

أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية.

**The Impact of Customers Relationships Management On Organizational Performance Using The Balanced Scorecard: An Empirical Study in Jordanian Commercial Banks.**

إعداد الطالبة:

ريناتا حدادين

إشراف

الدكتور اسعود المحاميد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2014

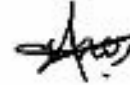
ب

## تفويض

أنا الطالبة ريناتا وديع سلامة حدادين أفوض جامعة الشرق الأوسط  
للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات  
والمنظمات والهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: ريناتا وديع سلامة حدادين

التاريخ: ٢٠١٤/٥/٢٠

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " اثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية." وأجيزت بتاريخ 20 / 5 / 2014.

## اعضاء لجنة المناقشة

- التوقيع
- 1- الدكتور: سامر الدحيات
- 2- الدكتور: اسعود المحاميد
- 3- الدكتور: هارون الريالات
- عضو داخلي:
- مشرقا:
- عضو خارجي:

## الشكر والتقدير

أحمد الله واشكره تعالى على ما انعم به علي من فضل وتوفيق  
فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع  
ويطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل والعرفان بالجميل  
والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واخصني بالنصح وتفضل  
علي بقبول الأشراف على رسالتي أستاذي ومعلمي  
الدكتور أسعود المحاميد .

وأتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على  
مناقشة رسالتي والحكم عليها والشكر لأساتذة جامعة الشرق الأوسط  
والعاملين فيها وخص بالذكر أساتذة كلية لأعمال وقسم إدارة  
الأعمال الكترونية الكرام.

ولا أنسى بالشكر جميع من أعانني بجهد ووقته.

## إهداء

إلى الذي من زرع في نفسي حب العلم وضحي من اجلي .....

إلى الذي قصر به الأجل ..... إلى الذي يلوح طيفه عند كل أفق  
وردي ..... إلى الذي أحببته قبل الفجر وبعد الصباح ....

إلى الذي تتهادى أجفانه تحت ثرى الطيبة والشموخ إلى منبع عشقي  
للتقدم والحياة الى روح والدي رحمه الله.

إلى التي توجت رأسي بطوق الياسمين إلى سائدة الأمومة وحامية  
الطفولة إلى والدتي الغالية .

إلى رفيق حياتي وسندي وداعمي زوجي الغالي جريس.

إلى التي لن أنسى فضلها علي مهما حبيت عمتي الحبيبة إخلاص.

إلى إخواني وأختي وأولادهم الغاليين.

إلى جميع عائلتي وأقاربي وصديقاتي وعملي والى كل من قدم الدعم  
والعون لي.

لهم جميعا اهدي ثمرة جهدي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	المخلص باللغة العربية
ن	المخلص باللغة الإنجليزية
ع	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	(1-1): المقدمة
2	(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	(1-3): أهداف الدراسة
3	(1-4): أهمية الدراسة
4	(1-5): أ نموذج الدراسة
5	(1-6): فرضيات الدراسة
6	(1-7): التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة
8	(1-8): حدود الدراسة
9	(1-9): محددات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(2-1): إدارة علاقات الزبائن
19	(2-2) الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

24	(2 - 3): العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن و الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
25	(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
25	(2-4-1) الدراسات العربية
29	(2-4-2) الدراسات الاجنبية
38	(2-5) ما يميز الدراسة
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)
39	المقدمة
40	(3-1): منهج الدراسة
40	(3-2): مجتمع الدراسة وعينتها
40	(3-3): مصادر الحصول على البيانات
42	(3-4): صدق أداة الدراسة
42	(3-5): ثبات أداة الدراسة
43	(3-6): متغيرات الدراسة
44	(3-7) : المعالجة الإحصائية
45	(3-8) : إجراءات الدراسة
46	الفصل الرابع : تحليل النتائج واختبار الفرضيات
47	(4-1) المقدمة
47	(4-2) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
51	(4-3) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة
52	(4-4) إدارة علاقات الزبائن
52	(4-4-1)تركيز على كبار الزبائن
53	(4-4-2)تنظيم علاقات الزبائن
54	(4-4-3):ادارة معرفة الزبون
55	(4-4-4):ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
56	(4-5) بطاقة الأداء المتوازن

57	(1-5-4) البعد المالي
58	(2-5-4) بعد الزبائن
59	(3-5-4) بعد العمليات الداخلية
60	(4-5-4) بعد التعلم والنمو
61	(6-4) اختبار جاهزية وصلاحية البيانات للتحليلات بالانحدار
66	(7-4) اختبار فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
80	(1-5): النتائج
85	(2-5): التوصيات
87	المراجع: المراجع العربية والاجنبية
87	(1-6): المراجع العربية
89	(2-6): المراجع الأجنبية
96	الملحقات



## قائمة الجداول

رقم جدول	المحتوى	الصفحة
1	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ الفا	43
2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	48
3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	48
4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
5	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	50
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التركيز على كبار الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً.	52
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور تنظيم علاقات الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً.	53
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور إدارة معرفة الزبون مرتبة ترتيباً تنازلياً.	54
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا مرتبة ترتيباً تنازلياً.	55
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور البعد المالي مرتبة ترتيباً تنازلياً.	57
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً	58
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور العمليات الداخلية مرتبة ترتيباً تنازلياً	59
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التعلم والنمو مرتبة ترتيباً تنازلياً	60

63	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness-Kurtosis.	14
64	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص-Kolmogorov Smirnov	15
65	اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	16
66	اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)	17
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن	18
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء التنظيمي للبنك من خلال إبعاد إدارة علاقات الزبائن	19
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء مقاساً بالبعد المالي	20
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن فيها بعد الزبائن.	21
74	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية.	22
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو.	23
78	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	24

ك

## قائمة الملحقات

الاستبانة	قائمة رقم 1
قائمة بأسماء المحكمين	قائمة رقم 2
البنوك المشاركة في عينة الدراسة	قائمة رقم 3

# أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالبة:  
ريناتا حدادين

إشراف  
الدكتور اسعود المحاميد

## الملخص باللغة العربية

في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، فإن البنوك كغيرها من المنظمات الأردنية تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد لضمان بقائها على قيد الحياة وتحقيق منافع لأصحاب المصالح فيها. ويتأتى ذلك من خلال تحقيق رضا الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم . ويبدو أن تكنولوجيا المعلومات وخاصة ما يدعى بنظم إدارة علاقات الزبائن تلعب دوراً مهماً في هذا الاتجاه. لذلك هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، تكون مجتمع هذه الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنك. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن

المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقياساً ببطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي، و بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية. كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم علاقات الزبائن لهم الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها : على البنوك التجارية الأردنية أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الانترنت لما له من أثر إيجابي على رضا الزبائن، وعلى إدارات البنوك التجارية الأردنية تفعيل إدارة معرفة الزبائن لما لها من دور فاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن، وعلى إدارة البنوك التجارية زيادة وعي زبائنها لاستخدام أدوات التفاعل الإلكترونية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا للتعرف على حاجاتهم المتنامية والحفاظ عليهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، الأداء التنظيمي، بطاقة الأداء المتوازن، البنوك التجارية الأردنية.

**The Impact Of Customers Relationships Management  
On Organizational Performance Using The Balanced  
Scorecard: An Empirical Study In Jordanian  
Commercial Banks.**

Prepared by:

Renata Hadadeen

Supervised By:

Dr. Soud Almahamid

**Abstract**

Information Technology has profoundly changed the way organizations do business during the past decade. Therefore, the competition between organizations has been increased. Banks in Jordan like other organizations work hardly to keep their customers and try to increase them by using Customers Relationships Management System. Therefore, the study aims to investigate the impact of applying Customer Relationships Management on the organizational performance using balance scorecard in Jordanian commercial banks. 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 results revealed that there was a significant impact for Customer Relationships Management (key customers focus, Customers

relationships management organisation, 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 factors and customers' relationships management organisation have the highest impact on organisational 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 , Organisational Performance , Blanced Scorecard, Commercial Banks

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1): أهداف الدراسة
- (4 - 1): أهمية الدراسة
- (5 - 1): أنموذج الدراسة
- (6 - 1): فرضيات الدراسة
- (7 - 1): التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة
- (8 - 1): حدود الدراسة
- (9 - 1): محددات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (1 - 1): المقدمة

أدت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر إلى تغييرات جذرية في أصول المنافسة التقليدية ، حيث تحولت 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 على 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 وتوفير 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 زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد لضمان بقائها على قيد الحياة وتحقيق منافع لأصحاب المصالح فيها. ويتأتى ذلك من خلال تحقيق رضا الزبائن 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 (Cheng et al. 2012: تعزيز الاحتفاظ بالزبائن وولائهم، وتسهيل تخصيص المنتجات والخدمات، وتعزيز ربحية الزبون. ويستنتج من ذلك، أن رضا وولاء والاحتفاظ بالزبون هو محور إدارة علاقات الزبائن، ولن

يتأتى ذلك إلا من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات تقي بحاجات ورغبات الزبون وتتسجم مع توقعاته مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. ولذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تنفيذ إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي.

### (1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الحفاظ على الزبائن بل وزيادة أعدادهم من أهم الأمور التي تؤدي إلى استمرار تنافس المنظمات مع المنظمات الأخرى، حتى أنه يعتبر العامل الأهم في استمرار المنظمات في سوق العمل. كما أدت التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحالية الشركات على اختلاف أنواعها أن تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد. مما دفع بالعديد من هذه الشركات إلى تبني و استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة ( كنظم إدارة علاقات الزبائن) لضمان البقاء على تواصل مستمر مع زبائنها للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم المتجددة. وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من الشركات تعاني من معدل دوران عالي 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 زبائنها. مما يثير السؤال الاتي: هل هناك أثر لنظام ادارة علاقات الزبائن في تعزيز الاداء التنظيمي ؟ لذلك، تتبلور مشكلة في الإجابة عن سؤالها الرئيس:

ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ويتفرع

عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في البعد المالي من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- 2- ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- 3- ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- 4- ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في بعد النمو والتعلم من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

(1 - 3): **أهداف الدراسة:** تتبلور هذه الدراسة حول الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في البعد المالي للبنك.
2. التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في كفاءة العمليات الداخلية للبنك.
3. التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن للبنك.
4. التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات، في زيادة نية العاملين في التعلم، وتحسين جودة خدمات العاملين.

(1 - 4): **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام

ومن النقاط التالية بشكل خاص:

1. وجود شك لدى الباحثين في الأثر المباشر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء (Riemann et al. 2009 ; Ernest et al. 2011 )

التنظيمي مما يترك المديرين بدون دليل حول كيفية تركيز جهودهم فيما يتعلق بإدارة علاقات

الزبائن (Zablah et al. 2004).

2. تتركز مهمة إدارة علاقات الزبائن في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن جوهرها استشعار

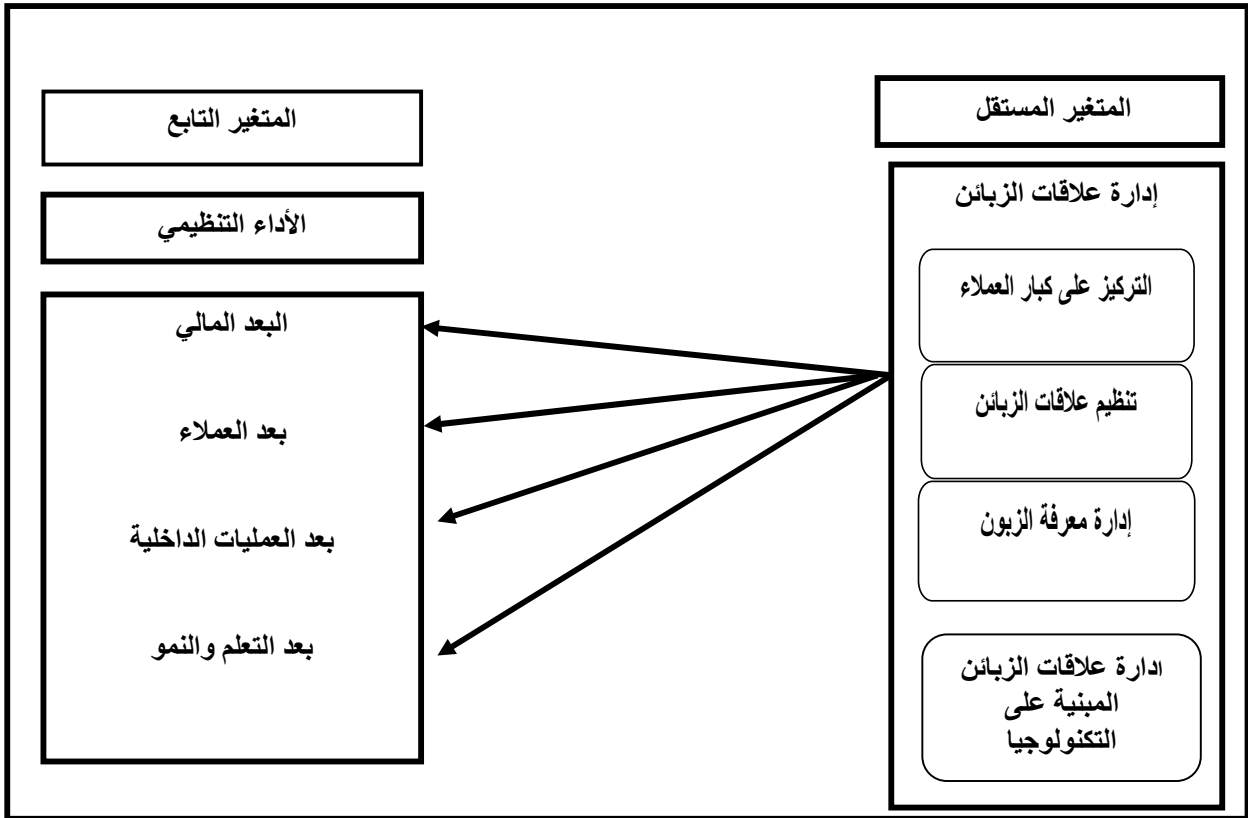
حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية لكي تتمكن المنظمة من تحسين أداءها التنظيمي.

3. على الرغم من أن إدارة علاقات الزبائن تمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة تعزز من أدائها

الكلي (Ernest et al.2011) إلا أن أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين.

### (1 - 5) : أنموذج الدراسة



أنموذج الدراسة استنادا إلى الدراسات السابقة: المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبائن تم بالاعتماد على كلا من (Sin et al.2005;Akroush et al.2011, Landroquez et al. 2011).  
المتغير التابع: الأداء التنظيمي تم بالاعتماد على كلا من الدراسات التالية; (Wu and Lu, 2012; Ernst et al. 2011; Riemann et al.2011)

### (6-1) فرضيات الدراسة:

من خلال استعراض أدبيات الموضوع، وبناءً على أنموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالآتي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في البعد المالي للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### (1 - 7): التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة:

إدارة علاقات الزبائن: فعرفها 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 (Sawhney and Zabin, 2001). كما يمكن اعتبارها أنها أدوات وعمليات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة القيمة المضافة لنشاطهم في المنظمة (Lamb , 2001). كما أن إدارة علاقة الزبائن تتمثل في جميع الأنشطة التسويقية خصوصاً الموجهة لكبار الزبائن والأدوات التكنولوجية والعمليات التنظيمية الموجهة لجذب زبائن جدد وبناء وتحسين علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الحاليين والمحتملين للاحتفاظ بهم لأطول فترة زمنية ممكنة. وتتألف من الإبعاد التالية :

**التركيز على كبار الزبائن:** ويشير إلى قدرة البنك على مقابلة حاجات ورغبات مجموعة من كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات معدلة ومصممة خصيصاً لإشباع تلك الحاجات والرغبات.

**تنظيم علاقات الزبائن:** تشير إلى الكيفية التي يتم بها تنظيم علاقات الزبائن في البنك بحيث تؤدي إلى خلق وتقديم قيمة مضافة للزبائن ( كفرق العمل المبنية على الزبائن )، ومدى امتلاك العاملين للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع الزبائن والمحافظة عليها.

**إدارة معرفة الزبون:** تشير إلى عمليات اكتساب وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبائن ذات العلاقة بحاجاتهم وتوقعاتهم وتحويل تلك المعلومات إلى معرفة مفيدة تمكن البنك من تقديم خدمات تفي بحاجات وتوقعات الزبائن.

ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا: تشير إلى قدرات تكنولوجيا المعلومات الهادفة لتوطيد العلاقة مع الزبائن (من برمجيات ومعدات وقواعد بيانات) المستخدمة في البنك والتي تساعد على اكتساب الزبائن والتفاعل معهم والمحافظة عليهم.

**الأداء التنظيمي:** يشير إلى قدرة البنك على تحقيق مستوى أداء مالي مرتفع مقارنة بالمنافسين، وتحقيق مستوى رضا زبائن مرتفع، والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة زمنية، وتحقيق أهدافه المبنية على السوق.

**بطاقة الأداء المتوازن:** هي أداة تشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث تتألف من أربعة أبعاد رئيسية هي: (البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

**البعد المالي:** يعد البعد المالي احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وينطوي تحت هذا البعد عدة مقاييس مثل الدخل التشغيلي، عائد الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، كلفة المنتجات، والقيمة الاقتصادية المضافة.

**بعد الزبائن:** يبين هذا البعد مدى قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات. بعض المقاييس التي تستخدم في هذا البعد تضم خدمات ما بعد البيع، التكلفة المنخفضة، الاستجابة لرغبات الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد، والحصة السوقية.

**بعد العمليات الداخلية:** أن تركيز هذا المحور هو على تطوير العمليات الداخلية للمنظمة فضلا عن تركيزه على الزبون من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج أو الخدمة تتعكس أثارها في تحقيق رضا الزبون

وتركيزه أيضا على زيادة كفاءة العمليات الداخلية. بعض المقاييس التي تستخدم في هذا البعد تضم معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التسليم الفوري، والمحافظة على الزبائن.

**بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم ركيزة أساسية تعمل على تطوير وبناء المنظمة. كما يركز هذا البعد على تطوير قدرة الموظفين على حل المشكلات، والقدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

### (1 - 8): حدود الدراسة: تقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

**الحدود المكانية:** تتمثل في المستويات الإدارية الثلاثة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.  
**الحدود البشرية:** تتمثل في المدراء العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنى) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

**الحدود الزمنية:** وتتمثل في المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، ويتوقع أن تستمر خلال عام 2014.

**الحدود العلمية:** ركزت الدراسة الحالية على فهم أثر إدارة علاقات الزبائن ممثلة بـ ( التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبون، ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا ) كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع ممثل بـ( البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).



**(1 - 9):محددات الدراسة:** يتوقع للدراسة الحالية أن تواجه المحددات التالية:

1. اقتصرت هذه الدراسة على بحث أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي، ولكنها لم تتناول بالدراسة أية متغيرات وسيطة أو معدلة كجودة معرفة الزبون، ونوع البنك.
2. ركزت الدراسة الحالية فقط على المستويات الإدارية الثلاثة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. لذلك، فإن تعميم النتائج سوف يقتصر فقط على البنوك التجارية الأردنية وليس على جميع البنوك.
3. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة، وهذه الأداة تمثل فقط إدراك المبحوثين لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء وفي خلق قيمة مرتفعة للزبون في لحظة توزيع الاستبانة ولكن ليس قبل ولا بعد.
4. قلة المصادر والمراجع المتاحة باللغة الأجنبية والعربية.
5. محدودية الوقت والتكاليف التي تحد من استخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات للتوصل إلى نتائج أكثر دقة و موثوقية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): إدارة علاقات الزبائن

(2 - 2): الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(2 - 3): العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن .

(2 - 4) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 4 - 1) الدراسات العربية

(2 - 4 - 2) الدراسات الأجنبية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل تفاصيل متغيرات الدراسة الواردة في أنموذج الدراسة في الشكل رقم (1) والعلاقة بينها وأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة علاقات الزبائن، حيث يتم عرضها في أربعة محاور: يتناول المحور الأول إدارة علاقات الزبائن والمحور الثاني الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والمحور الثالث العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المحور الرابع الدراسات السابقة العربية و الأجنبية.

#### (2 - 1): إدارة علاقات الزبائن

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى مصطلح التسويق بالعلاقات (Marketing by Relation) حيث يركز على أهمية تطوير علاقات معينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها وإكمال عقد الصفقات على مختلف أنواعها (عبد الرضا و الطائي، 2013). وقد ظهر مصطلح إدارة علاقات الزبائن والذي يهدف إلى ليس فقط إيجاد مثل هذه العلاقة وإنما ابعده من ذلك حيث يهدف إلى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المنظمة ويتضمن فيما يتضمن إعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة للزبائن في العصر الحالي الذي يسمى عصر المستهلك . وقد بدأ مفهوم إدارة علاقة الزبائن تتبلور من خلال تطور التقنيات المختلفة في عملية الاتصال وتوظيفها في التعامل مع الزبون فقامت المنظمات بإنشاء مراكز اتصال خاصة مع الزبائن بهدف توفير المعلومات المختلفة

عنهم. وقد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني في تحقيق متطلباته ومنها ما يركز على الجانب الآلي باعتبار إن هذا المفهوم وهو بالأساس وليد التطور التكنولوجي الكبير.

تناولت الدراسات السابقة جوانب مختلفة لإدارة علاقات الزبائن من خلال التعريفات التي أوردتها: فعرفها (Sawhney and Zabin, 2001) 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 (Srinivasan and Moorman, 2005) إدارة علاقات الزبائن بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مربحة معه من خلال استخدام التسويق التفاعلي، والمبيعات، والخدمات. وإدركها (الشرايعة، 2010) على أنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبون تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتوليد قيمة لهم. كما عرفها (Lamb , 2001) أنها أدوات وعمليات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة القيمة المضافة لنشاطهم في المنظمة. ويرى (نجم، 2005) أن إدارة علاقات الزبائن هو الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون. ومما يزيد في أهمية إدارة علاقات الزبون ظهور حقل معرفي وعملياتي جديد هو التجارة الالكترونية (Electronic Commerce) الذي يشكل قفزة كبيرة في التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية.

وبين (Payn and Frow, 2005) أن التعريفات التي وردت في الدراسات السابقة 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 الموجه بالعميل، وفي نهايتها تمثل إدارة علاقات الزبائن كمنهج متكامل لإدارة علاقات الزبائن لخلق قيمة لأصحاب المصالح. ومن خلال استعراض التعريفات أعلاه يتضح أن هناك هدفين أساسيين لإدارة علاقات الزبائن يتمثلان في كسب زبائن جدد من خلال تفعيل الزبائن المحتملين و المحافظة على الزبائن الحاليين (KOÇOĞLU, 2012). وإذا ما تحقق الهدفان فأنهما يؤديان إلى تحسين الأداء التنظيمي. كما يوضح (عبد الرضا و الطائي، 2013) خصائص إدارة علاقات الزبون كما يلي:

التوجه: وهي الاهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون. الوسائل: وهي استخدام وسائل تكنولوجيا والمعلومات: وهي كل البيانات الممكنة عن الزبون. الهدف: وهي تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها. - دور العاملين: وهي تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.

إن استخدام إدارة علاقة الزبائن تهدف إلى:

- تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيف الشركة المقبلة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات الزبون بهدف تعظيم الربح .

-التواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له .

-استخدام معلومات الزبون لتحسين الأداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والإخفاق .

-تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات ويتم ذلك في ثلاثة مراحل هي وفقا ل kano mode: (عبد الرضا و الطائي، 2013)

-**القاعدة:** حيث تتركز في هذه المرحلة معرفة حاجات الزبون والإجابة عن تساؤلاته والإيفاء بهذه الحاجات وتحسين إجراءات المنظمة بهدف تسهيل حصوله على خدماتها أو منتجاتها.

-**الخدمة المرتكزة على الزبون** وتتركز هذه المرحلة على أهمية تحديد الزبون للخدمات والمنتجات التي يريدها من المنظمة وتحديده لإجراءات حصوله عليها وبالتالي فان كل نشاطات المنظمة تتركز على تفضيل الزبون ويتم ذلك من خلال الحوار المباشر أو الآلي مع الزبون لمعرفة ما يريده.

إن إدارة علاقة الزبائن تركز على العديد من المبادئ والإبعاد كما يلي: (Sin et al. 2005)

1. **التركيز على كبار الزبائن (Key Customer Focus):** هذا البعد يركز على زبائن محددتين وعلى عملية إضافة قيمة لهؤلاء الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم عروض تناسبهم. الجوانب الرئيسية في هذا البعد تشمل التسويق من خلال التركيز هؤلاء الزبائن ( Customer-centric marketing)، تحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين ( key customer lifetime value identification)، التخصيص (personalization)، والتسويق التفاعلي ( interactive cocreation marketing). التركيز على الزبائن الرئيسيين (Customer-centric marketing) ويتضمن فهم و تنفيذ احتياجات، رغبات هؤلاء الزبائن. كما أن هذا البعد يركز على الاختيار المتعمد للزبائن الذين يكونون مفيدون للمنظمة من الناحية الإستراتيجية والناحية الربحية.

تحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين (key customer lifetime value identification) والذي يعرف على أنه صافي الإيرادات التي تم الحصول عليها من الزبائن على مدى عمر المعاملات مع هذا الزبون ناقص تكاليف جذب، بيع، و خدمة الزبائن. المسوقون يقدروا قيمة دورة حياة كل زبون على حدة لتقرير ما إذا كان لبناء علاقة معه / معها وتقديم عروض مخصصة. هذا القرار ينبغي أن يعزز أرباح الشركة من خلال التركيز على الزبائن المربحين عبر تقديم عروض أكثر حسب الطلب، والحد من الدعم للزبائن الغير مربحين.

التخصيص (Personalization) هو عبارة عن الممارسة التي تركز على كل زبون على حدة وذلك من خلال إيجاد حلول لكل زبون على حدة. أن التنوع الكبير في الاحتياجات، ومتطلبات، وموارد الزبائن يجعل التنبؤ أقل دقة و سلوك الزبائن أقل قابلية للتنبؤ. يجب على الشركات الناجحة ضبط عملية التوريد الخاصة بهم بسرعة لتلبية طلبات الزبائن من خلال Relationship-Based Marketing، والتي تسعى لتكييف التسويق للزبائن كل على حدة.

التسويق التفاعلي (interactive cocreation marketing) حيث يتم في هذا البعد كلا المسوقين والزبائن التفاعل في جوانب تصميم المنتجات والإنتاج. حيث أن التعاون والتواصل هو مفتاح نجاح هذا البعد. في هذا البعد يمكن للشركات العمل مع الزبائن كل على حدة لتقديم حلول حسب الطلب، وخلق قيمة العلاقة، وتعزيز ولاء الزبائن، وخفض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية. ويضيف الباحثون (Akroush et al, 2011) أنه يتم تمييز كبار الزبائن من خلال تزويد بضائع أو/ و

خدمات والتي

تُلبي توقعات واحتياجات هؤلاء الزبائن. كما يضيف الباحثون أن من أهم الشروط التي تمكن المنظمات من التركيز على كبار الزبائن هو تبني (cross-functional approach) والذي يساهم في إضافة قيمة للزبائن.

2.تنظيم علاقات الزبائن (CRM Organisation): إن علاقة الزبائن في الأساس تعني تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم فيها تنظيم الشركات و إجراء عمليات الأعمال. وتشمل الاعتبارات الرئيسية لنجاح تنظيم الشركة كلها من خلال CRM هي الهيكل التنظيمي ( Organizational Structure)، والالتزام على مستوى المنظمة بما يتعلق بالموارد ( Organization-wide Commitment of Resources)، وإدارة الموارد البشرية ( Human resources Management).

- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): تتطلب إدارة علاقة الزبائن أن تعمل المنظمة بأكملها نحو الهدف المشترك والمتمثل في إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن. التصاميم الهيكلية التنظيمية التي تحسن أكثر بفعالية علاقات الزبائن تشمل إنشاء فرق العملية، فرق التي تركز على الزبائن، وفرق متعددة الوظائف.

- والالتزام على مستوى المنظمة بما يتعلق بالموارد ( Organization-Wide Commitment of Resources): ويتضمن تخصيص الوقت اللازم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن الرئيسية.

-إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management): الإستراتيجية، والناس، والتكنولوجيا، والعمليات كلها في غاية الأهمية لإدارة علاقات الزبائن، ولكن الموظفين بشكل فردي



هم الذين لهم الدور الأكبر في بناء العلاقات مع الزبائن. ويشير الباحث (Krauss, 2002) أن أصعب جزء في تطبيق إدارة علاقات الزبائن ليست التكنولوجيا، بل الناس.

### 3. إدارة معرفة الزبون (Customer Knowledge Management): بناء على منظور

المنظمة للمعرفة، المبرر الرئيسي لوجود المنظمة هو إنشاء ونقل وتطبيق المعرفة. من منظور إدارة علاقات الزبائن فإن إدارة المعرفة تفهم على أنها ما تم تعلمه من الخبرة أو الدراسة العملية لبيانات الزبائن. تشمل إدارة المعرفة على تعلم وتوليد المعرفة (knowledge learning and generation)، نشر المعرفة وتبادلها (knowledge dissemination and sharing)، و استجابة المعرفة (knowledge responsiveness).

-إدارة المعرفة على تعلم وتوليد المعرفة (knowledge learning and generation): المعرفة حول كبار الزبائن أمر أساسي لإدارة علاقات الزبائن (Stefanou et al., 2003)، حيث يمكن أن تستخدم لتطوير "علاقة التعلم" مع الزبائن وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. الهدف الأساسي من توليد المعرفة هو الإلمام بوجهة نظر الزبائن المختلفة. أدوات استقصاء معلومات الأعمال مثل استخراج البيانات، ومستودعات البيانات، وتجمعات بيانات تساعد المنظمة بالاستفادة من معلومات الزبائن لرسم خطة الأعمال الإستراتيجية.

- نشر المعرفة وتبادلها (knowledge dissemination and sharing): المعرفة هي ذات قيمة محدودة ما لم يتم نشرها في جميع أنحاء المنظمة. علاوة على ذلك، قيمة المعرفة تتصاعد من خلال النشر والتبادل، يجب على المنظمات وضع آليات سليمة لنشر المعرفة حول الزبائن وذلك لتسهيل عمل إجراءات منسقة من قبل مختلف الإدارات.

- استجابة المعرفة (Knowledge Responsiveness): وهي العمل على الاستفادة من المعرفة التي تم توليدها ونشرها. بما أن التسويق هو الآن أكثر تركيزا على الاستجابة لطلبات الزبائن، الإجراءات التي اتخذت ليس فقط تعزيز جودة الخدمة، ولكن أيضا تعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

4. إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا : توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءا أساسيا للأداء الناجح لإدارة علاقات الزبائن (Abbott et al., 2001)، كما أن التكنولوجيا تلعب دورا هاما في إدارة علاقات الزبائن خاصة فيما يتعلق في ذكاء الأعمال. في الواقع وبسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات أصبحت المنظمات لديها المقدرة على جمع و تخزين وتحليل وتبادل معلومات الزبائن في السبل التي تعزز بشكل كبير من قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن من الأفراد وبالتالي لجذب والاحتفاظ بالزبائن. تقنيات الحاسوب مثل التصميم/ التصنيع بمساعدة الكمبيوتر، أنظمة التصنيع المرنة، just-in-time production databases ، مستودعات البيانات، واستخراج البيانات، وأنظمة برمجيات إدارة علاقات الزبائن تمكن المنظمات من توفير قدر أكبر من التخصيص (Personalization) مع نوعية أفضل بتكلفة أقل. كما أنه يساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن بشكل أفضل. إن العديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن سيكون مستحيلا من دون وجود التكنولوجيا المناسبة.

## (2 - 2): الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، بدأت البنوك كغيرها من شركات الخدمات تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد من خلال استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثه لزيادة رضا الزبائن وضمان ولائهم (Azila and Noor, 2012; KOÇOĞLU, 2011). وتساعد أدوات التكنولوجيا الحديثة كنظم إدارة علاقات الزبائن البنوك في التفاعل مع زبائنها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي تصميم خدمات بنكية تفي بتلك الحاجات والرغبات، إذ بين (Cheng et al.2012) أن نظم إدارة علاقات الزبائن تحقق مجموعة من المنافع المحتملة إذا ما تم استخدامها بشكل فعال منها: تعزيز المحافظة على الزبائن وولائهم، واكتساب زبائن جدد، وتعديل وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية الزبون، وتقليل حجم شكاوي الزبائن. وهذا يشير إلى أن الاستخدام الفعال لنظم إدارة علاقات الزبائن ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للبنك. وهناك أدوات وطرق مختلفة لقياس الأداء التنظيمي وأحدثها واشملها بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن ذات توجه مستقبلي، وتتضمن نوعين من المؤشرات مؤشرات مالية وغير مالية، حيث تحافظ البطاقة على تحقيق التوازن بين كلا النوعين من المؤشرات ولذلك سميت بالمتوازن ويعتقد أنها تعكس الأداء الحقيقي (سليحات و المحاميد، 2013) وعرفها (Kaplan and Norton, 1992) على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعطي للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء 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 (وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة. "وهناك العديد من الدراسات السابقة ( Kalling,2003; Carrillo, 2003; Tiago et al. 2012; and Neumann and Tom, 2012 al.2012; Jayasingam et al. 2012, التي بحثت في بطاقة الأداء المتوازن. ونتيجة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وتنامي استخدامها في الأداء التنظيمي، فإنه من الممكن استخدامها في أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي.

الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يركز على العديد من المبادئ و الأبعاد كما يلي:

(Wu and Lu, 2012; Ernst et al. 2011; Reimann et al.2011)

1- البعد المالي (financial dimension): أن هذا البعد يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية. إن المقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور أكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة. كما ترى (إبراهيم، 2013) أن البعد المالي احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة، ويركز أيضا على مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على اجمالي الموجودات والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

2- بعد الزبائن (customers dimension): يبين هذا البعد مدى المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات و إنما تمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيسي والمؤثر التي يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه. ويقصد بالقيمة المضافة للزبون إن الزبون يحدد قيمة ما يحصل عليه من المنظمة سواء كان ذلك في شكل سلعة أو خدمة في ضوء خصائص تلك السلعة أو الخدمة وانطباق الزبائن عنها وفضلاً عن علاقة المنظمة بعملائها وبالمحصلة يمكن للمنظمة من تحديد رضا الزبون. إن أهمية هذا البعد من منطلق إن إدارة المنظمة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن وذلك لأن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد إن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها. وإن الأداء الجيد في هذا البعد يساهم في تحقيق أفضل العوائد المالية للمنظمة.

ويعتبر مقياس ربحية الزبائن من المقاييس المهمة في هذا البعد لمعرفة ما إذا كان الزبون المستهدف ذا ربحية أو لا لما له من اثر في تحقيق ما تنتشده المنظمة في بلوغ أهدافها المالية لان النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا البعد لا يضمن تحقيق الأهداف المالية ولا يضمن امتلاك زبائن مربحين إذ يمكن الحصول على رضا الزبون عادة من بيع سلع وخدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ولان رضا الزبون والحصة السوقية هما مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية إذ إن المنظمة لا ترغب فقط بقياس الأنشطة التي تمارس لتحقيق رضا الزبائن بل تسعى أيضاً لمعرفة ربحية هذه الأعمال وخصوصاً في السوق الزبائن المستهدفة.

3- بعد العمليات الداخلية (internal processes dimension): ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات 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 في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها إن تقرر ما هي العمليات التي يفترض إن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق.

كما ترى (ابراهيم، 2013) فإن هذا البعد يتضمن ثلاث أجزاء، هذه الأجزاء الثلاثة بأنشطتها تعد الحلقة التي تصل بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنظمة وهذه الأجزاء هي:

-الإبداع: حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

-العمليات: تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن.

-الخدمات ما بعد البيع: والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبون ما بعد عملية التجهيز كذلك يدخل ضمن تلك الدورة برامج التعليم التي تعدها المنظمة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام ما تقدمه لهم.

4- بعد التعلم والنمو (learning and growth dimension): يركز هذا البعد على تطوير

قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل

طويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضى الزبائن، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين. ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل المنظمة من خلال ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- رضا العاملين - يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون.

1- الاحتفاظ بالعاملين - ينتج الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظمة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بان جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المنظمة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في منظمات أخرى.

- إنتاجية العاملين - وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

## ( 2- 3 ) العلاقة بين ادارة علاقات الزبائن و الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء

### المتوازن:

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, 2012; KOÇOĞLU, 2011). وتساعد أدوات التكنولوجيا الحديثة كنظم إدارة علاقات الزبائن البنوك في التفاعل مع عملائها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي تصميم خدمات بنكية تفي بتلك الحاجات والرغبات، إذ بين (Cheng et al.2012) أن نظم إدارة علاقات الزبائن تتحقق مجموعة من المنافع المحتملة إذا ما تم استخدامها بشكل فعال منها: تعزيز المحافظة على الزبائن وولائهم، وتعديل وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية الزبون. وهذا يشير إلى أن الاستخدام الفعال لنظم إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تقديم قيمة مرتفعة في الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للعملاء مما ينعكس إيجاباً على أداء البنوك.



## (2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات العربية و الأجنبية العملية والنظرية التي تناولت موضوع الدراسة.

### (2-4-1) الدراسات العربية:

ففي دراسة أجراها (الطالب، 2002) 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 الدراسة إلى النتائج التالية: أن اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع زبائنها سلبية مما يعكس قلة اهتمامها بالزبون الموالي لها؛ وعدم وجود إستراتيجية واضحة لدى البنوك الأردنية تعكس اهتمام إدارتها نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن خاصة في ظل الظروف التكنولوجية التي انتقل التعامل بموجبها زبون البنك من التعامل وجها لوجه للتعامل بالأدوات والأساليب الإلكترونية للحصول على الخدمات المصرفية؛ وأن المصارف الأردنية مازالت بنوك تقليدية في استخدامها للوسائل التي تعزز من ولاء الزبائن لها.

أما دراسة الطائي و العبادي (2008) بعنوان " الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون - دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة " هدفت إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة رضا الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وزيادة ولاء الزبون

للمنتج الذي تقدمه المنظمة وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وإيجاد القيمة النهائية للزبون وفقاً

### لخطط

الجودة الموجودة في المنظمة، وإمكانية تحسين هذه الخطط بما يلائم تحقيق قيمة عالية للزبون. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن المنظمة لديها الاهتمام بمبدأ التركيز على التحسين المستمر من خلال وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. وكانت العلاقة إيجابية بين هذا المبدأ وإدارة علاقات الزبون واحتل هذا المبدأ المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط. وتبين بأن المنظمة أعطت أهمية لمبدأ التركيز على الزبون ولكن أقل من مبدأ التركيز على التحسين المستمر، لذلك لا بد على المنظمة أن تركز على الزبون إذ يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية وبالتالي سينعكس على نجاح المنظمة. وكانت قوة العلاقة الارتباطية لهذا المبدأ عالية حيث جاء بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة جاء مبدأ التركيز على العملية. كما اتضح بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المنظمة أو تلك. كما تبين بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون. وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء وعلاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر)، وإدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).

وأجرى ( الجياشي وحداد، 2010) دراسة بعنوان نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة و ولاء الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن)، هدفت إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والولاء بإشراك متغير الخصائص التنظيمية كمتغير معدل لتلك العلاقة ، إضافة إلى معرفة حالة إدراك الجودة في البنوك التجارية في الأردن ودرجة ولاء الزبون لها. وحدد مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية العاملة في الأردن وعينة من زبائن البنوك بلغت (872) زبونا. واعتمد مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمة مع استخدام أساليب تحليل إحصائية لاختبار الفرضيات كتحليل الانحدار والتباين الثنائي. وبينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين إدراك جودة الخدمة و ولاء الزبون للبنك ووجود مساهمة ضعيفة للخصائص التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدراك الجودة وولاء الزبون.

أما (الشرايعة، 2010) أجرى دراسة بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق، حيث اهتمت بدراسة أثر التوجه بالزبائن ، والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن، وبرامج تعزيز الولاء في فنادق الخمس والأربع نجوم والبالغ عددها في مدينة عمان 27 فندق توزعت إلى 12 خمس نجوم و15 أربع نجوم. وتمثلت عينة الدراسة بـ 270 مديراً في كلا الفئتين بواقع 10 مدراء من كل فندق. 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 بالحصة السوقية، والربحية، والاحتفاظ بالزبائن، ومعدل إشغال الغرف الفندقية. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستويات الأداء بين فنادق الخمس والأربع نجوم. وفي دراسة أجرتها (أبو النجا، 2012) بعنوان رضا الزبائن كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء الزبائن دراسة تطبيقية، هدفت إلى التعرف على أثر رضا الزبائن في العلاقة بين إبعاد تسويق العلاقات - الثقة، والالتزام، والتعاطف، والاتصال، ومعالجة الصراع، وولاء الزبائن لبناء نموذج لتسويق العلاقات في قطاع الاتصالات المصري باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وتحليل الارتباط الجزئي، والتعرف على مستوى رضا وولاء الزبائن في قطاع الاتصالات المصري. وتم الاعتماد على عينة عشوائية مقدارها 384 زبوناً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تبايناً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد تسويق العلاقات في ولاء الزبائن، حيث جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: الثقة، والاتصال، والالتزام، والتعاطف، ومعالجة الصراع. كما كشفت نتائج الدراسة أن دخول رضا الزبائن كمتغير وسيط غير من قوة العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء الزبائن.

وأجرى (سليحات و المحاميد، 2013) دراسة بعنوان أثر ممارسة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة

عمليات إدارة المعرفة في مؤشرات إبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن (المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

كما أجرى (الدليمي و مراد، 2013) دراسة تهدف إلى توضيح دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق ولائه، حيث يرى الباحثين أن هذين البعدين يعدان الركيزة الأساسية في أي منظمة خدمية لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي تشبع حاجات الزبون وترضي رغباته، لذا تبنى البحث في إطاره الميداني بعد إدارة علاقات الزبون بوصفه متغيراً مفسراً ممثلاً بـ (الإفراد، العملية، التقانة) وولاء الزبون بوصفه متغيراً مستجيباً، ووضع مخطط افتراضي للبحث يعكس طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إدارة علاقات الزبون من جهة وتحقيق ولائه من جهة أخرى. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون بمتغيراتها في تحقيق ولائه.

#### (2-4-2) الدراسات الأجنبية:

ففي دراسة قام بها (Wang et al.2004) هدفت إلى تطوير إطار نظري تكاملي يربط بين قيمة الزبون المتمثلة بالقيمة الوظيفية، والقيمة الاجتماعية، والقيمة العاطفية، والتضحية المدركة، وأداء إدارة علاقات الزبائن المتمثلة بالاحتفاظ بالزبون، وإعادة الشراء، والبيع المتداخل، والكلمة المنطوقة من خلال رضا الزبون والولاء للعلامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رضا الزبون، وولاء العلامة، والقيمة الوظيفية لهما أثر إيجابي في أداء إدارة علاقات الزبائن المبنية على سلوك الزبون لكنها لم تجد أي أثر للقيمة الاجتماعية والقيمة العاطفية والتضحية المدركة في أداء إدارة علاقات الزبائن. كما وجدت الدراسة أن جميع إبعاد القيمة لها تأثير إيجابي في رضا الزبون ما عدا

التضحية المدركة كان لها أثر سلبي. وأخيراً، فشلت الدراسة في إيجاد أي أثر لإبعاد قيمة الزبون في ولاء العلامة.

وفي دراسة أجراها (Sin et al. 2005) هدفت إلى تطوير مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن. وقام الباحثون بتطوير المقياس على ثلاثة مراحل من خلال الاعتماد على ثلاث عينات تألفت الأولى من 150 مدير من المسجلين في أحد برامج الماجستير، والثانية من 215 مستجيب من العاملين في الشركات المالية في هونج كونج، والثالثة من 276 مدير حضروا ندوة عن إدارة علاقات الزبائن. وتوصلت النتائج إلى مقياس موثوق وذو مصداقية لإدارة علاقات الزبائن تألف من أربعة إبعاد رئيسية هي: التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة المعرفة، ونظام إدارة علاقات الزبائن المبني على التكنولوجيا. واقترح الباحثون اختبار المقياس المطور في بيئات أخرى لزيادة موثوقيته ومصداقيته.

وفي دراسة قام بها (Mithas et al. 2005) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في رضا الزبون، حيث استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة لتحقيق ذلك الهدف. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لإدارة علاقات الزبائن في معرفة الزبون و رضا الزبون. كما بينت أن الفائدة المرجوة من تطبيقات إدارة الزبائن تكمن في التعامل الإيجابي، وتطوير معرفة الزبون، وتنمية رضا الزبائن.

وفي دراسة أجراها (Martin et al,2007)هدفت إلى تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل إستراتيجيات القيادة يتم بالتعرف على إطار العمل، والداعمين له، وتعزيز مصادر العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن تنفيذ المخطط الذي تدعمه المصادر عن طريق فهم كيفية إجراء الأعمال و تطوير العمل، ويجب تطوير فريق العمل، ويجب الاندماج مع المزودين للتعرف على خصائص الوظائف. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يجب جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات لخدمة الزبون، و يجب بناء و تقوية و دعم العلاقات بين المؤسسات من خلال استخدام نظم علاقات زبائن أكثر تطوراً واستجابة.

وأجرى (Graf and Maas, 2008) دراسة نظرية هدفت إلى إعطاء وجهة نظر واسعة، وتحليل، وتقييم ناقد للاتجاهات والمناهج المختلفة الموجودة في أدبيات هذا الحقل البحثي موضحاً الفرق بين قيمة الزبون المرغوبة وقيمة الزبون المدركة وبيان العلاقة بين متغير قيمة الزبون ومتغيرات تسويقية رئيسية أخرى . وكذلك، بيان الرابط بين قيمة الزبون وتفسير الشركة لقيمة الزبون مثل مدة حياة الزبون. وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها: أن خلق قيمة للزبون متطلب سابق لنجاح الشركات وتحسين أدائها إلا أن الدراسات في هذا الاتجاه لازالت نظرية، هناك معرفة قليلة فيما يتعلق بالعلاقة بين قيمة الزبون و مدة حياة الزبون، وضرورة اشتراك الزبون في أنشطة خلق القيمة والإنتاج لتحقيق قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.

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 بـ إستراتيجية التمايز و إستراتيجية أقل التكاليف. وتساؤل 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 و أقل التكاليف بشكل كامل.

وإجرى ( Akroush et al. 2011 ) دراسة هدفت إلى اختبار مدى تعميم مقياس إدارة علاقات الزبائن الذي تم تطويره من قبل (Sin et al. 2005) لاختبار قوة العلاقة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن وأداء الأعمال في منظمات الخدمات المالية في الأردن. واعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من 12 بنك و 18 شركة تأمين التي قامت بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن. وللتحقق من إمكانية تعميم المقياس، استخدم الباحثون التحليل العاملي الاستكشافي و التأكدي وتحليل المسار لاختبار العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء. 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 وأداء منظمات



الخدمات المالية المالي والتسويقي. وبينت الدراسة أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا متبئين قويين للبتابين في أداء منظمات الخدمات المالية.

وفي دراسة نظرية أجراها (Landroquez et al.2011) هدفت إلى التعرف على الأثر التفاعلي للقدرات التنظيمية المتمثلة في التوجه نحو السوق، وإدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن في خلق قيمة مرتفعة للزبون، حيث طورت الدراسة نموذجاً نظرياً جوهره إدارة المعرفة الناجمة عن التوجه بالسوق وإدارة علاقات الزبائن ودورهما المشترك في توليد قيمة للزبون. وتم اشتقاق مجموعة من الفرضيات من النموذج من أهمها: CRM سوف يكون علاقة إيجابية مع قيمة الزبون. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات ليس فقط تنافس لأن لديها القدرة على استغلال مواردها وقدراتها ولكن لأن لديها القدرة على تجديد وتطوير قدراتها تنظيمية بشكل مستمر.

أما الدراسة التي أجراها (Ernst et al. 2011) بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء: الدور الوسيط لأداء المنتج الجديد، هدفت إلى بيان أن دور إدارة علاقات الزبائن في المساعدة في تطوير المنتجات المستقبلية قدم تم تجاهله من قبل الدراسات السابقة. وعليه، 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 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 و الإداء.

أما دراسة (Heller and Gautam, 2011) هدفت إلى التعرف على إحتياجات الزبائن الاجتماعية عن طريق إدارة علاقات الزبائن، حيث تألفت عينة الدراسة من مجموعتين: الأولى من 1056 شخص من الولايات المتحدة و بريطانيا و فرنسا و ألمانيا و الهند و الصين و أستراليا و البرازيل، والثانية من 351 مدير تنفيذي و 17 مقابلة من الولايات المتحدة و بريطانيا. وتم استخدام أسلوب الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فوائد عديدة من تعامل الشركات مع المستهلكين عن طريق وسائل الإعلام الاجتماعي. كما بينت نتائج الدراسة أن على الشركات استثمار جهودها لجذب والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وأوضحت نتائج الدراسة أن على الشركات التفكير في إنشاء صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، ونشر فيديوهات، وإعلانات مختلفة وعديدة لجذب المستهلكين. كما بينت نتائج الدراسة أن الشركات يجب أن تستخدم منصات تنقيب اجتماعية للبحث عن المعلومات من وجهة نظر الزبائن لإيجاد ابتكارات من شأنها تحسين المنتجات و الخدمات و الخبرات مع الزبائن.

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 لتخدم الزبائن مما يعزز الأداء.

وفي دراسة أجراها (Gilaninia and Rahemi, 2012) هدفت إلى تطبيق إدارة علاقات الزبائن و تحديد أثرها في الرضا المالي، حيث استخدمت الباحثة أسلوب الإستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً كبيراً لإدارة علاقات الزبائن في رضا الزبون في المؤسسات المالية. كما بينت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات الزبائن تعتبر أداة هامة في المؤسسات المالية للتواصل مع الزبائن. إضافة إلى، أن هناك عناصر لإدارة علاقات الزبائن مثل نوعية الخدمة و خصائص الخدمة و توافر الخدمة و شكاوى النظام كل ذلك يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع الزبائن.

وفي دراسة أجراها (Shang and Lu, 2012) هدفت إلى تعزيز أداء الشركات بتفعيل دور إدارة علاقات الزبائن في الخدمات، إذ تم استخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات من 144 شركة شحن في تايوان. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات الزبائن لها أثراً إيجابياً في تعزيز أداء الشركات ورفع نسب النمو. و بينت النتائج أيضاً أن التكنولوجيا ترفع من فاعلية دور إدارة علاقات الزبائن في الشركات المختلفة، وأن هناك زيادة في الأرباح بسبب تفعيل التكنولوجيا في إدارة علاقات الزبائن.

وفي دراسة أجراها (Eskafi et al.2013) هدفت إلى بحث قيمة الزبون بالإشارة إلى إدارة علاقات الزبائن. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع مشتركى الموبايل لشركة Khorasan-e-Razavi Telecom. وتوصلت الدراسة إلى أن رضا الزبون واحد من أكثر المتغيرات تأثيراً في ولاء العلامة. كما توصلت النتائج إلى أن قيمة الزبون المتمثلة بالقيمة الوظيفية، والقيمة الاجتماعية، والقيمة العاطفية، والتضحية المدركة لها أثر مباشر في أداء إدارة علاقات الزبائن بناءً على سلوك الزبون. وتؤثر قيمة الزبون بشكل غير مباشر على أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال رضا الزبائن. وأخيراً، قيمة الزبون تؤثر على أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال ولاء الزبون.

كما ان (Coltman, 2010) قد درس أثر إدارة علاقات الزبائن (CRM) على أداء الشركات باستخدام نموذج بناء هرمي (Hierarchical Construct Model). نتائج البحث يشير إلى وجود نتائج ايجابية وهامة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المنظمة. كما تشير النتائج إلى تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على قدرة CRM بشكل غير مباشر وكمتغير وسيط كامل من قبل (Architecture. Human Analytics and Business). كما توصل الباحث إلى أن إدارة علاقات الزبائن تركز على توطيد العلاقة مع الزبائن وخفض التكلفة.

وفي دراسة أجراها الباحثان (Shang and Shan Lu, 2012) حول اثر إدارة علاقات الزبائن (CRM) وأثرها على أداء الشركات في سياق شركات الخدمات والشحن. حيث استخدم في هذه الدراسة بيانات من 144 شركة خدمات. وأشارت النتائج إلى أن أبعاد CRM مثل استجابة الزبائن وتفاعل الربح يكون لها آثار إيجابية بشكل كبير على جوانب الأداء المالي المتعلق في معدل الربح والنمو.

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 بعملائها وفقاً لهذه التغيرات. لذلك، تتغير قدرة الشركة في إشباع حاجات عملائها والاحتفاظ بهم لفترة زمنية طويلة وفقاً 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 الإداء التنظيمي، خاصة أن هناك جدل واسع في الأدبيات الإدارية حول العائد على الاستثمار في أدوات التكنولوجيا الحديثة، إذ أن هذه الأدوات لم يتم استغلالها 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.

3- أن الدراسات السابقة أشبعت بحثاً دور إدارة علاقات الزبائن في رضا الزبائن و ولاء الزبائن ودورها في الأداء . فالدراسة الحالية تعتبر خطوة متقدمة وامتداد للدراسات السابقة ، إذ تحاول أن تبين أن الأثر الإيجابي لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فهي امتداد لدراسات (Ernst et al. 2011; Reimann et al. 2010) ومحاولة للتحقق من الملاحظات النظرية التي تفتقر إلى دليل مادي التي أوردتها (Landroquez et al.2011) وأكد جانباً منها (Eskafi et al.2013).

## (2 - 5) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها في الأردن- على حد علم الباحثه- التي تدرس أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن المكتبة العربية تفتقر لمثل هذا النوع من الدراسات.
2. الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة تكنولوجياً و إجتماعياً وسياسياً واقتصادياً ودينيماً وليس بالضرورة أن تعكس صدقيه الافتراضات التي بنيت عليها الدراسة الحالية، لذلك يتوقع لهذه الدراسة أن يكون لها مساهمة في أدبيات الموضوع من خلال إبرازها لبيئة تم تجاهلها من قبل الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

( 1 - 3 ) : منهج الدراسة

( 2 - 3 ) : مجتمع الدراسة وعينتها

( 3 - 3 ) : مصادر الحصول على البيانات

( 4 - 3 ) : صدق أداة الدراسة

( 5 - 3 ) : ثبات أداة الدراسة

( 6 - 3 ) : متغيرات الدراسة

( 7 - 3 ) : المعالجة الإحصائية

( 8 - 3 ) : إجراءات الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### ( 1 - 3 ) : منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة استطلاعية، حيث سوف تعتمد 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 .

#### ( 2 - 3 ) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع هذه الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنك ، وتكون وحدة التحليل من جميع المدراء العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ،الوسطى ، الدنى ) في البنوك التجارية الأردنية العاملة في عمان كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبانة.

#### ( 3 - 3 ) : مصادر الحصول على البيانات

و لتحقيق أهداف الدراسة النظرية و التطبيقية ، تم الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات ، وهي :

أ. المصدر الثانوي : الإطار النظري ، والدراسات السابقة ، والذي تم فيه الاعتماد على ما أورده الباحثين من مفاهيم ومضامين في موضوع الدراسة الحالية .



ب. المصدر الأولي : الجانب التطبيقي ، وتم الاعتماد فيه على الاستبانة التي تم إعدادها بناء على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع.. وقامت الباحثة بتصميم وتطوير مفردات الاستبانة ، بالاستناد إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ، بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة وفرضياتها. وتألّف الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديمغرافية كالعمر، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة والتي تساعد في وصف خصائص عينة الدراسة. أما الجزء الثاني: فيتعلق بإدارة علاقات الزبائن والمتمثلة بالإبعاد التالية: التركيز على كبار الزبائن وتم قياسه بـ 4 أسئلة في استبانته الدراسة. وتنظيم علاقات الزبائن وتم قياسها بـ 5 أسئلة في استبانته الدراسة. وإدارة معرفة الزبون وتم قياسها بـ 4 أسئلة في استبانته الدراسة. وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وتم قياسها بـ 5 أسئلة في استبانته الدراسة. أما الجزء الثالث: فيتعلق بقياس الأداء من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تتألّف من أربعة إبعاد هي: البعد المالي وتم قياسه بـ 5 أسئلة في استبانته الدراسة. وبعد الزبائن وتم قياسه بـ 4 أسئلة في استبانته الدراسة. 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.

### ( 3 - 4 ) : صدق أداة 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 والتقويم ) ، حيث تم الأخذ بالمقترحات 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.ونظراً لحدثة موضوع الدراسة وعدم توفر دراسات في البيئة العربية والأردنية قاست المتغيرات الواردة في هذه الدراسة تم الاعتماد على الدراسات الاجنبية ذات العلاقة، إذ تم أولاً تبني مفردات الاستبانة باللغة الاجنبية ثم تم ترجمتها إلى اللغة العربية من قبل خبير ترجمة معتمد لضمان عدم فقدان معنى بعض العبارات عند ترجمتها من اللغة الاجنبية إلى العربية. ومن ثم مراجعتها من قبل مجموعة من الباحثين ذو الاهتمام بموضوع سلسلة التوريد وذكائها للتأكد من أن الترجمة لم تغفل أي معنى متداول في الجانب التطبيقي في الشركات. وبعد كافة الإجراءات السابقة تم طباعة نسخة نهائية من الإستبانة أرسلت إلى أفراد عينة الدراسة.

### ( 3 - 5 ) : ثبات أداة الدراسة

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) 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. (2006)، والجدول (1) يوضح ذلك.

## الجدول (1)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي			
معامل الثبات ( $\alpha$ )	الفقرات	المحور	
0.73	4-1	التركيز على كبار الزبائن	إدارة
0.71	5-1	تنظيم علاقات الزبائن	علاقات
0.65	4-1	إدارة معرفة الزبون	الزبائن
0.77	5-1	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	
<b>0.87</b>	<b>18-1</b>	<b>إدارة علاقات الزبائن</b>	
0.83	5-1	البعد المالي	بطاقة
0.82	4-1	بعد الزبائن	الأداء
0.77	4-1	بعد العمليات الداخلية	المتوازن
0.84	4-1	بعد التعلم والنمو	
<b>0.90</b>	<b>35-19</b>	<b>بطاقة الأداء المتوازن</b>	
<b>0.91</b>	<b>35-1</b>	<b>الاستبانة ككل</b>	

## ( 3 - 6 ) : متغيرات الدراسة

تتألف هذه الدراسة من نوعين من المتغيرات : المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبائن وتتمثل بالإبعاد التالية : التركيز على كبار الزبائن، و تنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. والمتغير التابع: بطاقة الأداء المتوازن وتتألف من الإبعاد التالية: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

### ( 3 - 7 ) : المعالجة الإحصائية

وبعد جمع البيانات ، والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة ، تم ترميزها ، وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية ، حيث الاستعانة بالبرمجية الخاصة بالأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) statistical package for social science ليصار معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية من أفراد عينة الدراسة ، وبالتحديد فان الباحثة قامت باستخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها :

1. الإحصاء الوصفي : لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان مدى تمثيلها لخصائص المجتمع إلى تم سحبها منه .
2. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance inflation factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
3. اختبار معامل الالتواء (Skewness and Kortusis) و-Kolmogorov-Smirnov test (K-S test) ذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
4. معامل الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين إبعاد المتغير المستقل وإبعاد المتغير التابع .
5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) والانحدار المتعدد التدريجي stepwise Regression لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة وبيان أهم العوامل تأثيراً في المتغير التابع.

### ( 3 - 8 ) : إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة بتناول الإطار النظري والدراسات السابقة بالتوسع الملائم لتغطية كافة الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة وإيعادها.
2. تحديد وقياس متغيرات الدراسة ، حيث اعتمد الباحث على طرق قياس المتغيرات الواردة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها .
3. عملت الباحثة على تحكيم إستبانة الدراسة من قبل مجموعة من المختصين للتحقق من مصداقيتها.
4. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على المبحوثين ثم جمع أكبر قدر من الاستبيانات الموزعة ليصار إلى ترميزها وتفريغها ضمن البرنامج الإحصائي .
5. تم إدخال و ترميز الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى برنامج SPSS.
6. تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها في الفصل الرابع.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

- (4 - 1) المقدمة
- (4 - 2) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- (4 - 3) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة
- (4 - 4) إدارة علاقات الزبائن
- (4 - 4 - 1) تركيز على كبار الزبائن
- (4 - 4 - 2) تنظيم علاقات الزبائن
- (4 - 4 - 3) إدارة معرفة الزبون
- (4 - 4 - 4) إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
- (4 - 5) بطاقة الأداء المتوازن
- (4 - 5 - 1) البعد المالي
- (4 - 5 - 2) بعد الزبائن
- (4 - 5 - 3) بعد العمليات الداخلية
- (4 - 5 - 4) بعد التعلم والنمو
- (4 - 6) اختبار جاهزية وصلاحية البيانات للتحليلات بالانحدار
- (4 - 7) اختبار فرضيات الدراسة

#### (4-1) المقدمة

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 17) و SmartPLS 2.0 M3 والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM). ولوصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار الانحدار البسيط واختبارات الانحدار المتعدد والمتعدد التدريجي لاختبار فرضيات الدراسة.

#### (4-2) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنك، وتكونت وحدة التحليل من جميع المدراء لعاملين في المستويات الإدارية لثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبانة، إذ تم توزيع (150) استبانة، وبعد الفرز تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (1) استبانة، والتي تمثل ما نسبته تقريباً (0.92) من مجتمع الدراسة، وفيما يلي عرض للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
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
المجموع	138	100%

نلاحظ من الجدول رقم (2) أعلاه 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 و39 سنة وهم في سن الشباب ويدركون أهمية تعبئة الاستبانة لنجاح الدراسة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	73	53
أنثى	65	47
المجموع	138	100%



نلاحظ من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب متغير 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 المبحوثين نحو أسئلة الدراسة تمثل الذكور والإناث على حد سواء.

#### جدول رقم (4)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
2.17	3	ثانوية عامة
8.69	12	دبلوم (كلية مجتمع)
70.28	97	بكالوريوس
7.97	11	دبلوم عال
10.14	14	ماجستير
0.01	1	دكتوراه
%100	138	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب المستوى التعليمي كالآتي: بنسبة (2.17%) الثانوية العامة، ونسبة (8.69%) للدبلوم المتوسط، ونسبة (70.28%) للبكالوريوس، ونسبة (7.97%) دبلوم عال، ونسبة (10.14%) للماجستير، ونسبة (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 أداءه المالي وغير المالي.

### جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
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

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة تراوحت خبراتهم بنسبة (4.34%) لأقل من 5 سنوات، ونسبة (12.32%) من 5-9 سنوات، ونسبة (31.16%) من 10-14 سنة، ونسبة (41.30%) من 15-19 سنة، ونسبة (10.87%) للذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فأكثر. ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من يمتلكون 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.

### (4 - 3) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت (Likert-type Scale) المستخدم في الدراسة كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: ( 3.67 - فما فوق: مرتفع)، ( 2.34 - 3.66: متوسط)، ( 2.33 - فما دون : منخفض). وفقاً للمعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = 4/3 = (1-5)/3.$$

وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض من  $2.33 = 1.33 + 1$  أو أقل
- ويكون المستوى المتوسط من  $3.67 = 1.33 + 2.34$  أي من 2.34 إلى 3.67
- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 إلى 5

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن إبعاد إدارة علاقات الزبائن وبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اعتماداً على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

#### (4-4) إدارة علاقات الزبائن

تشمل أربعة إبعاد رئيسية هي: التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. وفيما يلي عرض للإحصاء الوصفي المتعلق بكل من تلك الإبعاد.

#### (4-4-1) التركيز على كبار الزبائن

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التركيز على كبار الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
2	يقدم البنك خدمات مخصصة لكبار الزبائن.	4.14	0.89	1	مرتفع
3	يبدل البنك الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن .	4.05	0.71	2	مرتفع
4	تبذل الدوائر المعنية في البنك جهداً منسقاً عندما يفضل الزبائن تعديل خدمة ما	4.03	0.72	3	مرتفع
1	يعمل البنك مع كبار زبائنه من خلال حوار مستمر لتخصيص (Customize) عروضه من الخدمات المصرفية.	3.99	0.65	4	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.05.	.074		مرتفع

يتضح من الجدول رقم ( 6 ) أن المتوسطات الحسابية للتركيز على كبار الزبائن تراوحت ما بين (4.14 و 3.99) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.05)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.14)، وبانحراف معياري (0.89)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يقدم البنك خدمات مخصصة لكبار الزبائن). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.65)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يعمل البنك مع كبار عملائه من خلال حوار مستمر لتخصيص (personalization) عروضه من الخدمات المصرفية). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية الأردنية تركز على كبار الزبائن من خلال تقديم خدمات مصرفية معدلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### (4 - 4 - 2) تنظيم علاقات الزبائن

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور تنظيم علاقات الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
2	يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في البنك لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن.	3.97	0.73	1	مرتفع
3	يؤسس البنك أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العميل والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه.	3.96	0.51	2	مرتفع
1	يمتلك البنك الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبائن.	4.08	0.70	3	مرتفع
5	يضم الهيكل التنظيمي في البنك بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه.	3.91	0.71	4	مرتفع
4	يقاس أداء الموظف في البنك وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة العميل بنجاح.	3.88	0.89	5	مرتفع
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	<b>3.96</b>	<b>0.70</b>		<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول رقم ( 7 ) أن المتوسطات الحسابية لتنظيم علاقات الزبائن قد تراوحت ما بين (3.97 و 3.88) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.96)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم ( 2 ) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 3.97 ) ، وبانحراف معياري (0.73)، وهو المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في البنك لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.88) انحراف معياري (0.89)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يقاس أداء الموظف في البنك وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة الزبون بنجاح). وهذا يفسر على أن تنظيم علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية يهدف إلى تحقيق حاجات الزبائن وتعميق العلاقة معهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### (4-4-3) إدارة معرفة الزبون

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور إدارة معرفة الزبون مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	يتوقع زبائن البنك خدمات سريعة من موظفو البنك .	4.20	0.64	1	مرتفع
3	يوفر البنك قنوات تمكن اتصال مستمر وباتجاهين مع كبار الزبائن والبنك.	4.10	0.67	2	مرتفع
1	يستعد الموظفون في البنك لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم .	4.13	0.63	3	مرتفع
2	يدرك البنك تماماً حاجات كبار الزبائن من خلال خبرة	3.91	0.73	4	مرتفع

				البنك في التعامل مع الزبائن.
مرتفع		0.67	4.10	المتوسط العام الحسابي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات لإدارة معرفة الزبون، تراوحت ما بين (4.20 و 3.19) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.10)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (0.64)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يتوقع زبائن البنك خدمات سريعة من موظفو البنك). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.73)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يدرك البنك تماماً حاجات كبار الزبائن من خلال خبرة البنك في التعامل مع الزبائن). وهذا يفسر على أن هناك اهتمام لدى البنوك التجارية الأردنية بإدارة معرفة الزبائن للتعرف على حاجاتهم المتنامية والمتطورة لتطوير خدمات مصرفية تفي بهذه الحاجات.

#### (4 - 4 - 4) إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

##### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	يتوفر في كل الفروع التابعة للبنك معلومات العميل الشخصية.	4.04	0.82	1	مرتفع
5	يحتفظ البنك في قاعدة بيانات شاملة لعملائه.	4.02	0.71	2	مرتفع
2	يمتلك البنك البرمجيات المناسبة لخدمة عملائه.	4.00	0.71	3	مرتفع
3	يمتلك البنك المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة عملائه.	3.97	0.65	4	مرتفع
1	يمتلك البنك الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن.	3.94	0.67	5	مرتفع

مرتفع	0.71	3.99	المتوسط العام الحسابي
-------	------	------	-----------------------

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا قد تراوحت ما بين (4.04 و 3.94) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.99)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.04)، وبانحراف معياري (0.82)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يتوفر في كل الفروع التابعة للبنك معلومات الزبون الشخصية). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.67)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يمتلك البنك الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية الأردنية تمتلك إدارة علاقات زبائن قائمة على التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويمكن أن نستدل من الجداول رقم (6)، (7)، (8)، (9) أن البنوك التجارية الأردنية فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن ينصب تركيزها أولاً على إدارة معرفة الزبائن ثم يليها التركيز على كبار الزبائن ثم إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا وأخيراً، تنظيم علاقات الزبائن على التوالي للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن ومقابلتها بخدمات مصرفية متطورة تلبي هذه الحاجات.

#### (5-4) بطاقة الأداء المتوازن

تتألف بطاقة الأداء المتوازن من أربعة إبعاد هي: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، وبعد التعلم والنمو. وفيما يلي عرض للإحصاء الوصفي المتعلق بكل بعد من تلك الإبعاد.



## (1-5-4) البعد المالي

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور البعد المالي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	يؤدي استخدام نظام علاقات الزبائن إلى زيادة العائد على الأصول.	4.02	0.67	1	مرتفع
3	يؤدي استخدام نظام علاقات الزبائن إلى زيادة معدل نمو المبيعات في البنك.	3.99	0.66	2	مرتفع
5	يؤدي استخدام نظام علاقات الزبائن إلى زيادة هامش صافي الربح.	3.97	0.71	3	مرتفع
1	يؤدي استخدام نظام علاقات الزبائن إلى تخفيض التكاليف الكلية للبنك.	3.96	0.76	4	مرتفع
2	يخفض استخدام نظام علاقات الزبائن من الخسائر غير المتوقعة للبنك.	3.91	0.60	5	مرتفع
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	<b>3.97</b>	<b>0.68</b>		<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية للبعد المالي ، تراوحت ما بين (4.02) و (3.91) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.97)، وهو من المستوى المرتفع ، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.02) ، وانحراف معياري (0.67)، وهي من المستوى المرتفع ، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة العائد على الأصول). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط

حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.60)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يخفف استخدام نظام علاقات الزبائن من الخسائر غير المتوقعة للبنك). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية الأردنية تركز على البعد المالي لقياس أدائها. كما أن استخدام نظام علاقات الزبائن يمكن البنوك التجارية من تحسين أدائها المالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### (2-5-4) بعد الزبائن

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الزبائن مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من زيادة الحصة السوقية.	3.99	0.66	1	مرتفع
3	يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من زيادة رضا الزبائن.	3.93	0.77	2	مرتفع
2	يزيد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من نية الزبائن في شراء خدمات مصرفية مختلفة.	3.93	0.75	3	مرتفع
1	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في إشباع حاجات كافة فئات الزبائن.	3.76	0.70	4	مرتفع
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	<b>3.90</b>	<b>0.72</b>		مرتفع

يتضح من الجدول رقم ( 11 ) أن المتوسطات الحسابية لبعء الزبائن ، تراوحت ما بين (3.99 و 3.76) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.90)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 3.99 ) ، وبانحراف معياري (0.66)،

وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من زيادة الحصة السوقية). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.70)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في إشباع حاجات كافة فئات الزبائن). وهذا يفسر على أن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تمكينه البنوك التجارية الأردنية من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن بدقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### (4-5-3) بعد العمليات الداخلية

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور العمليات الداخلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من استقطاب الزبائن المستهدفين (المحتملين).	4.08	0.74	1	مرتفع
3	يحسن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه القدامى.	4.06	0.69	2	مرتفع
1	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.	3.93	0.61	3	مرتفع
2	يساعد استخدام نظام إدارة علاقات في البنك إلى تخفيض شكاوي الزبائن.	3.83	0.76	4	مرتفع
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	<b>3.98</b>	<b>0.70</b>		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لبعء العمليات الداخلية، تراوحت ما بين (3.83 و 4.08) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.98)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.74)، هي المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من استقطاب الزبائن المستهدفين(المحتملين). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.83) انحراف معياري (0.76)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يساعد استخدام نظام إدارة علاقات في البنك إلى تخفيض شكاوي الزبائن). وهذا يفسر على أن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### (4-5-4) بعد التعلم والنمو

#### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التعلم والنمو مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
2	يزيد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من جودة خدمات العاملين.	3.88	0.63	1	مرتفع
4	يعزز استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من ثقافة البنك.	3.86	0.64	2	مرتفع
1	يحسن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من قدرة العاملين على حل المشاكل.	3.83	0.62	3	مرتفع
3	يرفع استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من نية العاملين في التعلم.	3.77	0.75	4	مرتفع
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	<b>3.84</b>	<b>0.66</b>		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لبعء التعلم والنمو، تراوحت ما بين (3.88 و 3.77)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.84)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.63)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يزيد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من جودة خدمات العاملين). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.75)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يرفع استخدام نظام علاقات الزبائن من نية العاملين في التعلم). وهذا يفسر على أن استخدام نظام علاقات الزبائن يساعد العاملين في البنوك التجارية على التعلم والنمو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من الجداول رقم (10)، (11)، (12)، (13) أن أعلى بعد لبطاقة الأداء المتوازن هو بعد العمليات الداخلية يليه البعد المالي ثم بعد الزبائن وأخيراً، بعد التعلم والنمو. كما يتضح أن الأوساط الحسابية لبعدي العمليات الداخلية والبعد المالي متقاربة جداً (3.98)، (3.97) وهذه نتيجة طبيعية إذ أن الكفاءة في العمليات الداخلية تقود إلى تحسين البعد المالي الواردة في البعد المالي.

#### (4-6) اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تحتاج الباحثه إلى تطبيق تحليلات الانحدار المختلفة (Regression Analyses). ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي:

أ-وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)

ب- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)

ج-وجوب ارتباط كل متغير مع نفسه بدرجة أعلى من إرتباطة مع كل من المتغيرات الأخرى

(Correlations)

وفي حال عدم توفر هذه الشروط فأننا سوف نلجأ إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية (Non-

Parametric Tests) والتي هي أقل تشدداً فيما يتعلق بشروط التوزيع الطبيعي.

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحث كل من فحص الالتواء و التفرطح

(Skewness-Kurtosis) وكذلك فحص Kolmogorov-Smirnov. ويظهر من خلال الجدول

رقم (14) أن معظم قيم Skewness وقيم Kurtosis تتراوح بين -1.28 و 1.26 وهي ضمن

المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين  $\pm 2.58$  عند مستوى دلالة ( $\leq 0.01$ ) 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.,

) 2006.

## الجدول (14)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness-Kurtosis.

Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة	
-1.28	4.55	التركيز على كبار الزبائن	إدارة علاقات الزبائن
-0.58	0.34	تنظيم علاقات الزبائن	
-0.21	0.38	إدارة معرفة الزبون	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
-0.49	1.04	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	
-0.29	-0.123	البعد المالي	بطاقة الأداء المتوازن
-0.43	0.95	بعد الزبائن	
-0.52	1.26	بعد العمليات الداخلية	
-0.43	0.79	بعد التعلم والنمو	

وكذلك يظهر الجدول رقم (15) واعتماداً على اختبار Kolmogorov-Smirnov أنه بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع إبعاد المتغير المستقل والتابع المشمولة في هذه الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناءً على النتائج الواردة في الجدول رقم (15) فإن إبعاد متغيرات الدراسة كانت موزعة توزيعاً طبيعياً. لذا واعتماداً على الاختبارين السابقين فإن بيانات هذه الدراسة تتصف بأنها موزعة توزيعاً طبيعياً.

## الجدول (15)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Kolmogorov-Smirnov

Sig.	متغيرات الدراسة	
0.000*	التركيز على كبار الزبائن	إدارة علاقات الزبائن
0.01*	تنظيم علاقات الزبائن	
0.001*	إدارة معرفة الزبون	
0.008*	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	بطاقة الأداء المتوازن
0.000*	البعد المالي	
0.000*	بعد الزبائن	
0.000*	بعد العمليات الداخلية	
0.000*	بعد التعلم والنمو	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≤0.05)

## 2- اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد استخدم الباحث القيم

الإحصائية لـ Variance Inflation Rate و Tolerance.

للتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF

أقل من 10 (Hair et al., 2006). وبالرجوع إلى الجدول رقم (16) وتحديداً إلى قيم Tolerance

وقيم VIF فنلاحظ تأكيد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض



## الجدول (16)

## اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

Tolerance	VIF	إبعاد المتغير المستقل	
0.71	1.42	التركيز على كبار الزبائن	إدارة علاقات الزبائن
0.44	2.28	تنظيم علاقات الزبائن	
0.62	1.63	إدارة معرفة الزبون	
0.45	2.24	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

## 3- اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) وذلك للتأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من إبعاد المتغير مع الإبعاد الأخرى لا يزيد عن 85% (Hair et al. 2006). إن هذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجازيتها لاختبارات الانحدار (Regression Analyses). وبالرجوع إلى الجدول رقم (17) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع الإبعاد الأخرى أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح به. واعتمادا على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاث السابقة فإنه يمكننا الآن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

## الجدول (17)

## اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**KCF: Key customers focus, CRMO: Customers Relationships Organization, CKM: Customers Knowledge management, TBC: Technology-based Customers Relationships management, BSF: Balanced Scorecard financial Dimension, BSCUST: Balanced Scorecard Customer Dimension, BSIP: Balanced Scorecard Internal Processes Dimension, BSLG: Balanced Scorecard Learning and Growth Dimension.**

## (7-4) اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية H01:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي للبنك مقاساً ببطاقة

الأداء المتوازن عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ . ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار

الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات

الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء مقاساً

ببطاقة الأداء المتوازن. والجدول (18) يوضح ذلك.

### الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.000*		9.859		0.21	0.23	0.48
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
0.04	2.03	0.18	0.29	0.58	التركيز على كبار الزبائن	
0.01	2.62	0.30	0.34	0.90	تنظيم علاقات الزبائن	
0.20	1.29	0.13	0.38	0.49	إدارة معرفة الزبون	
0.78	0.28	0.03	0.32	0.09	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

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

يتضح من الجدول رقم (18) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء هي 21% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. 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 والإداء. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (22)، 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 (0.01 ; 0.04) عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبائن المبنية

على التكنولوجيا في الأداء مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.28)، (1.29) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). 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 علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء، فإنه يتضح من الجدول رقم (19) والذي يبين ترتيب دخول إبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، أن متغير تنظيم 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 الزبون 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 الأداء المتوازن). وهذا يفسر على أن البنوك الأردنية تهتم بشكل واضح في هيكل وبنية إدارة علاقات الزبائن وتركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع كبار الزبائن إلا أنها لا تزال لم توظف إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا بالشكل المطلوب لإكساب معرفة الزبائن وإداراتها بشكل فعال مما يمكنها من تطوير خدمات مصرفية تفي بحاجات ورغبات الزبائن.

## الجدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بالأداء التنظيمي للبنك من خلال إبعاد إدارة علاقات الزبائن

مستوى الدلالة	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	قيمة Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
.000*	0.43	5.46	29.813	0.17	0.18	0.43	تنظيم علاقات الزبائن
.000*	0.22	2.60	18.928	0.21	0.22	0.47	التركيز على كبار الزبائن

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: الإداء التنظيمي

المتغير التابع: الإداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن

الفرضية الفرعية الأولى H01-1: لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد البعد المالي للبنك عند

مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد

للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة

المتوازن. والجدول (20) يوضح ذلك.

### الجدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء مقاساً بالبعد المالي

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.000*		7.32		0.16	0.18	0.43
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
0.47	0.72	0.07	0.11	0.08	التركيز على كبار الزبائن	
0.02*	2.29	0.27	0.13	0.29	تنظيم علاقات الزبائن	
0.46	0.74	0.07	0.14	0.10	إدارة معرفة الزبون	
0.44	0.78	0.09	0.12	0.10	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: البعد المالي

يتضح من الجدول رقم (20) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار

الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على

التكنولوجيا) في البعد المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازن هي 16% اعتماداً على قيمة Adjusted

R<sup>2</sup>. 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

الأداء المتوازن. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم

(20)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح أن فقط تنظيم إدارة علاقات الزبائن له أثر

ذو دلالة إحصائية في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.29)

وهي قيمة معنوية (0.02) عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولم يتبين أي أثر للتركيز على كبار

الزبائن وإدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.72)، (0.74)، (0.78) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية لازالت تقليدية وتركز على تنظيم إدارة علاقات الزبائن لخلق أثر إيجابي على الأداء المالية للبنك في حين أنها أغفلت جوانب مهمه جداً كالتركيز على كبار الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا والتي ربما يكون لها الدور الأكبر في تعزيز الأداء المالي للبنك.

**الفرضية الفرعية الثانية-2-H01:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن. والجدول (21) يوضح ذلك.

### الجدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن فيها بعد الزبائن.

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	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 علاقات الزبائن	
0.23	1.21	0.12	0.13	0.15	إدارة معرفة الزبون	
0.18	1.30	0.16	0.11	0.142	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: بعد الزبائن  
يتضح من الجدول رقم (21) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد الزبائن هي 13% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. 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 الأداء المتوازن. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (21)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح فقط أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد الزبائن كأحد إبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.98) وهي قيمة معنوية (0.01) عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولم يتبين أي أثر للتركيز على كبار الزبائن، وإدارة



معرفة الزبون، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (0.99)، (1.21)، (1.30) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية لازالت تعتقد أن الكيفية التي تنظم بها إدارة علاقات الزبائن تضمن توفير الخدمات المصرفية التي يرغب بها الزبائن إلا أنها تجاهلت دور تلبية حاجات كبار الزبائن من خلال تقديم خدمات مصرفية معدلة حسب حاجاتهم ورغباتهم. كما أنها أغفلت دور إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا توفير بيانات ومعلومات دقيقة عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة من خلال ضمان التفاعل معهم بشكل مستمر.

**الفرضية الفرعية الثالثة H01-3:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن. والجدول (22) يوضح ذلك.

## الجدول (22)

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

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	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 علاقات الزبائن	
0.07	1.82	0.18	0.12	0.21	إدارة معرفة الزبون	
0.35	0.93	0.11	0.10	0.09	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ ) ، المتغير التابع: بعد الزبائن  
يتضح من الجدول رقم (22) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية هي 15% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. 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 الأداء المتوازن. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (22)، وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح فقط أن التركيز على كبار الزبائن له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.75)

وهي قيمة معنوية (0.01) عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولم يتبين أي أثر لتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (1.14)، (1.82)، (0.93) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وهذا يفسر على أن البنوك التجارية تعتقد أن كفاءة عملياتها الداخلية مرتبط بقدرتها على تلبية حاجات ورغبات كبار الزبائن لكنها أغفلت دور إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبائن وتنظيم علاقات الزبائن والتي ربما يكون لها دور مهم وفعال في كفاءة العمليات الداخلية. فإدارة علاقات الزبائن تضمن المحافظة على الزبائن الحاليين وتساعد في اكتساب زبائن جدد بتكلفة أقل إذا ما تم مقارنتها بالطرق التقليدية. كما أن إدارة معرفة الزبائن تساعد في تقديم خدمات مصرفية تفي بحاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تؤدي إلى تقليل التكاليف التي يمكن أن يتحملها البنك في تطوير خدمات مصرفية لا تلبى حاجات ورغبات زبائنها. والكيفية التي يتم فيها تنظيم إدارة علاقات الزبائن يمكن أن تساعد البنك في التركيز على الفئات الأكثر ربحية من الزبائن ومنحهم مزيد من الخيارات مما يقلل من التكاليف ويرفع من كفاءة عمليات البنك الداخلية.

**الفرضية الفرعية الرابعة H01-4:** لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو للبنك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن. والجدول (23) يوضح ذلك.

### الجدول (23)

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

الدلالة الإحصائية (p)		قيمة (F)		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.05*		3.910		0.08	0.11	0.32
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة علاقات الزبائن	
0.08	1.76	0.17	0.10	0.17	التركيز على كبار الزبائن	
0.22	1.23	0.15	0.11	0.14	تنظيم علاقات الزبائن	
0.90	0.13	0.01	0.12	0.07	إدارة معرفة الزبون	
0.64	0.48	0.06	0.11	0.05	إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: بعد التعلم والنمو  
 يتضح من الجدول رقم (23) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار  
 الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على  
 التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية هي 0.08% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. 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 الأداء  
 المتوازن. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (23)،  
 وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح أنه لم يتبين أي أثر للتركيز على كبار الزبائن،  
 وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في  
 بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (1.76)، (1.23)، (0.13)،

(0.48) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05) . ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات بالجدول رقم ( 24). وهذه النتيجة جاءت عكس التوقعات لكنها تعكس حقيقة الدور الفعلي لإدارة علاقات الزبائن في تمكين عملية التعلم والنمو. فما دامت البنوك التجارية الأردنية لا تعتمد على التفاعل الإلكتروني المستمر من خلال استخدام أدوات إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا ستكون غير قادرة على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن المتنامية مما يجعل منحى التعلم لديها يتحرك ببطء شديد. ولن تكون قادرة على تطوير خدمات مصرفية تتصف بالإبتكارية والحداثة. وهذا يتضح من خلال نظرة سريعة للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الأردنية فهي تقليدية جداً ولم يتم أي تطوير يذكر عليها.

الجدول رقم (24) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

القرار	نص الفرضية الصفرية	الفرضية
قبول البديلة	لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي للبنك مفاًساً ببطاقة تقييم الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية H01:
قبول البديلة	لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في البعد المالية للبنك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الفرعية الأولى H01-1:
قبول البديلة	لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن للبنك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الفرعية الثانية H01-2:
قبول البديلة	لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد العمليات الداخلية للبنك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الفرعية الثالثة H01-3:
قبول البديلة	لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو للبنك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الفرعية الرابعة H01-4:

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1- 5) نتائج الدراسة

(2-5) التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

#### (5 - 1) نتائج الدراسة

1. بينت النتائج أن مستوى محور التركيز على كبار الزبائن في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. أشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى محور تنظيم علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. كما أوضحت نتائج التحليل أن مستوى محور إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. وتبين أيضاً أن مستوى محور إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. وتدل الدراسة على أن مستوى محور البعد المالي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.



6. كما بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى بعد الزبائن في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
7. كما أظهرت الدراسة أن مستوى محور العمليات الداخلية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
8. أشارت الدراسة على أن مستوى محور التعلم والنمو في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
9. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). واتفقت هذه النتيجة لما وصل إليه كل من (الشرايعه، 2010) و (Mithas et al. 2005) و (Shang and Shan Lu, 2012) حيث وجدت نتائج الدراسة علاقة إيجابية لكل عناصر إدارة علاقات الزبائن في أداء المنظمات. كما أن الدراسة اختلفت مع بحث (Reimann et al. 2010) حسث بينت دراستهم أن إدارة علاقات الزبائن لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء ولكن العلاقة المفترضة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء تتوسطها إستراتيجية التمايز و اقل التكاليف بشكل كامل.

10. وتشير الدراسة إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهم أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا في الأداء مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج بحث (Eskafi et al.2013) حيث توصلوا إلى أن قيمة الزبون المتمثلة بالقيمة الوظيفية، والقيمة الاجتماعية، والقيمة العاطفية، والتضحية المدركة لها أثر مباشر في أداء إدارة علاقات الزبائن بناءً على سلوك الزبون. وتؤثر قيمة الزبون بشكل غير مباشر على أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال رضا الزبائن. وأخيراً، قيمة الزبون تؤثر على أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال ولاء الزبون. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة محوري تنظيم إدارة علاقات الزبائن و التركيز على كبار الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد اتفقت الدراسة مع بحث (Landroquez et al.2011) حيث أشار الباحثون CRM سوف يكون علاقة إيجابية مع قيمة الزبون خصوصاً كبار الزبائن. وبين الباحثون أن الشركات ليس فقط تنافس لأن لديها القدرة على استغلال مواردها وقدراتها ولكن لأن لديها القدرة على تجديد وتطوير قدراتها تنظيمية بشكل مستمر.

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن و خاصة تنظيم علاقات الزبائن في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل اليه الباحثون (Akroush et al. 2011) و (Gilaninia and Rahemi,2012)، حيث توصل الباحثون الى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين مكونات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن وأداء منظمات الخدمات المالية المالي والتسويقي. وبينت الدراسة أن تنظيم علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا متنبئين قويين للتباين في أداء منظمات الخدمات المالية.

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة تنظيم علاقات الزبائن في بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد اختلفت هذه الدراسة مع بحث (الطالب، 2002) حيث يرى الباحث عدم وجود إستراتيجية واضحة لدى البنوك الأردنية تعكس اهتمام إدارتها نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن خاصة في ظل الظروف التكنولوجية التي انتقل التعامل بموجبها زبون البنك من التعامل وجها لوجه للتعامل بالأدوات والأساليب الإلكترونية للحصول على الخدمات المصرفية؛ وأن المصارف الأردنية مازالت بنوك تقليدية في استخدامها للوسائل التي تعزز من ولاء الزبائن لها، بينما أشارت الدراسة أن البنوك التجارية الاردنية تستخدم أنظمة علاقات الزبائن للحفاظ على الزبائن.

13. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة التركيز على كبار الزبائن في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). واتفقت الدراسة مع بحث (Ernst et al. 2011) حيث أشار الباحثون أنه يوجد دور ايجابي لإدارة علاقات الزبائن في المساعدة في تطوير المنتجات المستقبلية.

14. وجود أثر ضعيف ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). واتفقت هذه الدراسة مع (Martin et al,2007) حيث يبين أنه يجب جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات لخدمة الزبون، و يجب بناء و تقوية و دعم العلاقات بين المؤسسات من خلال استخدام نظم علاقات زبائن أكثر تطوراً واستجابة.

**وبناءً على ما تقدم، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:**

1. إن تطبيق محاور إدارة علاقات الزبائن تلعب دوراً هاماً في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية مما يمكن البنوك من تحسين الأداء عن زيادة رضا الزبائن، تقليل الكلفة، وتحسين عمليات الأعمال.

2. تفاوت أثر محاور إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. وأكثر هذه المحاور تأثيراً في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية هي تنظيم علاقات الزبائن و التركيز على كبار الزبائن.
3. . يظهر أن تنظيم علاقات الزبائن أكثر العوامل تأثيراً في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية
4. . يعتبر تنظيم علاقات الزبائن أكثر العوامل تأثيراً في بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.
5. يعد التركيز على كبار الزبائن أكثر العوامل تأثيراً في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

## (2-5) التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية:
1. ضرورة وأهمية وضع الزبون خصوصاً كبار الزبائن في صلب اهتمامات الإدارة العليا للبنك ووضعه بنظر الاعتبار في خطط البنك المستقبلية
  2. ضرورة التواصل الدائم مع الزبائن وتكوين نظم معلومات متكاملة عن كل زبون واستخدام وسائل اتصال متطورة معهم مثل SMS والبريد الإلكتروني.
  3. على البنوك أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الإنترنت لما له أثر إيجابي في رضا الزبائن.

4. التواصل المستمر مع كبار الزبائن من خلال مختلف وسائل الاتصالات وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتكوين نظم معلومات متكاملة عنهم.
5. ينبغي على إدارات البنوك تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والتركيز عليه بشكل أكبر فيما يتعلق بإدارة علاقة البنوك مع زبائنهم مما يسهل وصول البنوك إلى زبائنهم وخدمتهم بشكل أفضل ومما يرفع من قيمة البنك.
6. ينبغي على إدارة البنوك تفعيل دور إدارة معرفة الزبائن ودعمها بالتكنولوجيا المناسبة لما لها دور وفاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن.
7. الأخذ بعين الاعتبار أهمية إدارة علاقات الزبائن كونها تحقق أداء أفضل و مزايا مالية أفضل للبنوك.
8. ضرورة استخدام كافة موارد البنك بالاهتمام بالحفاظ على الزبائن الحاليين خصوصا كبار الزبائن ومحاولة كسب زبائن جدد.
9. ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للبنوك، موارد البنوك، وإدارة الموارد البشرية للبنوك لما لها الأثر الكبير في تحسين أداء البنوك.

## المراجع

### (1-6) المراجع بالعربية:

أبو النجا، أمانة (2012) رضا الزبائن كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء

الزبائن دراسة تطبيقية. دورية الإدارة العامة، المجلد 53، العدد 1، ص: 329.

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، الإمارات العربية المتحدة، ص. 15-16.

الجياشي، علي رضا وحداد، شفيق إبراهيم (2010) نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء

الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن). دراسات، العلوم الإدارية، المجلد

37، العدد 2، ص: 309-334

الدليمي، عمر، و مراد، نجلة (2013) دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق ولائه بممارسة استطلاعيه

لعينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل. العدد 114، المجلد 35.

الطائي، يوسف والعبادي، هاشم (2008) الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات

الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، المجلد 6.

الشراعية، وائل محمود (2010) أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ابراهيم، سحر طلال (2013) تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة الاقتصادية مجلد 8. العدد 13.*

سليحات، نمر عبد الحميد و المحاميد، اسعود محمد (2013) أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، ص. 1-21.*

عبد الرضا، علي محسن و الطائي، عيسى حسون (2013) إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية. *المجلة الاقتصادية. المجلد 7. العدد 15.*

نجم، عبود نجم (2005). إدارة المعرفة. المفاهيم والستراتيجيات والعمليات. *مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع / عمان.*



## (2-6) المراجع بالأجنبية:

Abbott, J., Stone, M. and Buttle, F. (2001)“Customer relationship management in practice – a qualitative study”, *Journal of Database Marketing, Vol. 9 No. 1, pp. 24-34.*

Akroush, M., Dahiyat, S.M., Gharaibeh, H.S. and Abu-Lail, B.N.(2011) Customer relationshipmanagement implementation :An investigation of a scale’s generalisabilityand its relationship with business performancein a developing country context. *International Journal of Commerce and Management, Vol. 21, No. 2, pp. 158-191.*

Ata, U.Z. and Toker, A.(2012) The effect of customer relationship management adoption in business-to-businessmarkets. *Journal of Business & Industrial Marketing, , 27/6, pp.497–507.*

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, Vol.1, No.1, pp.1-6.*

Bavarsad, B. and Hosseinipour, G.(2013) Studying the Factors Affecting the Customer Relations Management (CRM) in Marun Petrochemical

Carrillo, P.M, Robinson, H.S, Anumba, C.J and Al-Ghassani, A.M (2003) IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance. *Electronic Journal of Knowledge Management, 1 (1), 1-12.*

*Company. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.11, pp.845-857.*

Cheng, L.Y., Yang, C.C. and Teng, H.M.(2012) An integrated model for customer relationship management: *an analysis and empirical study. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Services industries. pp: 1-20.*

Coltman, T., Devinney, T. and Midgley, D. (2010). *Customer Relationship Management and Firm Performance. Research Online.*

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, pp.290–306.*

Eskafi, M., Hosseini, S.H. and Yazd, A.M.(2013) The value of telecom subscribers and customer relationship management. *Business process management journal, Vol.19, No.4, pp.737-748.*

Graf, A. and Maas, P.(2008) Customer value from customers perspective: A comprehensive review. *JFB Journal, 58, pp.1-20.*

Gilaninia, S. and Rahemi, M.(2012) Survey of Effective Factors on Customers Trends in Uses of POS Services in Electronic Banking.*Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.2, No.4, pp.3557-3562.*

Heller, B. and Parasnis, G. (2011) From social media to Social CRM, IBM Institute for Business Value. Available at:

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>

Jayasingam, S, Ansari, M.A, Ramayah, T, and Jantan, M. (2012) Knowledge management practices and performance: are they truly linked? *Knowledge Management Research & Practice, pp1-10.*

Kalling, T. (2003) Knowledge Management and the occasional links with performance, *Journal Knowledge Management, 7(3),pp.67-81.*

Kaplan,R.&Atkinson A. Anthony (1998). Advanced Management Accounting . *Third edition, Prentic Hall. New Jersey.*

Kaplan, R. and Norton p. (1992). The balanced scorecard: Measures that Drive performance, *Harvard Business Review, Jan – feb 71-80.*

KOÇOĞLU, D.(2012) Customer Relationship Management and Customer Loyalty; A survey in the sector of Banking. *International Journal of Business and Social Sciences, Vol.3, No.3, pp.282-291.*

Kok, J. A. & 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, Vol. 36 No. 6.*

Landrogez, S.M., Castro, C.B. and Cepeda-Carrion, G. (2011) Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management decision, Vol. 49, NO.7, PP.1141-1159.*

Lamp, p, knowledge-Based CRM: Amap. [http:// www.destinationCrm .com](http://www.destinationCrm.com)

Lawson-Body, A. and limayem, M. (2006) The impact of customer relationship management on customer loyalty: the moderating role of web characteristics. *Journal of computer-Mediated communication, Vol.9, No.4.* available at: [http://www.ascusc.org/jcmc/vol9/issue4/lawson\\_body.html](http://www.ascusc.org/jcmc/vol9/issue4/lawson_body.html).

MartinHaywood, Iain Nixon, Alistair Bowden, Robert Bell, (2007), Study of Customer Relationship management (CRM) Issues in UK Higher Education Institutions, The KSA Partnership inc. available at: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/themes/bce/crmstudyfinalreport20070817.pdf>.

Mithas, S., Krishnan, M.S. and Fornell, C. (2005), Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 201-209.*

Mohammed, 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 Vol. 2, No. 4, pp.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, Vol 9, No 1, pp.57-72. available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)*

Payne, A. and Frow, P.( 2005) Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, Vol.69, No.4, pp.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, no 38, pp.326–346.*

Sawhney, M. and Zabin, J. (2001), The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation”. *McGraw-Hill, New York.*

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yim, F.H.K.(2005) CRM: conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290.*

Shang, K., and Shan Lu, C., (2012). Customer Relationship Management and Firm Performance: An Empirical Study of Freight Forwarder Services. *Journal of Marine Science and Technology, Vol. 20, No. 1, pp. 64-72.*

Srinivasan, R. and Moorman, C. (2005), Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. *Journal of Marketing, 69(October), pp.193-200.*

Stefanou, C., Sarmaniotis, C. and Stafyla, A. (2003), “CRM and customer centric knowledge management: an empirical research”, *Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 617-34.*

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 Vol. 7 no2,pp277 – 286 , available online at www.ejkm com*

Troilo, G., De Luca, L.M. and Guenzi, P.(2009) Dispersion of influence between marketing and sales: its effects on superior customer value and market performance. *Industrial marketing management, no 38, pp.872-882.*

Vazifehdust, H., Shahnnavazi, A., Jourshari, M.R., and Sharifi , F.S. (2012) Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation. *World Applied Sciences Journal, Vol. 18, No.8: PP.1052-1064.*

Wang, Y. and Feng, H.( 2012) Customer relationship management capabilities Measurement, antecedents and consequences.*Management Decision* **Vol. 50, No. 1, pp. 115-129.**

Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R. and Yang, Y.(2004) an integrated framework for customer value and customer –relationship-management performance: a customer based perspective from China. *Manging Service Quality, Vol.14, No 2/3, pp.169-182.*

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, No31, pp. 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, Vol. 33, No. 6, pp. 475-89.*

## الملحقات

### ملحق (1)

#### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم  
استبانة

أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية.

أخي الفاضل /أختي الفاضلة.....تحية طيبة

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى قياس أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية. أن إجاباتكم تعتبر في غاية الأهمية لنجاح هذه الدراسة. كما نود أن نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تعامل على أنها " سرية للغاية " ولغايات البحث العلمي فقط. لذلك، الرجاء الإجابة على أسئلة الاستبانة من منظور ومسؤوليات عملكم الحالية. كما يرجى العلم أن هذه الاستبانة صممت لتكون قابلة للتطبيق على جميع البنوك التجارية الأردنية. فمن الممكن أن تكون بعض الأسئلة لا تنطبق بشكل تام على البنك الذي تعملون به. يرجى محاولة إجابة جميع الأسئلة ولكن إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة، أو تعتقد أنها سوف تكون مضللة، يرجى ترك السؤال دون إجابة محددة .



الجزء الاول:معلومات عامة عن المستجيب			
الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:		<input type="checkbox"/> أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> 20-24 سنة
		<input type="checkbox"/> 30-34 سنة	<input type="checkbox"/> 35-39 سنة
سنوات الخبرة:		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-9 سنوات
		<input type="checkbox"/> 15-19 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة
المستوى التعليمي:		<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> دبلوم (كلية مجتمع)
		<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> ماجستير
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دكتوراه

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء ببحث إدارة علاقات الزبائن في البنك الذي تعملون به. يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (x) في العمود المناسب . الخيارات المتاحة هي (1) :وتعني أنك غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

Key Customer Focus					
التركيز على كبار الزبائن					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يعمل البنك مع كبار عملائه من خلال حوار مستمر لتخصيص (personalization) عروضه من الخدمات المصرفية.
					2 يقدم البنك خدمات مخصصة لكبار الزبائن.
					3 يبذل البنك الجهد للتعرف على حاجات كبار الزبائن .
					4 تبذل الدوائر المعنية في البنك جهدا منسقا عندما يفضل الزبائن تعديل خدمة ما

تنظيم علاقات الزبائن					
CRM Organisation					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يمتلك البنك الخبرة والموارد اللازمة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبائن.
					2 يتم تصميم برامج تدريب الموظفين في البنك لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع الزبائن.
					3 يؤسس البنك أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب العميل والمحافظة عليه وتنشيط العلاقة معه.
					4 يقاس أداء الموظف في البنك وتحدد مكافئته بناء على عمله لتحقيق حاجات الزبائن وخدمة العميل بنجاح.
					5 يصمم الهيكل التنظيمي في البنك بدقة لتحقيق أفضل خدمة لعملائه.

Customer Knowledge Management إدارة معرفة الزبون					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يستعد الموظفون في البنك لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم .
					2 يدرك البنك تماماً حاجات كبار الزبائن من خلال خبرة البنك في التعامل مع الزبائن.
					3 يوفر البنك قنوات تمكن اتصال مستمر وبأتجاهين مع كبار الزبائن والبنك.
					4 يتوقع عملاء البنك خدمات سريعة من موظفوا البنك .

إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يمتلك البنك الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في بناء علاقات الزبائن.
					2 يمتلك البنك البرمجيات المناسبة لخدمة عملائه.
					3 يمتلك البنك المعدات والإجهزة المناسبة لخدمة عملائه.
					4 يتوفر في كل الفروع التابعة للبنك معلومات العميل الشخصية.
					5 يحتفظ البنك في قاعدة بيانات شاملة لعملائه.

					البعد المالي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى تخفيض التكاليف الكلية للبنك.
					2 يخفض استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من الخسائر غير المتوقعة للبنك.
					3 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة معدل نمو المبيعات في البنك.
					4 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة العائد على الأصول.
					5 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة هامش صافي الربح.

					بعد الزبائن
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يساعد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن البنك في إشباع حاجات كافة فئات الزبائن
					2 يزيد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من نية الزبائن في شراء خدمات مصرفية مختلفة.
					3 يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من زيادة رضا الزبائن.
					4 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من زيادة الحصة السوقية.

					بعد العمليات الداخلية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.
					2 يساعد استخدام نظام إدارة علاقات في البنك إلى تخفيض شكاوي الزبائن.
					3 يحسن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه القدامى.
					4 يمكن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن في البنك من استقطاب الزبائن المستهدفين (المحتملين).

موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	بعد التعلم والنمو
					1 يحسن استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من قدرة العاملين على حل المشاكل.
					2 يزيد استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من جودة خدمات العاملين.
					3 يرفع استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من نية العاملين في التعلم.
					4 يعزز استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن من ثقافة البنك.

شاكراً لكم تخصيص وقتكم

الباحثه

## ملحق (2)

## قائمة باسماء المحكمين

الرقم	الاسم	القسم	الجامعة
1	ا.د. محمد النعيمي	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
2	ا.د. نجم عبود	قسم ادارة اعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
3	د احمد علي صالح	قسم ادارة اعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
4	ا.د. عبد العزيز النداوي	قسم ادارة اعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
5	د. كامل محمد الحواجرة	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
6	د. حمزة خريم	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
7	د. سمير الجبالي	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
8	د. عبدالله ابوسلمى	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
9	د. سامر الدحيات	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
10	د. ليث الربيعي	قسم ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط

### ملحق (3)

اسماء البنوك التي تمت عليها توزيع الاستبانة

بنك الإسكان للتجارة والتمويل

بنك الأردن

بنك القاهرة عمان

بنك الاتحاد

بنك الاهلي الأردني

بنك المال الأردني

البنك التجاري الأردني

بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)

بنك الاستثمار العربي الأردني

البنك الاستثماري

بنك سوسينة/جنرال الأردن

البنك العربي

بنك الأردن الكويتي