

أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي المصري: دراسة ميدانية

محمد خليفة عبد الحميد محمد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة بهدف تحسين أداء البنوك المصرية، ولتحقيق هذا الهدف إعتمدت الدراسة على إستقصاء آراء عينة البحث البالغ عددهم (٨٣) مفردة وزعت على أعضاء الإدارة العليا بالبنوك التي تعمل في البيئة المصرية وكانت نسبة الإستجابة ٨٠.٧%، (١٥٠) مفردة وزعت على الأكاديميين في الجامعات المصرية وكانت نسبة الإستجابة ٨٧.٣%، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة هو أكثر آليات الحوكمة قدره على تفعيل الدور الإستراتيجي للأداء كونه يتهم بوضع وتوجيه الإستراتيجية ورسم الخطط والسياسات العامة للبنك، توفر بطاقة القياس المتوازن للأداء برنامج متكامل لإدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة مما يدعم الدور مجلس الإدارة تجاه تحقيق رضا أصحاب المصالح المختلفة، تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء بمثابة نظام للمعلومات كونها تعمل على تكامل البرامج الإدارية وتجمع في تقرير واحد صورة شاملة عن عمليات البنك مما يدعم دور مجلس الإدارة في تقييم أداء كبار المديرين التنفيذيين ووضع خطط تداول المناصب والمكافآت.

Abstract:

the objective of the study was to measure the effect of the use of the balanced scorecard on performance in supporting the strategic role of the board of directors as one of the governance mechanisms aimed at improving the performance of the Egyptian banks. In order to achieve this objective, the study relied on surveying the views of the 83-member sample, which was distributed to the senior management members of the banks operating in the Egyptian environment. The response rate was 80.7%, 150-member distributed to the academics in the Egyptian

universities. The response rate was 87.3%. The study concluded that the Board of Directors is the most effective governance mechanism in its ability to activate the strategic role of performance as it is accused of developing and guiding the strategy and drawing up the bank's plans and policies. The Balanced Scorecard provides an integrated program to manage the requirements of related parties in the most effective and efficient manner, supporting the role of the Board of Directors towards achieving the satisfaction of different stakeholders. The Balanced Scorecard is an information system that integrates administrative programs and combines in one report a comprehensive picture of the Bank's operations, which supports the role of the Board in evaluating the performance of senior executives and developing position trading plans and rewards.

المقدمة:

يمثل الجهاز المصرفى المصرى أحد الدعائم الأساسية فى الإقتصاد المصرى، لذا فإن البحث عن الوسائل التى تضمن سلامته بات أمراً حتماً حتى لا يتعرض لأزمات مالية شبيهة بالإنهيارات المالية التى إجتاحت العديد من المنشآت العالمية، والتي كانت سبباً فى الدعوة إلى تطبيق منظومة الحوكمة التى تحقق العدالة والشفافية وتدعم الدور الإستراتيجى لإصحاب المصالح المختلفة. ولكى تحقق منظومة الحوكمة فاعليها لابد من توافر نظم تقييم شاملة ومتوازنة بين جميع قطاعات المنشأة، وفى سبيل ذلك تبنى كلاً من Kaplan & Norton فكرة إنشاء وحدة إدارية جديد تقع تحت إشراف مجلس الإدارة وتتولى إدارة الأداء من منظور إستراتيجى من خلال صياغة وتنفيذ بطاقة القياس المتوازن للأداء.

مشكلة البحث:

تعمل البنوك المصرية فى بيئة سريعة التغير مما يفرض عليها الإستجابة السريعة لتطويع تقنياتها وإستراتيجيتها، وسعياً من البنك المركزى المصرى للحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك ألزم مجالس إدارتها بأن تبدأ فى تطبيق مبادئ

الحوكمة، وحتى تتم الاستفادة من تطبيق الحوكمة فلا بد من وجود منظومة رقابية تدعم الدور الإستراتيجي للأداء، وتعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء إحدى النظم الرقابية التي تساعد في قياس وتقييم الأداء من منظور إستراتيجي. ومن ثم ونظراً لأهمية البنوك ومزايا الحوكمة وبطاقة القياس المتوازن للأداء يستطيع الباحث صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي: هل استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء يساهم في دعم آليات الحوكمة وتحسين الأداء في البنوك المصرية؟

الدراسات السابقة:

- دراسة (Buallay, et al., 2017) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات حوكمة الشركات على أداء المنشآت المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، وذلك عن طريق إجراء مسح ميداني لعينة مكونة من ١٧١ منشأة، وتوصلت الدراسة إلى هناك تأثير قوى بين تطبيق حوكمة الشركات وتحسين الأداء التشغيلي والمالي للمنشآت.
- دراسة (Naimah, 2017) هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوكمة في تحسين الأداء، وذلك عن طريق إجراء مسح ميداني لعينة من المنشآت المدرجة في بورصة أندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة لا يؤثر على الأداء، وأن إستقلالية مجلس الإدارة له تأثير سلبي على الأداء، كما أن جودة المراجعة وحجم لجنة المراجعة لها تأثير إيجابي على الأداء، إن تطبيق ممارسات الحوكمة له تأثير إيجابي على الأداء.
- دراسة (Kshatriya, et al., 2017) هدفت الدراسة إلى قياس الأداء الإستراتيجي لإحدى المنشآت الصناعية الأمريكية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، وذلك عن طريق إجراء دراسة حاله لمنشأة Machine Tool Industry، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها مايلي: تحسن الأداء العام للمنشأة حيث زادت الأرباح قبل الفوائد والضريبة من ١٣.٤ إلى ١٥.٦٪؛ أظهر مؤشر رضا العملاء تحسناً ملحوظاً حيث زادت معدلات رضا العملاء من ٤٢٪ إلى ٥٧٪؛ بطاقة القياس المتوازن هي نظام شامل لقياس وتقييم الأداء.
- دراسة (الدوياتي، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تعكس الأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة القياس المتوازن للأداء في البنوك المصرية، وذلك عن طريق إجراء مسح

ميدانى على عينة من ٣٣ مديراً للأفرع والإدارات المختلفة للبنوك المتواجدة داخل مدينة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى إن البنوك تستخدم مؤشرات البُعد المالى، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو.

■ دراسة (زكى، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لتفعيل الأداء الإستراتيجى لمنشآت الأعمال من خلال التكامل بين كلاً من مبادئ الحوكمة وبطاقة القياس المتوازن للأداء، وإعتمدت الدراسة على إجراء مسح ميدانى على عينة من منشآت النقل الجوى بجمهورية مصر العربية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إرتباط موجبة بين تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء وتفعيل مبادئ الحوكمة؛ العوامل المؤثرة بالنسبة للحوكمة هي مسئوليات مجلس الإدارة ثم المعاملة المتساوية للمساهمين.

■ دراسة (السجاعي، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى إختبار مدى فاعلية التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن للأداء وصولاً إلى نظام متكامل لتقويم الأداء الإستراتيجى، وذلك عن طريق إجراء مسح ميدانى على عينة تمثلت فى ١٦ بنك فى محافظة بابل بالعراق، وتوصلت إلى إن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن للأداء هو الأسلوب الأفضل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجى.

نتائج تحليل الدراسات السابقة.

ارتباطاً بالمشكلة البحثية الحالية وعلاقتها بهدفى تناول الدراسات السابقة - وهما تحديد متغيرات البحث والعلاقة بينهما وتحديد الفجوة البحثية - يشير الباحث إلى أن متغيرات البحث هي بطاقة القياس المتوازن للأداء (متغير مستقل)، دعم الدور الإستراتيجى لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة (متغير وسيط)، تحسين الأداء فى البنوك المصرية (متغير تابع)، وفيما يتعلق بالفجوة البحثية، يشير الباحث إلى النقاط التالية:

١. وجود ندرة فى الأبحاث الحديثة التى تناولت استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تفعيل الدور الإستراتيجى لمجلس الإدارة فى الجهاز المصرفى المصرى هو ما شجع الباحث لإختيار الجهاز المصرفى المصرى كمجال للبحث.

٢. بالرغم من مرور أكثر من عشرين عاماً على تقديمه إلا إنه مازال يحتل أهمية

كبيرة في مجال البحث العلمي ويعد القياس المتوازن نظاماً متكاملًا لإدارة الإستراتيجية، ويعتقد الباحث أن تلك الميزة تجعله من أكثر الأدوات مرونة وقوة على التكامل مع آليات الحوكمة من منظور إستراتيجي.

٣. في سبيل الإستجابة للأراء المنادية بتفعيل البُعد الإستراتيجي الذي يدعم آليات الحوكمة وخاصة تفعيل الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة من خلال مشاركته الفعالة في صياغة وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية يقترح الباحث استخدام بطاقة القياس المتوازن لما توفره من معلومات أكثر تنظيماً وإستراتيجية.

أهمية البحث:

١. الأهمية العلمية؛ إن طبيعة المشكلة البحثية للحالي تكتسب أهميتها من وجود فجوة بحثية في الدراسات السابقة فيما يتعلق بتفعيل الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة عن طريق الربط بين مميزات بطاقة القياس المتوازن للأداء ومنظومة حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي المصري

٢. الأهمية العملية:

- تقديم دليلاً ميدانياً حول أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة في الجهاز المصرفي المصري بهدف تحسين الأداء.

- تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك المصرية خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الإقتصاديات.

هدف البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث الحالي في قياس أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة بهدف تحسين أداء البنوك المصرية. ولتحقيق هذا الهدف يُمكن تقسيمه إلى الأهداف الفرعية الآتية:

١. قياس تأثير بطاقة القياس المتوازن للأداء على تحسين أداء البنوك المصرية.

٢. قياس تأثير بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة.

٣. قياس تأثير دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة على

تحسين أداء البنوك المصرية.

فروض البحث:

إنطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- **الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية.
- **الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة.
- **الفرض الثالث:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وبين تحسين أداء البنوك المصرية.

منهج البحث:

لتحقيق الهدف العام للبحث وأهدافه الفرعية يعتمد الباحث على المناهج العلمية التالية:

- **المنهج الإستقرائي:** وذلك بهدف دراسة وإستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الإستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
- **المنهج الإستنباطي:** والذي يعتمد على التفكير المنطقي الإستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين جوانب بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة، ومعرفة أثر ذلك تحسين الأداء في الجهاز المصرفي المصري.

الدراسة النظرية:

مفهوم الحوكمة في البنوك

حظى مفهوم الحوكمة بأهمية كبرى وتعددت وجهات النظر التي تناولته نظراً لإختلاف تخصصاتها وإهتماماتها، وعرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها "الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الإستراتيجي للمنشأة والرقابة

الفعالة من جانب مجلس الإدارة ومساندة مجلس الإدارة أمام المساهمين ، وعرف البنك المركزى المصرى الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات".

مبادئ منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية وهذه المبادئ هي:

١. ضمان وجود إطار فعال للحوكمة يشجع على شفافية وكفاءة أسواق المال.
٢. حماية حقوق المساهمين عن طريق توفير وسائل مضمونة لتسجيل ملكية أسهم المنشأة.
٣. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فى ذلك مساهمى الأقلية والأجانب.
٤. الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي يُنشئها القانون .
٥. الإفصاح الكافى فى الوقت المناسب لكافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمنشأة.
٦. أن يضمن مجلس الإدارة التوجيه الإستراتيجى للمنشأة والمراقبة الفعالة للأداء. ولتفعيل دور مجلس الإدارة فى القيام بمسئوليته الإستراتيجية تجاه المنشأة حددت منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية مجموعة المبادئ الفرعية وهى مايلى:

١. العمل فى ظل وجود المعلومات الكاملة ومراعاة حقوق أصحاب المصالح.
٢. إستعراض وتوجيه الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها.
٣. وضع معايير أداء لقياس سلوك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
٤. ضمان وجود نظم فعالة للرقابة الداخلية وبخاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية.

وفى هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات مدى إمكانية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من خلال تطبيق بطاقة القياس المتوازن للاداء كونها تعتبر بمثابة أداة مثلى لتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد فى كافة المستويات الإدارية.

مفهوم بطاقة القياس المتوازن للأداء

فى عام ١٩٩٢ قدم العالمان Kaplan & Norton مفهوم يعالج القصور فى أنظمة الرقابة المالية التقليدية ويستخدم فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى ويحقق التوازن فى عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ولمختلف الأطراف عُرِف هذا

المفهوم بـ بطاقة القياس المتوازن.

الأبعاد الأساسية لبطاقة القياس المتوازن للأداء في البنوك

■ البعد المالي

هو المحصلة النهائية لأنشطة البنك، وقد عرض Kaplan & Norton إستراتيجيتين يمكن لأي منشأة إتباعهما لتحقيق أهدافها المالية وهما: إستراتيجية نمو الإيرادات، إستراتيجية تحسين الإنتاجية.

■ بُعد العملاء

البنوك تنظر إلى العميل على أنه سبب وجودها وأساس بقائها وأنه المصدر الأساسي للإيرادات، ولقد أدرك نظام القياس المتوازن للأداء هذه الأهمية فجعل العميل محور الإهتمام في الأبعاد الأربعة للبطاقة لما لهو من تأثير على تحسين الأداء في الأجل الطويل وكونه يعكس وضع البنك أمام عملائه.

■ بُعد العمليات الداخلية

يتميز هذا البعد بالقدرة على تعزيز الأداء في باقي جوانب البطاقة من خلال السعى إلى إرضاء العملاء بخلق قيمة لهم وإرضا المساهمين بزيادة ثروتهم، وي طرح هذا البعد الأسئلة الآتية: ماهى العمليات الداخلية التي يجب أن يتميز فيها البنك؟ وكيف تُدار تلك العمليات للوفاء بمتطلبات عملائه.

■ بُعد التعلم والنمو

يضمن هذا البعد للبنك القدرة على التجديد والتحسين المستمر في المعاملات التجارية اليومية وبناء الكفاءات المطلوبة للمنافسة المستقبلية وإختراق أسواق جديدة والمساعدة في تحديد البنية الأساسية التي يجب أن ينشئها البنك لتحقيق قيمة والتي تعتبر شرط أساسي للإستمرار في الأجل الطويل.

إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء كأداء لدعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة

دعم دور مجلس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية

يجب على مجلس الإدارة فهم وإقرار الإستراتيجية المقترحة من قبل فريق الإدارة التنفيذية لخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين، وبمجرد موافقة المجلس يجب

على المديرين التنفيذيين مراقبة نتائج الإستراتيجية بشكل مستمر، وفي هذا الصدد تقوم بطاقة القياس المتوازن للأداء كونها أداة ناجحة للإدارة الإستراتيجية بمساعدة مجلس الإدارة في دعم دوره الإستراتيجي المتعلق بإستعراض وتوجيه الإستراتيجية من خلال ربط عمليات الإدارة الإستراتيجية ببطاقة القياس المتوازن للأداء وهذه العمليات وهي: (ترجمة الرؤية، الإتصال والربط، تخطيط الأعمال، التغذية العكسية)، وبذلك تكون البطاقة قد ساعدت في دعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة والمتعلق بمشاركته في إستعراض وإعادة توجيه الإستراتيجية في حال تغير الظروف المحيطة.

دعم دور مجلس الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء

يجب على مجلس الإدارة أن يضمن أن الموارد المتاحة تُستخدم بكفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وحتى يتم ذلك يتعين على مجلس الإدارة بعد إعتداد القرارات المتعلقة بالميزانيات التشغيلية والرأسمالية والنفقات الرأسمالية أن يراقب عملية التنفيذ للتأكد من هذه القرارات قد أثمرت فوائدها، وتمكن بطاقة القياس المتوازن للأداء مجلس الإدارة في دعم دوره الإستراتيجي تجاه عملية الرقابة وتقييم الأداء من خلال ما توفره من معلومات إستراتيجية، فالبطاقة تعتبر بمثابة نظام للمعلومات كونها تجمع في تقرير واحد المعلومات الأكثر إستراتيجية التي تزيد من قدرة المجلس على تقييم أداء كبار المديرين التنفيذيين ووضع خطط لمكافأتهم وعزلهم إذا لزم الأمر، ويتم توفير المعلومات من خلال قيام الإدارة التنفيذية بتقييم الخريطة الإستراتيجية للمجلس مدعومة ببطاقة القياس المتوازن للأداء، وبمجرد إعتداد مجلس الإدارة للخريطة الإستراتيجية والبطاقة يتم إعتبارهما بمثابة وثائق يُعتمد عليها عند تقييم الأداء إن من أهم ماتقدمة الخرائط الإستراتيجية هو توضيح علاقة السبب والأثر بين المقاييس المستخدمة في صياغة وتنفيذ بطاقة القياس المتوازن للأداء، بالإضافة إلى أنها تقدم للموظفين دليلاً قوياً على كيفية ربط أهدافهم الشخصية بالأهداف الإستراتيجية مما يساعد على توفير بيئة عمل مملوءة بالتعاون نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتستخدم بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم أداء كبار المديرين التنفيذيين من خلال تحديد مساهمتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتستخدم لجنة التعويضات بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء التنفيذي الفردي، وتستخدم لجنة الحوكمة بطاقة القياس المتوازن للأداء كتوصيف إستراتيجي يوفر أساس سليم لخطط تداول المناصب وبذلك تسهل مهمة إختيار وتعيين كبار المديرين التنفيذيين، وبهذا تصبح بطاقة القياس المتوازن للأداء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء مما يساعد المجلس في عملية رقابة وتقييم الأداء ومسائلة كبار المديرين التنفيذيين عن أسباب الإنحراف بين الأداء المستهدف والفعلي.

الدراسة التطبيقية:

تحديد نوع ومصادر البيانات

حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على أسلوبى الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة النظرية إلى الوقوف على أهم ما توصل إليه الفكر المحاسبى فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية التى يمكن أن تتصدى لها الدراسة الحالية، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى الحصول على بيانات أولية من خلال التعرف على أثر إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم آليات الحوكمة فى الجهاز المصرفى المصرى.

مجتمع الدراسة وعينة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بالبنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى وكذلك الأكاديميين فى الجامعات المصرية.

- الفئة الأولى: أعضاء الإدارة العليا بالبنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى

وكانت حجم العينة (٨٣) مفردة نظراً لدورهم الهام والمؤثر فى تحقيق أهداف الدراسة وقد كانت نسبة الإستجابة (٨٠.٧%).

- الفئة الثانية: الأكاديميين فى الجامعات المصرية

وكانت حجم العينة (١٥٠) مفردة، حيث اعتمد الباحث لإجراء الدراسة الميدانية على إستطلاع آرائهم وإتجاهاتهم بأخذ عينة عشوائية، وقد كانت نسبة الإستجابة (٨٧.٣%).

أداة وطريقة جمع البيانات

إعتمد الباحث على قائمة الإستقصاء كوسيلة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد صُمم الإستقصاء إستناداً على ما ورد فى أدبيات المحاسبة الإدارية حول موضوع أثر إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم آليات الحوكمة فى الجهاز المصرفى المصرى وبالإعتماد على المتغيرات التى يود الباحث فحصها، وتم توجيه قائمة الإستقصاء إلى فئتين مرتبطين بموضوع الدراسة وهما: أعضاء الإدارة العليا بالبنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى، الأكاديميين بالجامعات المصرية.

وتكونت قائمة الاستقصاء من جزئين وهما: يتعلق بالأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك، يتعلق بالدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإستجابات لفقرات الإستبانة حسب الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

بذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة إستجابة في هذه الحالة هو ٢٠%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS 20 وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

١. معامل إرتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient لقياس ثبات أداة الدراسة.
٢. المتوسط المرجح: لكل فقرة من فقرات إستمارة الإستقصاء
٣. الإنحراف المعياري وتم حسابه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها المرجح.
٤. تحليل الإرتباط لحساب معامل الإرتباط بيرسون و يستخدم لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين.
٥. تحليل الإنحدار الخطي البسيط وهو أحد أدوات التحليل الإحصائي التي يُستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم تقدير معاملات الإنحدار بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares (OLS وإختبارات المعنوية الخاصة به (T)، (F) وكذلك التحقق من إفتراضات تقدير

معالم الإنحدار. التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة :

الصدق والثبات لإستمارة الإستقصاء

لقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient لقياس الصدق والثبات لإستمارة الإستقصاء المستخدمة في جمع البيانات، مع العلم بأن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (٢) يوضح معاملات الصدق والثبات للمحاور المختلفة لإستمارة الإستقصاء.

جدول رقم (٢) الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	إسم المتغير
			أولاً: الأبعاد الناتجة عن إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء.
٤	٠.٧٩	٠.٨٩	(أ) البُعد المالي
٧	٠.٧٥	٠.٨٧	(ب) بُعد العملاء
٧	٠.٨٤	٠.٩٢	(ج) بُعد العمليات الداخلية
٨	٠.٨٥	٠.٩٢	(د) بُعد التعلم والنمو
٢	٠.٨٦	٠.٩٣	ثانياً: الأثر على الأداء
١٢	٠.٧٢	٠.٨٥	ثالثاً: الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة.

المصدر: من إعداد الباحث.

تم حساب معامل الصدق الإحصائي باستخدام الدالة الرياضية والتي إتضح أنها معاملات صدق عالية تعكس قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله، والجدول السابق رقم (٢) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من دالة الجذر التربيعي، وهي تتراوح ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩٣) وهذا ما يبرر صدق المقاييس لهذه الدراسة، وإن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لقياسه.

التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة:

البُعد المالى (X1)

يتضح من الجدول التالى رقم (٣) أن المتوسط الحسابى لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٣.٩٢) وبانحراف معيارى (٠.٥٩)، وبما أن المتوسط الحسابى لمقياس ليكرت الخماسى هو (٣)، فهذا يعنى أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - البُعد المالى (X1) كانت ذات أهمية كبيرة حيث أن متوسطها أكبر من (٣).

جدول رقم (٣) التحليل الإحصائى لمتغير الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - البُعد المالى (X1)

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبة الأهمية	المعيارى الإحراق	الوسط الحسابى	الترتيب	النسبة الأهمية	المعيارى الإحراق	الوسط الحسابى	
٢	٨٩.٢٠	٠.٩٣	٤.٤٦	١	٩٠.٢	٠.٩٥	٤.٥١	وفر إستثمارات البنك أرباحاً تلبى أهداف السياسة الإستثمارية
٣	٨٨.٠٠	١.١١	٤.٤٠	٢	٨٨.٠٠	٠.٩٧	٤.٤٠	تزداد حصة البنك فى السوق من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف
٤	٦٢.٠٠	٠.٥٨	٣.١٠	٣	٦٢.٨٠	٠.٦٩	٣.١٨	يتوافر للبنك سيولة كافية لمواجهة سحبات العملاء غير المتوقعة
١	٩١.٠٠	٠.٨٨	٤.٥٥	٤	٦٣.٤	٠.٦٦	٣.١٧	يتم تخفيض النفقات غير المباشرة التى تُحمل على أنشطة البنك
--	--	٠.٦١	٣.٩٣	--	--	٠.٤٣	٣.٨٧	الإجمالى
--	--	--	--	--	--	٠.٥٩	٣.٩٢	الإجمالى الكلى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

بعد العملاء (X2)

يتضح من الجدول التالي رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٥٢)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - بُعد العملاء (X2) كانت ذات أهمية كبيرة حيث أن متوسطها أكبر من (٣).

جدول رقم (٤) التحليل الإحصائي لمتغير الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - بُعد العملاء (X2)

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبية الأهمية	المعيار	المتوسط الحسابي	الترتيب	النسبية الأهمية	المعيار	المتوسط الحسابي	
٢	٧٩.٦٠	٠.٨١	٣.٩٨	٣	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	يتولى البنك الإهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات العملاء
١	٨٩.٨٠	٠.٩٠	٤.٤٩	٢	٩٠.٨٠	٠.٩١	٤.٥٤	يعمل البنك على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء
٣	٧٩.٦٠	٠.٧٠	٣.٩٨	١	٩٢.٤٠	٠.٩١	٤.٦٢	يهتم البنك بالشكاوى المقدمة
٧	٦٢.٤٠	٠.٥٨	٣.١٢	٧	٨٠.٤٠	٠.٧٨	٤.٠٢	يراعى مقياس حيازة عملاء جدد تحقيق هدف الربحية العادلة
٦	٦٢.٨	٠.٧٠	٣.١٤	٦	٨١.٠٠	٠.٨٠	٤.٠٥	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة
٤	٧٨.٦٠	٠.٧٣	٣.٩٣	٤	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	يستجيب البنك لشكاوى العملاء ومعالجة الخلل في وقت قصير
٥	٧٨.٦٠	٠.٧٣	٣.٩٣	٥	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	يهتم البنك بفتح أسواق جديدة
--	--	٠.٤٥	٣.٧٧	--	--	٠.٧٥	٤.٣٨	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	٠.٥٢	٣.٨٣	الإجمالي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

بُعد العمليات الداخلية (X3)

يتضح من الجدول التالى رقم (٥) أن المتوسط الحسابى لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٤.٤١) وبإنحراف معيارى (٠.٦٣)، وبما أن المتوسط الحسابى لمقياس ليكرت الخماسى هو (٣)، فهذا يعنى أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - بُعد العمليات الداخلية (X3) كانت ذات أهمية كبيرة حيث أن متوسطها أكبر من (٣).

جدول رقم (٥) التحليل الإحصائى لمتغير الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - بُعد العمليات الداخلية (X3)

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبية الأهمية	المعيارى الإحصائى	الوسط الحسابى	الترتيب	النسبية الأهمية	المعيارى الإحصائى	الوسط الحسابى	
٤	٩١.٤٠	٠.٨٦	٤.٥٧	٢	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	البنك يحسن جودة العمليات
٣	٩١.٨٠	٠.٨٦	٤.٥٩	٦	٨٩.٠٠	٠.٩٥	٤.٤٥	تساهم عمليات التحسين فى تخفيض معدل ضياع الوقت
٢	٩٢.٠٠	٠.٨٦	٤.٦٠	٣	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	العمليات المصرفية فى رفع كفاءة الاستخدام
٥	٨٠.٦٠	٠.٧٣	٤.٠٣	١	٩٠.٨٠	٠.٩٥	٤.٥٤	البنك يوفر خدمات جديدة

١	٩٢.٢	٠.٨٨	٤.٦١	٤	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	يؤدي توفير خدمات بنكية جديدة إلى زيادة في التكلفة
٦	٨٠.٢٠	٠.٧٢	٤.٠١	٥	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	يهتم البنك بوجود نظام فعال للرقابة على جودة الخدمات
٧	٨٠.٢٠	٠.٧٢	٣.٩٤	٧	٨٠.٢٠	٠.٧٢	٣.٩٤	يستخدم البنك التقنيات الحديثة
--	--	٠.٦٣	٤.٤٠	--	--	٠.٦٢	٤.٥٠	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	٠.٦٣	٤.٤١	الإجمالي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

بُعد التعلم والنمو (X4)

يتضح من الجدول التالي أن المتوسط الحسابي لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٤.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت هو (٣)، فهذا يعني أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن على أداء البنك - بُعد التعلم والنمو (X4) كانت ذات أهمية كبيرة حيث أن متوسطها أكبر من (٣)

جدول رقم (٦) التحليل الإحصائي لمتغير الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على أداء البنك - بُعد التعلم والنمو (X4)

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٧	٧٩.٨٠	٠.٧١	٣.٩٩	١	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	يهتم البنك بنشاط البحوث والتطوير

٨	٧٩.٢٠	٠.٧٣	٣.٩٦	٢	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	يوفر البنك الدورات التدريبية.
٣	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	٦	٩٠.٨٠	٠.٩١	٤.٥٤	يحفز البنك العاملين على تقديم مقترحات لتطوير الخدمات
٥	٨٨.٨٠	٠.٩٣	٤.٤٤	٨	٨٩.٦٠	٠.٩٥	٤.٤٨	يهتم البنك بمقترحات العاملين المقدمة لتطوير الخدمات المصرفية
١	٩١.٨٠	٠.٨٧	٤.٥٩	٣	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	يحرص البنك على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي
٤	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	٤	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	يعمل البنك على تطوير أنظمته لتحقيق رضا العاملين
٦	٨٨.٨٠	٠.٩٣	٤.٤٤	٥	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	توجد خطوط إتصال قوية بين الإدارة العليا والعاملين بالبنك
٢	٩١.٨٠	٠.٨٧	٤.٥٩	٧	٩٠.٨٠	٠.٩١	٤.٥٤	يهتم البنك بخلق روح التعاون
--	--	٠.٦٦	٤.٣٠	--	--	٠.٧٢	٤.٥٤	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	٠.٦٧	٤.٣٢	الإجمالي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الأثر على الأداء في البنك (X5)

يتضح من الجدول التالي رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٤.٣٥) وبإنحراف معياري (٠.٧٣)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن الأثر على تحسين الأداء (X5) كان ذا أهمية

كبيرة حيث أن متوسطه كان أكبر من (٣)

جدول رقم (٧) التحليل الإحصائي لمتغير الأثر على تحسين الأداء (X5)

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	الحسابي الوسط	الترتيب	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	الحسابي الوسط	
٢	٧٩.٦٠	٠.٧٨	٣.٩٨	١	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	تزداد نسبة صافي الربح لأصول البنك مقارنة بالسنوات السابقة
١	٨٨.٠٠	١.١١	٤.٤٠	٢	٨٨.٠٠	٠.٩٧	٤.٤٠	تزداد نسبة صافي الربح للخدمات البنكية مقارنة بالسنوات السابقة
--	--	٠.٧٤	٤.٣٤	--	--	٠.٦٥	٤.٤٧	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	٠.٧٣	٤.٣٥	الإجمالي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة (X6)

يتضح من الجدول التالي رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لإتجاهات فئات عينة الدراسة كان (٤.١٩) وبانحراف معياري (٠.٦٠)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة (X6) كانت ذات أهمية كبيرة حيث أن متوسطها أكبر من (٣).

جدول رقم (٨) التحليل الإحصائي لمتغير الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة (X6).

الأكاديميين				أعضاء الإدارة العليا				البيان
الترتيب	النسبة الأهمية	الترتيب	النسبة الأهمية	الترتيب	النسبة الأهمية	الترتيب	النسبة الأهمية	
٦	٧٩.٦٠	٠.٩١	٣.٩٨	٥	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	توفير نظام قادر على إنتاج المعلومات
٣	٨٠.٨٠	٠.٧٨	٤.٠٤	٣	٩٠.٨٠	٠.٩١	٤.٥٤	توفير نظام قادر على القياس والتقويم للأداء
٧	٧٩.٦٠	٠.٧٠	٣.٩٨	١	٩٢.٤٠	٠.٩١	٤.٦٢	الاهتمام بإدارة المخاطر الإستراتيجية
١	٩١.٤٠	٠.٨٨	٤.٥٧	٢	٩١.٤٠	٠.٩١	٤.٥٧	توفير آليات لمسانئه الإدارة التنفيذية
٢	٨٨.٠٠	١.٠٣	٤.٤٠	٤	٩٠.٨٠	٠.٩١	٤.٥٤	رسم إستراتيجيات البنك وأهدافه
٩	٧٩.٢٠	٠.٧٥	٣.٩٦	٦	٩٠.٢٠	٠.٩١	٤.٥١	مراقبة تنفيذ إستراتيجيات وأهداف البنك
١٠	٦٢.٤٠	٠.٦٠	٣.١٥	٧	٩٠.٢٠	٠.٩٠	٤.٥١	توفير قنوات إتصال مع الأطراف ذات العلاقة
١١	٦٢.٤٠	٠.٥٨	٣.١٣	٨	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٤٦	تشكيل اللجان التي تضمن تسيير الأعمال
٨	٧٩.٦٠	٠.٧٠	٣.٩٩	١١	٨٠.٨٠	٠.٩٥	٤.٥١	توفير نظام لتعويضات ومكافآت العاملين
١٢	٤٦.٤٠	٠.٦٩	٢.٣٢	١٢	٦٢.٤٠	٠.٦٣	٣.١١	توفير البرامج التدريبية لكافة المستويات

٥	٧٩.٨٠	٠.٧٠	٣.٩٩	٩	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	توفير الشفافية أثناء ترشيحه لكبار المديرين
٤	٨٠.٢٠	٠.٧٣	٤.٠١	١٠	٩٠.٢٠	٠.٩٥	٤.٥١	يضمن مجلس الإدارة الإلتزام بالقوانين
--	--	٠.٥٦	٤.١٥	--	--	٠.٨٣	٤.٥٥	الإجمالى
--	--	--	--	--	--	٠.٦٠	٤.١٩	الإجمالى الكلى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

إختبار صحة فروض الدراسة

الفرض الأول: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية". يستخدم نموذج تحليل الإنحدار الخطى لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء XB) والمتغير التابع (تحسين أداء البنوك المصرية X5) ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج هذا التحليل:

جدول (٩) العلاقة بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية

متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	المصدر
٩٨.٣٥١	١	٩٨.٣٥١	الإنحدار (Regression)
١.٢٢٣	١٩٦	٢٣٩.٧٠٨	البواقي (Residual)
٠.٨٧٤ = R	معامل الارتباط	١٩٨ =	عدد المشاهدات
٠.٧٦٤ = R ²	معامل التحديد	٢.٧٠٥ =	قيمة F (١٩٦، ١)
٠.٧٦١ =	معامل التحديد المعدل	٠.٠٠٠ =	معنوية F
٠.٥٦٥ =	الثبات B(constant)	٠.٧٤٧ =	معامل بطاقة القياس المتوازن للأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أنه توجد علاقة ارتباط طردى بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء كمتغير مستقل وتحسين أداء البنوك المصرية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧٤) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، مما يعنى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية، قيمة معامل التحديد تساوى ٧٦.٤%، وهذا يعنى أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء يفسر تحسين أداء البنوك المصرية بنسبة ٧٦.٤%.

الفرض الثانى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين دعم الدور الإستراتيجى لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة"، ويستخدم نموذج تحليل الإنحدار الخطى لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء XB) والمتغير الوسيط (دعم الدور الإستراتيجى لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة X6) ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج هذا التحليل:

جدول (١٠) العلاقة بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين دعم الدور الإستراتيجى لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة

متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	المصدر
١٤٧.٠٢٣	١	١٤٧.٠٢٣	الانحدار (Regression)
٠.٩٩٦	١٩٦	١٩٥.٢١٦	البواقي (Residual)
٠.٨٠٥ = R	معامل الارتباط	١٩٨ =	عدد المشاهدات
٠.٦٤٨ = R ²	معامل التحديد	٢.٧٠٥ =	قيمة F (١٩٦، ١)
٠.٦٤٧ =	معامل التحديد المعدل	٠.٠٠٠ =	معنوية F
٠.٣٠٤ =	الثبات B(constant)	٠.٨٩٥ =	معامل بطاقة القياس المتوازن للأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح للباحث من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردى بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء كمتغير مستقل ودعم الدور الإستراتيجى لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.805) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء ودعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة، قيمة معامل التحديد تساوي 64.80%، وهذا يعني أن الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء يفسر ويدعم الدور الاستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة بنسبة 64.80%.

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وبين تحسين أداء البنوك المصرية"، يستخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي لقياس العلاقة بين المتغير الوسيط (دعم الدور الاستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة X6) وبين المتغير التابع (تحسين الأداء في البنوك المصرية X5) ويوضح الجدول رقم (11) نتائج هذا التحليل:

جدول (11) العلاقة بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء في البنوك المصرية

متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	المصدر
108.023	1	108.023	الانحدار (Regression)
1.149	198	225.204	البواقي (Residual)
0.734 = R	معامل الارتباط	198 =	عدد المشاهدات
0.539 = R ²	معامل التحديد	2.705 =	قيمة F (196، 1)
0.537 =	معامل التحديد المعدل	0.000 =	معنوية F
0.452 = B(constant)	الثبات	0.795 =	دعم الدور الاستراتيجي لآلية مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أنه توجد علاقة ارتباط طردى بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة كمتغير وسيط وتحسين الأداء في البنوك المصرية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.734) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء في البنوك المصرية، وقيمة معامل التحديد تساوي 53.9%.

وعليه يرى الباحث بناءً على وجود علاقة طردية بين كلاً من الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية، ووجود علاقة طردية بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد أهم آليات الحوكمة وكذلك وجود علاقة طردية بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وبين تحسين الأداء في البنوك المصرية". أن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء أثر على دعم آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي المصري بهدف تحسين الأداء.

نتائج البحث النظرية

١. مجلس الإدارة هو أكثر آليات الحوكمة قدره على تفعيل الدور الإستراتيجي للأداء كونه يتهم بوضع وتوجيه الإستراتيجية، ورسم الخطط والسياسات العامة للبنك، لذا فإن تفعيل الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة يساعد في تحسين أداء البنوك المصرية.

٢. تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء بمثابة نظام للمعلومات كونها تعمل على تكامل البرامج الإدارية وتجمع في تقرير واحد صورة شاملة عن عمليات البنك، وذلك ساعد على تفعيل دور مجلس الإدارة في تقييم أداء كبار المديرين التنفيذيين ووضع خطط تداول المناصب والمكافآت، كما توفر بطاقة القياس المتوازن للأداء برنامج متكامل لإدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة، وذلك ساعد على تفعيل دور مجلس الإدارة تجاه تحقيق رضا أصحاب المصالح المختلفة من خلال تلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

نتائج اختبار الفروض بالدراسة الميدانية

١- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين تحسين أداء البنوك المصرية.

٢- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الناتجة عن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وبين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة.

٣- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين دعم الدور الإستراتيجي لآلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وبين تحسين أداء البنوك المصرية، بمعنى

أن لإستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء أثر على دعم آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي المصري بهدف تحسين الأداء.

توصيات البحث

- يوصى الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج بمايلي:
- ١- الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات المكملة في هذا المجال التي تتناول تطوير أساليب المحاسبة الإدارية كأداة في لتفعيل آليات الحوكمة بشكل عام
 - ٢- إعداد دورات وبرامج تدريبية لأعضاء مجالس الإدارات في البنوك المصرية.
 - ٣- تعديل القرارات الوزارية الصادرة بشأن تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي المصري بحيث تتضمن فقرات ملزمة بتطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في ذات الوقت الذي تقوم فيه بتطبيق ممارسات الحوكمة وإعتبار البطاقة مكمل لإطار الحوكمة.

المراجع:-

المراجع العربية :

- الدوياتي، داليدا محمد، (٢٠١٦)، "قياس مدى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية المصرية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية**، م٥٣، ١٤، ج٣.
- السجاعي، محمود إبراهيم، (٢٠١٦)، "التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية على المصارف العراقية"، **مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق**، م٣٨، ١٤، ج١.
- زكي، محمد محمود، (٢٠١٥)، "تكامل مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن بهدف تفعيل أداء منشآت الأعمال - دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، ١٤، ٢٢.
- عباس، لمياء محمد، (٢٠١٤)، "تأثير القياس المتوازن للأداء على تحسين ربحية المنشأة"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، ١٤، ٣٤.
- عبدالرحمن، أمجد حسن، (٢٠١٢)، " أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، ١٤، ٢٤.
- عيسى، فؤاد محمد، (٢٠١٣)، "دور الحوكمة وإختبارات الضغط في ضبط أداء القطاع المصرفي في مصر"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان**، ١٤، ج١.
- الجيوشي، أميمة رزق، (٢٠١٥)، "مدخل مقترح للتكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات بهدف تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال"، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد**.
- طه، طارق رمضان، (٢٠١٧)، "أثر تطبيق حوكمة البنوك على تخفيض المخاطر بالبنوك التجارية بالقياس على أداءها المالي"، **رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة**، ص١٧.

المراجع الأجنبية:

- Bualay, A., Hamdan, A., and Zureigat, Q., (2017), "Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia", **Australasian Accounting Business and Finance Journal**, 11(1), 78-98.
- Chughtai, A., Naseer, A., and Hassan, A., (2017), "Relationship between Code of Corporate Governance and Corporate Financial Performance (an Empirical Study of Food Companies Listed on KSE)", **International Journal of Financial Management**, 7(1), 1-9.

- Colla, A., (2017), "Corporate Governance in 2017: Failures and Wins", **Governance Directions**, 69(4), 217-221
- Felicio, J., Rodrigues, R., and Samagaio, A., (2016), "Corporate Governance and the Performance of Commercial Banks: A Fuzzy-Set Qca Approach", **Journal of Small Business Strategy**, 26(1), 87-101
- Garcia, N., Fernandez, B., (2016), "Board of Director's Effectiveness and the Stakeholder Perspective of Corporate Governance: Do Effective Boards Promote the Interests of Shareholders and Stakeholders?", **BRQ Business Research Quarterly**, 19(4), 246-260.
- Harden, J., Upton, D., (2016), "An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals", **Journal of Financial Service Professionals**, 70(2), 81-88
- Kaplan, R., Nagel, M., (2004), "Improving Corporate Governance with the Balanced Scorecard", **Division of Research, Harvard Business School** .
- Lin, Y., Chen, C., Tsai, C., and Tseng, L., (2014), "Balanced Scorecard Performance Evaluation in A Closed Loophierarchical Model Under Uncertainty", (24), 1022-1032
- Naimah, Z., (2017), "The Role of Corporate Governance in Firm Performance", **In SHS Web of Conferences**, (34), 1-6.