يجب أن يتوافق مع البناء التنظيمي والقدرات والإمكانات الحالية للمنظمة، الانتظار لحين توافر الموازنات، توافق الأهداف مع الإمكانيات والموارد الحالية (رغم عدم القدرة على تحميل تلك المشكلة على أي من المراحل في ضوء نتائج التحليل العملي - لانخفاض معامل التحميل -)، بطء الإعداد، عدم إشراك جميع العاملين وبكل المستويات، عدم التحديد الدقيق للأهداف، عدم التحديد الواضح للقضايا الأساسية، غياب خطة التغيير، عدم دعم الإدارة العليا، عدم توافق الاستراتيجيات، غياب الاعتماد المتبادل، غياب الشمول في دراسة وتحليل عناصر البيئة، غياب ثقافة المشاركة والتعاون والتسيق، غياب خطة إدارة مخاطر، غياب نظام المعلومات الاستراتيجية، وتقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية، لما لهذه المشكلات من أثر معنوي على حالة الأداء المتوازن.

٦. الاهتمام بإدارة مشكلات مرحلة الإعداد، حيث توصل الباحث من خلال نتائج التحليل العملي لعدد من المشكلات ضمن مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في ... الانشغال بالمشكلات اليومية عن تنفيذ مراحل الخطة (رغم عدم القدرة على تحميل تلك المشكلة على أي من المراحل في ضوء نتائج التحليل العملي - تم تحميلها على مرحلتين - إلا أنها مفيدة في رفع قدرة البنوك على تحقيق الأداء المتوازن)، إهمال المراجعة الأتية أثناء التنفيذ، وأن التبديل والتغيير في الأهداف والسياسات والجراءات لا يتم وفق خطة التغيير، ضعف التزام الإدارة، وعدم القدرة على تنمية الموارد، عدم تحديد مسؤولي التنفيذ لكل هدف/ برنامج/ مشروع، عدم توافق الاستراتيجيات مع التنظيم الإداري، عدم كفاية الموارد المالية، عدم توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية، عدم نشر الاستراتيجية، غياب نظام تقدير انجازات التنفيذيين، محدودية القدرة على التنبؤ بالمخاطر، مقاومة التنفيذ، بالإضافة إلى غياب تأهيل الموارد البشرية، وتقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية، لما لهذه المشكلات من أثر معنوي على حالة الأداء المتوازن.

٧. مزيد من الاهتمام بإدارة مشكلات مرحلة الإعداد ومرحلة المراجعة، حيث توصل الباحث من خلال نتائج التحليل العملي لعدد من المشكلات ضمن مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية والتي تتمثل في ... التركيز على مؤشرات الأداء فقط دون مؤشرات الانجاز، تصميم المقاييس على القياس التبادلي، فصل المراجعة الاستراتيجية عن التغيير الاستراتيجي، ظهور مشكلات لم يتم وضع نظام للتعامل معها،

عدم ارتباط المعايير والمؤشرات بالأهداف، عدم إعداد خطة زمنية، عدم تحديد المعايير، عدم واقعية الأهداف، عدم وجود نظام للمتابعة (رغم عدم القدرة على تحميل تلك المشكلة على أي من المراحل في ضوء نتائج التحليل العاملي - لانخفاض معامل التحميل-)، غياب المؤشرات، عدم توافق المعايير مع مجالات القياس، غياب معايير صياغة المؤشرات، وأخيراً وجود قناعة بأن التعديل لا يتم إلا عندما نتعرض لمشكلات حقيقية، وتقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية، لما لهذه المشكلات من أثر معنوي على حالة الأداء المتوازن.

٨. الاهتمام بالتعامل مع المشكلات العامة، حيث توصل الباحث من خلال نتائج التحليل العملي لعدد من المشكلات العامة والتي تتمثل في... إسناد مهمة كل مرحلة لغير المتخصصين، الاعتماد التام على جهات خارجية في إعداد الخطة الاستراتيجية، انعدام أحد الخطوات أو المراحل، عدم تحديد المسؤوليات، عدم دقة البيانات والمعلومات، غياب المعرفة بالأصول العلمية للتخطيط الاستراتيجي، انتهاء غياب مبادرات دعم الابتكار (رغم عدم القدرة على تحميل تلك المشكلة على أي من المراحل في ضوء نتائج التحليل العاملي - تم تحميلها على مرحلتين-) إلا أنها هامة للغاية في محور الابتكار والابتكار ويفيد في تحسين الأداء المتوازن، وتقع مسؤولية التعامل مع تلك التوصية على مسؤولي التدريب وعلى المختصين بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية، لما لهذه المشكلات من أثر معنوي على حالة الأداء المتوازن.

#### ج. توصيات ببحوث ودراسات مستقبلية.

- يقترح الباحث بعض الموضوعات البحثية وثيقة الصلة بالموضوع والتي منها:
- نموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية للمؤسسات العربية في ضوء مشكلات الأداء الاستراتيجي.
- دور المرونة الاستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء الاستراتيجي.
- غرس (تنمية) التفكير الاستراتيجي وتهيئة العاملين لبيئة الأداء الاستراتيجي وتأثيرها في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة تحليلية للأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ومدى توافقها مع استراتيجية مصر ٢٠٣٠.
- اتجاهات العاملين نحو التحول من فلسفة الأداء إلى فلسفة الإنجاز وتأثيرها على فاعلية الأداء الاستراتيجي.

#### المراجع

١. أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد عبد الله (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، دار الجامعية، صص ٣٩، ٣١، ٧٩-٨٧.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٢٥، ٨٢، ٧٩، ٤٢٩-٤٤٩.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٤٩٥-٤٩٧، ٨٢٧-٨٣٠، ٨٤٤-٨٤٦.
٤. السيد، علي مجاهد (٢٠١٣) مدى تطبيق البنوك التجارية للمقياس المتوازن للأداء (BSC) وأثر ذلك على الأداء المالي في الأجل الطويل "دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
٥. الكلثم، حمد و بدرانه، جازم (٢٠١٢)، السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٠، المجلد الخامس.
٦. شارلز هل، جاردنث جونز (٢٠١١) الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة محمد عبد المتعال، اسماعيل بسبوني، الرياض، دار المريخ صص ٨٢٥-٨٣٠.



٧. عبد المطلب عبد الحميد(٢٠٠٥)، العولمة واقتصاديات البنوك، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ص ١٠٥، ١٠٦.
٨. عبد، أمين عادل (٢٠١٦)، البحث العلمي "مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
٩. عبد، أمين عادل (٢٠١٨)، الإدارة الاستراتيجية "مدخل التفكير الاستراتيجي"، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
١٠. المغربي، عبد الحميد، السلنتي، لمياء السعيد، سليمان، عاطف المرسي (٢٠١٢) إطار مقترح لاستخدام بطاقة القياس المتوازن (C S B) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بمصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٢٦، العدد ٢.
١١. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، صص ١١-٢.
١٢. الدنجني، إياد (٢٠٠٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، غير مبين مكان النشر.
13. Abd aspour, Majid; Toutouchian, Solmaz, Roayaei, Emad; Nassiri, Parvin(2012), A Strategic Management Model For Evaluation Of Health, Safety And Environmental Performance, Environmental Monitoring And Assessment, Vol 184, Iss:5, Pp. 2981 - 2991 .
41. Ahmed Hussein Aly. Mohamed Elsayed Mansour. (2017) "Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach". Managerial Auditing Journal, Vol. 32 Issue: 2, pp.167-195.
42. Archana Yemesh, vary Ashok Upadhyay, Sasmita Palo, (2013) "Engaging employees through balanced scorecard implementation", Strategic HR Review, Vol. 12 Issue: 6, pp.302-307.
14. Cheng Wei Hin Filzah Md; Isa Hoe Chee Hee(2011), Globalization And Application Of Strategic Management Model And Theories To Entrepreneurs In A Turbulent Economy, David Publishing Company, Inc, Vol 10, Iss: 6, Pp 429 - 437.
15. David A.Aaker, V. Kumar, George S.Day(1995), Marketing Research, 5Ed, John Wiley and Sons, New York, Pp 113-116.
16. Donald S. Tull, Del I Hawkins(1987), Marketing Research. "Measurement and Method, 4th Ed, Macmillan Publishing Company, New York. , pp 92-94 .
17. Dornas, Guilherme Costa Valle(2014),The Relation Of Strategic Management Models And Learning Networks To Performance Increase: Lessons From A Brazilian Learning Network Of Smes, Ph.D. Thesis, Proquest, Umi Dissertations Publishing,Http://Etheses.Bham.Ac.Uk.
18. Elbanna, Said(2013), Processes And Impacts Of Strategic Management: Evidence From The Public Sector In The United Arab Emirates, International Journal Of Public Administration, Vole 36, Iss: 6, Pp 426-445.
19. Francine Lia Wosniak ; Denis Alcides Rezende(2012)Strategies Management: A Proposal Of A Model For The Local Governments, Revista De Administração Pública, Vol 46, Issue 3, Pp 795-811.
20. Greco, Marco; Cricelli, Livio; Grimaldi, Michele(2013), A Strategic Management Framework Of Tangible And Intangible Assets, European Management Journal, Vol 31, Iss: 1, Pp. 55- 66.
21. Hahn, Rüdiger(2013), Iso 26000 And The Standardization Of Strategic Management Process For Sustainability And Corporate Social Responsibility, Business Strategy And The Environment, Vol 22, Iss: 7, Pp. 442 - 455.
22. Henk W. Volberda, Robert E. Morgan, Patrick Reinmoeller, Michael A. Hitt. R. Duane Ireland, And Robert E. Hoskisson. Mason(2011), The Strategic Management Process, Strategic Management: Competitiveness And Globalization, Concepts And Cases, Cengage Learning Emea, Pp 33-35.
23. Homero Aguirre,Milling ; Kamal Dean Parhizgar(2014), Analyses Of Strategic Institutionalization: The Emerging Integration Of Strategic Conceptualization And Strategic Operationalization, American Society For Competitiveness. Volume 12, Iss: 1, Pp. 5-41.
43. Ian Cobbold. Gavin Lawrie, Khalil Issa, (2004) "Designing a strategic management system using the third generation balanced scorecard: A case study", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue: 7, pp.624-633.
44. Imad Alsyouf, (2006) "Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 12 Issue: 2, pp.133-149.
24. Ines Sutic ; Marija Jurcevic(2012), Strategic Management Process And Enhancement Of Quality In Higher Education, Croatian Institute For Quality, Vol 6, Iss: 1, Pp 147- 166.
45. Jan Achterbergh, Robert Beerers, Dirk Vriens, (2003) "Does the balanced scorecard support organizational viability?", Kybernetes, Vol. 32 Issue: 9/10, pp.1387-1404.
25. John A. Parnell(2013), Strategic Management; Theory And Practice, 4th Ed, Ringgold Inc, Reference And Research Book News, Volume 28, Issue 2 .
26. Kaličanin, Djordje; Knežević, Vladan(2013), Activity-Based Costing As An Information Basis For An Efficient Strategic Management Process. Faculty Of Economics, Belgrade, Vol 58, Iss: 197,Pp 95 - 119.



46. Khim Ling Sim, Hian Chye Koh, (2001) "Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Issue: 2, pp.18-27.
47. Klumbyte, Egle ; Apanaviciene, Rasa(2014), Real Estate Strategic Management Model For Lithuanian Municipalities, *International Journal Of Strategic Property Management*, Vol 18, Iss: 3, Pp 279 – 291.
48. Meena Chavan, (2009) "The balanced scorecard: a new challenge". *Journal of Management Development*, Vol. 28 Issue: 5, pp.393-406.
49. Pinar Altıok Gürel(2014), A Strategic Approach To Reputation Management And Its Reflections On Sustainable Competitiveness, *International Journal Of Research In Business And Social Science*, Vol 3, Iss: 2, Pp 31-49.
50. Rajendran Muthuveloo And Teoh Ai Ping(2014), Futuristic Framework For Strategic Management Process, *American Journal Of Applied Sciences*. Vol 11, Iss: 9, Pp 1703 - 1713.
51. Robert S. Kaplan, (2005) "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33 Issue: 3,pp.41-46.
52. Rozhan Othman, (2008) "Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 Issue: 3, pp.259-266.
53. Sanjoy Bose, Keith Thomas, (2007) "Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 Issue: 4, pp.653-665.
54. Simon P. Philbin, (2011) "Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute", *Measuring Business Excellence*,Vol. 15 Issue: 3, pp.34-45.
55. Slawomir Kłosowski(2012), The Application of Organizational restructuring in Enterprise Strategic management Process, , Ph.D. Thesis, Issn 1429-9321, *Management*, Vol 16, Issu: 2 .
56. Sue LaChance, (2006) "Applying the balanced scorecard". *Strategic HR Review*, Vol. 5 Issue: 2, pp.7-17.
57. Teresa Garcia-Valderrama, Eva Mulero-Mendigorri. Daniel Revuelta-Bordoy, (2008) "A Balanced Scorecard framework for R&D", *European Journal of Innovation Management*. Vol 11 Issue: 2, pp.241-281.
58. Timoteo Barbosa; Sergio E Gouvea Da Costa; Edson Pinheiro De Lima(2009), The Completeness Of Quality Awards As Models For Manufacturing Strategy, *Iie Annual Conference. Proceedings, Institute Of Industrial Engineers-Publisher*, P. 445.
59. Waal, A.A. (2003), "The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-30.
60. Wei Zhao(2011), The Main Strategic Management Problems Of Chinese Enterprises And Countermeasures At Present, 2nd International Conference On Artificial Intelligence, *Management Science And Electronic Commerce (Aimsec)*. Pp 4852 - 4855.
61. William E. Halal(2015), *Strategic Management: The State-Of-The-Art And Beyond*. Technological Forecasting And Social Change, 25, Iss: 3, Pp 239–261.
62. Yongjin Sa(2013), Elements Of Strategic Management Process And Performance Management Systems In U.S. Federal Agencies: Do Employee Managerial Levels Matter?, *International Journal Of Business And Management* 8, Iss: 9, Pp 1-14.
63. Oliver(2007), Improving strategic planning processes. two-ideas-for-improving-strategic-planning <http://www.eddielogic.com>.
64. Kaplan, Beinhocker (2002) Tired of strategic planning. Special,edition Risk and Resilience, p. 48–57.
65. McKinsey (2006). Improving strategic planning: A McKinsey Survey, [http://faculty.fullerton.edu/pchan/590/Improving Strategic Planning\(McKinsey\)](http://faculty.fullerton.edu/pchan/590/Improving%20Strategic%20Planning(McKinsey)).
66. Deloitte (2005), Developing strategic plans. Gaining long-term perspective, [http://www.growth-insights.com/articles/GES\\_Developing Strategic Plans](http://www.growth-insights.com/articles/GES_Developing%20Strategic%20Plans), request on 2007.
67. Murphy & Hanchett (2012). "Competency in infection prevention: A conceptual approach to guide current and future practice." *American Journal of Infection Control* 40(4): 296-303.
68. Okumus(2003). "A framework to implement strategies in organizations." *Management Decision* 41(9): 871-882.

## Analytical study for the strategic performance problems And its role in improving the balanced performance of Egyptian commercial banks

Dr. Ayman Adel Eid

Faculty of Commerce - Sadat City University  
Department of Business Administration

Dr\_aymaneid@hotmail.com

### Abstract:

The research problem Represented in "Can the balanced performance of commercial banks be improved Depending on strategic performance problems in various stages of preparation, preparation, implementation and strategic review that end with the process of strategic change" to identify what should be done To improve balanced performance practices before, during and after the preparation of the strategic plan so that they can achieve the Bank's balanced performance measured in the five dimensions of the balanced performance card (PSC)".

Based on the results of the statistical analysis and hypothesis testing, it was possible to reach the general conclusion that the banks that are able to create the appropriate preparation for a strategic plan, prepare for the stages of preparation, real implementation and ensure the quality of implementation through strategic review and make any strategic change required by the Strategic Review process can achieve balanced performance in The bank's(financial performance improves, its internal operations improve, and the customer satisfaction rate rises and activates within it an environment that encourages and sponsors the creators of all categories of human resources while maintaining the social responsibility of the bank).

This leads to acceptable level of recommendation to focus on addressing all the problems reached at different stages to ensure the growing and balanced performance rates of commercial banks, and The researcher pointed out that this recommendation and the result referred to were reached Guided by the results of statistical analysis, which confirmed the rejection of the three hypotheses of the research.

the value add of research is to reach the problems of strategic performance and divide them into successive stages so that they can detect error and position to ensure balanced performance.

**Key words:** Strategic Performance/Problems of Strategic Performance/Balanced Performance/ Commercial banks.