

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء التسويق المصرفي

دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبيا

■ أ. عادل عياد ميلاد * ■ أ. مسعود محمد مسعود**

هذه الدراسة تهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي المصرفي لعينة من القطاع المصرفي، وهي إدارة التسويق بمصرف الجمهورية الادارة العامة وفروع المصرف في نطاق مدينة طرابلس، استهدفت الدراسة القيادات الادارية والعاملين بإدارة التسويق بالمصرف، وبلغت عينة الدراسة 22 مفردة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التسويق بالمصرف الجمهورية كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام للإدارة الاستراتيجية، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي للظواهر الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات المجمعة بواسطة صحيفة الاستبيان، ومن اهم نتائج هذه الدراسة أن البعد المالي أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تطبيقاً في تقييم الأداء التسويقي بإدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة. كما أثبتت الدراسة بأن هناك علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي حيث كلما ضعف تطبيق بعد العملاء كأداء لتقييم الأداء التسويقي، أدى ذلك لانخفاض مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمصرف قيد الدراسة والعكس صحيح، وكذلك ضعف التنسيق بين إدارة التسويق والادارات الاخرى واهتمام القيادات الادارية بالمصرف قيد الدراسة، أدى ذلك لانخفاض مستوى الأداء التسويقي لبعده العمليات الداخلية كأداء لتقييم الأداء التسويقي، واثبتت الدراسة ايضاً وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي المصرفي.

* عضو هيئة تدريس - المعهد العالي للعلوم والتقنية بنات طرابلس .

** عضو هيئة تدريس - المعهد العالي للعلوم والتقنية بنات طرابلس .

1.1 المقدمة :

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأصبح هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء التقليدية، لقصورها عند مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وبسبب العولمة، والمنافسة الشديدة بين المنظمات وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة عالية. كما يعتبر القياس وتقييم الأداء ضرورياً، وأحد العناصر الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لنجاحها في ظل التطور السريع في بيئة عملها على اختلاف أنواعها، فإن الاعتماد على المؤشرات التقليدية فقط غير كاف، لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الإدارة وتطوراتها المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف المخططة ومستوياته المحققة (السوق، المنافسين، العملاء، المساهمين،) وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح، ومع ظهور تطور جديد في أسلوب التقييم، وذلك من خلال ما اصطلح عليه ببساطة الأداء المتوازن (TheBalancedScorecard) (" BSC ") التي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء في الإدارة، وتميز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الرقابية والتقييم على الأداء حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداء عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن تقييم أدائها التشغيلي، والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة تسعى المنظمات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً.

2.1 مشكلة الدراسة:

بما أن عملية تقييم الأداء لها متطلباتها الخاصة حتى يخرج التقييم محققاً للهدف منه، قام الباحثان بعمل دراسة ميدانية مصغرة ومقابلات شخصية مع بعض الموظفين في إدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة، واتضح من خلالها مجموعة من المظاهر التي تدل على وجود المشكلة ومنها ما يلي :

1. إن إدارة التسويق بالمصرف تركز بدرجة كبيرة على عملية تقييم الأداء المالي

للأنشطة التسويقية، ويهملون الأنشطة الأخرى لتقييم الأداء غير المالي، وهو ما يتعارض مع قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

2. ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة التسويق في المصرف قيد الدراسة مع فروعها في عملية تقييم أدائها التسويقي .

وانطلاقاً من المظاهر السابقة التي خرج بها الباحثان من الدراسة الميدانية، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي :

(ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بإدارة التسويق بمصرف الجمهورية ؟)

3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التسويق بالمصرف الجمهورية كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام للإدارة الاستراتيجية .

2. التعرف على الاختلاف في تصورات الموظفين بجميع مستوياتهم الإدارية للمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف والتي تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية .

3. تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة فيما يتعلق بنظم قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وبما يؤدي الي تطوير نظم قياس الأداء التسويقي .

4.1. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تقييم الأداء التسويقي المصرفي والتي كانت تعتمد على الطرق التقليدية، وأصبحت الآن تتم باستخدام الأساليب الحديثة بالاعتماد على أربعة أبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وتعتبر من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية التقييم فهو يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تساهم في قياس تطور الخدمات المصرفية على النحو الذي يؤدي إلى ترشيد تكلفة الخدمة وبصورة التي تؤدي إلى تعظيم العائد للمساهمين وعملاء المصرف وتحسين جودة تقديم الخدمات من خلال التدريب وسرعة إتمام الإجراءات.

5.1. فرضيات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة اختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في فاعلية تقييم الأداء التسويقي بالمصرف، وذلك من خلال الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

ويشتق من هذه الفرضية فرضيات فرعية، وتم صياغة هذه الفرضيات بالشكل التالي:-

- **الفرضية الفرعية الاولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

6.1. اسلوب الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة العلاقات الارتباطية الذي يعد المناسب لأغراض هذه الدراسة، وذلك لتحديد تأثير القصور في متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي وهما المدخل الوثائقي من خلال البيانات المكتيبة المتمثلة في المراجع والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومدخل البحث الميداني لجمع البيانات التي يركز إليها الجانب التطبيقي للدراسة وذلك من خلال تصميم استمارة استبيان لهذا الغرض .

7.1. مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في إدارة التسويق بمصرف الجمهورية الادارة العامة وفروع المصرف بمدينة طرابلس وعددهم (48) فرعاً، وبعد استبعاد الفروع التي لا يوجد بها قسم التسويق تمكن الباحثان من حصر عدد (5) فروع يوجد لديها قسم التسويق من اجمالي فروع المدينة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (1) يبين فروع مصرف الجمهورية بمدينة طرابلس التي لديها قسم التسويق

العدد	اسم فروع المصرف	عدد الموظفين بقسم التسويق
1	فرع الميدان	1
2	فرع المقريف	1
3	فرع سوق الثلاثاء	1
4	فرع جنزور الشرقي	1
5	فرع عين زارة	2

المصدر : إدارة التسويق بمصرف الجمهورية الادارة العامة

ولقد وقع اختيار الباحثان على هذا المصرف دون غيره من المصارف التجارية العاملة بليبيا للأسباب التالية :

1. يعتبر اكبر المصارف التجارية في ليبيا من حيث رأس المال وعدد فروع وانتشاره الجغرافي الواسع في ليبيا .
2. كون المركز الرئيسي لهذا المصرف يقع داخل مدينة طرابلس وبذلك لا تتعدى الدراسة الحدود المكانية لها .
3. تعتبر المصارف التجارية الليبية خاضعة لقوانين ولوائح واحدة، كما أنها تتجانس في الخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء .

اما عينة الدراسة فكانت عينة قصدية تم اختيارها نظرا لمتطلبات الدراسة وطبيعة البيانات المطلوب جمعها على جميع المستويات الادارية (عليا، وسطى، وتنفيذية)، وعددها (22) موظفا وموظفة، متمثلة في عدد (1) نائب مدير المصرف الرئيسي، وعدد العاملين في إدارة التسويق بالإدارة العامة (15) موظفا، وعدد العاملين بقسم التسويق بفروع المصرف في نطاق مدينة طرابلس (6) موظفين كما هو موضح بالجدول رقم (1) .

8.1. حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : إدارة التسويق بمصرف الجمهورية الادارة العامة وفروع المصرف بمدينة طرابلس.
2. الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة تحليل علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة في تقييم الأداء التسويقي المصرفي .

9.1. مصطلحات الدراسة :

1- بطاقة الأداء المتوازن : هي نظام يعطي مجموعة مترابطة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولية للمنظمات لترجمة رؤيتها الاستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا ينحصر استخدامها في مجال الأعمال فحسب ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال وتساعد وتنسق الجهود الفردية والتنظيمية وإنجاز الاهداف العامة (Kaplan & Norton : 1996 : p71) .

2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تظهر في صورتها العامة من أربعة جوانب جوهرية تتمثل في الشكل التالي:

● البعد المالي: هو عبارة عن مؤشرات مالية متعلقة بالربحية ومعدل نمو المبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على الاستثمار وحقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة (Chi & Hung :2011:p226) .

● بعد العملاء : هو مؤشرات قياس متعلقة بالعملاء والاسواق مثل رضا العميل وعدد شكاوى العملاء ومعدل الاحتفاظ بهم ومعدل نمو السوق والحصة السوقية . (Chi & Hung :2011: p226) .

● بعد العمليات الداخلية : هو مؤشرات قياس تقوم بتحليل كافة الانشطة التي تقوم بها الاقسام ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد الادارة في كافة المستويات الادارية على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين . (الخفاجي وياغي، 2009 : 48) .

● بعد التعلم والنمو: هو مؤشرات قياس تتعلق بالنمو طويل الاجل للمنظمة من خلال تطوير القوى البشرية وانظمة وبرامج عمل المنظمة، وتنشيط كفاءة نظام المعلومات . (Chi & Hung :2011: p226) .

3. الأداء : هو مجموعة من النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الايجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير مرغوبة ومحددة للسلوك . (مصطفى، 2000 : 213) .

4. تقييم الأداء : هي عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الادارة بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاهداف الاستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر ادوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً

إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد اسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة . (دودين، 2010: 15) .

5. **التسويق المصرفي**: هو مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى بالمصرف في استمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة . (رمضان وجودة، 2003: 303) .

6. **المصرف**: هي تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية . (الصيرفي، 2007: 7) .

10.1. الدراسات السابقة :

1. **دراسة (عبد الرحمن، 2007) بعنوان « بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية »** هدفت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك أداة لتقييم فاعلية الأداء في صناعة الأسمدة والكيماويات المصرية وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات محل البحث مازالت البعد المالي في تقييم الأداء، يلي ذلك بعد العمليات الداخلية، ثم بعد العملاء والمستهلكين في حين جاء بعد التعلم في المرتبة الأخيرة وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الأبعاد غير المالية بغرض تحقيق الترابط بين المقاييس، وذلك كاستجابة لاحتياجات بيئة التصنيع الحديثة .

2. **دراسة (جمعة وشعبان، 2004) بعنوان « تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة »** هدفت الدراسة إلى اقتراح لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة بعد إجراء دراسة استطلاعية ميدانية لخمس شركات اردنية صغيرة وتوصلت الدراسة إلى ان مقياس الأداء المتوازن ليس منظومة إلى الحد الذي تخدم فيه جميع الشركات نفس الطريقة، بل على العكس فإن قوته تكمن في توفيره للإدارة المقدره على تصميم بطاقة مميزة تناسب تماما احتياجات الشركة، ووضحت النتائج تزايد اهمية المؤشرات غير المالية في الشركات الصغيرة، كما اكدت الدراسة على وجود اختلافات بشأن الاهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد

المستخدمة في بطاقة اداء المتوازن وفقا لطبيعة النشاط .

3. دراسة (الخولي ، 2001) بعنوان « استخدام نموذج القياس المتوازن في قياس

الأداء لاسراتيجي لمنظمات الاعمال»، استهدفت الدراسة تحديد مدى الادارة الاستراتيجية لمجموعة متوازنة من مقاييس الاداء، والتي يتم ربطها بأهداف المنظمة الاستراتيجية، فضلا عن حاجة الادارة إلى معايير للرقابة ومعلومات استراتيجي الانجازات الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى أن نموذج القياس المتوازن للأداء أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، والذي يعتمد عليه في قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، وذلك لما يتضمنه من مقاييس مالية توفر معلومات عن النتائج الاعمال الفعلية، بالإضافة إلى باقي المقاييس الغير مالية الأخرى والتي تتمثل في رضاء العميل الخارجي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو .

4. دراسة (Huang، 2009)، بعنوان «تصميم نظام قائم على المعرفة للتخطيط

الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن»، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان بطاقة الأداء المتوازن اداة قوية للتخطيط الاستراتيجي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى نجاح تنفيذ استراتيجي المنظمة يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الفعال، والذي اصبح من ضروريات الاعمال، من خلال الاعتماد على نظم تقييم الأداء الاستراتيجي للأعمال من خلال الابعاد التالية : بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي .

5. دراسة (Vriens et al ، 2003) بعنوان « هل تدعم بطاقة الأداء المتوازن بقاء

ونمو المنظمة ؟» استخدمت الدراسة نموذج مصفوفة البقاء والنمو كأداة لوصف الوظائف اللازمة لتحقيق بقاء ونمو المنظمة، ثم قامت باستخدام هذا النموذج كأداة لتقييم كيف تعمل بطاقة الأداء المتوازن على دعم استراتيجي البقاء ونمو المنظمة في اسواقها، توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم اهداف مصفوفة البقاء والنمو للمنظمة في السوق .

ملخص الدراسات السابقة :

- لم تتناول الدراسات السابقة بشكل مباشر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء التسويق المصري .
- اثبتت الدراسات السابقة قصور مقاييس الأداء التقليدية، وعدم امكانية الاعتماد عليها في قياس وتقييم الأداء بسبب تركيز تلك المقاييس على الجانب المالي فقط واهمال الجوانب الأخرى المؤثرة على الأداء .
- اجمعت معظم الدراسات السابقة على اهمية اسلوب مقياس بطاقة الأداء المتوازن

كأحد أهم المداخل الحديثة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي متعدد الأبعاد .

2. عرض وتحليل البيانات :

1.2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

1. صدق أداة الدراسة :

استخدم الباحث صدق المحكمين : حيث قام الباحثان بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استبيان الدراسة بعد الإطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجنب عن أسئلة محاور الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في الاستبيان.

2. ثبات أداة الدراسة :

استخدم الباحثان معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محوري الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المجموع				المحاور	ت
معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الارتباط بيرسون	ألفا كرونباخ	عدد العبارات		
0.915	0.844	0.799	11	البعد المالي	1
0.887	0.797	0.879	15	بعد العملاء	2
0.897	0.813	0.891	14	بعد العمليات الداخلية	3
0.847	0.734	0.874	15	بعد التعلم والنمو	4
0.886	0.797	0.860	55	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (2) إن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.799 ، 0.891) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث إن معامل ارتباط بيرسون لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.797)، كما ان معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.886)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق

من ثبات المقياس.

كما استخدم الباحثان مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (3).

الجدول رقم (3) يوضح إرتباط بيرسون بين محور الدراسة

الدرجة الكلية	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	
				1	البعد المالي
			1	0.828**	بعد العملاء
		1	0.827**	0.838**	بعد العمليات الداخلية
	1	0.839**	0.726**	0.724**	بعد التعلم والنمو
1	0.900**	0.953**	0.922**	0.905**	الدرجة الكلية

** : ارتباط عند مستوى معنوية 0.01 .

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد محور الدراسة عند مستوى معنوية (0.01) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس.

3. ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبيان اختيارات وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي : (أوافق - محايد - لا أوافق) فقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : أوافق (3) ثلاث درجات، محايد (2) درجتان، لا أوافق (1) درجة واحدة، واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (2) باعتبار أن $(2) = 3/(3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

2.2 . خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص
٪ 72.7	16	ذكر	الجنس
٪ 27.3	6	انثي	
٪ 9.1	2	أقل من 30 سنة	العمر
٪ 54.5	12	من 30 - 40 سنة	
٪ 27.3	6	من 40 - 50 سنة	
٪ 9.1	2	من 50 سنة فأكثر	
٪ 9.1	2	متوسط	المؤهل العلمي
٪ 4.5	1	ثانوي	
٪ 18.2	4	دبلوم عالي	
٪ 45.5	10	جامعي	
٪ 22.7	5	ماجستير	
٪ 00.0	00	دكتوراه	
٪ 27.3	6	إدارة اعمال	التخصص العلمي
٪ 22.7	5	تسويق	
٪ 22.7	5	محاسبة	
٪ 9.1	2	اقتصاد	
٪ 4.5	1	تمويل ومصارف	
٪ 13.6	3	اخرى	
٪ 4.6	1	نائب مدير المصرف الرئيسي	المركز الوظيفي
٪ 4.6	1	مدير قطاع التسويق	
٪ 4.6	1	مدير إدارة التسويق	
٪ 4.6	1	نائب مدير ادارة	
٪ 4.6	1	مساعد مدير ادارة	
٪ 22.7	5	رئيس قسم	
٪ 54.5	12	موظف	

22.7 %	5	أقل 5 سنوات من	عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي
36.4 %	8	من 5 - 10 سنوات	
13.6 %	3	من 10 - 15 سنة	
13.6 %	3	من 15 - 20 سنة	
13.6 %	3	من 20 سنة فأكثر	
45.5 %	10	دورة واحد	عدد الدورات التدريبية
18.2 %	4	دورتان	
9.1 %	2	ثلاث دورات	
9.1 %	2	أربع دورات	
18.2 %	4	أكثر من 4 دورات	
18.2 %	4	مالية	مجالات الدورات التدريبية
13.6 %	3	محاسبة	
18.2 %	4	تسويقية	
13.6 %	3	نظم معلومات	
18.2 %	4	تقنية حاسوب	
18.2 %	4	لغة انجليزية	
100 %	22	المجموع	

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

يتضح من الجدول رقم (4) الذي يوضح خصائص عينة الدراسة أنها تتميز بالآتي:
 بلغ عدد الذكور (16) من إجمالي مجتمع الدراسة ونسبة 72.2 % ، بينما كان عدد الإناث (6) ونسبة 27.3 % من إجمالي العينة .

أما فيما يتعلق بخاصية العمر نجد أن إدارة التسويق بالمصرف أغلب العاملين فيها من الفئات العمرية الشابة حيث بلغ عدد العاملين من الفئة العمرية من (30 - 40) سنة (12) موظفا وموظفة، وهو ما يشكل 54.5 % من افراد عينة الدراسة .

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه المؤهلات العلمية لمجتمع الدراسة كانت من حملة الشهادة الجامعية ونسبة 45.5 % ، بينما بلغت نسبة حملت شهادة الماجستير (5) موظفين

وبنسبة 22.7 % ، وبلغت نسبة حملة الدبلوم العالي 18.2 % ، ويتضح مما سبق ان المؤهلات العلمية المتوفرة لأفراد مجتمع الدراسة متنوعة وضمن المستوى المطلوب، بحيث يمكن الاعتماد على آرائهم للوصول إلى نتائج تخدم اهداف الدراسة.

أما بالنسبة للتخصصات لمجتمع الدراسة كان تخصص إدارة الاعمال بنسبة 27.3 % يليها تخصصي التسويق والمحاسبة بنسبة 22.7 % لكليهما، في حين كانت نسبة تخصص الحاسب الآلي 13.6 % ، ثم يأتي تخصص الاقتصاد بنسبة 9.1 % وأخيرا تخصص التمويل والمصارف بنسبة 4.5 % ، ويتضح من النسب السابقة أنه يوجد افراد من عينة الدراسة مؤهلين ومتخصصين في مجال التسويق بنسبة 27.3 % من اجمالي العينة وتعتبر نسبة ضعيفة في إدارة التسويق بالمصرف مقارنة مع النسب الأخرى من التخصصات .

كما يتضح من خلال الجدول (4) أن عدد الموظفين في إدارة التسويق من مجتمع الدراسة (21) موظف وبنسبة 95.4 % من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الموظفين من فئة الادارة العليا بالمصرف قيد الدراسة (1) وبنسبة 4.6 % ، مما يدل على ان الاجابات التي تحصل عليها الباحثان تتسم بالمصادقية لارتدادها من ادارات تتبع مستويات ادارية مختلفة بحيث يمكن الاعتماد على آرائهم للوصول إلى نتائج تخدم اهداف الدراسة .

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة كانت أعلى نسبة لذوي الخبرة العملية (من 5 - 10 سنوات) فقد بلغت 36.4 % ، تليها ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات بنسبة 22.7 % ، ثم ذوي الخبرة (من 10 - 15 سنة، من 15 - 20 ، من 20 سنة فأكثر) كانت متشابهة بنسبة 13.6 % لكل منهم، مما تقدم يمكن القول إن هناك تباينا في مدة الخبرة العملية بين افراد مجتمع الدراسة، كما انهم يتمتعون بخبرة عملية جيدة كفيلة بالإمام بطبيعة النشاط المصرفي، اضافة الى مؤهلاتهم العلمية العالية التي تكفل إمكانية كسب المهارات من خلال الممارسة والتطبيق العملي كما يتضح من الجدول (4) ان معظم افراد مجتمع الدراسة اشتركوا بدورة تدريبية واحدة بنسبة 45.5 % ، في حين شارك بنسبة 18.2 % بدورتين، ومثلها بأكثر من أربع دورات، بينما اشترك في ثلاث دورات موظفين وبنسبة 9.1 % ، ومثلها بأربع دورات .

أما فيما يخص مجال الدورات التدريبية كانت إجابات افراد مجتمع الدراسة ان معظم الدورات متشابهة في النسب، حيث بلغت النسبة 18.2 % لكل من (مالية، التسويقية، تقنيات الحاسوب، لغة الانجليزية) ، واخيرا الدورات في مجال (المحاسبة، نظم المعلومات) وبنسبة 13.6 % لكل منهما .

2.3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

1. البعد المالي :

جدول رقم (5) نتائج تحليل محور البعد المالي

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار f	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق		محايد		أوافق			
					%	ت	%	ت	%	ت		
3	0.000	26.38	5010.	2.818	4.5	01	9.1	02	86.4	19	تسعى إدارة التسويق المصرفي إلى التخطيط الاستراتيجي لزيادة نمو الأرباح	1
9	0.000	12.89	8270.	2.273	22.7	05	27.3	06	50.0	11	توفر الاستثمارات الداخلية والخارجية أرباح تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للمصرف	2
1	0.000	32.00	4260.	2.909	4.5	01	00.0	00	95.5	21	يتم تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق تنوع الخدمات المصرفية	3
8	0.000	14.04	7900.	2.364	18.2	04	27.3	06	54.5	12	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف	4

2	0.000	28.72	4680.	2.864	4.5	01	4.5	01	90.9	20	تعمل إدارة التسويق بالمصرف على زيادة حجم المبيعات من الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف	5
11	0.000	11.03	8110.	1.909	36.4	08	36.4	08	27.3	06	يتم استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد المقاييس لتقييم أداء المصرف	6
10	0.000	13.07	7500.	2.091	22.7	05	45.5	10	31.8	07	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوي المألوف	7
4	0.000	15.26	7960.	2.591	18.2	04	4.5	01	77.3	17	تعتبر زيادة الربحية (المبيعات) المصرف أهم هدف تسعى إليه إدارة التسويق	8

5	0.000	20.03	5960.	2.545	4.5	01	36.4	08	59.1	13	تقوم الإدارة بتقييم ومقارنة أدائها المالي في فترات زمنية متعاقبة	9
6	0.000	16.96	6660.	2.409	9.1	02	40.9	09	50.0	11	تقوم الإدارة بتقييم ومقارنة أدائها المالي مع المصارف المنافسة في السوق المصرفي	10
7	0.000	15.39	7340.	2.409	13.6	03	31.8	07	54.5	12	تهتم الإدارة بقياس مدي نمو المصرف في إطار الاقتصاد الوطني من خلال القيمة المضافة التي يولدها بعملياته المختلفة	11
	0.000	29.387	0.394	2.471	الدرجة الكلية حول محور البعد المالي							

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

من الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (البعد المالي) تراوحت ما بين (1.909 - 2.909)، وأغلب عباراته أكبر من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه الموافقة، باستثناء عبارة (يتم استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد المقاييس لتقييم أداء المصرف)، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على وجود تطبيق للبعد المالي كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بمصرف الجمهورية، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

2. بعد العملاء :

جدول رقم (6) نتائج تحليل محور بعد العملاء

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق		محايد		أوافق			
					%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.000	17.563	7160.	2.682	13.6	03	4.5	01	81.8	18	اهتمام إدارة التسويق بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف في زيادة عدد عملاء المصرف	1
8	0.000	11.936	7500.	1.909	31.8	07	45.5	10	22.7	05	هناك استجابة سريعة لمتطلبات العملاء	2
6	0.000	12.693	7220.	1.955	27.3	06	50.0	11	22.7	05	للمصرف القدرة على معرفة توقعات العملاء	3
4	0.000	14.110	7100.	2.136	18.2	04	50.0	11	31.8	07	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المسموح بها	4

10	0.000	9.796	8270.	1.727	50.0	11	27.3	06	22.7	05	تتوافر لدي المصرف آلية للتعامل مع شكاوي العملاء	5
13	0.000	10.460	6730.	1.500	59.1	13	31.8	07	9.1	02	تهتم الإدارة بشكاوي العملاء ومقترحاتهم	6
12	0.000	10.803	6710.	1.545	54.5	12	36.4	08	9.1	02	تسعى الادارة إلى تحقيق الرضاء النفسي والريح المادي العادل للعملاء	7
7	0.000	13.096	6840.	1.909	27.3	06	54.5	12	18.2	04	توجد بالإدارة الآليات لقياس رضاء العميل	8
3	0.000	14.383	8000.	2.455	18.2	04	18.2	04	63.6	14	تحرص إدارة التسويق بالمصرف على الحفاظ على العملاء	9
9	0.000	11.533	7030.	1.727	40.9	09	45.5	10	13.6	03	يتوفر نظام فعال ومباشر للرد على العملاء والتواصل معهم	10
11	0.000	12.641	5900.	1.591	45.5	10	50.0	11	4.5	01	يتم تلبية إحتياجات العملاء على مدار الساعة	11

5	0.000	11.300	8680.	2.091	31.8	07	27.3	06	40.9	09	تتناسب حصة المصرف من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع قدرات المصرف الإضافية	12
14	0.000	11.007	5810.	1.364	68.2	15	27.3	06	4.5	01	تسعى إدارة التسويق واكتساب عملاء جدد من خلال بعض المبادرات التي تقوم بها	13
15	0.000	9.407	6120.	1.227	86.4	19	4.5	01	9.1	02	تقوم الإدارة بالترويج وتعريف العملاء بالخدمات التي يقدمها المصرف	14
2	0.000	21.280	5810.	2.636	4.5	01	27.3	06	68.2	15	تسعى إدارة التسويق إلى تحقيق علامة تجارية مميزة للمصرف	15
	0.000	59.558	0.149	1.896	الدرجة الكلية حول محور بعد العملاء							

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

من الجدول رقم (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (بعد العملاء) تراوحت ما بين (1.227 - 2.682)، وأغلب عباراته أقل من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، باستثناء عبارة (اهتمام إدارة التسويق بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف في زيادة عدد عملاء المصرف)، مما يشير إلى أن مستوى الأداء التسويقي فيما يتعلق بالعملاء منخفض، مما ينعكس سلباً على مستوى جودة خدمات المصرف قيد الدراسة المفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود تطبيق لبعد العملاء كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بمصرف الجمهورية، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

3. بعد العمليات الداخلية :

جدول رقم (7) نتائج تحليل محور بعد العمليات الداخلية

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						
					لا أوافق		محايد		أوافق		
					%	ت	%	ت	%	ت	
11	0.000	9.721	6580.	1.364	72.7	16	18.2	04	9.1	02	تولي إدارة المصرف قسم التسويق موقعاً مهماً
2	0.000	22.150	5680.	2.682	4.5	01	22.7	05	72.7	16	تسعى إدارة التسويق من خلال اقسامها إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات
1	0.000	24.612	5280.	2.773	4.5	01	13.6	03	81.8	18	يوجد تنسيق بين إدارة التسويق والإدارة الأخرى
3	0.000	14.383	8000.	2.455	18.2	04	18.2	04	63.6	14	يوجد في الإدارة قسم للرقابة على جودة عمليات تقديم الخدمة المصرفية.

7	0.000	12.838	6310.	1.727	36.4	08	54.5	12	9.1	02	تقديم الادارة خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية	5
4	0.000	15.255	7270.	2.364	13.6	03	36.4	08	50.0	11	يتضمن الاتقان في تقديم الخدمات المصرفية هدف أدارة التسويق لتحقيق مستوي من التقنية ينافس المعايير العالمية	6
8	0.000	10.559	7670.	1.727	45.5	10	36.4	08	18.2	04	تستجيب إدارة التسويق بالمصرف لشكاوي العملاء ويعمل على دراستها مع الادارات الاخرى لمعالجة الخلل في وقت قصير	7
13	0.000	10.887	5680.	1.318	72.7	16	22.7	05	4.5	01	تقوم الإدارة بتصميم الخدمات المصرفية بعد إجراء دراسة لمتطلبات السوق والعملاء	8
9	0.000	10.164	7340.	1.591	54.5	12	31.8	07	13.6	03	يتم إجراء الدراسات والبحوث لتطوير العمليات المصرفية	9

5	0.000	12.693	7220.	1,955	27.3	06	50.0	11	22.7	05	10	تميز العمليات بالثقة في الإنجاز وانخفاض نسبة الخطأ
6	0.000	13.096	6840.	1,909	27.3	06	54.5	12	18.2	04	11	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة والبرامج بشكل دوري
12	0.000	8.801	7270.	1,364	77.3	17	9.1	02	13.6	03	12	تعتمد الإدارة على أسلوب فرق العمل
10	0.000	9.815	7390.	1,545	59.1	13	27.3	06	13.6	03	13	ترتبط أقسام التسويق بفروع المصرف مع بعضها البعض بشكل واضح
14	0.000	10.894	5280.	1,227	81.8	18	13.6	03	4.5	01	14	تعمل إدارة التسويق على تعميم حالة أكثر الفروع نجاحاً وتميز على باقي الفروع
	0.000	59.573	0.146	1,857	الدرجة الكلية حول محور بعد العمليات الداخلية							

المصدر : اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (بعد العمليات الداخلية) تراوحت ما بين (1.909 - 2.773)، نجد أغلب عباراته أقل من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، حيث إن أعلى متوسط حسابي كان لعبارة (يوجد تنسيق بين إدارة التسويق والإدارة الأخرى)، والتي حصلت على متوسط حسابي (2.773)، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود تطبيق لبعده العمليات الداخلية كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بمصرف الجمهورية، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

4. بعد التعلم والنمو :

جدول رقم (8) نتائج تحليل محور بعد التعلم والنمو

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق		محايد		أوافق			
					%	ت	%	ت	%	ت		
14	0.000	21.280	5810.	1.364	68.2	15	27.3	06	4.5	01	تشجع الإدارة محاولات إبداع الموظفين	1
1	0.000	22.150	5680.	2.682	4.5	01	22.7	05	72.7	16	تقوم الادارة بأعداد دورات تدريبية للموظفين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	2
5	0.000	12.941	7740.	2.136	22.7	05	40.9	09	36.4	08	تحرص الادارة على تقييم الأساليب الإدارية المتبعة في التعامل مع موظفيها لتقليل دوران العمل	3
6	0.000	12.215	7850.	1.955	31.8	07	40.9	09	27.3	06	توزع الادارة الأعمال على موظفيها حسب اختصاصاتهم وميولهم	4
12	0.000	19.621	5980.	1.500	54.5	12	40.9	09	4.5	01	تطوير المستوى العلمي والتعليمي للموظفين من الأهداف التي تسعى الادارة إلى تحقيقها	5
13	0.000	18.243	6660.	1.409	68.2	15	22.7	05	9.1	02	تسعى الادارة دوماً إلى تدريب وتطوير مهارات وتحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية	6

15	0.000	22.150	5680.	1.318	72.7	16	22.7	05	4.5	01	تفعيل برامج التدريب المستمر للموظفين يساعد في سرعة تقديم الخدمات ورضاء العميل	7
2	0.000	16.553	7340.	2.591	13.6	03	13.6	03	72.7	16	إدراك الموظفين لطبيعة الخدمات التي يقدمها تزيد من جودة الأداء بالمصرف	8
7	0.000	12.309	7100.	1.864	31.8	07	50.0	11	18.2	04	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكلون وجودهم في المصرف قيمة مضافة	9
3	0.000	15.243	6850.	2.227	13.6	03	50.0	11	36.4	08	تسعى الإدارة باستمرار لاستقطاب الكفاءات التسويقية	10
10	0.000	16.963	6660.	1.591	50.0	11	40.9	09	9.1	02	يكافئ المصرف إدارة التسويق على تعلم المهارات والطرق الجديدة في التسويق	11
8	0.000	15.174	7030.	1.727	40.9	09	45.5	10	13.6	03	تقدم الإدارة باستمرار برامج تدريب تسويقية	12
11	0.000	15.392	7340.	1.591	54.5	12	31.8	07	13.6	03	يتفق المصرف على البحوث والتطوير المستمر	13
9	0.000	15.181	7160.	1.682	45.5	10	40.9	09	13.6	03	يتم إعادة النظر بصورة مستمرة في طرق وأساليب التسويق لتطويرها وتحديثها	14

4	0.000	14.110	7100.	2.136	18.2	04	50.0	11	31.8	07	تقدم الإدارة مكافآت للابتكار في الطرق والأساليب	15
	0.000	46.634	0.186	1.851	الدرجة الكلية حول محور بعد التعلم والنمو							

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

من الجدول رقم (8) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (بعد التعلم والنمو) تراوحت ما بين (1.318 - 2.682)، وأغلب عباراته أقل من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، باستثناء عبارة (تقوم الإدارة بإعداد دورات تدريبية للموظفين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية)، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود تطبيق لبعء التعلم والنمو كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بمصرف الجمهورية، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

3.2. اختبار فرضيات الدراسة :

الجدول رقم (9) يوضح إجمالي محاور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بمصرف

الجمهورية

الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة t المحسوبة	95 % فترة ثقة		الانحراف المعياري للعينة	متوسط عينة الدراسة	الأبعاد
			الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	0000.	29.387	2.6459	2.2962	394410.	2.47107	البعء المالي
2	0000.	59.558	1.9632	1.8307	149390.	1.89697	بعد العملاء
3	0000.	59.573	1.9220	1.7923	146220.	1.85714	بعد العمليات الداخلية
4	0000.	46.634	1.9341	1.7689	186230.	1.85152	بعد التعلم والنمو
	0000.	101.263	2.0301	1.9484	092140.	1.98926	المجموع الكلي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (Spss)

ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة يجب اختبار فرضياتها الفرعية في صورة إحصائية بصياغتها في الشكل التالي :

الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي و تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

لاختبار الفرضية السابقة أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك علاقة بين تطبيق البعد المالي في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (2.471) و بانحراف معياري (0.394) وبما أن المتوسط العام للإجابات يزيد عن 2 درجة وحيث نجد أن مستوى المعنوية هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة (0.05)، وهذا يشير الرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما أظهرها الجدول رقم (9) أن هناك علاقة بين تطبيق بعد العملاء في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (1.896) و بانحراف معياري (0.149) وبما ان المتوسط العام للإجابات أقل من 2 درجة وحيث نجد أن مستوى المعنوية هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة (0.05)، وهذا يشير الرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (9) تبين أن هناك علاقة بين تطبيق بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (1.857) و بانحراف معياري (0.146) وبما أن المتوسط العام للإجابات أقل من 2 درجة وحيث نجد أن مستوى المعنوية هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة (0.05)، وهذا يشير الرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (9) أن هناك علاقة بين تطبيق بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (1.851) و بانحراف معياري (0.186) وبما أن المتوسط العام للإجابات أقل من 2 درجة وحيث نجد أن مستوى المعنوية هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة (0.05)، وهذا يشير الرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

من خلال الاختبارات السابقة لفرضيات الدراسة الفرعية، وفي ضوء النتائج الاحصائية من الجدول رقم (9) تبين أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذه البطاقة (1.989) و بانحراف معياري (0.092) وبما أن المتوسط العام للإجابات أقل من 2 درجة وحيث نجد ان مستوى المعنوية هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة (0.05)، وهذا يشير الرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي بالمصرف قيد الدراسة .

3. نتائج وتوصيات الدراسة :

3.1. نتائج الدراسة :

من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ان البعد المالي أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تطبيقاً في تقييم الأداء التسويقي بإدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة .

2. هناك علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتقييم الأداء التسويقي المصرفي، حيث كلما ضعف تطبيق بعد العملاء كأداء لتقييم الأداء التسويقي المصرفي، أدى ذلك لانخفاض مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمصرف قيد الدراسة والعكس صحيح .

3. ضعف التنسيق بين إدارة التسويق والادارات الاخرى واهتمام القيادات الادارية (اتجاهاتهم) بالمصرف قيد الدراسة، أدى ذلك لانخفاض مستوى الأداء التسويقي لهذا البعد كأداء لتقييم الأداء التسويقي .

4. يؤثر القصور في تطبيق بعد التعلم والنمو على الأداء التسويقي لإدارة التسويق

بالمصرف قيد الدراسة، حيث إنه كلما ضعف تطبيق هذا البعد من خلال التدريب والتطوير الموظفين وتأهيلهم في مجال التسويق أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء التسويقي والعكس صحيح .

5. وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي المصري، حيث كلما ضعف تطبيق أبعاد البطاقة كأداء لتقييم الأداء التسويقي، أدى ذلك لانخفاض مستوى الأداء الكلي للتسويق بالمصرف قيد الدراسة والعكس صحيح .

2.3. توصيات الدراسة :

من خلال النتائج السابقة يمكن التوصية بالآتي :

1. ضرورة اهتمام إدارة التسويق بمصرف الجمهورية باستخدام المقاييس التشغيلية (الغير مالية) بجانب المقاييس المالية، وربطها معاً بنظام شامل ومتكامل لقياس ادائها الاستراتيجي .

2. الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة واستخدام الوسائل المناسبة لقياس احتياجات وتوقعات العملاء وسد الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلاً .

3. تحسين نظام الاتصال بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى وبين العاملين بالإدارة وزملائهم عن طريق عقد لقاءات دورية على كافة المستويات الإدارية في المصرف لتوفير جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، والتخلص من التردد وتقديم فرص واسعة لطرح المقترحات البناءة والأفكار الجديدة ذات صبغة الابتكارية .

4. تنمية مهارات كافة العاملين بإدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة عن طريق منحهم دورات تدريبية متخصصة في إعداد وتنفيذ الممارسات التسويقية الاستراتيجية .

5. نشر ثقافة تنظيمية عن طريق إجراء الندوات وورش العمل، والتي من شأنها توضيح مفهوم وأهمية ممارسة استراتيجيات التسويقية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وتبسيط الضوء على فوائد المتحققة من تطبيق هذا المفهوم .

مصادر ومراجع الدراسة :

أولاً: المراجع العربية .

1. الخفاجي، نعمة عباس و ياغي، احسان محمد (2009) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في

1. قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد" (عمان : دار الايام للنشر والتوزيع).
2. الخولي، هالة عبدالله (2001) استخدام نموذج القياس المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والخمسون).
3. الصيرفي، محمد (2007) إدارة الجودة (الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر).
4. جمعة، أحمد حلمي و شعبان، اسامة سميح (2008) تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة (مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة قناة السويس، يناير، العدد الأول).
5. رمضان، زياد سليم و جودة، محفوظ أحمد (2003، ط2) الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع).
6. دودين، أحمد يوسف (2009) بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الاعمال (عمان: دار جليس الزمان).
7. عبدالرحمن، محمد كمال الدين (2007) بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية (مجلة الشروق للعلوم التجارية، اكااديمية الشروق ،يونيو، العدد الاول).
8. مصطفى، احمد سيد (2000) إدارة الموارد البشرية (القاهرة : مكتبة عين شمس).

ثانيا: المراجع الاجنبية:

1. Achterbergh, J, Beeres ,R, Vriens, D. 2003 Does the balanced scorecard support organizational viability ? . Kybernetes.32 (910-).
2. Chi, Der- Jang ; & Hung, Hsu- Feng ; 2011 Is the balanced scorecard really helpful for Improving performance? Evidence from software Companies in China and Taiwan ; African Journal of Business Management .5 (1).
3. Hao - Chen Huang, 2009 Designing a knowledge-based system for strategic planning; balanced scorecard perspective, Experts Systems with Applications . 36.
4. Kaplan, S, Robert ; & Norton, P, David ; 1996 Using the balanced scorecard as strategic management ; Harvard Business Review.