

أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية

اسعود المحاميد¹، امجد طويقات²، وريثا حدادين³

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها 12 بنكاً، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، إذ تم توزيع 150 استبانة، الصالح منها للتحليل 138 استبانة، وتم استبعاد 12 استبانة لاحتوائها على نسبة كبيرة من البيانات المفقودة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازنة (المؤشرات المالية، والعلماء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: على البنوك التجارية أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الإنترنت لما له من أثر إيجابي في رضا الزبائن، على إدارات البنوك التجارية تفعيل إدارة معرفة الزبائن لما لها من دور فاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن، وعلى إدارة البنوك التجارية زيادة وعي عملائها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا للتعرف إلى حاجاتهم المتنامية والحفاظ عليهم.

الكلمات الدالة: إدارة علاقات الزبائن، الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية.

المقدمة

الأسواق من " أسواق المنتجين" إلى " أسواق المستهلكين" نتيجة لوجود عدد من المنافسين في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية. مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالزبائن والتعرف الى حاجاتهم ورغباتهم لتصميم منتجات وخدمات تفي بتلك الحاجات والرغبات. وتلتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بداية القرن التاسع عشر، حيث جعلت من هذا العالم المترامي قرية صغيرة يستطيع سكانها التواصل مع بعضهم البعض بكل سهولة ويسر. وهذا أدى إلى تحرير العديد من الأسواق وزيادة حدة المنافسة العالمية وانخفاض تكاليف دخول الأسواق العالمية وتوفر منتجات وخدمات متعددة ومتشابهة ومنتجات بديلة وأسواق منافسة شبه تامة.

وفي ظل هذه التحديات، فإن البنوك كغيرها من الشركات الأردنية تكافح من أجل المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد لضمان بقائها على قيد الحياة

أدت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر إلى تغييرات جذرية في أصول المنافسة التقليدية، حيث تحولت

¹ استاذ مشارك، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان 1183 الأردن.

salmahamid@meu.edu.jo

² استاذ مساعد، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان 1183 الأردن.

atweiqat@meu.edu.jo

³ ماجستير أعمال إلكترونية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان 1183 الأردن.

rinatahaddadin19@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2014/8/5 وتاريخ قبوله 2015/1/21.

النظم. فهناك بعض التأثيرات التي يمكن أن يحدثها تطبيق نظم إدارة علاقات الزبائن لا يمكن قياسها بالموشرات المالية التقليدية. إضافة إلى أن تلك الأثر ربما يحتاج أكثر من فترة مالية واحدة (كالسنة المالية المتمثلة في 12 شهر). لذلك، ترى هذه الدراسة أن هناك مشكلة حقيقية في قياس أداء إدارة علاقات الزبائن في الشركات الأردنية بشكل عام وفي البنوك التجارية الأردنية بشكل خاص. وعليه، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن سؤالها الرئيس: ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مفاًساً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تصورات المديرين لإدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات المديرين للإداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية؟

أهداف الدراسة: يتبلور هدف هذه الدراسة حول التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن بإبعادها المختلفة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. الوقوف على مستوى توفر إدارة سليمة لعلاقات إدارة الزبائن في البنوك التجارية الأردنية.
2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف على أثر ممارسة إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام ومن النقاط التالية بشكل خاص:

1. عدم وضوح الأثر المباشر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء (Riemann et al. 2009; Ernest et al. 2011) الأمر الذي يستدعي مزيد من الدراسات للوقوف على حيثيات هذه الظاهرة.

وتحقيق منافع لأصحاب المصالح فيها. ويتأتى ذلك من خلال تحقيق رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. ويبدو أن تكنولوجيا المعلومات وخاصة ما يدعى بنظم إدارة علاقات الزبائن تلعب دوراً مهماً في هذا الاتجاه. وهناك جملة من المنافع المحتملة لاستخدام نظم إدارة علاقات الزبائن منها تعزيز الاحتفاظ بالزبائن وولائهم، وخلق قيمة محتملة للزبائن، وتسهيل تخصيص المنتجات والخدمات، وتعزيز ربحية الزبون. ويستنتج من ذلك، أن الرضا والولاء والاحتفاظ بالزبون هو محور إدارة علاقات الزبائن، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تقديم منتجات وخدمات تقي بحاجات ورغبات الزبون وتتسجم مع توقعاته مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. لذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مفاًساً بطاقة تقييم الإداء المتوازن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أدت التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحالية للشركات على اختلاف أنواعها أن تعمل من أجل المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد. مما دفع بالعديد من هذه الشركات إلى تبني واستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة (كنظم إدارة علاقات الزبائن) لضمان البقاء على تواصل مستمر مع عملائها للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم المتجددة. وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من الشركات تعاني من معدل دوران عالٍ في الحفاظ على زبائنها. هذا يضع الاستثمار في التكنولوجيا موضع تساؤل واستفسار إذا لم تتمكن من تعزيز قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات ملائمة لحاجات ورغبات عملائها. مما يثير جملة من الأسئلة منها: هل التكنولوجيا الحديثة كنظم إدارة علاقات الزبائن قادرة على زيادة رضا العملاء؟ هل نظم إدارة علاقات الزبائن قادرة على زيادة الاحتفاظ بالعملاء؟ وهل تطبيق نظم إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن؟ أشارت نتائج أحدث الدراسات في بيئة الاتصالات الأردنية (المحاميد والحسيني، 2014) أن الجواب نعم لجميع الأسئلة السابقة. ولكن إذا ما كان ذلك، ما هو أثره على الأداء التنظيمي؟ فالطرق التقليدية لقياس أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي ليست عادلة حتى لو أوضحت أن هناك أثر إيجابي لاستخدام هذه

بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة. وبدأ مفهوم إدارة علاقات الزبائن بالتبلور نتيجة للتطورات الحاصل وغير المسبوق في تقنيات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة. الأمر الذي دفع العديد من الشركات إلى إنشاء مراكز اتصال خاصة للتواصل مع الزبائن بهدف توفير المعلومات والبيانات المختلفة عنهم. وتطور المفهوم من جانبين: الأول يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني مع الزبون لتحقيق متطلباته وحاجاته وتوقعاته. والثاني ركز على استخدام وسائل الاتصال التكنولوجي في التواصل مع الزبون لجمع أكبر كمية من البيانات والمعلومات وتحليلها للتعرف على حاجاته ورغباته ومحاولة تلبيةها.

وهذا أدى إلى تعريف المفهوم بطرق مختلفة. فمثلاً (Sawhney and Zabin, 2001) عرّفها على أنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، أنها تمثل تقنية اتصال تضمن الاتصال المستمر بين طرفين أو أكثر. كما عرفها (Kok and Vanzyl, 2002) على أنها تمثل كافة نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم. ويرى (نجم، 2005) أن إدارة علاقات الزبائن هو الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون. أما (Srinivasan and Moorman, 2005) عرّف إدارة علاقات الزبائن بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مريحة معه من خلال استخدام التسويق التفاعلي، والمبيعات، والخدمات. وانتقد (Payn and Frow, 2005) التعريفات الواردة في الدراسات السابقة على أنه يمكن النظر إليها على شكل متصلة بدايتها تمثل تعريفات ضيقة تكتيكية إذ نظرت إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها تنفيذ مشروع حل تكنولوجيا محدد، وفي وسطها تمثل إدارة علاقات الزبائن تنفيذ سلسلة متكاملة من حلول التكنولوجيا الموجهة بالعمل، وفي نهايتها تمثل إدارة علاقات الزبائن كمنهج متكامل لإدارة علاقات الزبائن لخلق قيمة لأصحاب المصالح. وفي بيئة الفنادق الأردنية، عرفها (الشاريع، 2010) على أنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبون تقوم

2. افتقار المكتبة العربية لدراسات تتناول أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقياساً ببطاقة الأداء المتوازنة موضوع في غاية الأهمية، على الرغم من أهمية إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الأداء (Ernest et al. 2011).

3. معظم الدراسات السابقة إجريت في بيئات دول العالم المتقدم وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق في البيئة الأردنية بشكل عام وفي بيئة البنوك التجارية الأردنية بشكل خاص، فهي مختلفة ثقافياً ودينياً واجتماعياً واقتصادياً وتكنولوجياً وسياسياً.

الأهمية التطبيقية:

1. ستحفر نتائج هذه الدراسة المديرين والعاملين في وحدات إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية وغير التجارية على تبني بطاقة تقييم الأداء المتوازنة لبيان الأداء الفعلي لها ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي الكلي للبنك.

2. ستساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرارات في البنوك التجارية في التركيز على أهم إبعاد إدارة علاقات الزبائن تأثيراً في إبعاد الأداء المالي وغير المالي.

3. تعد نتائج هذه الدراسة دليل أو خارطة طريق للمديرين في البنوك التجارية حول كيفية تركيز جهودهم على إبعاد إدارة علاقات الزبائن لتعزيز الأداء التنظيمي بشقيه المالي وغير المالي.

الإطار النظري والدراسات السابقة وأنموذج الدراسة، وفرضياتها

الإطار النظري: تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور رئيسة كالآتي:

المحور الأول: إدارة علاقات الزبائن وإبعادها

ترجع بدايات مفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات (Marketing by Relation) الذي يركز على أهمية تطوير علاقات متينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادة حجمها وإكمال عقد الصفقات على مختلف أنواعها (عبد الرضا و الطائي، 2007). ولم يقتصر هذا المفهوم على بناء علاقة مع الزبون بل تجاوزها إلى ضرورة

توقعات واحتياجات هؤلاء الزبائن. ثانياً: تنظيم إدارة علاقات الزبائن (CRM Organisation) تتعلق بالكيفية التي يأخذها شكل الهيكل التنظيمي لإدارة علاقات الزبائن بالشكل الذي يمكن الشركة من خدمة زبائنها بأفضل الطرق والمحافظة عليهم. وتتطلب في كثير من الحالات إجراء تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم فيها تنظيم الشركات وإجراء عمليات الأعمال. ولضمان نجاح إدارة العلاقة في مهمتها لابد من توفر هيكل تنظيمي لها (organizational structure) ينسجم والكيفية التي ترغب الشركة فيها في التعامل مع زبائنها، وتوفير الموارد اللازمة والإلتزام بها على مستوى الشركة (organization-wide commitment of resources)، وتوفير العنصر البشري المطلوب (human resources management). فالهيكل التنظيمي يتطلب أن تعمل الشركة بأكملها نحو الهدف المشترك والمتمثل في إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن. واعتماد الهياكل التنظيمية التي تقود إلى تحسين فاعلية علاقات الزبائن من خلال إنشاء فرق عمل بناء على تصنيف الزبائن. أما إلتزام الشركة بتوفير الموارد اللازمة يتعلق بتخصيص الوقت اللازم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن الرئيسيين، في حين أن توفير العنصر البشري المناسب يرتبط بالإستراتيجية، والعاملين، والتكنولوجيا، والعمليات المختلفة التي غاية الأهمية لإدارة علاقات الزبائن، ولكن العاملين هم من يلعبون الدور الأكبر فب بناء علاقات قوية مع الزبائن. وأوضح (Krauss, 2002) أن الجزء الأصعب في إدارة علاقات الزبائن ليس التكنولوجيا بل العاملين.

ثالثاً: إدارة معرفة الزبائن (Customers Knowledge Management) ترتبط برؤية وقدرة الشركة على إدارة معرفة الزبائن الأمر الذي يسمح لها التعلم من الأخطاء السابقة أن وجدت وتوليد معارف جديدة تمكن الشركة من تطوير منتجات وخدمات حسب حاجات ورغبات الزبائن. وتزداد إدارة معرفة الزبائن أهمية إذا ما أقرنت بكبار الزبائن الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات الشركة وخسارة أي واحد منهم تعني خسارة جزء كبير من الحصة السوقية للشركة. والأهم من ذلك هو ضرورة تبادل ومشاركة المعرفة بين أقسام الشركة المختلفة لتحقيق أقصى فائدة منها. رابعاً: إدارة علاقات الزبائن المبنية

على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتوليد قيمة لهم. كما عرفها Lamb (2008) أنها أدوات وعمليات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة القيمة المضافة لنشاطهم في المنظمة. ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة علاقات الزبائن تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين: المحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة كسب زبائن جدد (KOÇOĞLU, 2012) وإذا ما تحقق هذان الهدفان فأنهما سيؤديان إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ولكي تحقق إدارة علاقات الزبائن الغاية المرجوة من أنشائها لابد من امتلاكها لمجموعة من الخصائص (عيد الرضا والطائي، 2007) منها: التوجه: الذي يشير إلى الأهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون؛ الوسائل: وتشير إلى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛ المعلومات: تتعلق بجميع البيانات الممكنة جمعها عن الزبون؛ الهدف: تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها؛ دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة. واستخدام إدارة علاقات الزبائن يهدف إلى تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توجهات الشركات الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق حاجات ورغبات ورضا الزبون بهدف تعظيم الربح؛ والتواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له؛ واستخدام معلومات الزبون لتحسين الأداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والإخفاق؛ وتحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات. ولكي تتمكن إدارة علاقات الزبائن من تحقيق أهدافها، عليها أن تركز على مجموعة من الإبعاد (Sin et al. 2005) هي: أولاً: التركيز على كبار الزبائن (Key Customers Focus) يتطلب التركيز على زبائن محددين وعلى عملية إضافة قيمة لهؤلاء الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم عروض تناسبهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التسويق المركز بالزبائن (Customers-centric marketing)؛ وتحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين (key customers lifetime value) (identification)؛ والتخصيص (personalization)، والتسويق التفاعلي (interactive cocreation) (marketing). وأضاف (Akroush et al, 2011) أنه لابد تمييز الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي

Neumann and Tom, 2012 التي بحثت استخدام بطاقة الاداء المتوازن. ونتيجة لإهمية بطاقة الأداء المتوازنة وتنامي استخدامها في تقييم الأداء التنظيمي، فإنه من الممكن استخدامها في تقييم أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي (Wu and Lu, 2012; Ernst et al. 2011; Reimann et al. 2011) وفقاً للإبعاد الآتية:

أولاً: البعد المالي (Financial Perspective) الذي يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية. والمقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور أكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة. ثانياً: بُعد العملاء (Customer Perspective) يرتبط بمدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة. وتتمثل في كون خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون. وهذا يشير إلى أن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة ستحقق رضا وولاء الزبون الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للبنك. ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective) ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي يتميز بها البنك عن غيره من البنوك والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تتبثق من العمليات التي يكون لها الأثر الأكبر في رضا الزبائن وعلى البنك أن يقرر ما هي العمليات التي يفترض إن يتفوق أو يتميز بها عن غيره من المنافسين ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق. رابعاً: بُعد التعلم والنمو (Learning and Innovation Perspective) يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين داخل البنك كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء البنك وتطويره في الإجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضى الزبائن. وهنا لابد من التركيز على رضا العاملين والاحتفاظ بهم وأنتاجيتهم.

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التنظيمي

على التكنولوجيا (Technology-based CRM) تتعلق بتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الزبائن، إذ أن هذه البيانات والمعلومات هي التي تحدد فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أهدافها. كما أن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا الحديثة أسهمت في جمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات الزبائن داخل وخارج الشركة الأمر الذي عزز من قدرة الشركات الحديثة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

البنوك التجارية كغيرها من الشركات الأردنية الأخرى تكافح من أجل البقاء والاستمرار في ظل ظروف بيئة عمل تتميز بعدم الاستقرار نتيجة للعولمة ودخول منافسين محليين وإقليميين وعالميين على سوق الخدمات المصرفية الأردنية، الأمر الذي حدا بهذه البنوك إلى محاولة بناء علاقات متينة طويلة الأمد مع الزبائن للمحافظة عليهم ومحاولة جذب زبائن جدد. لكن الأثر الفعلي لتطبيق إدارة علاقات الزبائن مقاساً بالمؤشرات المالية التقليدية لا يظهر على المدى القصير وإذا ما استخدمت مثل هذه المؤشرات تكون على الأغلب مظلمة. لذلك، أرتأت الدراسة الحالية للجوء إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لقياس الأداء التنظيمي للبنك. وبطاقة تقييم الأداء المتوازنة ذات توجه مستقبلي، وتتضمن نوعين من المؤشرات: مؤشرات مالية وغير مالية، حيث تحافظ البطاقة على تحقيق التوازن بين كلا النوعين من المؤشرات ولذلك سميت بالمتوازنة ويعتقد أنها تعكس الأداء الحقيقي (سليحات والمحاميد، 2013) وعرفها (Kaplan and Norton, 1992) على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعطي للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لإداء المنظمة". ولاحقاً عرفها (Kaplan and Atkinson (1998) على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية وهي: الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو. وتناول العديد من الدراسات (Kalling, 2003; Carrillo et al. 2003; Jayasingam et al. 2013, Tiago et al. 2012;

البنوك التجارية الأردنية تعكس اهتمام إدارتها نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن خاصة في ظل الظروف التكنولوجية التي انتقل التعامل بموجبها مع عميل البنك من التعامل وجها لوجه للتعامل بالأدوات والأساليب الإلكترونية للحصول على الخدمات المصرفية؛ وأن البنوك التجارية الأردنية مازالت بنوك تقليدية في استخدامها للوسائل التي تعزز من ولاء الزبائن لها.

دراسة قام بها (Kim et al. 2003) بعنوان نموذج لتقييم فاعلية إدارة علاقات الزبائن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: حالة دراسية في مول تجاري. قام الباحثون بتعديل بطاقة تقييم الأداء المتوازن لكي تكون أكثر تركيزاً على الزبائن، إذ تألفت من أربعة إبعاد هي: معرفة الزبون، وتفاعل الزبون، وقيمة الزبون، ورضا الزبون. بعد معرفة الزبون يتعلق بتعلم التكنولوجيا وفهم حاجات الزبائن وتكوين ملفات للزبائن التي تؤثر على كيفية التفاعل مع الزبون. أما بعد تفاعل الزبون يركز على التميز التشغيلي وإدارة قنوات خدمات الزبائن وإدارة العمليات. لكن بعد قيمة العمل يركز على المنافع التي يتم اكتسابها من الزبائن مثل قيمة حياة الزبون وولائه. وأخيراً، بعد رضا الزبون يتعلق بمستوى الرضا المنجز نتيجة استخدام المنتجات والخدمات. وأجرى (Reinartz et al. 2004) دراسة بعنوان عملية إدارة علاقات الزبائن: قياسها وتأثيرها على الأداء، هدفت إلى تطوير مفهوم عملية إدارة علاقات الزبائن والتعرف على إبعاده المختلفة من خلال تعريف المفهوم إجرائياً والتحقق من مصداقية قياسه وأثره على الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى مقياس ذي بعد نظري لعملية إدارة علاقات الزبائن تألف من ثلاثة مراحل رئيسية هي: انشاء علاقة، والحفاظ على تلك العلاقة التي تم تكوينها، وانتهاء العلاقة التي تم انشائها. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ عملية إدارة علاقات الزبائن المكونة من المراحل الثلاثة السابقة لها أثر مع مقاييس الأداء الموضوعية والإدراكية.

ونظراً لعدم توفر مقياس موثوق به لقياس إدارة علاقات الزبائن، قام (Sin et al. 2005) بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير مقياس موثوق وذي مصداقية لإدارة علاقات الزبائن، إذ قام الباحثون بتطوير المقياس على ثلاث مراحل من خلال الاعتماد على ثلاث عينات تألفت الأولى من 150 مديراً من

في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، بدأت البنوك كغيرها من شركات الخدمات تكافح من أجل المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد من خلال استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثه لزيادة رضا العملاء وضمان ولائهم (Azila and Noor, 2011; KOÇOĞLU, 2012). وتساعد أدوات التكنولوجيا الحديثة كتطبيقات إدارة علاقات الزبائن البنوك في التفاعل مع عملائها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي تصميم خدمات مصرفية تفي بتلك الحاجات والرغبات، وإذا ما استطاعت إدارة علاقات الزبائن من تعزيز المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم، وخلق قيمة محتملة للعملاء، وتعديل وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية العميل (Cheng et al.2013) فإنها ستزيد من الحصة السوقية وربحية البنك الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للبنك. وهذا يشير إلى أن الاستخدام الفعال لإدارة علاقات الزبائن سيؤدي إلى تقديم قيمة مرتفعة في الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للعملاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء البنوك. وبناءً على ذلك، تم تطوير نموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) وتم اشتقاق فرضيات الدراسة التي تعكس الافتراضات الواردة في النموذج والمبنية على النقاش الوارد أعلاه والاقتراحات الواردة في الدراسات السابقة إدناه.

الدراسات السابقة

تناول الباحثون العرب والإجانب جوانب مختلفة لإدارة علاقات الزبائن وأثرها على بعض المتغيرات التنظيمية نورد منها:

أجرى (الطالب، 2002) دراسة بعنوان اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، هدفت إلى بحث الإجراءات التي يجب أن يتخذها المصرف التجاري للاحتفاظ بزبائنه، وكسب ولائهم، والمحافظة عليهم، ومنعهم من الانتقال للتعامل مع مصرف آخر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع زبائنها كانت سلبية مما يعكس قلة اهتمامها بالعميل الموالى لها؛ وعدم وجود إستراتيجية واضحة لدى

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستويات الأداء بين فنادق الخمس والأربع نجوم. وهذا النتائج تمثل البنية التحتية لأفترضات الدراسة الحالية التي تنص على أن إدارة علاقات الزبائن بإبعادها المختلفة لها أثر إيجابي في الأداء. وبحث (Coltman, 2010) أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الشركات باستخدام نموذج بناء هرمي (Hierarchical Construct Model). وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وهام لإدارة علاقات الزبائن في أداء المنظمة. كما اشارت النتائج وجود أثر للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على قدرة إدارة علاقات الزبائن بشكل غير مباشر وكمتغير وسيط.

وتعد تكنولوجيا المعلومات العامود الفقري لإدارة علاقات الزبائن، إذ تساءل (Chang et al. 2010) كيف يمكن تحويل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن إلى أداء تنظيمي من خلال اختبار الدور الوسيط للقدرة التسويقية؟ وبينت نتائج الدراسة أن القدرة التسويقية تتوسط العلاقة بين تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن والأداء التنظيمي. كما أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي جوهرها الزبون هو الأساس ونظام إدارتها تيسر من استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن. وهذا يؤكد ضرورة أن تكون إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا بعداً أساسياً من إبعاد علاقات الزبائن لخلق أثر إيجابي في الأداء. وأجرى (Reimann et al. 2010) دراسة بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء: الدور الوسيط لإستراتيجية الأعمال، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء من خلال إستراتيجية الأعمال المتمثلة ب إستراتيجية التمايز وإستراتيجية أقل التكاليف. وتساءل الباحثون عن مدى صدقيه الأثر المباشر وغير المشروط لإدارة علاقات الزبائن في الأداء، حيث استخدموا نظرية الموارد-المراكز- الأداء في بناء أنموذج الدراسة المكون من إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقل وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية أقل التكاليف كمتغيرات وسيطة والأداء كمتغير تابع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات الزبائن لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء. ولكن العلاقة المفترضة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء تتوسطها إستراتيجية التمايز واقل التكاليف بشكل كامل. وهذه النتائج تؤكد الفرض الجوهري للدراسة الحالية من أن قياس أثر علاقات الزبائن في الأداء

المسجلين في أحد برامج الماجستير، والثانية من 215 مستجيباً من العاملين في الشركات المالية في هونج كونج، والثالثة من 276 مديراً حضروا ندوه عن إدارة علاقات الزبائن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى مقياس موثوق وذي مصداقية لإدارة علاقات الزبائن تألف من أربعة أبعاد رئيسة هي: التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. واقترح الباحثون ضرورة اختبار المقياس المطور في بيانات أخرى لزيادة موثوقيته ومصداقيته. والدراسة الحالية لبت نداء الباحثين من خلال تبنيها للمقياس المطور لقياس أثر إدارة علاقات الزبائن وربطه بالأداء مقياساً بطاقة تقييم الأداء المتوازن. وأجرى (Hendricks et al. 2007) دراسة بعنوان أثر تنفيذ نظم المنظمة المتمثلة ب نظام تخطيط موارد المنظمة، ونظام إدارة سلسلة التوريد، ونظام إدارة علاقات الزبائن في أداء المنظمة (سعر سهم الشركة في المدى الطويل وربحية الشركة). وأوضحت نتائج الدراسة أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة أدى إلى تحسين في الربحية للمبتئين الأوائل ولكن ليس في عوائد السهم. كما أن تبني نظام إدارة سلسلة التوريد أدى إلى تحسين الربحية وعوائد السهم لجميع الشركات المتبناه له. ولكن لم يظهر أي تحسن في الربحية و عوائد السهم بالنسبة للشركات المستثمره في نظام إدارة علاقات الزبائن.

وفي بيئة الفنادق الأردنية، قام (الشرايعه، 2010) بدراسة بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة والأربع والخمس نجوم في مدينة عمان، هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق، حيث اهتمت الدراسة ببحث أثر التوجه بالزبائن، والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن، وبرامج تعزيز الولاء في أداء فنادق الأربع والخمس نجوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن في كلا الفئتين. كما بينت النتائج أن كلا الفئتين من الفنادق يستخدمان برامج متنوعة لتعزيز الولاء. ووجدت نتائج الدراسة علاقة إيجابية لكل عناصر إدارة علاقات الزبائن المتمثلة في التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء في أداء الفنادق المتمثل بالحصص السوقية، والربحية، والاحتفاظ بالزبائن، ومعدل إشغال الغرف الفندقية.

نظم حوافز إدارة علاقات الزبائن ولكن ليس من قبل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن. كما بينت النتائج أن أداء المنتج الجديد يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء. وقام (Mohammed and Rashid, 2012) بدراسة هدفت إلى تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن في الفنادق وكيفية توثيق العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وقدرات التسويق و الأداء. وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر لإدارة علاقات الزبائن في تفعيل أداء الفنادق وزيادته. كما أظهرت أن دور التسويق في العمل كوسيط بين إدارة علاقات الزبائن وزيادة فاعلية أداء المؤسسة. إضافة إلى أن إدارة علاقات الزبائن ترفع نسبة المعلومات التي يجمعها الفندق لخدمة الزبائن مما يعزز الأداء.

وأجرى (Wu and Lu, 2012) دراسة هدفت إلى بحث أثر تنفيذ إدارة علاقات الزبائن في تسويق العلاقة وأداء الأعمال من خلال تحليل صناعة الفنادق في تايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة علاقات الزبائن له أثر مهم وإيجابي في تسويق العلاقة. وهناك أثر مهم وإيجابي لتسويق العلاقة في أداء الأعمال. وهناك أثر إيجابي لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن في أداء الأعمال من خلال تسويق العلاقة. وفي الوقت نفسه، أجرى (Shang and Lu, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد إدارة علاقات الزبائن وأثرها على أداء شركات الشحن في تايوان، إذ تألف مفهوم إدارة علاقات الزبائن من أربعة عوامل هي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة و استجابة العميل والتفاعل المريح. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استجابة العميل يعتبر أهم عامل، يليه تطبيق إدارة المعرفة، ثم تكنولوجيا المعلومات والتفاعل المريح. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة مهمة لاستجابة العميل والتفاعل المريح في الأداء المالي المدرك، لكنها فشلت في إيجاد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الأداء المالي المدرك. وأجرى (Battor and Battour, 2013) دراسة بعنوان هل التعلم التنظيمي ينشأ علاقات الزبون؟ ودلائل ذلك للأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة علاقات الزبائن والأداء. كما أن إدارة علاقات الزبائن تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء.

باستخدام المؤشرات المالية التقليدية غير كاف ولا يمكن أن يظهر الأثر الفعلي والمباشر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء. وللتحقق من أن المقياس الذي طوره (Sin et al. 2005) لإدارة علاقات الزبائن قابل للتعميم على بيئة منظمات الخدمات المالية الأردنية، أجرى (Akroush et al. 2011) دراسة هدفت إلى اختبار قوة العلاقة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن وأداء الأعمال، إذ اعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من 12 بنكاً و 18 شركة تأمين التي قامت بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن. وللتحقق من إمكانية تعميم المقياس، استخدم الباحثون التحليل العاملي الاستكشافي والتأكدي وتحليل المسار لاختبار العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مقياس Sin et al. 2005 قابل للتعميم على منظمات الخدمات المالية العاملة في البيئة الأردنية. كما أشارت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن المتمثلة بالتركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وأداء منظمات الخدمات المالية المالي والتسويقي. وبينت الدراسة أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا متبنيين قويين للتباين في أداء منظمات الخدمات المالية. وهذا يدعم بحث أثر إبعاد إدارة علاقات الزبائن المختلفة في الأداء مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن، إذ تعد الدراسة الحالية مبنية على دراسة (Akroush et al. 2011) وخطوة متقدمة عليها من خلال استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن التي تعد أكثر شمولاً وتوازناً من مقياس الأداء المالي والتسويقي.

وفي الوقت نفسه، أجرى (Ernst et al. 2011) دراسة بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء: الدور الوسيط لأداء المنتج الجديد، هدفت إلى بيان دور إدارة علاقات الزبائن في المساعدة في تطوير المنتجات المستقبلية، إذ قام الباحثون بتطوير نموذج تألف من إدارة علاقات الزبائن المتمثلة في عمليات إدارة علاقات الزبائن وتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن ونظم حوافز إدارة علاقات الزبائن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات الزبائن لها أثر إيجابي في أداء المنتج الجديد. وهذا الأثر غالباً ما يتم تعديله من قبل

لقدرة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التعرف على حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمتوقعة. وعليه، فإن الحاجة مستمرة لإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على قدرة الأدوات التكنولوجية الحديثة في الأداء التنظيمي، خاصة أن هناك جدل واسع في الأدبيات الإدارية حول العائد على الاستثمار في أدوات التكنولوجيا الحديثة، خاصة إذا لم يتم استغلال هذه الأدوات بكافة وظائفها وقدراتها حتى في شركات العالم المتقدم.

2. أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات عمل ونظم اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة نوعاً ما عن بيئة البنوك التجارية الأردنية، مما يستدعي الوقوف على حيثيات هذه الظاهرة في قطاع حيوي يشكل عصب الاقتصاد الأردني.

3. الدراسة الحالية طبقت على البنوك التجارية الأردنية واعتمدت على الاستبانة لجمع بياناتها فهي دراسة كمية، بينما دراسة (Kim et al. 2003) طبقت على إحدى المولات التجارية واعتمدت على المقابلة لجمع بياناتها فهي دراسة نوعية.

4. الدراسة الحالية اعتمدت على مقياس إدارة علاقات الزبائن الذي طوره (Sin et al. 2005) واختبر امكانية تعميمه على بيئة الخدمات المالية الأردنية (Akroush et al. 2011)، بينما دراسة (Wu and Lu, 2012) تناولت تنفيذ إدارة علاقات الزبائن بناء على ثلاثة أبعاد هي: وظيفة خدمة الانترنت، ووظيفة دعم الزبون، ووظيفة دعم التسويق وعلاقتها بتسويق العلاقة.

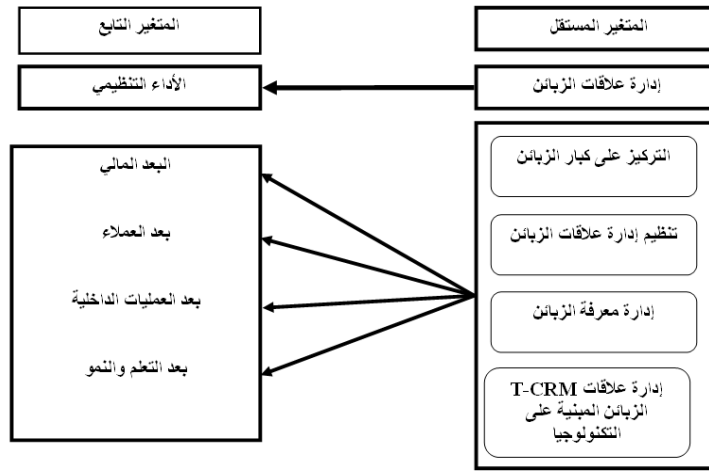
5. أن نتائج الدراسات السابقة كانت متباينة حول أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء، فبعضها أكد وجود علاقة إيجابية وبعضها الآخر لم يؤكد وجود العلاقة ولجأ إلى إدخال متغيرات وسيطة لبيان الأثر غير المباشر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء. لذلك، فإن الدراسة الحالية تعد خطوة متقدمة وامتداد للدراسات السابقة (Kim et al. 2003; Reimann et al. 2010; Ernst et al. 2011; Akroush et al. 2011)، إذ تحاول أن تبين أن الأثر الإيجابي لإدارة علاقات الزبائن في الأداء يتطلب استخدام خليط من المؤشرات المالية وغير

وحديثاً، تساعل (Josiassen et al. 2014) فيما إذا كانت جميع إبعاد إدارة علاقات الزبائن تؤثر في أداء الشركة؟ وتمثلت إدارة علاقات الزبائن في هذه الدراسة ببعدين أساسيين هما: استثمارات نظام إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن. وتألفت استثمارات نظام إدارة علاقات الزبائن من بعدين هما: استثمارات نشاط إدارة علاقات الزبائن والمصروفات النسبية لإدارة علاقات الزبائن. أما قدرة إدارة علاقات الزبائن فتكونت من خلق المعلومات ونشر وتوزيع المعلومات والاستجابة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خلق وتوزيع المعلومات والاستجابة يرتبطون إيجابياً في أداء الفندق مقاساً بالكفاءة الفنية. ولكنها فشلت في إيجاد أي أثر لاستثمارات نشاط إدارة علاقات الزبائن ومصروفاتها في الأداء. وإجريت (المحاميد والحسيني، 2014) دراسة بعنوان أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء من خلال ذكاء العملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، هدفت إلى اختبار أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء من خلال ذكاء العملاء في شركات الاتصالات الأردنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة شركات الاتصالات الأردنية على استشعار حاجات العملاء في ولاء العملاء، لكنها لا تتوسط أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء. كما أن قدرة شركات الاتصالات الأردنية على الاستجابة لحاجات العملاء لها أثر إيجابي في ولاء العملاء. إضافة إلى ذلك، فإن قدرة الاستجابة لحاجات العملاء تتوسط بشكل كامل العلاقة ما بين التركيز على كبار العملاء وولائهم، بينما تتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا وولاء العملاء، لكنها لا تتوسط أثر تنظيم إدارة علاقات العملاء، وإدارة معرفة العملاء في ولاء العملاء.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:
1. أن موضوع إدارة علاقات الزبائن متطور جداً ومتجدد وفقاً للتغيرات والتطورات الحاصلة في التطبيقات التكنولوجية، فتتغير وتتبدل طرق تواصل المنظمة بزبائنهم وفقاً لهذه التغيرات. لذلك، تتغير قدرة الشركة على إشباع حاجات زبائنهم والاحتفاظ بهم لفترة زمنية طويلة وفقاً

المالية الذي تمثله بطاقة تقييم الأداء المتوازن. وبناء على ورد أعلاه، يمكن صياغة نموذج الدراسة كما في

الشكل رقم (1).



الشكل 1:
نموذج الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية للبنك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو للبنك.

منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة استطلاعية، لاعتمادها على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة من وحدة التحليل.

فرضيات الدراسة: من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناءً على نموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الإداء التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد المؤشرات المالية للبنك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العملاء للبنك.

وبالبلغ عددهم (247) في 12 بنكاً كما هو موضح في الجدول رقم (1).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية

جدول (1)

عدد المديرين ورؤساء الأقسام العاملين، عدد الاستبيانات الموزعة، عدد الاستبيانات المسترجعة

اسم البنك	عدد المديرين ورؤساء الأقسام	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحميل
1. البنك العربي	27	17	17
2. بنك المؤسسة العربية المصرفية	21	13	9
3. بنك الأردن	22	12	10
4. بنك القاهرة عمان	25	15	15
5. بنك المال الأردني	14	10	10
6. البنك التجاري الأردني	13	9	9
7. البنك الأهلي الأردني	12	8	8
8. بنك الاسكان للتجارة والتمويل	20	13	12
9. بنك الاستثمار العربي الأردني	34	19	15
10. البنك الاستثماري	15	9	9
11. بنك الاتحاد	19	11	11
12. البنك الأردني الكويتي	25	14	13
المجموع	247	150	138

*المصدر: دليل البنوك العاملة في الأردن لعام 2014

وكون عدد أفراد مجتمع الدراسة معروف لدينا و يبلغ (247) مديراً ورئيساً قسم، لا بد من استخدام معامل التصحيح وفقاً للمعادلة الآتية:

$$Sample\ Size = \frac{n_0 \times N}{n_0 + (N - 1)}$$

وبالتعويض في معادلة معامل التصحيح، نجد أن حجم عينة الدراسة الفعلي هو (150) مديراً ورئيساً قسم وكما يأتي:

$$Sample\ size = \frac{385 \times 247}{385 + (247 - 1)} = 150$$

ويتضح من المعادلة أعلاه أن حجم عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة يجب أن تتألف من 150 مدير ورئيس قسم

عينة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الرئيسية بلغ عددها (150) مديراً ورئيساً قسم، إذ تم اختيارهم كونهم الأقدر على إجابة أسئلة الاستبانة. وتم حساب حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلات الآتية:

$$n_0 = \frac{\sigma^2 \times p(1-p)}{e^2}$$

وبالتعويض في المعادلة أعلاه:

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2} = 385$$

المالية. وتتألف من أربعة إبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan and Norton, 1996a,b; Wu and Lu, 2012).

البعد المالي: يشير إلى مدى استخدام البنك لمجموعة من المؤشرات المالية مثل الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والتدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

بعد العملاء: يشير إلى قدرة البنك على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات المصرفية مثل القدرة على تسليم الخدمات في الوقت المحدد، والقدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن، والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

بعد العمليات الداخلية: يشير إلى قدرة البنك على تطوير عملياته الداخلية وزيادة كفاءتها بحيث تكون فريدة عن عمليات البنوك المنافسة.

بعد التعلم والنمو: يشير إلى قدرة البنك على تطوير قدرات العاملين فيه كونهم يمثلون الركيزة الأساسية لبناء وتطوير البنك، مثل تطوير قدرة العاملين على حل المشكلات، وتنمية قدرة العاملين على التعلم من خلال تدريب، واستخدام الموارد البشرية المتاحة بشكل كفؤ لتحقيق أهداف البنك.

أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديمغرافية كالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة لوصف خصائص عينة الدراسة. أما الجزء الثاني: فيتعلق بإدارة علاقات الزبائن التي تم تبني مفردات قياسها من دراسات كل من (المحاميد والحسيني، 2014; Sin et al. 2005; Akroush et al. 2011; كما يلي: التركيز على كبار الزبائن وتم قياسه بـ 4 أسئلة، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن وتم قياسه بـ 5 أسئلة، وإدارة معرفة الزبائن وتم قياسها بـ 4 أسئلة، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتم قياسها بـ 5 أسئلة في استبانة الدراسة. أما الجزء الثالث: فيتعلق بالأداء مقياساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازن التي تم تبني مفردات قياسها من دراسة (Wu and Lu, 2012) المؤلفة من أربعة إبعاد كالتالي: البعد المالي وتم قياسه بـ 5 أسئلة،

من العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. ونظراً لعدم السماح للباحثين بتوزيع الاستبانة على المديرين ورؤساء الأقسام مباشرة، تم توجيه الاستبانات لمدير الموارد البشرية في البنك وطلب منه توجيهها لأكثر عدد ممكن من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك للحصول على أكبر نسبة استجابة ممكنة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، يمكن تعريف متغيرات الدراسة وإبعادها كالتالي: إدارة علاقات الزبائن: عبارة عن جهد جماعي لجميع العاملين في البنك يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائن البنك والإحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال جذب ومحافظة وتعزيز علاقات الزبائن باستخدام أحدث أدوات تكنولوجيا المعلومات المتاحة، وتتألف من الإبعاد التالية (المحاميد والحسيني، 2014; Akroush et al. 2011; Sin et al. 2005):

التركيز على كبار الزبائن: تشير إلى قدرة البنك على الإيفاء بحاجات ورغبات كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات معدلة ومصممة خصيصاً لإشباع تلك الحاجات والرغبات.

تنظيم إدارة علاقات الزبائن: يشير إلى الكيفية التي يتم بها تنظيم إدارة علاقات العملاء في البنك لخلق وتقديم قيمة مضافة للعملاء (كفرق العمل المبنية على العملاء)، ومدى امتلاك العاملين في إدارة علاقات العملاء للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع العملاء والمحافظة عليها.

إدارة معرفة الزبائن: تشير إلى عمليات اكتساب وتحليل معلومات الزبائن ذات العلاقة بحاجاتهم وتوقعاتهم وتحويل تلك المعلومات إلى معرفة مفيدة تمكن البنك من تقديم خدمات تفي بحاجات وتوقعات الزبائن.

إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا: تشير إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات المستخدمه في البنك اللازمة لتوطيد العلاقة مع الزبائن (من برمجيات ومعدات وقواعد بيانات) والتي تساعد على اكتساب الزبائن والتفاعل معهم والمحافظة عليهم.

بطاقة تقييم الأداء المتوازن: هي إحدى أدوات تقييم الأداء الحديثة التي تشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير

والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح عباراتها وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وجرى تعديل بعض مفرداتها وفقاً لأرائهم ومقترحاتهم، وذلك لزيادة درجة صدقيه أداة الدراسة وسهولة فهمها من قبل أفراد عينة الدراسة. وبعد إجراء كافة التعديلات المطلوبة تم طباعة نسخة نهائية من الإستبانة إرسلت إلى أفراد عينة الدراسة. ولحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من نسبة الحد الأدنى (60%)، التي تعد مقبولة في البحوث والدراسات الاجتماعية (Hair et al. 2009)، والجدول (2) يوضح ذلك.

ويعد الزبائن وتم قياسه بـ 4 أسئلة، وبعد العمليات الداخلية وتم قياسه بـ 4 أسئلة، وبعد التعلم والنمو وتم قياسه بـ 4 أسئلة في استبانته الدراسة. وتم قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالجزء الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 - غير موافق بشدة، 2 - غير موافق، 3 - محايد، 4 - موافق، 5 - موافق بشدة). ويوضح الملحق رقم (1) استبانته الدراسة.

صدق وثبات استبانة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرض الإستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث، وتصميم الاستبيانات في مجالات العلوم الإدارية والتربوية (القياس والتقييم)، حيث تم الأخذ بالمقترحات

جدول (2)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

معامل الثبات (α)	الفقرات	المحور	
0.73	4-1	التركيز على كبار الزبائن	إدارة علاقات الزبائن
0.71	5-1	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	
0.65	4-1	إدارة معرفة الزبائن	
0.77	5-1	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا T-CRM	
0.87	18-1		إدارة علاقات الزبائن
0.83	5-1	البعد المالي	بطاقة تقييم الأداء المتوازن
0.82	4-1	بعد العملاء	
0.77	4-1	بعد العمليات الداخلية	
0.84	4-1	بعد التعلم والنمو	
0.90	35-19		بطاقة تقييم الأداء المتوازن
0.91	35-1	الاستبانة ككل	

التجارية في مدينة عمان كونهم الأقدر على إجابة أسئلة الاستبانة، إذ تم توزيع (150) استبانته، وبعد الفرز تم استبعاد (12) استبانته لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (138) استبانته، والتي تمثل ما نسبته تقريباً (0.92) من عينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (3) التوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات تحليل البيانات

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (247) وعددها 12 بنك، وتكونت وحدة التحليل الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	73	53
أنثى	65	47
العمر		
أقل من 20 سنة	3	2
20-24 سنة	21	15
25-29 سنة	73	53
30-34 سنة	29	21
35-39 سنة	8	6
40 سنة فأكثر	4	3
المستوى التعليمي		
ثانوية عامة	3	2.17
دبلوم (كلية مجتمع)	12	8.69
بكالوريوس	97	70.28
دبلوم عال	11	7.97
ماجستير	14	10.14
دكتوراه	1	0.01
المجموع	138	100%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	6	4.34
5-9 سنوات	17	12.32
10-14 سنة	43	31.16
15-19 سنة	57	41.30
20 سنة فأكثر	15	10.87
المجموع	138	100%

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس) كالآتي: (53%) للذكور و(47%) للإناث وهي نسب متقاربة. ويمكن أن نستنتج من الجدول السابق بالرغم أن نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث إلا أن العنصر النسائي بدأ يغزو المهن الإدارية وقطاع

الخدمات بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص. وهذا يعني أن عينة الدراسة متوازنة من حيث عدد الذكور والإناث وبالتالي إدراك الباحثين نحو أسئلة الدراسة تمثل الذكور والإناث على حد سواء. كما يلاحظ من الجدول إن أكثر من نصف (53%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25-29 سنة، في حين أن أقل نسبة كانت (2%) للعاملين الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة، وبنسبة (15%) من 20-24 سنة، وبنسبة (21%) من 30-34 سنة، وبنسبة (6%) من 35-39 سنة، وبنسبة (3%) لـ 40 سنة فأكثر. ويلاحظ من الجدول أن 95% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 39 سنة وهم في سن الشباب ويدركون أهمية تعبئة الاستبانة لنجاح الدراسة. ويبين الجدول أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب المستوى التعليمي كالآتي: بنسبة (2.17%) الثانوية العامة، وبنسبة (8.69%) للدبلوم المتوسط، وبنسبة (70.28%) للبكالوريوس، وبنسبة (7.97%) دبلوم عال، وبنسبة (10.14%) للماجستير، وبنسبة (1%) للدكتوراه. وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد البنوك التجارية على الكفاءات المؤهلة لإنجاز أعمالها، إذ أن أكثر من (70%) يحملون درجة البكالوريوس على الأقل. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من إجابة فقرات الاستبانة بموضوعية وحيادية، كما أن لديهم معرفة تامة بنظم إدارة علاقات الزبائن المستخدمة في البنوك ودورها في تحسين العلاقة مع زبائن البنك مما ينعكس إيجاباً على أدائه المالي وغير المالي. وأخيراً، يلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة تراوحت خبراتهم بنسبة (4.34%) لأقل من 5 سنوات، وبنسبة (12.32%) من 5-9 سنوات، وبنسبة (31.16%) من 10-14 سنة، وبنسبة (41.30%) من 15-19 سنة، وبنسبة (10.87%) للذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فأكثر. ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من يتملكون 15-19 سنة. أن أكثر من (72%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون بين 10 و 19 سنة خبرة. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة كافية تمكنهم من إجابة فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة.

اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة وإجابة أسئلتها نحتاج إلى تطبيق

Kolmogorov-Smirnov. ويظهر من خلال الجدول رقم (4) أن معظم قيم Skewness وقيم Kurtosis تتراوح بين -1.28 و 1.26 وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين ± 2.58 عند مستوى دلالة (≤ 0.01) باستثناء بعد التركيز على كبار الزبائن إذ بلغت قيمة Kurtosis=4.55 وهذا ربما يعود إلى طريقة صياغة الأسئلة التي تقيس هذا البعد أو ربما أن أفراد عينة الدراسة خلطوا بين الزبائن المهمين والزبائن الرئيسيين. ولكن بشكل عام فإن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair et al., 2009). كما يظهر الجدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov التي تظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع إبعاد المتغير المستقل والتابع المشمولة في هذه الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحليلات الانحدار المختلفة (Regression Analyses). ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار و هي: وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)، ووجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)، ووجوب أن لا يتجاوز ارتباط (Correlations) متغيرات الدراسة مع بعضها البعض 80% (Hair et al. 2009). وفي حال عدم توفر هذه الشروط فأنتنا سوف نلجأ إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests) والتي هي أقل تشدداً فيما يتعلق بشروط التوزيع الطبيعي. ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحثون كل من فحص الالتواء والتفرطح (Skewness-Kurtosis) وكذلك فحص

جدول (4)

اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov; skewness, Kurtosis

Kolmogorov-Smirnov(Sig)	Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
0.17	-1.28	4.55	إدارة علاقات الزبائن
0.08	-0.58	0.34	تنظيم إدارة علاقات الزبائن
0.21	-0.21	0.38	إدارة معرفة الزبائن
0.15	-0.49	1.04	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
0.22	-0.29	-0.123	البعد المالي
0.13	-0.43	0.95	بعد الزبائن
0.11	-0.52	1.26	بعد العمليات الداخلية
0.06	-0.43	0.79	بعد التعلم والنمو

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 10 (Hair et al., 2009). وبالرجوع إلى الجدول رقم (5) وتحديداً إلى قيم Tolerance وقيم VIF فنلاحظ تأكيد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.

وبناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (4) يمكن أن نستنتج أن البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً ويمكن أخضاعها لتحليل إحصائية متقدمة كالأنحدار. ولاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض Multicollinearity، فقد استخدم الباحث القيم الإحصائية ل Tolerance و Variance Inflation Rate. وللتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون

بحيث لايزيد عن 85% (Hair et al. 2009)، تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) وهذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار (Regression Analyses). وبالرجوع إلى الجدول رقم (6) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع الإبعاد الأخرى أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح به (80%) (Hair et al. 2009). واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات، فإنه يمكننا الآن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

جدول (5)

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

Tolerance	VIF	إبعاد المتغير المستقل	
1.70	21.4	التركيز على كبار الزبائن	إدارة
4.40	2.28	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	علاقات الزبائن
2.60	31.6	إدارة معرفة الزبائن	
5.40	2.24	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

وللتحقق من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة

جدول (6)

اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

متغيرات الدراسة	التركيز على كبار الزبائن	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	إدارة معرفة الزبائن	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
التركيز على كبار الزبائن	1							
تنظيم إدارة علاقات الزبائن	.454**	1						
إدارة معرفة الزبائن	.478**	.499**	1					
إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	.353**	.715**	.533**	1				
البعد المالي	.258**	.404**	.290**	.349**	1			
بعد الزبائن	.261**	.353**	.264**	.201*	.522**	1		
بعد العمليات الداخلية	.369**	.266**	.316**	.176*	.565**	.564**	1	
بعد التعلم والنمو	.268**	.279**	.203*	.235**	.317**	.473**	.385**	1

إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الإداء التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية. ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد

الفرضية الرئيسية H01: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن،

للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء. والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R ²	R ²	R
0.000*		9.859		0.21	0.23	0.48
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
.040	32.0	.180	.290	8.50	التركيز على كبار الزبائن	
.010	22.6	.300	.340	90.0	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	
.200	91.2	3.10	8.30	9.40	إدارة معرفة الزبائن	
.780	8.20	.030	.320	.090	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)، المتغير التابع: الأداء التنظيمي

الزبائن وتقبل جزئياً فيما يخص إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل إبعاد إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء، فإنه يتضح من الجدول رقم (8) والذي يبين ترتيب دخول إبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، أن متغير تنظيم إدارة علاقات الزبائن جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع، ومن ثم دخل بعد التركيز على كبار الزبائن وفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير التابع (الأداء). وقد تم استبعاد بعدي إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا من معادلة التنبؤ وذلك كونهما غير دالين إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ولا يوجد لهما أي أثر في المتغير التابع (الأداء) مقاساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازنة).

يتضح من الجدول رقم (7) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء هي 21% اعتماداً على قيمة Adjusted R². كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (9.859) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والأداء. كما يتضح من الجدول رقم (6)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.03; 2.62) وهي قيمة معنوية (0.04; 0.01) عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05)، ولم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في الأداء مقاساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازنة، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.28)، (1.29) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص بعد التركيز على الزبائن وتنظيم إدارة علاقات

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء التنظيمي من خلال إبعاد إدارة علاقات الزبائن

مستوى الدلالة	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R ²	قيمة R ²	قيمة R	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000*	0.43	5.46	29.813	0.17	0.18	0.43	تنظيم إدارة علاقات الزبائن
0.000*	0.22	2.60	18.928	0.21	0.22	0.47	التركيز على كبار الزبائن

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤0.05)، المتغير التابع: الأداء التنظيمي

الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. والجدول (9) يوضح ذلك.

الفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن، بإبعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد المؤشرات المالية للبنك. واختبار الفرضية

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء (البعد المالي)

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000*	7.32	0.16	0.18	0.43	
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن
.470	.720	7.00	.110	8.00	التركيز على كبار الزبائن
.02*0	92.2	.270	3.10	.290	تنظيم إدارة علاقات الزبائن
.460	4.70	.070	.140	.100	إدارة معرفة الزبائن
4.40	.780	.090	.120	10.0	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p≤0.05)، المتغير التابع: البعد المالي

للمتغيرات المستقلة يتضح أن فقط تنظيم إدارة علاقات الزبائن له أثر ذو دلالة إحصائية في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.29) وهي قيمة معنوية (0.02) عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05)، ولم يبين أي أثر للتركيز على كبار العملاء وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.72)، (0.74)، (0.78) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص تنظيم إدارة علاقات

يتضح من الجدول رقم (9) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة هي 16% اعتماداً على قيمة Adjusted R². كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (7.32) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والبعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (8)، وبمتابعة قيم اختبار (t)

التكنولوجيا) في بعد العملاء للبنك. واختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العملاء لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في بعد العملاء.

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R2	R2	R
0.000*		5.99		0.13	0.15	0.39
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
0.33	0.99	0.09	0.10	0.10	التركيز على كبار الزبائن	
0.01*	2.98	0.36	0.12	0.34	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	
0.23	1.21	0.12	0.13	0.15	إدارة معرفة الزبائن	
0.18	1.30	0.16	0.11	0.142	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p ≤ 0.05)، المتغير التابع: بعد الزبائن

وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص تنظيم إدارة علاقات الزبائن وتقبل جزئياً فيما يخص التركيز على كبار الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

الفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بإبعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية للبنك. واختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. والجدول (11) يوضح ذلك.

الزبائن وتقبل جزئياً فيما التركيز على كبار الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

الفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بإبعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على

يتضح من الجدول رقم (10) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العملاء هي 13% اعتماداً على قيمة Adjusted R². كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (5.99) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والبعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (10)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح فقط أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد الزبائن كأحد إبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.98) وهي قيمة معنوية (0.01) عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05)، ولم يتبين أي أثر للتركيز على كبار الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في بعد الزبائن لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.99)، (1.21)، (1.30) على التوالي

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية.

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R ²	R ²	R
0.000*		6.820		0.15	0.17	0.41
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
0.01*	2.75	0.26	0.09	0.25	التركيز على كبار الزبائن	
0.26	1.14	0.14	0.11	0.12	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	
0.07	1.82	0.18	0.12	0.21	إدارة معرفة الزبائن	
0.35	0.93	0.11	0.10	0.09	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05) ، المتغير التابع: بعد العمليات الداخلية

لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (1.14) ، (1.82) ، (0.93) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص التركيز على كبار الزبائن وتقبل جزئياً فيما يخص تنظيم إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

الفرضية الفرعية الرابعة H01.4: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة علاقات الزبائن بابعادها (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو للبنك. ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. والجدول (12) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول رقم (11) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية هي 15% اعتماداً على قيمة Adjusted R². كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (6.820) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وبعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (8)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح فقط أن التركيز على كبار الزبائن له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.75) وهي قيمة معنوية (0.01) عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05) ، ولم يتبين أي أثر لتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في بعد العمليات الداخلية

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو.

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R ²	R ²	R
0.05*		3.910		0.08	0.11	0.32
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
.080	1.76	.170	10.0	7.10	التركيز على كبار الزبائن	
2.20	1.23	.150	.110	4.10	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	
90.0	3.10	.010	.120	7.00	إدارة معرفة الزبائن	
4.60	8.40	6.00	1.10	.050	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)، المتغير التابع: بعد التعلم والنمو

التجارية الأردنية. وبناء على تحليل نتائج البيانات التي تم الحصول عليها واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي. وانفقت هذه النتيجة مع نتائج معظم الدراسات السابقة التي نصت على أن تنفيذ واستخدام إدارة علاقات الزبائن لها علاقة أثر إيجابية مع الأداء (Reinartz et al. 2004; Sin et al. 2005; Reimann et al. 2010; Chang et al. 2010; Akroush et al. 2011; Ernst et al. 2011; Battor and Battour, 2013; Josiassen et al. 2014) كما إبت هذه النتيجة إلى التحقق من الاقتراح الذي قدمه (Wu and Lu, 2012) حول ضرورة اختبار المقياس المطور للأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.

كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في الأداء مقاساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازنة. وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصل إليه (Shang

يتضح من الجدول رقم (12) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية هي 8% اعتماداً على قيمة Adjusted R². كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (3.910) بمستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة أثر ذات ضعيفة جداً بين إدارة علاقات الزبائن وبعد العمليات التعلم والنمو لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (12)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح أنه لم يتبين أي أثر للتركيز على كبار العملاء، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في بعد التعلم والنمو لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (1.76)، (1.23)، (0.13)، (0.48) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه، تقبل الفرضية الصفرية كلياً فيما يخص التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنوك

الزبائن وخاصة التركيز على كبار الزبائن في بعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو لبطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($0.05 < \alpha$). والنتائج الثلاثة السابقة تتفق مع ما توصل إليه (Wu and Lu, 2012) أنه بغض النظر عن وظيفة إدارة علاقات الزبائن المطبقة فإنها تخلق أثراً إيجابياً على الأداء مقياساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازن بإبعادها المختلفة.

محددات الدراسة:

لابد من الإشارة إلى ضرورة أخذ نتائج هذه الدراسة من قبل الباحثين ومديري البنوك التجارية بحذر في ظل المحددات التي واجهتها هذه الدراسة كآتي:

1. إن الدراسة الحالية ركزت فقط على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، ولم تأخذ بعين الاعتبار المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في فروع البنوك في المحافظات الأخرى مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على جميع البنوك.
2. اقتصرت الدراسة الحالية على بحث أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي، ولكنها لم تتناول بالدراسة أية متغيرات بسيطة أو معدلة كجودة معرفة الزبون، وتطوير الخدمات الجديدة، والقدرات التسويقية، وغيرها.
3. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة، وهذه الأداة تمثل فقط إدراك المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في البنوك التجارية الأردنية لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء في لحظة توزيع الاستبانة ولكن ليس قبل ولا بعد.
4. اقتصرت الدراسة الحالية على البنوك التجارية الأردنية (12 بنكاً) ولم تأخذ بعين الاعتبار البنوك التجارية غير الأردنية والإسلامية الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع المصرفي الأردني.
5. لم تتطرق الدراسة الحالية فيما إذا كان هناك فروق بين البنوك التجارية الأردنية سواء من حيث تطبيق إبعاد إدارة

(and Lu, 2012) من أن تطبيق معرفة الزبائن وتكنولوجيا إدارة علاقة الزبائن لا يوجد لهما أثر في مؤشرات الأداء المالية المدركة. ولكن هذه النتيجة اختلفت مع ما توصل إليه (Chang et al. 2010) من أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن تؤثر إيجاباً في الأداء من خلال القدرة التسويقية. وهذا الاختلاف يعود إلى الطريقة التي تم فيها قياس تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، إذ أن هناك تطبيقات تكنولوجية مختلفة للبنية التحتية لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن. وقد يعود السبب أيضاً إلى المؤشرات المالية التي تم استخدامها لقياس الأداء. وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة محوري تنظيم إدارة علاقات الزبائن و التركيز على كبار الزبائن في الأداء التنظيمي مقياساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازنة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة أكدت ما اقترحه (Kim et al. 2003) من أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مشروع إدارة علاقات الزبائن.

كما أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة تنظيم إدارة علاقات الزبائن في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Sin et al. 2005; Akroush et al. 2011) من أن مكونات إدارة علاقات الزبائن المختلفة لها أثر إيجابي في مؤشرات الأداء المالي. لكنها اختلفت مع ما توصل إليه (Hendricks et al. 2007) من أن الاستثمار في نظام إدارة علاقات الزبائن لم يظهر أي تحسن في الربحية و عوائد السهم بالنسبة للشركات المستثمره فيه. وهذا الاختلاف ربما يعود إلى استخدام مؤشرات مالية تختلف عن المستخدمة في الدراسة الحالية. علاوة على أن الاستثمار في نظام إدارة علاقات الزبائن يحتاج لفترة زمنية لكي تظهر نتائج استخدامه كتحسينات أو زيادة في المؤشرات المالية.

كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة تنظيم إدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكذلك بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات

- أخرى كتعيين مدير جديد للبنك أو تفعيل استخدام نظام تكنولوجي جديد أو تخفيض سعر الفائدة من قبل البنك المركزي أو تتأثر سلباً نتيجة لظروف كارثة طبيعية أو سياسية أو إجتماعية أو أزمة مالية عالمية.
3. الدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات كالملاحظه والمقابلة للتحقق من حدود الظاهرة المدروسة خاصة أن العلاقات المفترضة في نموذج هذه الدراسة غير ملموسة وتحتاج إلى أكثر من دليل مادي للتحقق من وجودها. كما أن الأثر الفعلي لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي يحتاج إلى فترة زمنية طويلة خاصة أن بعض أنشطة إدارة علاقات الزبائن لا ترتبط بشكل مباشر في مؤشرات الأداء التنظيمي.
4. المديرون يمكنهم التركيز على تفعيل إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا لزيادة رضى الزبائن، وتقليل الكلفة، وتحسين عمليات البنك الداخلية الأمر الذي ينعكس إيجاباً بدوره على الأداء.
5. المديرون يستطيعون تحسين الأداء التنظيمي للبنوك من خلال التركيز على كيفية تنظيم إدارة علاقات الزبائن و التركيز على كبار الزبائن. فيجب عليهم تنظيم إدارة علاقات الزبائن بالشكل الذي يضمن سهولة التواصل مع الزبائن للتعرف على حاجاتهم الفردية ومحاولة اشباعها وليس التعامل معهم على أن حاجاتهم متشابهة. فتنظيم إدارة علاقات الزبائن بالطريقة المناسبة يمنح المديرين الفرصه والوقت الكافي لمعرفة أكثر الزبائن رحية ومحاولة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة اشباعها.

- علاقات الزبائن أو إبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة يمكن أن تعزى لحجم البنك، ملكية البنك، النمط الإداري السائد في البنوك والتي ربما يكون لها أثر مهم ذو دلالة إحصائية على قوة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التنظيمي للبنك.
6. على الرغم من المحددات السابقة، إلا أن هذه المحددات لا يمكن إدراكها على أنها نقاط ضعف في الدراسة الحالية، ولكن لابد من إبرازها لكي تكون مجالات بحث للدراسات المستقبلية للتركيز عليها من قبل الباحثين.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الأكاديمية والإدارية كالاتي:
1. نظراً لأهمية إدارة علاقات الزبائن في تحديد رضا الزبائن وتقليل الشكاوى المقدمه منهم ودورها الفعال في تحسين الأداء التنظيمي، فالدراسات المستقبلية مدعوة لتطبيق نموذج الدراسة الحالية كما هو في قطاعات أخرى كالمستشفيات والخدمات الحكومية الأخرى أو التعديل على النموذج بإضافة رضا الزبائن أو ولاء الزبائن أو تحقيق قيمة إضافية للزبائن كمتغير تابع. مما يعطي نموذج الدراسة الحالية مزيد من الموثوقية ويفتح مجالاً للدراسات المستقبلية في التحقق من ذلك.
2. الدراسات المستقبلية مدعوة للتحقق من مدى إمكانية تعميم نموذج الدراسة الحالية على قطاعات أخرى من خلال جمع بيانات لفترة زمنية طويلة لبيان الأثر الفعلي لإدارة علاقات الزبائن في الأداء خاصة أن الأداء التنظيمي يمثل ظاهرة كلية يمكن أن تتأثر إيجاباً بعوامل

المراجع

المراجع العربية

- الطالب، صلاح عبدالرحمن، (2002) إتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، الامارات العربية المتحدة، ص. ص. 15-16.
- الشرابية، وائل محمود (2010) أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء

- المحاميد، اسعود محمد والحسيني، أنس محمد جهاد(2014) أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء من خلال ذكاء العملاء: دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، الكويت، مقبول للنشر.

دليل البنوك العاملة في الأردن:

<http://www.abj.org.jo/ar->

[jo/directoryofbankoperatinginjordan.aspx](http://www.abj.org.jo/directoryofbankoperatinginjordan.aspx)

نجم (2005). *ادارة المعرفة: مفاهيم واستراتيجيات*. دار الرواق للنشر، عمان الأردن.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abdul Rida, A. and Altaiee, A.(2007). Customer relationship management new organizational orientation an empirical investigation in some of the governmental banks. *Bagdad College of Economic Sciences Journal*, 14: 231-264.
- Almahamid, S. and AlHusseini, A. (2014). The Impact of Customers Relationships Management on Customers Loyalty via Customers' agility: an Empirical Investigation in Jordanian Telecommunications Companies. *Arab Journal for administrative Sciences*, Kwuit University, Kwuit, Forthcoming, 2014.
- Al-Sharaia, W.M.(2010). The Impact of Customer Relationship Management on Performance of five and four stars hotels in Amman. *Unpublished master thesis*,

المراجع الأجنبية

- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., and Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of commerce and Management*, 21(2): 158-190.
- Azila, N. and Noor, M.2011. Electronic customer relationship management performance: its impact on loyalty from customers perspectives. *International journal of e-education, e-business, e-management and e-learning*, 1(1):1-6.
- Battor, M. and Battour, M. 2013. Can organizational learning foster customer relationships? Implications for performance. *Learning organization*, 20(4/5): 279-290.
- Carrillo, P.M, Robinson, H.S, Anumba, C.J and Al-

فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان. *رسالة ماجستير*

غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد الرضا والطائي (2007). *ادارة علاقات العملاء، التوجه التنظيمي الجديد لإجراء دراسة احصائية على بعض البنوك الحكومية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*.

Middle East University, Amman, Jordan.

Altaleb, S.A.(2002). Jordanian Commercial banks headquarters attitudes towards rooting relationship with customer: an empirical analytical study. *A working paper submitted to the first forum: marketing at the Arab world reality and development prospects*. United Arab Emirates, 15-16 :111-130.

Directory of bank operating in Jordan. Available at: <http://www.abj.org.jo/ar-jo/directoryofbankoperatinginjordan.aspx>

Nijm, A.(2005). *Knowledge Management: Concepts, Strategies, and Concepts*. Alrawaq Publishing and distreputing, Amman, Jordan.

Ghassani, A.M. 2003. IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (1): 1-12.

Chang, W., Park, J. E., and Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8): 849-855.

Cheng, L. Y., Yang, C. C., and Teng, H. M. (2013). An Integrated Model for Customer Relationship Management: An Analysis and Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 23(5): 462-481.

Coltman, T., Devinney, T. M., and Midgley, D. F. 2011. Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*,

- 26(3): 205-219.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., and Krieger, K. 2011. Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2): 290-306.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2009. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., and Stratman, J. K. 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1): 65-82.
- Jayasisingam, S, Ansari, M.A, Ramayah, T, and Jantan, M. (2013). Knowledge management practices and performance: are they truly linked? *Knowledge Management Research and Practice*, 11: 255–264.
- Josiassen, A., Assaf, A. G., and Cvelbar, L. K. (2014) CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, 36: 130-136.
- Kalling, T. (2003) Knowledge Management and the occasional links with performance, *Journal Knowledge Management*, 7(3): 67-81.
- Kaplan, R. and Atkinson, A. 1998. *Advanced Management Accounting*. Third edition, Prentice Hall. New Jersey.
- Kaplan, R. and Norton, P. 1992. The balanced scorecard: Measures that Drive performance, *Harvard Business Review*, Jan – feb 71-80.
- Kaplan, R. and Norton, P. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1): 75-85.
- Kaplan, R. and Norton, P. (1996b). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kim, J., Suh, E., and Hwang, H. 2003. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- KOÇOĞLU, D.2012. Customer Relationship Management and Customer Loyalty; A survey in the sector of Banking. *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(3), 282-291.
- Kok, J. A. and Vanzy, DC.R. 2002. *Management and business intelligence and customer relationship management*, London, Oxford.
- Krauss, M. 2002. At many firms, technology obscures CRM, *Marketing News*, 36(6).
- Lambe, P. 2008. Knowledge-Based CRM: A Map. Available at: <http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>.
- Mohammed, A. A. and Rashid, B. 2012. Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4): 220-230.
- Neumann, G and Tomé, E. 2012. The Changing Role of Knowledge in Companies: How to Improve Business Performance Through Knowledge. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(1): 57-72.
- Payne, A. and Frow, P. 2005. Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4): 167-176.
- Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J. S. 2010. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3): 326-346.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. 2004. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3): 293-305.
- Sawhney, M. and Zabin, J. 2001. *The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation*. McGraw-Hill, New York.
- Shang, K. C. and Lu, C. S. (2012). Customer relationship management and firm performance: an empirical study of freight forwarder services. *Journal of Marine*

- Science and Technology*, 20(1): 64-72.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., and Yim, F. H. 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1264-1290.
- Srinivasan, R. and Moorman, C. (2005) Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 69(4): 193-200.
- Tiago, F, Tiago, M. T. B, and Couto, J. P.2012. Assessing the Drivers of Virtual Knowledge Management Impact in European Firms' Performance: an Exploratory Analysis. *Electronic Journal of Knowledge Management*,7 (2): 277-286.
- Wu, S. I. and Lu, C. L. 2012. The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 276-285.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., and Johnston, W. J. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, 33(6): 475-489.

The Impact of Customers Relationships Management on Organizational Performance from the perspective of Jordanian Commercial Banks Managers: An Empirical study

Soud Almahamid¹; Amjad Twiqatt²; Renata Hadadin^{3}*

ABSTRACT

The study aims to investigate the impact of Customers Relationships Management on the organizational performance from the perspective of Jordanian commercial banks managers. In order to achieve the objectives of the study the researcher designed a questionnaire to gather the primary data from the study sample. The population of this study consists of Jordanian commercial banks (13 banks). The research sample consists of all managers and head of departments in Jordanian commercial banks. Out of 150 questionnaires retrieved, only 138 were valid for further analysis, 12 were excluding due to large percentage of missing data. The results revealed that there was a significant impact for Customer Relationships Management (key customers focus, Customers relationships management organization, Customers Knowledge management, and technology-based customers' relationships management) application on organizational performance measured by balanced scorecard (financial dimension, customers dimension, internal processes dimension, and learning and growth dimension) in commercial banks working at banking sector in Jordan. The results also indicated that the key customers famous and customers' relationships management organization have the highest impact on organizational performance measured by balanced scorecard, but no impact were noticed for customers knowledge management and technology-based customers relationships management. Based on the research results, the study arrived to set of practical recommendations among the foremost are: The Jordanian commercial banks should be given more attention to technology-based customers' relationships to boost customers' satisfaction. Commercial banks also should activate customers' knowledge management to improve customers' satisfaction and their competitive positions. Finally, commercial banks should raise the awareness of their customers to use electronic interaction tools that are fundamental to technology-based customers' relationships management in order to know their developed needs and retain them.

KEYWORDS: Customers relationships management, Organizational Performance, empirical study.

¹ Corresponding author, Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, 338 Amman, 1183 Jordan.

salmahamid@meu.edu.jo.

² Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, 338 Amman, 1183 Jordan.

atweiqat@meu.edu.jo

³ Master of E-Business, Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, 338 Amman, 1183 Jordan.

rinatahaddadin19@yahoo.com

Received on 5/8/2014 and Accepted for Publication on 21/1/2015.