

أثر الثقافة التسويقية على تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية"
The impact of marketing culture on improving overall performance using the balanced scorecard "A field study applied on Egyptian commercial banks"

إعداد

د/عبير أشرف محمد كحلة

مدرس بالمعهد العالى للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية - التجمع الأول

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التسويقية السائدة على مستوى الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. وطبقت على البنوك التجارية المصرية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد للبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وبين أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي)، وان عناصر الثقافة التسويقية تؤثر معنوياً على أبعاد الاداء المتوازن، كما يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التسويقية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. واوصت الدراسة بانه من الضروري للبنوك محل الدراسة تحديد نقاط قوة ثقافتها التسويقية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها

والنهوض بأداء البنك، ويكون ذلك بالتقييم المستمر للثقافة التسويقية بهدف تجسيد ثقافة متينة فاعلة تسهم في تحقيق أهداف البنوك محل الدراسة.
الكلمات الدالة: الثقافة التسويقية، الأداء المتوازن، البنوك التجارية.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of the prevailing marketing culture on the level of comprehensive performance using the balanced scorecard in the private Egyptian commercial banks under study. It was applied to private Egyptian commercial banks, and the study reached many results, the most important of which is: the existence of a significant correlation between the variables and elements of marketing culture, which are quality of

Service, personal relationships, sales skills, organization, internal communications, innovation and renewal for the private Egyptian commercial banks under study. And between the dimensions of balanced performance, which are: (the financial dimension, the customer dimension, the operations dimension, the learning and growth dimension, and the environmental dimension), and that the elements of marketing culture have a moral effect on the dimensions of balanced performance, and there is a positive, statistically significant effect of the elements of marketing culture on the dimensions of balanced performance. Which are (the financial dimension, the customer dimension, the operations dimension, the learning and growth dimension, and the environmental dimension) in the Egyptian private commercial banks under study. The study recommended that it is necessary for the banks under study to identify the strengths of their marketing culture and work to enhance them, identify the weak points and work to address them and improve the bank's performance. This is done through continuous evaluation of the marketing culture with the aim of embodying a strong, effective culture that contributes to achieving the goals of the banks under study.

Keywords: marketing culture, balanced performance, commercial banks.

مقدمة:

للنشاط التسويقي دوراً خاصاً في تنمية وتنشيط العمل في المنظمات والمحافظة على مركزها السوقي، إذ أن بناء المنظمات ونموها وتطوير خدماتها يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنشاط التسويقي (وبالتكامل مع باقي الأنشطة في المنظمات) وبمدى كفاءته وفعالته في أداء نشاطه، وإدراك الإدارة لأهمية تطبيق فلسفة الثقافة التسويقية، واعتبار العميل جوهر عملهم. وتقديم الخدمات لهم بجودة عالية ومتميزة عن غيرها من المنظمات وإتباع الأسس العلمية في اختيار عاملها وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتغيير، وتوفير المعلومات لتسهيل الإجراءات اللازمة لتمكين العاملين لتحقيق ذلك. بالإضافة لما سبق، يجب على الإدارة إتباع سياسة الباب المفتوح لكل العاملين، وتبني مبدأ الشفافية في أعمالها، وإزالة الحواجز التنظيمية ما بين الأقسام، وتسهيل عملية الاتصال فيما بينها من جهة وبين العملاء من جهة

أخرى، واعتبار العميل المحور الرئيسي لمختلف الأنشطة التسويقية في المنظمة. (مرزوق، ٢٠٢١، ١٢٥)

وذلك يتطلب السعي لتقديم خدمات مطابقة للمواصفات التي يطلبها العميل وضمن توقعاتهم وأحياناً يفوق ذلك وإيصالها في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن، وإدراك العاملين لأهمية استخدام قواعد البيانات الخاصة بالعملاء الحاليين والمحتملين، وضرورة تحديث المعلومات عن كل زبون والاحتفاظ بسريتها وتقديمها عند طلبها بالوقت المناسب وبأقل جهد ممكن، والاستفادة منها لصياغة استراتيجية التسويق الموجهة نحو العميل، بما يضمن بناء وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم وصولاً إلى رضاهم وولاءهم وتحقيق قيمة أعلى لهم. ويعتبر التوجه بالعميل (السوق) أساس الثقافة التسويقية، والالتزام به يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء مرضى ومتميز للمنظمة في السوق وبناء سمعة طيبة لها، لذلك فإن الثقافة التسويقية للمنظمة تعمل على التوفيق

بين أهدافها وأهداف العملاء ورغباتهم، وهي الأساس في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة. (شبر، ٢٠٢٣، ٨٨)

وتعبر الثقافة التسويقية عن هوية المنظمة، وتعكس الانطباع الذي تتركه هذه المنظمة بما تقدمه من منتجات وخدمات لدى كافة الأطراف التي تتفاعل معها من عملاء وعاملين وموردين ومنافسين والمجتمع ككل. كما تتضمن في طياتها إجابة على كثير من الاستفسارات التي قد تتبادر إلى أذهان الأطراف التي تتفاعل مع المنظمة. (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ١٠٥) وقد أشار أحد الباحثين إلى أن الثقافة التسويقية تعتبر من أهم مقومات نجاح تسويق الخدمات، وإن عدم توافق الثقافة التسويقية للمنظمة مع ثقافة كل من عاملها وعملائها، يؤدي إلى عدم قدرتها على البقاء والاستمرار، وتعرضها إلى سلسلة من الإخفاقات المستمرة في الأداء. (آل مراد، واخرون، ٢٠١٥، ٦٥)

ونظراً لأن هدف تعظيم الربح وتحقيق مصالح الملاك، لم يعد الهدف الوحيد للمنظمات- حيث أصبحت المنظمات تركز على الأصول والمهارات غير الملموسة، وأصبحت مطالبة بتحقيق حاجات أصحاب المصالح *Stakeholders* والتوفيق بين حاجات العملاء والعاملين والملاك وتحقيقها بشكل متوازن- فإن قياس الأداء المالي بمفرده لم يعد معبراً عن أداء هذه المنظمات، وأصبح من المهم أن يتم قياس الأداء من منظور متوازن يحقق مصالح جميع الأطراف، وفي الأجلين القصير والبعيد المدى. ويعتبر نظام القياس المتوازن للأداء الذي قدمه *Kaplan & Norton* مفيداً في هذا الصدد، حيث يركز على قياس الأداء من خلال خمسة أبعاد، وهي: البعد المالي والبعد المرتبط بالعملاء، والبعد المرتبط بالعمليات الداخلية، والبعد المرتبط بالعاملين والتعليم والنمو والبعد البيئي (عبد العال، ٢٠١٠: ٤٣).

ولما كانت المنظمات تعمل في ظل بيئة ديناميكية معقدة تحتوي على مجموعة من المتغيرات، يكون لها أثر كبير على نجاح أو فشل المنظمة، فإنه لا بد لهذه

المنظمات من أن تهتم بدراسة هذه المتغيرات وخاصة متغيرات البيئة الخارجية الخاصة كالعملاء

والمنافسين، بهدف فهم السوق بصورة واضحة والاستجابة بشكل دقيق لحاجات ورغبات العملاء. وتعد الثقافة التسويقية أداة المنظمة التي تضمن تركيز الجهود وتنظيم العمليات وتنسيق وتعاون الإدارات المختلفة في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، فضلا عن أنها الخارطة التي تتضمن وبشكل واضح وصريح الخطوات اللازمة لإنجاز العمل بإتقان، فهي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات الناجحة نحو تحسين الفاعلية ورفع مستوى الكفاءة فيها. (برياش نورالدين، ٢٠٢٢، ٢٩)

أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وعلى رأسها البنوك التجارية، تعيش في ظل ظروف تتسم بتخفيض أحجام المنظمات، وتقليل أعداد العاملين بها، وكذلك سرعة التغير في متطلباتها، وفي مدى توافر مواردها، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات البحث عن أفضل التقنيات والاستراتيجيات التي تضمن قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتطوير وتحسين أداء منظمات الأعمال، لمواجهة المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال بعضها البعض، فضلا عن زيادة العولمة، وتقدم وتعقد التكنولوجيا، بجانب زيادة المستوى المعرفي لقطاعات العملاء (الهنداوي، ٢٠١٦، ٢٩) وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية ميدانية على عينة ميسرة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، خلال الفترة من اول ابريل ٢٠٢٣ إلى ٣٠ مايو ٢٠٢٣، وذلك عن طريق إطار للمقابلات الشخصية لهم، مع توافر قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية استهدفت الإمام بجميع جوانب الموضوع، وتحديد أبعاده المختلفة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وقد تم ذلك من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، فضلاً عن اجراء بعض المقابلات الشخصية مع المسؤولين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تم التوصل إلى العديد من الظواهر،

من أهمها:

- انتشار شكاوى الأفراد حول تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية.
- بطء الاستجابة في حالات الاستفسار والرد على الشكاوى.
- عدم الفهم الكافي لعناصر وأبعاد الثقافة التسويقية السائدة، مع قصور واضح في تطبيقها، وتبين ان هناك بعض الممارسات للثقافة التسويقية والتي تتعلق بجودة الخدمة ومستوى الأداء والعلاقات الشخصية ولكن بشكل منفصل.
- وجود قصور في فهم العلاقة بين الثقافة التسويقية السائدة ومستوى الأداء، مما أدى إلى انخفاض مستويات الأداء في هذه البنوك.
- تطبق بعض أبعاد الثقافة التسويقية دون إدراك بأنها تتعلق بالثقافة التسويقية السائدة.
- أن البنوك التجارية الخاصة، تهتم بالأداء المالي وليس بأي بيانات أخرى، عند قياس مستوى الأداء العام (الشامل) لتلك البنوك.

مما سبق يرى الباحث أن هناك احتمالاً لوجود قصور في دور الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك التجارية المصرية الخاصة في تحسين مستوى الأداء المتوازن بها.

أولاً: مشكلة البحث:

تعد الثقافة التسويقية مكوناً من مكونات الثقافة الكلية، وعنصراً من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمات الخدمية الموجهة نحو السوق، ويجب على إدارة البنوك ان تكون حريصة على تطبيق معايير وقيم للثقافة التسويقية بأبعاد قائمة على تشجيع الابتكارات وانشاء اتصالات وعلاقات شخصية وتحسين جميع انواع خدماتها، لتحويل آراء عملائها لصالح الشركة في المستقبل كنوع من الاستجابة لشكاوى العملاء، وتتبنى ادارة الشركة في توجهاتها التسويقية الحالية فلسفة التوجه نحو البيع، مما يعنى اهتمام ادارة الشركة

ببيئتها الداخلية أكثر من اهتمامها ببيئتها الخارجية التي تتيح لها العديد من الفرص التسويقية.

بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على أثر الثقافة التسويقية مستوى الاداء الشامل بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. هو الأمر الذي حدا بالباحثة إلى دراسة هذه العلاقة وتحليلها علمياً، بغرض توصيفها والتعرف على ديناميكية عملها. **وبتعبير آخر يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:**

١- ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لتوافر أبعاد الثقافة التسويقية، والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، والابتكار والتجديد في البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة؟

٢- ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لتوافر أبعاد الاداء الشامل، والمتمثل في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، والبعد البيئي بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة؟

٣- ما أثر أبعاد متغير الثقافة التسويقية، والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، والابتكار والتجديد، على مستوى ابعاد متغير الاداء المتوازن، والمتمثل في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- ١- التعرف على مستوى إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التسويقية السائدة في البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.
 - ٢- تحديد مستوى الأداء الشامل (المتوازن) في البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.
 - ٣- تحديد أثر الثقافة التسويقية السائدة على مستوى الأداء الشامل (المتوازن) بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.
 - ٤- تقديم بعض الدلالات والتوصيات التي تفيد إدارة البنوك التجارية المصرية الخاصة، في تطوير مستوى أدائها الشامل (المتوازن) وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال تفعيل دور الثقافة التسويقية السائدة، والذي ينتج عنها تحسين مستويات الأداء الشامل مقاس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بها.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كل من الناحية الأكاديمية والناحية التطبيقية، ويتضح ذلك مما يلي:

- ١- الأهمية الأكاديمية: تتمثل الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في الآتي:
١/١ تبرز أهمية هذه الدراسة، بما ستضيفه لإدارة الأعمال بصفة عامة، وإلى كل من فرعي الثقافة التسويقية، والأداء الشامل (المتوازن) بصفة خاصة، حيث أنهما يعدان من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونهما يعدان مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة واستمراريتها، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة في تحسين مستويات الأداء الشامل، واستغلال الفرص وزيادة قدرتها التنافسية والإبداعية، كالبنوك التجارية الخاصة.

٢/١ أن موضوع أثر الثقافة التسويقية في تحسين مستوى الأداء الشامل (المتوازن) بالمنظمات، يعتبر من الموضوعات التي تتسم بقلّة الكتابات، سواءً كان ذلك على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية، الأمر الذي يشكل نقصاً واضحاً في ذلك الموضوع في المكتبة العربية والأجنبية، الأمر الذي يستوجب إجراء الدراسات في هذا الجانب.

٢- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الآتي:

١/٢ تنطلق أهمية الدراسة من أهمية قطاع البنوك التجارية المصرية الخاصة، فهي الشريان الداعم للاقتصاد المصري، ومن ثم يوجد العديد من المنافع التي يمكن أن تحققها البنوك التجارية من تفعيل دور الثقافة التسويقية، والاهتمام بتحسين مستويات الأداء الشامل (المتوازن)، مثل: تحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لهذه البنوك.

٢/٢ إمكانية الاستفادة إدارة البنوك التجارية المصرية الخاصة، من نتائج هذه الدراسة، من خلال الوقوف على دور الثقافة التسويقية، ومن ثم تطويرها في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

٣/٢ محاولة لفت أنظار إدارات البنوك التجارية المصرية الخاصة إلى ضرورة معرفة تأثير الثقافة التسويقية في مستوى الأداء الشامل (المتوازن)، ومحاولة إبراز أهمية دور الثقافة التسويقية في أداء مديري البنوك التجارية المصرية الخاصة لأعمالهم وأثرها على تحسين مستويات الأداء المتوازن، مما يساعدهم في التفكير لتطوير الثقافة التسويقية من أجل تحسين مستويات الأداء المتوازن بشكل مستمر وجذب العملاء.

٤/٢ أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، سوف تمكن مسؤولي البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، من رسم الخطط ووضع الاستراتيجيات، التي تتبنى مدخل الاهتمام بالعميل، والتي تساعد في زيادة القدرة التنافسية لهذه البنوك.

رابعاً: مراجعة الأدبيات السابقة:

هدفت دراسة *Ge & Ding (2015)* إلى فحص التأثيرات الوسيطة لاستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، تكونت عينة الدراسة من ٣٧١ شركة صناعية في الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء، كما تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

وكذلك هدفت دراسة *Jain & Batia (2017)* إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق والأداء المالي. كما أكدت النتائج أن التوجه بالسوق يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها. كذلك تبين وجود علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة، وجودة المنتج، ونجاح المنتج الجديد، ورضا العملاء أعلى.

سعي دراسة (يارا محمد، ٢٠٢١) إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين الثقافة التسويقية بأبعادها (جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية ومهمة البيع والتنظيم والاتصالات الداخلية والتجديد والابتكار) والتسويق الداخلي بإجراءاته (التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والاتصال الداخلي). وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات البحث وهو هل تؤثر الثقافة التسويقية في إجراءات التسويق الداخلي واختبار هذا التساؤل على المستوى الميداني في البنوك التجارية المصرية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة المنوفية ولتحديد مدى وجود فروق بين أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً

لخصائصهم الديموغرافيا، وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (١٧٥) فرداً من العاملين بالبنوك اخضعت اجاباتهم للاختبار والتحليل، وقد اشارت النتائج الاحصائية

الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية في إجراءات التسويق الداخلي على مستوى عينة البحث، وذلك وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين وفقاً لخصائصهم الديموجرافيا حول متغيرات الدراسة.

خامساً: الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أ- الثقافة التسويقية:

١- مفهوم الثقافة التسويقية:

تشير الثقافة الى رصيد متراكم من المعرفة، والخبرة، والعقائد، والقيم، والدين، والعلاقات، وأية طاقات وعادات اخرى التي اكتسبها الانسان بوصفه عضواً في المجتمع (Shajahan, 2019 :572)، ويشار اليها: بالمعرفة المنقولة خلال المجتمع، وهو سلوك مشترك فيما بين مجموعة من الناس. (Birukou et al. , 2012:3) بينما تشير الثقافة التنظيمية الي نمط من الافتراضات الاساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة لحل مشاكلها، من اجل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة (Baker, 2022: 3)، وتعرف بوصفها: نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وانماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها اعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها، وتحدد لهم القواعد الملزمة وتكون الانسجام والتجانس فيما بينهم (الملاح ، وصلاح ، ٢٠١٢ : ١١٣) . ويمتلك كل انسان ثقافة مميزة، وكما ان لكل مجتمع ثقافة جمعية تميزه عن غيره من المجتمعات وان لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة، وان لها سلوكاً تنظيمياً مميزاً لها عن غيرها (البريدي ، ٢٠١٥ : ١)، وتعد الثقافة التسويقية هي جزء من الثقافة التنظيمية (الهنداوي ، ٢٠١٦ : ٤) ، إذ يمكن تعريفها على انها: مفهوم متعدد الابعاد وذو تركيب معقد لمهمة البيع، ونوعية الخدمة، والعلاقات المتعلقة بالعاملين والمنظمة والاتصالات الداخلية والابداع. وتعرف الثقافة التسويقية كذلك بوصفها سلوك وقواعد غير مكتوبة للمنظمة، والتي تكون ضمن الاعراف السلوكية التي يقوم بها العاملون (Daiva & Laura, 2010: 2)

وترى الباحثة بأن الثقافة التسويقية تشير الي مجموعة من القيم والمعتقدات والعلاقات والاتصالات والقواعد ورصيد متراكم من المعرفة والخبرة التي اكتسبها العاملون في مجال التسويق، والتي توجه سلوكهم وتفكيرهم نحو اداء الانشطة التسويقية، والاستجابة السريعة لتحركات المنافسين، وتلبية حاجات ورغبات العملاء والحفاظ عليهم وكسب رضاهم وولاءهم.

٢- أبعاد الثقافة التسويقية:

ان الثقافة التسويقية تميز نفسها من المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية التنظيمية الأخرى، من خلال عدد من الابعاد التي يمكن ان تعطي دراستها معلومات مهمة جدا للمسوقين من اجل تعديل (تكيف) المزيج التسويقي، وان سلوك العاملين في ادارة التسويق يتغير اعتماداً على هذه الابعاد، وقد أسهم العديد من الباحثين في تناول وتحديد ابعاد الثقافة التسويقية، وذلك على النحو التالي:

١/٢ جودة الخدمة: تعد جودة الخدمة احدي الابعاد الداخلية في الثقافة التسويقية، وتعكس مدي الاهتمام بإنتاج الخدمات بمستوى جودة مرتفع، ومراعاة احتياجات ومتطلبات العملاء في المنتجات المقدمة، والاهتمام بقياس اداء العاملين على اسس موضوعية وعلى مدة زمنية منتظمة، ومراعاة الدقة في اداء العمل، واحترام العاملين وتقديرهم واعتزازهم بالصورة الذهنية للمنظمة التي ينتمون اليها، فأنها كذلك تتبع نوع الثقافة التسويقية داخل المنظمة التي يشكل اهمية اساسية في شكل الخدمة التي تقدمها المنظمة او اسلوبها في ذلك، كذلك طريقة التسليم لتلك الخدمة التي تحقق العلاقة المحكمة مع العميل سواء اكان على الصعيد المادي ام السيكلوجي. وتوصف جودة الخدمة بانها المحدد الرئيسي لرضا العملاء، اذ تعد في الوقت نفسه من الاوليات الرئيسية التي تعزز مستوى الجودة. يعرف (*Dobbyn's & Mason*) الجودة بأنها "توافر جميع المواصفات والخصائص في الخدمة، والتي تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات العميل/متلقي الخدمة المعلنة والضمنية، في الوقت المناسب، والسعر المناسب، وللعميل والمورد في آن واحد، ويشترك في صنعها وبنائها جميع العاملين، وعلى كافة الأصعدة "

٢- العلاقات الشخصية: تعبر العلاقات الشخصية عن نظرة المنظمة للعاملين فيها وتقديرها لجهودهم ومراعاة مشاعرهم واحاسيسهم وانماط التفاعل السائد بينهم وعلى المنظمة ان تتعامل معهم على انهم جزء مهم في المنظمة وتكون لدي المديرين والمشرفين سياسة الباب المفتوح ، فالعامل يعد نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته بوصفه العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة، الامر الذي يستلزم الاهتمام به ومتابعة العلاقات الانسانية والتي تؤدي الى رفع روح المعنوية للعاملين ومن ثم الى الارتقاء بالاداء المنظمى. والعاملون هم حجر الزاوية والدعامة الرئيسية لتحقيق اهداف المنظمة. لذلك لا بد من زيادة الاهتمام بهم والعمل على استخدامهم استخدام فاعلاً، والاهتمام بعلاقة الادارة بهم، فهذا يؤثر في مستوى رضائهم ومن ثم في انتاجيتهم ومستوى ادائهم من خلال ادراك الاهداف الشخصية والطموحات المستقبلية.

٣- مهارات البيع: التسويق هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المعاملات والمبادلات في السوق في إطار البيئة وظروف السوق ويركز التسويق علي احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتم فيها تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق رضاء العملاء وتعتبر عملية البيع جزء من الجهود التسويقية، إلا أنها تركز علي المنتج من السلع أو الخدمات، من خلال جهود البيع والترويج، ويتم تحقيق أهداف المؤسسة فيها من خلال حجم المبيعات.

٤- التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المدير، والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق أهداف البنك، لأنه من خلال عملية التنظيم مهما كبر عدد العاملين داخل البنك فإنه يكفل تعاونهم بشكل فعال، لذلك

فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف البنك والعناصر المتعددة داخل البنك من أجل تحقيق أهداف البنك، ولقد أصبح واضحاً مع التقدم والتطور التكنولوجي الهائل وكبر

حجم البنوك، بأنه لم يعد بمقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون البنك، بل يحتاج إلى مساعدة أشخاص آخرين ولهذا أصبح المدير بحاجة ماسة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين الآخرين، ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسئوليات لكل شخص بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

٥- **الاتصالات الداخلية:** يعد الاتصال من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لإدارة جميع أعمالها، إذ يتم بواسطة الاتصال تنظيم أعمال المنظمة وخلق جو من التفاهم والتعاون ما بين إداراتها المختلفة من جهة، وعملائها المستهدفين من جهة أخرى. ويعرف (الهندي، ٢٠١٦، ٢٩) الاتصال بأنه "العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بأرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وأعماله".

٦- **الابتكار والتجديد:** يعنى استعداد المنظمة لتطبيق الأساليب والأفكار الجديدة فضلاً عن الجهود المبذولة نحو تطوير وتجديد المنتجات وأساليب العمل، وإن أفضل المنظمات هي التي تقوم بالابتكارات بصورة مستمرة إلى درجة يكون فيها الابتكار جزءاً من العمليات اليومية، ومواكبة المنظمة التقدم التكنولوجي والتي تسهم في تحسين خدمة العميل، وإن يستوعب العاملون في المنظمة أفكار التغيير. كما يقصد بالابتكار "التنفيذ الناجح لسعة جديدة أو خدمة أو لعمليات جديدة ضرورية لتحقيق معظم الأنشطة التسويقية.

ب- **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (شاهين، ٢٠٠٣: ٢٣٤). بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عاشور، ٢٠١٠: ١٥٣).

الابعاد الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن:

١- **البعد المالي:** يحوي هذا البعد أهدافا مالية بحتة، مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية، والأرقام المالية المختلفة، وكذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما، مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. ويقاس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي

تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.

٢- **بعد العملاء:** إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح. ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة، مثل: رضا العملاء، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء، والقدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل. ويحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لنتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس، مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

٣- **بعد العمليات الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، وعدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، وآجال الإنتاج)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال العميل، وحل المشكلات).

٤- **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويؤكد بعد النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، وقياس رضا الموظفين، ووفاء الموظفين، وإنتاجية الموظفين)، وفعالية أنظمة المعلومات، والتحفيز وتحمل المسؤولية. ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

٥- **البعد البيئي:** إن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن، أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل البيئية والاجتماعية المرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف عديدة لها. وقد أشار Kaplan & Norton باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث رأيا انه عندما تكون تلك الأمور حيوية للاستراتيجية الناجحة، فإن المنظمة تعمل في ظل فرض أن المنظمة مواطن جيد (Good Corporate Citizen)، وأن المنظمات التي تواجه عملياتها مخاطرة بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها، وتتشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين والاحتفاظ بوجودها في المجتمع، ومحاولة توسيع اعمالها. كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي، بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل، بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير.

٣-العلاقة بين الثقافة التسويقية والاداء المتوازن:

مما سبق سرده في الاجزاء السابقة من الدراسة يتضح الآتي:

- وجود أثر لتوافر ابعاد الثقافة التسويقية، والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، والابتكار والتجديد، على ابعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو ، فكلما توافرت ابعاد تطبيق الثقافة التسويقية، والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد بالمنظمات، كان لذاك تأثير جوهري على ابعاد الاداء المتوازن بتلك المنظمات.
- كلما توافرت ابعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو بالمنظمات، كلما انعكس ذلك في تحسين مستوى ابعاد الثقافة التسويقية والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد بالمنظمات.

يخلص الباحث مما سبق، الي وجود علاقة تأثير وتأثر (علاقة دائرية) بين كل من ابعاد متغير الثقافة التسويقية، والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد بالمنظمات، وبين ابعاد متغير الاداء المتوازن، والمتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو بالمنظمات.

سادساً: متغيرات الدراسة وفروضها:

في ضوء المراجعة الشاملة لما أتيح للباحثة من دراسات، تناولت موضوعي الثقافة التسويقية، ومستوى أبعاد الاداء المتوازن، إلى جانب ما عرضت الباحثة في مشكلة الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها، وأهداف الدراسة، فإنه يمكن تحديد المتغيرات التي تشملها الدراسة، في متغيرين رئيسيين، هما:

١- **المتغير المستقل:** ويشمل أبعاد الثقافة التسويقية، المتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد. وتم قياسها من خلال القسم الأول من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية، ومن خلال مقياس مكون من ٣٤ عبارة في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية بالقسم الأول من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

٢- **المتغير التابع:** ويشمل: ابعاد الأداء المتوازن، والمتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي. وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من ٣٠ عبارة في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية بالقسم الثاني من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

سادساً: فروض الدراسة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والسعي نحو تحقيق أهداف الدراسة الحالية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، تم صياغة الفرض الرئيسي للدراسة، كما يلي: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التسويقية على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". وينبثق عن هذا الفرض، ستة فروض فرعية، هي كما يلي:

١-يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر جودة الخدمة على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٢-يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الشخصية على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم

والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٣- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات البيعية على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٤- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر التنظيم على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٥- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصالات الداخلية على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٦- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر التجديد والابتكار على ابعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

سابعاً: أسلوب الدراسة ومنهجيتها: يجمع أسلوب الدراسة الحالية بين أسلوبَي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. ويمكن عرض أسلوب الدراسة فيما يلي:

١- الدراسة المكتبية: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي، وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية، اللازمة لصياغة للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف

الدراسة. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة، عن طريق: الكتب والرسائل العلمية، والبحوث والدوريات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، سواءً أكانت عربية أو اجنبية،

والتقارير والمطبوعات الخاصة بالبنوك التجارية. هذا بالإضافة الي كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء أكانت بمصر أو بالدول العربية أو الأجنبية.

٢-الدراسة الميدانية: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي. وذلك بغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لموضوع الدراسة، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اتبعت الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية الخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا المجال.

٣-مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أكبر (١٠) بنوك تجارية خاصة في مصر، وقامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب العينة عند جمع البيانات من المديرين ورؤساء الاقسام بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، ويرجع ذلك لكبر مجتمع الدراسة. حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، ونظراً لوجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين المفردات الداخلة في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلي أن المفردات غير متجانسة من حيث النشاط. وتم تحديد حجم العينة من المديرين ورؤساء الاقسام بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، من خلال الخطوتين التاليتين (Raman , 1996: 127):

١-تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار، ويتم ذلك باستخدام المعادلة التالية: $n = t^2p(1-p)/ d^2$ حيث أن:

n = حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار.

t = عدد الوحدات المعيارية وهي $1.96 \pm$ لمستوى ثقة ٩٥٪.

p = نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠٪.

d = حدود الخطأ وهي ٥٪ لمستوى ثقة ٩٥٪.

وبالتعويض في هذه المعادلة يكون حجم العينة: $n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / 0.05^2 = 384$ مفردة.

٢- تحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار ، وذلك باستخدام المعادلة التالية : $n = n / (1 + n/N)$

حيث أن :

N = حجم العينة المطلوب للدراسة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار .

n = حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار .

N = حجم مجتمع الدراسة .

وبالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي : $n = 384 / (1 + 384/1930) = 320$ مفردة . واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات العينة من مجتمع المديرين ورؤساء الأقسام بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة .

وقد تم توزيع العينة عليهم، بطريقة التوزيع المتناسب. ويوضح الجدول التالي رقم (١) التوزيع بالإضافة لنسبة الردود المتحصل عليها:

جدول رقم (١) مجتمع وعينة الدراسة

م	البنك	التوزيع المتناسب للعيينة ونسبة الردود				التوزيع المتناسب لمجتمع الدراسة	
		نسبة الردود %	القوائم المستلمة	القوائم المفقودة	القوائم الموزعة	النسبة %	مفردات المجتمع
١	البنك الاهلى المصرى	٧٥	١٨	٦	٢٤	٧,٤	١٤١
٢	بنك مصر	٧٤	٢٠	٧	٢٧	٨,٣	١٦١
٣	بنك القاهرة	٩٣	٤٣	٣	٤٦	١٤,٣	٢٧٦
٤	بنك CIB	٩٦	٤٧	٢	٤٩	١٥,٣	٢٩٦
٥	بنك الاسكندرية	٩٠	٩	١	١٠	٣,٢	٦١
٦	البنك الوطنى المصرى	٨٨	٤٥	٦	٥١	١٦,١	٣١١
٧	بنك قطر الوطنى الاهلى	٨٦	١٩	٣	٢٢	٧	١٣٦
٨	البنك العربى الافريقى	١٠٠	٢٩	-	٢٩	٩,١	١٧٦
٩	بنك اتش اس بى سى مصر	١٠٠	٨	-	٨	٢,٤	٤٦
١٠	البنك التجارى الدولى	٨٧	٤٧	٧	٥٤	١٦,٩	٣٢٦
الإجمالى		٨٩	٢٨٥	٣٥	٣٢٠	١٠٠	١٩٣٠

وحدة المعاينة: وتتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في مدير ورئيس القسم بالبنوك التجارية المصرية الخاصة بجميع فروعها محل الدراسة. وقد تم اختيار مفردات العينة داخل كل بنك من البنوك محل الدراسة عشوائياً *Randomly* باستخدام طريقة القصاصات الورقية.

٤- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

عنت الباحثة عناية فائقة بالتحقق من ثبات المقياس *Reliability* وصدق المقياس *Validity*. ويقصد بثبات المقياس "قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات المقياس إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن بواسطة نفس الفرد. كما يقصد بصدق المقياس "التأكد من أن قائمة الاستقصاء سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أي شمول قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها (عبيدات، ٢٠٠١ : ١٧٩). ويمكن توضيح قيمة مقياس الثبات وقيمة مقياس الصدق في شكل جدول، على النحو التالي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	جودة الخدمة	٠,٨٥	٠,٩٢
٢	العلاقات الشخصية	٠,٨٣	٠,٩١
٣	المهارات البيعية	٠,٧٦	٠,٨٧
٤	التنظيم	٠,٩٢	٠,٩٦
٥	الاتصالات الداخلية	٠,٧١	٠,٨٤
٦	الابتكار والتجديد	٠,٨١	٠,٩٠
	الاجمالي	٠,٨١	٠,٩٠
٧	البعد المالي	٠,٨٥	٠,٩٢
٨	بعد العملاء	٠,٩٢	٠,٩٦
٩	بعد العمليات	٠,٧٩	٠,٨٩
١٠	بعد التعلم والنمو	٠,٧٢	٠,٨٥
١١	البعد البيئي	٠,٧٨	٠,٨٨
	الاجمالي	٠,٨٣	٠,٩١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الدراسة (ن=٥٠).

ويتضح من الجدول السابق أن مقاييس الدراسة سجلت معاملات ثبات مرتفعة نسبياً تراوحت ما بين ٠.٧١ إلى ٠.٩٢ ، وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه وهو ٠,٦٠ (Nunn ally, 1970; Saharan, 2019) . كما يتضح أيضاً أن تلك المقاييس سجلت معاملات صدق مرتفعة تراوحت ما بين ٠,٨٤ إلى ٠,٩٦ ، ومن ثم فتشير النتائج الى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين العبارات المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة منطقياً وإحصائياً لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز *SPSS* لتحليل البيانات، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- اختبار الثبات والصدق: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Scale* ومعامل الصدق، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.
- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي: مثل: التكرارات *Frequencies* ، والنسب المئوية *Percentages* ، والأوساط الحسابية *Means*، والانحراف المعياري *Standard Deviation*، كأساليب إحصائية وصفية، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
- معامل الارتباط البسيط *Simple Linear Correlation Coefficient* ومعامل التحديد *Coefficient of Determination* ، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط *Simple Linear Regression*، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وقامت الباحثة بعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية، بتفسيرها واستخلاص النتائج والدلالات منها بأسلوب منطقي، حيث أن الأسلوب الإحصائي يعد وسيلة لمساعدة الباحثة في التحليل والاستنتاج، وهو لا يقدم كل شيء للباحثة، ولذلك يجب الاعتماد على الرأي الشخصي أيضاً في استقراء النتائج.

سابعاً: الدراسة الميدانية:

١-توصيف خصائص عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٣٢٠) مفردة، وبلغ عدد استمارات الاستقصاء السليمة المرتدة بعد استيفائها (٢٨٥) استمارة بنسبة ريدود ٨٩٪. وقام الباحث بوصف كل خاصية من الخصائص الديموجرافيا لعينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٤) خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص
٧٤,٧٪	٢١٣	ذكور
٢٥,٣٪	٧٢	إناث
١٦,١٪	٤٦	أقل من ٣٠
٥٤,٤٪	١٥٥	من ٣٠ إلى >٤٥
٢٩,٥٪	٨٤	٤٥ سنة فأكثر
١٩٪	٤٠	أقل من ١٥ سنة
٢٩,١٪	٨٣	من ١٥ : >٢٥ سنة
٥١,٩٪	١٦٢	٢٥ سنة فأكثر
٦١,٤٪	١٧٥	مؤهل عالي
٢٩,٨٪	٨٥	دبلوم دراسات عليا
٥,٦٪	١٦	ماجستير
٣,٢٪	٩	دكتوراه
١٠٠٪	٢٨٥	الإجمالي

المصدر: قائمة الاستقصاء، القسم الثالث من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

٢-توصيف متغيرات الدراسة: يوضح الجدولان التاليان رقم (٤) ، ورقم (٥) توصيف متغيرات الدراسة من خلال بيان الوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري، وكذلك ابراز معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠,٨٧	٣,٨٣	جودة الخدمة
٠,٧٦	٣,٧٨	العلاقات الشخصية
٠,٩٣	٣,٩٧	المهارات البيعية
١,٠١	٣,٣	التنظيم
٠,٩٤	٤,٢٥	الاتصالات الداخلية
٠,٨٣	٣,٩٥	الابتكار والتجديد
٠,٨٩	٣,٨٥	اجمالي عناصر الثقافة التسويقية
٠,٩٥	٤,٢٦	البعد المالي
٠,٨٥	٤,٢١	بعد العملاء
٠,٩٩	٣,٨٧	بعد العمليات
٠,٨٢	٣,٧٤	بعد التعلم والنمو
٠,٩٣	٣,٩٧	البعد البيئي
٠,٩٠	٤,٠٢	إجمالي الاداء المتوازن

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss* .

جدول (٥) معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
١- جودة الخدمة	١												
٢- العلاقات الشخصية	*٠,٤٥	١											
٣- المهارات البيعية	*٠,٤١	*٠,٣٨	١										
٤- التنظيم	*٠,٣٩	*٠,٤٢	*٠,٣٧	١									
٥- الاتصالات الداخلية	*٠,٣٩	*٠,٢٩	*٠,٣٢	*٠,٣٣	١								
٦- الابتكار والتجديد	*٠,٤١	*٠,٣١	*٠,٢٩	*٠,٢٨	*٠,٢٧	١							
٧- اجمالي عناصر الثقافة التسويقية	*٠,٤٢	*٠,٢٧	*٠,٢٩	*٠,٣٦	*٠,٢٥	*٠,٣٦	١						
٨- البعد المالي	*٠,٦٤	*٠,٥٢	*٠,٤٩	*٠,٦١	*٠,٥٩	*٠,٦٣	*٠,٥٨	١					
٩- بعد العملاء	*٠,٥٥	*٠,٦٣	*٠,٦١	*٠,٥٧	*٠,٦٣	*٠,٦١	*٠,٥٩	*٠,٥٤	١				
١٠- بعد العمليات	*٠,٦٣	*٠,٦٦	*٠,٥٩	*٠,٥١	*٠,٥٨	*٠,٦٨	*٠,٦٩	*٠,٦٦	*٠,٥٨	١			
١١- بعد التعلم والنمو	*٠,٥٥	*٠,٥٦	*٠,٥١	*٠,٦٢	*٠,٦١	*٠,٦٩	*٠,٦٧	*٠,٦٣	*٠,٥٧	*٠,٦٢	١		
١٢- البعد البيئي	*٠,٤٩	*٠,٦١	*٠,٥٩	*٠,٦٣	*٠,٥٨	*٠,٤١	*٠,٣١	*٠,٢٩	*٠,٦١	*٠,٥٩	*٠,٥٤	١	
١٣- اجمالي عناصر الاداء المتوازن	*٠,٥٨	*٠,٦١	*٠,٦٣	*٠,٦٥	*٠,٦٧	*٠,٦٦	*٠,٦١	*٠,٥٦	*٠,٥٢	*٠,٦٣	*٠,٥١	*٠,٥٨	١

* P < 0.01

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

تضح من الجدولين السابقين ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد جودة الخدمة ٣,٨٣ كأحد عناصر الثقافة التسويقية، وهذه القيمة كبيرة للمتوسط الحسابي، وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد جودة الخدمة المقدمة. كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق اجابات مفردات العينة حول العبارات التي تعبر عن المتغير، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، زاد تشتت اجابات المفردات *Variance* حول العبارات، وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٨٧ ، دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن عنصر جودة الخدمة كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد العلاقات الشخصية ٣,٧٨ كأحد عناصر الثقافة التسويقية، وهذه القيمة كبيرة أيضاً للمتوسط الحسابي، وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد العلاقات الشخصية. كما ان قيمة الانحراف المعياري كانت ٠,٧٦ ، وهذا يدل على درجة توافق اجابات المفردات حول العبارات التي تعبر عن عنصر العلاقات الشخصية كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد المهارات البيعية ٣,٩٧ كأحد عناصر الثقافة التسويقية، وهذه القيمة كبيرة أيضاً للمتوسط الحسابي، وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد المهارات البيعية، كما ان قيمة الانحراف المعياري كانت ٠,٩٣ ، وهذا يدل على درجة توافق الافراد حول العبارات التي تعبر عن عنصر المهارات البيعية كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التنظيم ٣,٣ كأحد عناصر الثقافة التسويقية، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد التنظيم، كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق

- الأفراد حول العبارات التي تعبر عن المتغير , وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري, زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات, وحيث ان الانحراف المعياري كان ١,٠١ , دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن عنصر التنظيم كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاتصالات الداخلية ٤,٢٥ كأحد عناصر الثقافة التسويقية, وهذه القيمة كبيرة جداً للمتوسط الحسابي, وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعده الاتصالات الداخلية, كما ان قيمة الانحراف المعياري كانت ٠,٩٤ , وهذا يدل على درجة توافق عينة الدراسة حول العبارات التي تعبر عن عنصر الاتصالات الداخلية كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- كما كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعده الابتكار والتجديد ٣,٩٥ كأحد عناصر الثقافة التسويقية, وهذه القيمة كبيرة للمتوسط الحسابي, وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعده الابتكار والتجديد, كما ان قيمة الانحراف المعياري كانت ٠,٨٣ , وهذا يدل على درجة توافق عينة الدراسة حول العبارات التي تعبر عن عنصر الابتكار والتجديد كأحد عناصر الثقافة التسويقية السائدة بالبنوك محل الدراسة.
- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد المالي ٤,٢٦ كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة, وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة للبعد المالي, كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير, وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري, زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات, وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٩٥ , دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن البعد المالي كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة.

- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد العملاء ٤,٢١ كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد العملاء , كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير , وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري, زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات، وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٨٥ ، دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن بعد العملاء كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة.
- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد العمليات ٣,٨٧ كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد العمليات, كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير , وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري, زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات، وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٩٩ ، دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن بعد لعمليات كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة.
- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو ٣,٧٤ كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد التعلم والنمو, كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير , وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري, زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات، وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٨٢ ، دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة.
- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك محل الدراسة ٤,٠٢، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لإجمالي أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك محل الدراسة, كما انه كلما قلت قيمة

الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، زاد تشتت المفردات *Variance* حول العبارات، وحيث ان الانحراف المعياري كان ٠,٩٠، دل ذلك على درجة توافق المفردات تقريباً حول العبارات التي تعبر عن اجمالي أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة .

- وجود ارتباط معنوي بين متغيرات عناصر الثقافة التسويقية وبين متغير اجمالي أبعاد الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد بلغ هذا الارتباط مداه بين عنصري الاتصالات الداخلية وأبعاد الاداء المتوازن حيث بلغ الارتباط ٠,٦٧، بينما جاء اقل معامل ارتباط ٠,٥٨ بين عنصري جودة الخدمة وأبعاد الاداء المتوازن.

تلخص الباحثة من توصيف بيانات الدراسة. الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التسويقية والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، والابتكار والتجديد للبنوك محل الدراسة، وبين أبعاد الاداء المتوازن، وان عناصر الثقافة التسويقية تؤثر معنوياً على الاداء المتوازن. ولكن على الرغم من وجود علاقات الارتباط، الا ان الباحثة قامت بالتأكد من وجود هذه العلاقات من خلال اتباع اساليب احصائية أكثر تقدماً.

٣- اختبار مدي صحة فروض الدراسة: عرضت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة، لاختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

١/٣ اختبار مدى صحة الفرض الأول:

قامت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة بعرض نتائج الدراسة الميدانية، الخاصة بتأثير عناصر الثقافة التسويقية في الاداء المتوازن للبنوك محل الدراسة، وذلك لاختبار مدي صحة الفرض الأول من الدراسة، وموداه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التسويقية على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية للبنوك التجارية

المصرية الخاصة محل الدراسة". وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي، ستة فروض فرعية، تم اختبارها على النحو التالي:

١/ تأثير عنصر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعد جودة الخدمة وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار: جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
جودة الخدمة	٠,٥٨	٠,١٠٨	٠,٥٨	٠,٣٣٦	٧,١٢٩	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٧٤٣				
معامل التحديد المعدل Adj. R ²		٠,٣٣٢				
قيمة F		٤٢,٦٥				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		*٠,٠٠٠				

* P< 0.01

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٨ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$). يشير معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ الى ان توافر عنصر جودة الخدمة يفسر حوالي ٣٣, ٢٪ من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٦٦, ٨٪ ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية

هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$) ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر جودة الخدمة على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". $2/1/3$ تأثير عنصر العلاقات الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعد العلاقات الشخصية وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر العلاقات الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية

الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العلاقات الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig. T
العلاقات الشخصية	٠,٦١	٠,٢٣٤	٠,٦١	٠,٣٧٢	٥,٣٤٢	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٨٧٢				
معامل التحديد المعدل Adj. R ²		٠,٣٧				
F قيمة		٢٣,٤٤				
معامل جوهرية (Sig. F) النموذج		*٠,٠٠٠				

* P < 0.01

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر العلاقات الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦١، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.01) P. يشير معامل التحديد المعدل Adj. R² الى ان توافر عنصر العلاقات الشخصية يفسر حوالي ٣٧% من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٦٣% ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (P < 0.01) ، وتؤكد اشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات

الشخصية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة".

٣/١/٣ تأثير عنصر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعد المهارات البيعية وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
المهارات البيعية	٠,٦٣	٠,٢٢٣	٠,٦٣	٠,٣٩٧	٤,٢١٤	*٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٥٤٣				
معامل التحديد المعدل Adj. R ²		٠,٣٩٤				
F قيمة		٢٣,٧٦				
معامل جوهرية (Sig. F) النموذج		*٠,٠٠				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss * P < 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٣ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$). يشير معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ الى ان توافر عنصر المهارات البيعية يفسر حوالي ٣٩,٤% من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٦٠,٦% ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.01) ، وتؤكد اشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة. في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات البيعية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة".

٤/١/٣ تأثير عنصر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعد التنظيم وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
التنظيم	٠,٦٥	٠,٣٤٢	٠,٦٥	٠,٤٢٣	٥,٢١٨	*٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٤٣٥				
معامل التحديد المعدل Adj. R ²		٠,٤٢١				
F قيمة		١٢,٤٢				
معامل جوهريّة (Sig. F) النموذج		*٠,٠٠				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss . P< 0.01 *

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٥ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.01)

$P <$ يشير معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ الى ان توافر عنصر التنظيم يفسر حوالي ٤٢, ١٪ من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٥٧, ٩٪ ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهريية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$) ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر التنظيم على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة".
٥/١/٣ تأثير عنصر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعده الاتصالات الداخلية وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
الاتصالات الداخلية	٠,٦٧	٠,٥٢٣	٠,٦٧	٠,٤٤٩	٤,٦٧٨	*٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٢١٣				
معامل التحديد المعدل Adj. R ²		٠,٤٤٦				
F قيمة		٥٤,٢١				
معامل جوهرية (Sig. F) النموذج		*٠,٠٠				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss. * P < 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧، وذلك عند مستوى دلالة قدره (P < 0.01). يشير معامل التحديد المعدل Adj. R² الى ان توافر عنصر الاتصالات الداخلية يفسر حوالي ٤٤,٦٪ من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٥٥,٤٪ ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (P < 0.01)، وتؤكد اشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصالات الداخلية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة".

٦/١/٣ تأثير عنصر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي، ومؤداه: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة". واختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لبعدها الابتكار والتجديد وأبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
الابتكار والتجديد	٠,٦٦	٠,٢٣١	٠,٦٦	٠,٤٣٦	٢,٢٣٨	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٤٥٦				
معامل التحديد معامل المعدل Adj. R ²		٠,٤٣٣				
F قيمة		٢٦,٧٤				
معامل جوهريّة (Sig. F) النموذج		*٠,٠٠٠				

* P < 0.01

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة لعنصر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٦ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$). يشير معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ الى ان توافر عنصر الابتكار والتجديد يفسر حوالي ٤٣,٣% من التباين في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وأن نسبة ٧,٥٦% ترجع لعوامل أخرى. يشير معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.01) $P <$ ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر الابتكار والتجديد على أبعاد الاداء المتوازن، والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو) بصفة اجمالية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة".

٧/١/٣ ترتيب أبعاد متغير الثقافة التسويقية حسب درجة التأثير على أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة:

تعرض الباحثة فيما يلي ترتيب عناصر الثقافة التسويقية حسب درجة التأثير على أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وذلك حسب قوة التأثير $BETA$ ، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٤) ترتيب ابعاد متغير الثقافة التسويقية حسب درجة التأثير على أبعاد متغير الأداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة

المتغير	Adj. R ²	Beta	الترتيب
جودة الخدمة	٣٣,٢%	٠,٥٨	٦
العلاقات الشخصية	٣٧%	٠,٦١	٥
المهارات البيعية	٣٩,٤%	٠,٦٣	٤
التنظيم	٤٢,١%	٠,٦٥	٣
الاتصالات الداخلية	٤٤,٦%	٠,٦٧	١
الابتكار والتجديد	٤٣,٣%	٠,٦٦	٢

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

٤- نتائج الدراسة: فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١/٤ وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة في: جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد للبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وبين أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي)، وان عناصر الثقافة التسويقية تؤثر معنوياً على أبعاد الاداء المتوازن.

٢/٤ وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التسويقية على أبعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٣/٤ ان أكثر عناصر الثقافة التسويقية تأثيراً في أبعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة هو عنصر الاتصالات الداخلية، يليها عنصر الابتكار والتجديد، ثم يليه عنصر التنظيم، وبعدها تأتي المهارات البيعية، ثم العلاقات الشخصية، وأخيراً تأتي جودة الخدمة في المركز الاخير.

٥- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

قامت الباحثة بمناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو التالي:

١/٥ أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك تأثيرًا إيجابيًا جوهريًا لمتغير الثقافة التسويقية على ابعاد الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، ($R^2=0.363$) حيث يفسر متغير عناصر الثقافة التسويقية ما نسبته ٣٦,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأنه لا بد من استخدام الثقافة التسويقية المناسبة من قبل مسئولى البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٢/٥ كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وجوهري لمتغير جودة الخدمة على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة ($R^2=0.332$) حيث تفسر حوالي ٣٣,٢% من التغيرات التي تحدث في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، مما يدل على أهمية تقديم خدمات متنوعة وذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي لتحسين الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، كما انه من الضروري الاهتمام بسرعة تقديم الخدمة والدقة في مواعيد تقديم الخدمة.

٣/٥ أسفرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للعلاقات الشخصية على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة ($R^2=0.37$) حيث يفسر حوالي 37% من التغيرات التي تحدث في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، يعنى أن

العلاقات الشخصية تلعب دورًا هامًا في تشكيل الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وعليه يجب الاهتمام بكافة أبعاد عنصر العلاقات الشخصية بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٥ / ٤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي وجوهري لمتغير المهارات البيعية، على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة (R²=0.394) حيث تفسر حوالي ٣٩,٤% من التباين في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. مما يدل على ان المهارات البيعية تلعب دورا هامًا في تحسين مستوى الاداء المتوازن، وعليه يجب الاهتمام بتوفير الامكانيات

اللازمة لتقديم الخدمات البنكية وضرورة توافر المهارات اللازمة لذلك وهذا يدل على تأثير متغير المهارات البيعية في بناء الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٥ / ٥ بينت الدراسة جود تأثير ايجابي جوهري لمتغير التنظيم على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة (R²=0.421) حيث تفسر ٤٢,١% من التباين في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، ولهذا يجب على البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة العناية بعنصر التنظيم.

٥ / ٦ أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للاتصالات الداخلية على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة (R²=0.446) وتفسر ٤٤,٦% من التباين في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وهذا يعنى أن على البنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة أن تهتم بمتغير الاتصالات الداخلية.

٧/٥ اتضح من نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي للابتكار والتجديد على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة ($R^2 = 0.433$) , حيث تفسر ٤٣,٣% من التباين في الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة.

٦- دلالات الدراسة:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها، يمكن الإشارة إلى بعض الدلالات النظرية والتطبيقية التي أفرزتها الدراسة فيما يلي:

١/٦ على المستوى النظري: أظهرت نتائج الدراسة الحالية، وجود تأثير ايجابي جوهري لعناصر الثقافة التسويقية على الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. وتعد هذه النتيجة بمثابة إضافة تسهم في إثراء أدبيات التسويق، وتعمل على توسيع قاعدة البحث في إدارة الأعمال عامة وإدارة التسويق خاصة.

٢/٦ على المستوى التطبيقي: أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير ايجابي لعناصر الثقافة التسويقية المتمثلة في: (جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، المهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد) للبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة على مستوى ابعاد الاداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي) بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، مما يعطى دلالة مهمة فيما يتعلق بالجهود التسويقية لتحسين مستوى الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، حيث يجب على البنوك التجارية المصرية

الخاصة محل الدراسة استخدام الثقافة التسويقية المناسبة التي تؤدي إلى تحسين مستوى الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة. ويعمل المسئولين بتلك البنوك في محاولة التصدي للمعوقات التي تحول بين تحسين مستوى الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية

الخاصة محل الدراسة، كي تستمر البنوك محل الدراسة في تقديم خدماتها بجودة عالية وسمعة طيبة في المجتمع.

٧-توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية:

عرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة لكل من توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية، وذلك كما يلي:

١ / ٧ توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات، التي يرى إنها تساعد في تحسين مستوى الاداء المتوازن بالبنوك التجارية المصرية الخاصة محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصية	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الإطار الزمني	المبررات
التوجه الي السوق يتطلب من البنوك محل الدراسة تعزيز ثقافة تسويقية لديها والتي تقوم على العناصر المتمثلة في: (جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهارات البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، والابتكار والتجديد) والقواعد التي تسند هذه الثقافة لتمكن البنوك محل الدراسة من تقديم أفضل وارضاء العملاء والاحتفاظ بهم.	المسئول عن التسويق ومدير عام البنوك محل الدراسة.	تجهيز مكان ومتابعة التنفيذ من خلاله.	قصير الأجل	تقديم خدمة للعميل ذات جودة عالية مع حسن استغلال الموارد المتاحة لدى البنوك محل الدراسة.
ترسيخ الثقافة التسويقية الايجابية التي تحفز السلوك الفعال الايجابي الذي يسهم في تعزيز مكانة البنك وتطوره وتحافظ على حصته السوقية، وتعكس صورة ايجابية طيبة عن البنك في ذهن العميل ، ويكون ذلك من خلال تركيز الإدارة العليا على اعتماد الأساليب الإدارية التي تتسجم مع ثقافة البنك التسويقية، وكذلك من خلال البرامج التدريبية التي تهدف الى تحفيز العاملين على الالتزام بالسلوك الايجابي الفعال ومدى تأثيره في رفع مستوى اداء العاملين انفسهم وبالتالي رفع مستوى اداء البنك.	المسئول عن التسويق ومدير عام البنوك محل الدراسة .	عقد الاجتماعات الدورية وورش العمل فى البنوك محل الدراسة للعاملين وتوعيتهم باهمية تقديم الخدمة بجودة ودقة عالية.	البدء من الان ولمدة تتراوح من سنة الى ثلاث سنوات.	حصول العميل على خدمة جيدة وسريعة تفوق توقعاته.

من الضروري للبنوك محل الدراسة تحديد نقاط قوة ثقافتها التسويقية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والنهوض بأداء البنك ، ويكون ذلك بالتقييم المستمر للثقافة التسويقية بهدف تجسيد ثقافة متينة فاعلة تسهم في تحقيق اهداف البنوك محل الدراسة.	المسئول عن التسويق ومدير عام البنوك محل الدراسة.	تشكيل لجنة بالبنوك محل الدراسة لوضع لائحة ونظام للعمل به كتقييم مستمر للثقافة التسويقية بالبنوك محل الدراسة .	قصير الاجل لا يزيد عن ٦ شهور	الوصول الى ثقافة تسويقية تناسب العملاء وتزيد من حصة البنوك محل الدراسة وتزيد من قدرة البنوك التنافسية.
مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن يعد من أهم ضروريات نجاح أي برنامج بالبنوك محل الدراسة، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة بالبنوك محل الدراسة.	المسئول عن التسويق ومدير عام البنوك محل الدراسة.	تشكيل فريق عمل من إدارة التسويق على دراية كاملة بالاداء المتوازن وكيفية قياسه بالبنوك محل الدراسة.	قصير الاجل ولمدة شهرين	لتحسين مستوى الخدمة وارتفاع مستوى ادائها المتنوع بالبنوك محل الدراسة .

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة.

٢/٧ آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء الدراسة الحالية، توصى الباحثة بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية، حول موضوع الثقافة التسويقية، والتي تم توصل إليها أثناء إجراء للدراسة الحالية ومنها:

١/٢/٧ دراسة متغير واحد من متغيرات الثقافة التسويقية ومعرفة تأثيره على مستوى الاداء المتوازن بالبنوك محل الدراسة.

٢/٢/٧ دراسة أثر الثقافة التسويقية على مستوى الاداء المتوازن بمنظمات خدمية بخلاف البنوك محل الدراسة.

٣/٢/٧ دراسة دور كفاءة الموارد البشرية في رفع الاداء المتوازن في البنوك محل الدراسة.

٤/٢/٧ ضرورة إجراء دراسات في ذات الموضوع مع ادخال متغيرات وسيطة بين متغيري الدراسة الحالية، وليكن مثلاً أداء الموارد البشرية، أو القيادة التحويلية، أو الكفاء الذاتية للعاملين ... الخ.

٥/٢/٧ إجراء ذات الدراسة مع تغيير المتغيرات المستقلة، أو تغيير المتغيرات التابعة، عن طريق الإضافة أو الحذف لأبعاد تلك المتغيرات، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

مراجع البحث:

- إدريس، وائل، والمومني، رائد، (٢٠١٣)، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، المجلد (٢٧)، العدد (٢).
- آل مراد، نجمة يونس محمد، ورجب، سوسن إبراهيم، (٢٠١٥) عناصر بناء الثقافة التسويقية: دراسة تشخيصية لآراء المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في

- محافظة اربيل ، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (٥)، العدد (٢).
- برياش نورالدين؛ بوصول النذير، (٢٠٢٢)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية في ولاية المسيلة بالجزائر، **مجلة الابداع الرياضي**، المجلد ١٣، العدد ٢.
- البريدي، عبدالله (٢٠١٥) ، آفاق في السلوك التنظيمي، **مجلة التدريب والتقنية**، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد ٧.
- رضوان، هيثم محمد مرسي (٢٠١٥) ، اثر جودة بيئة العمل الابتكارية على أداء المنظمات: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير في ادارة الاعمال**، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- شاهين ، عبد الحميد أحمد (٢٠٠٣) ، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد الثاني
- شبر، ظافر عبد محمد، وحسين، انتصار حسين (٢٠٢٣)، اثر الثقافة التسويقية في توجهات ادارة التسويق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الخطوط الجوية العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢٢، العدد ٨٩.
- صادق، درمان سليمان، (٢٠١٠)، قياس ابعاد الثقافة التسويقية في المنظمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الاهلية في محافظات اقليم كردستان العراق ، **مجلة جامعة دهوك**، دهوك.
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب (٢٠١٤) ، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (٢٠٠٨-٢٠١٣) ، **مجلة كلية الاقتصاد العلمية**، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، العدد الرابع.

- عبد الواحد، يارا محمد محمد، (٢٠٢١)، أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق علي العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، المجلد ٧، العدد ١١.

- عبدالعال، عاطف عبد العزيز محمود (٢٠١٠) ، إطار مقترح لتفعيل دور نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء المتوازن بالشركات الصناعية المصرية - دراسة تطبيقية، **رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال**، كلية التجارة، جامعة سوهاج.

- عمر، ناهد خالد (٢٠١٣)، تحليل العلاقة بين الثقافة والتسويقية وإدارة علاقة العميل: دراسة حالة شركة كورك للاتصالات، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة صلاح الدين أربيل.

- مرزوق، عبدالعزيز علي، (٢٠٢١) ، محددات الثقافة التسويقية وانعكاسها على رضا العملاء - دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٣٥ ، العدد ٣.

- الملاح، اسراء طارق، وصالح، شيماء محمد (٢٠١٢) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل ، **مجلة تنمية الرافدين** ، جامعة الموصل، الموصل ، المجلد ٣٤ ، العدد ١١٠ .

- الهنداوي، محمد عبدالله (٢٠١٦)، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٢) ، المجلد (٣٠).

- Cheng- Yuan H. & Chou-Kang C. (2007)," Exploring Customer Repeat Patronage in Tourism: The Influence of Marketing Culture, Relational Selling, & Sales Expertise, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Hollywood; Vol.10 .Is, 2.
- Rejewski, Lee J. & Ritz man, Larry P. (2007), *Operations Management: Strategy & Analysis (Don Mills, Ontario*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lee , N., & Rodriguez-pose, A. (2013) , "*Original Innovation ,Learnt Innovation & Cities* ",Utrecht University