



**أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل
الدور الوسيط لجودة العلاقة : دراسة تطبيقية علي
البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى**

**The Effect of CRM Dimension on
Organizational Performance and the Role of
the Relationship Quality as an Intermediate
variable: An Application on Commercial
Banks in the Greater Cairo Region**

د/ أماني محمد توفيق بخيت

**مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للعلوم
الإدارية - مدينة الثقافة والعلوم**

Amanyawfic69@yahoo.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول**

يوليو ٢٠٢١ م

ملخص الدراسة :

هدف الدراسة الى اختبار اثر تطبيق ادارة علاقات العملاء على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري من خلال جودة العلاقة، كمتغير وسيط، ويتكون مجتمع البحث من مديري التسويق ومديري العموم بالبنوك التجارية بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) على أن يكون شاغلا للوظيفة لثلاثة أعوام فأكثر، ليصبح مجتمع البحث (١١٥٣)، ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة البحث التي بلغت ٢٣٧ مفردة من مفردات المجتمع.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود اثر لتطبيق ادارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء، وتنظيم علاقات العملاء، ومعرفة العملاء، وعلاقات العملاء الالكترونية) في الاداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم التنظيمي) في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط. كما اثبتت النتائج ان دخول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد ادارة علاقات العملاء (كمتغيرات مستقلة) وبين الاداء التنظيمي بأبعاده (كمتغيرات تابعة)، قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة، كما جاءت علاقات العملاء الإلكترونية، اكثر ابعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في بعد العملاء كأحد أبعاد الاداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة، ثم معرفة العملاء يليها التركيز على كبار العملاء، وأخيرا تنظيم علاقات العملاء، أما أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيرا في جودة العلاقة فقد كانت علاقة العملاء الإلكترونية يليها معرفة العملاء ثم التركيز على كبار العملاء، وأخيرا تنظيم علاقات العملاء، كما كان أكثر أبعاد الاداء التنظيمي تأثرا بجودة العلاقة بعد العملاء، يليه البعد المالي، ثم بعد التعلم، وأخيرا بعد العمليات الداخلية.

الكلمات المفتاحية: ادارة علاقات العملاء- الاداء التنظيمي - الأداء المالي - جودة العلاقة- علاقات العملاء الإلكترونية - أداء العمليات الداخلية - التعلم و النمو.

ABSTRACT:

The study aims to investigate the effect of the “CRM dimensions on the organization performance in commercial banks in Egypt when introducing the “Quality” of this communication as an intermediate variable. The population of the study is comprised of marketing managers, general managers in commercial banks in the greater Cairo area (Cairo, Giza and Qualioubia governates), given that they have been occupying the post for at least three years; the population size is 1153 managers. A random sample of size 237 managers was selected, and questionnaire was constructed and completed by sample elements. The questionnaire was composed of 44 items that represent five dimensions: financial performance, customer performance, Internal process performance, and Learning and growth performance. It was assumed that each dimension is affected by four independent variables that represent Organizational Performance; these variables are: emphasis major clients, CRM organization, Knowledge management, and Technology-based-CRM. Statistical data analysis was performed, using correlational analysis to find out if the independent variables are correlated or not; factor analysis to reduce dimensionality, and Path analysis to discover the relationships between all independent variables and how each predictor affects the dependent dimension using the intermediate variable. The study found that there is a direct effect of CRM dimensions on the organization performance and the use of “Relationship Quality” increases the direct and/or the indirect effects of the predictors on the studied dimensions. In the “Customer performance”, the most effective predictor was “Technology-based-CRM”; followed by “Knowledge management “; then emphasis major clients” and “CRM organization” was last. The most effective predictor on the on “Communication Quality” was the “Customer performance”, followed by the “Financial performance”, then the “Learning and growth performance” and the “Internal process performance” was last.

Keywords : Customer relationship management; Organizational Performance; Financial Performance; Relationship Quality; Electronic Customer Relationship; Internal Process Performance; Learning And Growth.

المقدمة :

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الى اتساع حجم المنافسة المحلية والدولية، وباتت مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ورفع تكلفة تحولهم إلى منظمات أخرى في مقدمة اهتمامات المنظمات؛ حيث اثبتت الدراسات أن تكلفه الحصول على عملاء جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، كما أن العلاقات الوطيدة والطويلة الأمد مع العميل تمثل واحدة من أهم موجودات المنظمة في ظل التحولات الجذرية في الآليات المتاحة لإدارة هذه العلاقات، والتي تسعى في مضمونها لبناء الثقة وتحقيق الالتزام تجاه العملاء وزيادة رضائهم بصورة جيدة تحقق جودة العلاقة (Santouridis & Veraki, 2017)، والبنوك كغيرها من المنظمات تكافح من أجل المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد لضمان بقائها وتحقيق منافع لأصحاب المصالح فيها، ومن هنا توجهت أنظار المنظمات نحو تعميق علاقه بين المنظمة و عملائها باستخدام فلسفه تسويقية جديدة تستمد محتواها من العملاء وتكون المصدر الأساسي لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها؛ ويقوم الفكر المتكامل لهذه الفلسفة على تحقيق درجة أعلى من التفاعل بين المنظمة و عملائها، وتطبيق

هذه الاستراتيجيات في كل المستويات التنظيمية ابتداءً من العاملين في الإدارة العليا وصولاً إلى المستويات التي تعمل في تماس مباشر مع العملاء (Ullah et al., 2020).

وفي هذا السياق فإن المنظمات أملاً في تحسين قدراتها التنافسية تحولت إلى الاعتماد على نظم قياس وتقييم أداء تشتمل على مجموعة متنوعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية طويلة الأجل، فعلى الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها البنوك التجارية للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت لكثير من الانتقادات لعدم وفائها بأغراض التقويم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الموضوعية والشمول حيث أنها تعتمد على الأبعاد المالية فقط، ونتيجة لذلك ظهر القياس المتوازن للأداء على يد (Kaplan & Norton, 2007) كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي، للوصول إلى النجاح المالي من خلال الربط بين الاستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية. وحيث أن عملية قياس الأداء ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للبنوك، لذلك بدأت تحظى عملية قياس الأداء باهتمام متزايد سواء على المستوى العلمي أو العملي، وبذلك تتضح أهمية البحث الحالي من خلال محاولته لتقديم دليلاً ميدانياً عن أهمية استخدام القياس المتوازن للأداء في تقييم خدمات القطاع المصرفي المصري القائمة على منهج إدارة علاقات العميل من منظور استراتيجي في ضوء المستجدات الحديثة.

تنقسم الدراسة الي خمسة أجزاء. يتناول الجزء الأول عرض منهجي للدراسة، حيث يشمل الإطار النظري للدراسة والمفاهيم المرتبطة مدعمة بدراسات سابقة، يشمل هذا الجزء أيضا مشكلة وأهداف وأهمية وفروض الدراسة والنموذج المقترح. وأدوات القياس ومجتمع وعينة الدراسة وحدود الدراسة. يعطي الجزء الثاني نتائج صلاحية واتساق أدوات البحث المستخدمة. ويعطي الجزء الثالث نتائج اختبارات فروض البحث. أما نتائج البحث فهي معطاه في الجزء الرابع، ويشمل الجزء الخامس التوصيات.

١- الإطار النظري

تعتمد الدراسة علي بعض المفاهيم والأبعاد . ونعرض في هذا الجزء المفاهيم التي تبنتها الدراسة.

١ / مفهوم إدارة علاقات العملاء

عرفت الدراسات (Akroush, 2011; AlQershi et al., 2018; Zeithaml et al., 2018) ادره علاقات العميل CRM بأنها استراتيجية تفاعلية تهدف إلى تحقيق التوازن الأمثل بين المنظمة والعميل، لزيادة قيمة العملاء، وتحقيق الهدف المشترك لطرفي العلاقة المتمثل في الرضا والثقة والولاء الناجم عن جهود

المنظمة للاحتفاظ بالعميل، والوصول الى الحد الأقصى لطول العلاقة مع العملاء، وتعظيم ربحية وعوائد المنظمة، كما أشار (Nayagam, 2016; Sofi & Hakim, 2018; Kampani & Jhamb, 2020) الى أن إدارة علاقات العملاء CRM هي إستراتيجية العمل الشامل التي تقوم على فلسفة اكتساب، والإبقاء على، وإدارة علاقات العملاء ذوى القيمة للمنظمة، وإدارة معرفة العميل؛ بهدف زيادة فعالية قرارات المنظمة المتعلقة بالعملاء، وتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، والتسويقي بصفة خاصة، وتوفير البيئة الملائمة لذلك بامتلاك المنظمة للقيادة، والإستراتيجية، والثقافة السليمة؛ لخلق قيمة للمنظمة والعملاء تتوق قيمة المنافسين مما يؤدي في النهاية لتعظيم ربحية وعوائد المنظمة. وأما (Lin et al., 2009; Bhat & Darzi, 2016) . فيروا أن إدارة علاقات العميل CRM في القطاع المصرفي ليست مجرد تقنية، بل هي عملية إستراتيجية تساعد البنوك على فهم احتياجات العملاء الحالية وتمكنهم من توقع مستقبلهم وتحقيق أهدافهم.

٢/١ أبعاد ادارة علاقات العميل

(أ) التركيز على كبار العملاء

يشير بُعد التركيز على كبار العملاء إلى قدرة المنظمة على إضافة قيمة لهؤلاء العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات مصممة خصيصاً لإشباع تلك الحاجات والرغبات (Akroush et al, 2011)، ولتنفيذ إستراتيجية ادارة علاقة العملاء CRM، ويرى (Meyliana, 2016; De Leon., 2020) أنه على المنظمات تطوير المناخ التنظيمي والاهتمام بالثقافة التنظيمية لموظفي الخدمة لتبني السلوك الموجه للعميل لتنمية العلاقة مع العملاء على المدى الطويل، من خلال استخدام المزيج التسويقي الموجه بالعميل، وتحديد قيمة دورة حياة كبار العملاء، والذي يمكن المنظمة من تحقيق مستوى أعلى من منافستها في إرضاء عملائها، ففي الحالات التي تفتقر فيها المنظمة إلى هذه الثقافة قد تفشل الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.

(ب) تنظيم علاقات العملاء

ويقصد بها الكيفية التي يتم بها اعتماد الهياكل التنظيمية التي تقود إلى تنظيم علاقات العملاء في المنظمة لخلق وتقديم قيمة مضافة للعملاء لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، والعمل على ترسيخ قيمة هذه العلاقة والمحافظة عليها (Rafiki et al., 2019) ولا يمكن أن تتجح إدارة علاقات العملاء CRM حتى بتطبيق المنظمات لأحدث التقنيات وإنشاء ملف التوجه المتمحور حول العميل؛ دون التكامل الكامل بين جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة، وقيادة التغيير بشكل مناسب، والذي قد يتطلب في كثير من الحالات اجراء تغييرات جذرية في تصميم الهيكل التنظيمي القائم لتتوجه المنظمة بأكملها نحو الهدف المشترك والتمثل في ادارة علاقات العملاء CRM (Rahimi, 2017) من خلال تهيئة البنية التحتية والتنظيمية والإدارية، وتبني الثقافة التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق احتياجات ورغبات عملائها (Sota et al., 2018)، والالتزام بتوفير الموارد اللازمة والتي تتمثل في توفير الوقت، والقاعدة التكنولوجية التي تعمل على سهولة التواصل مع العملاء للتعرف على حاجاتهم الفردية ومحاولة إشباعها، وإنشاء فرق عمل بناءً على تصنيف العملاء، تتوافر في اعضائها المهارات والقدرات التي ترتبط بالإستراتيجية، والتكنولوجيا، والعمليات المختلفة، حيث أشار (Obodoechi et al., 2020) أن الجزء الأكثر غاية في الأهمية لإدارة علاقات العملاء ليس التكنولوجيا بل العاملين. وأشار (Mwita & Andrea, 2019) أنه ينبغي على فرق ادارة علاقات العملاء أن يعتادوا التفكير من وجهة نظر عملائهم.

(ج) معرفة العملاء

ترتبط برؤية وقدرة المنظمة على تحليل معلومات العملاء وتحويلها إلى معرفة مفيدة تمكن المنظمة من معرفة العملاء، وتعتبر معرفة العملاء مورد من الموارد التنظيمية المهمة، التي تعزز ارتباط المنظمة بعملائها وتلعب دوراً حيوياً في إدارة علاقات العملاء، كما أنها تؤثر تأثير إيجابيا على أداء المنظمة، وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة (Khosravi & Nilashi, 2018; Rafiki et al., 2019). ويعتمد نظام إدارة علاقات العملاء الناجح على التحول الفعال لمعلومات العميل الى معرفة عن العميل (Sofi et al., 2020; Tahir et al., 2018) . ولتحقيق الفائدة الحقيقية لقاعدة معرفة العملاء التي تم إنشاؤها يجب مشاركتها ونشرها في جميع

وظائف المنظمة المختلفة، الأمر الذي يسمح لها بالتعلم وتوليد معارف جديدة تمكن المنظمة من تقديم خدمات تفي بحاجات العملاء و تقابل توقعاتهم. وتزداد معرفة العملاء أهمية إذا ما اقترنت بكبار العملاء الذين يمثلون الجزء الأكبر من الحصة السوقية للمنظمة. (Akroush et al., 2011; Rahimi, 2017)،

(د) علاقات العملاء الإلكترونية

وتتعلق بقدرة تطبيقات إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا الحديثة من برمجيات ومعدات وقواعد البيانات اللازمة لجمع وتخزين وتحليل بيانات ومعلومات دقيقة عن العملاء، والتي تحدد فاعلية لإدارة علاقات العملاء في تحقيق أهدافها الأمر الذي يعزز من قدرة المنظمات على الاستجابة لاحتياجات العملاء الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تكامل ومشاركة المعلومات المميكنة، والتي تؤثر على سلاسة التفاعلات بين المنظمة والعملاء، (Akroush et al., 2011; De Leon et al., 2020). وتطوير العلاقات مع العملاء كل على حدا، كما أضاف (Akroush et al., 2011; Rahimi, 2017) أن إستراتيجية إدارة علاقات العملاء CRM ستفشل في الوصول إلى النتائج المتوقعة منها اذا لم يتم استخدام التطبيقات التكنولوجية أثناء مراحل تطبيقها.

٣/١ قياس الأداء: بطاقة الأداء المتوازن

عرفت الأدبيات السابقة أداء الأعمال في القطاع المصرفي بعدة طرق. فعرف (Al-Dmour et al, 2019) . الأداء بأنه الربحية والإنتاجية في القطاع المصرفي، ويقول (Lebdaoui & Chetioui, 2020) ان أداء البنك يقاس بربحيته وقدرته على الاحتفاظ بالعملاء. ويرى (Ironkwe & Al-Dmour et al., 2019; Nwaiwu, 2018) . أنه يجب الجمع بين الأداء غير المالي والأداء المالي لتحقيق أفضل مقاييس الأداء. كما يؤكد (Quesado et al., 2018; TUAN, 2020) أن العلاقة بين الأداء المالي والأداء غير المالي وبطاقة الأداء المتوازن هي " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس للادارة العليا صورة متكاملة باعتبارها مقياس عملي ومناسب لأداء أعمال المنظمة. لذلك تلجأ المنظمات الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من الجمع بين الأداء غير المالي والأداء المالي، ويعرف (Agyeman & Osei, 2017) (بطاقة الأداء المتوازن بأنها "ترجمة سريعة عن الأداء الحالي للمنظمة " أما (Kaplan & Atkinson, 2001) فيعرفها بأنها " أداة يتم استخدامها لترجمة رسالة المنظمة و استراتيجياتها الى أهداف و مقاييس معيارية تركز على أربعة أبعاد أساسية وهي: الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المنظمة للعاملين فيها للتعلم والنمو".

ونتيجة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن فقد تناولتها العديد من الباحثين الأكاديميين بالدراسة واعتمدها المنظمات كمعيار لتقييم الأداء (Ombuna et al., 2013; Malagueño et al., 2018; Greig et al., 2019). كما تم استخدامها من قبل المنظمات لدراسة أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي (Brimah & Ihionkhan, 2017; Rajput et al. ; 2018). وفقاً للإبعاد الآتية:

(أ) بعد الأداء المالي

ويعكس نتائج الاستراتيجية الاقتصادية للمنظمة، وتتضمن مقاييس هذا المحور الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

(ب) بُعد العملاء

يرتبط بمدى قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات بما يتلائم مع ماهية المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل (Quesado et al, 2018)، ومدى اعتمادها على المزيج التسويقي الموجه بالعميل. حيث يؤدي تحقيق هذه القيمة المضافة الى تحقق رضا العميل وولائه والذي ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وربحيته.

جدول (١) : أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	نمو الإيرادات	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات
	توفير المعدل المناسب للسيولة.	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع
	تحقيق التوازن بين مخاطر السيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال، العائد على الاستثمار.
	استقطاب عملاء جدد	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض، نسبة الإيرادات من المنتجات
العملاء	حصة البنك في السوق المصرفي.	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء ، النصيب السوقي (%)
	زيادة رضا العملاء	مؤشر ولاء العملاء (%) ، متوسط مدة العلاقة بالعميل.
	الاحتفاظ بالعملاء	نسبة شكاوي العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%). (العملاء المفقودون) أو (%). نسبة تردد العملاء على
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الربح إلى عدد العملاء
العمليات الداخلية	تطور مستوى الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير بالنسبة للإبانات
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة
	تخفيض وقت الخدمة	دورة الوقت
التعلم والنمو	تطوير مهارات العاملين	نسبة تكاليف تدريب العاملين، ساعات
	إنتاجية العاملين	إنتاجية العاملين من الإيرادات.
	تطوير نظم المعلومات	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة، جودة نظام المعلومات..
	ضمان رضا وولاء	معدلات رضا العاملين.

المصدر: من اعداد الباحثة، في ضوء الدراسات السابقة (Panicker & Seshadri, 2013; Zahoor & Sahaf, 2018).

(ج) بُعد العمليات الداخلية

ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق حاجات العملاء وأهداف الإدارة، والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وبالتالي فإن المعايير التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس العمليات تنبثق من العمليات ذات الأثر الأكبر في رضا العملاء.

(د) بُعد التعلم والنمو

يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين والتي تحاول المنظمة ان تتميز من خلالها للوصول الى أفضل أداء للعمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من طرفي العلاقة العملاء والمنظمة فبدون عملية التعلم والنمو، لن تتمكن المنظمات من التكيف مع البيئة الديناميكية. (Kaplan & Norton 2007; Quesado et al.,

(2018) ويتحقق ذلك برضا العاملين والاحتفاظ بهم وبتأجيلهم، كونهم البنية التحتية وأصحاب الدور الأكبر في تطوير المنظمات في الأجل الطويل، وذلك بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح من قبل منظوري العميل والعمليات الداخلية (Akgün et al., 2014; Quesado et al., 2018).

٤/١ جودة العلاقة:

تعرف جودة العلاقة مع العميل على انها " العلاقة التسويقية التي تهدف لتحقيق رضا العميل وثقتهم واستمرار العلاقة ودوامها " (Alves et al., 2019). وعرفه (Bennett & Barkensjo, 2013) بأنها " جهود المنظمة لتكوين علاقة طويلة الأجل مع عملائها في ضوء روابط الالتزام والثقة بين طرفي التبادل والتعاون المتبادل فيما بينهما". وأكدت العديد من الدراسات المرتبطة بجودة العلاقة (Papista & Dimitriadis, 2019). على أن " جودة العلاقة تعبر عن مدى نجاح المنظمة في تقليل درجة عدم التأكد التي يواجهها العملاء مع المنظمة وامكانية اعتمادهم على مصداقية المنظمة وجديتها، وثقتهم في الأداء المستقبلي لها". (Hennig-Thurau et al., 2002) كما أكدوا على ترابط أبعاد جودة العلاقة مع بعضها البعض (Oraedu, 2019).

وعادة ما يتم تصور جودة العلاقة على أنها نظام متعددة الأبعاد (Oraedu, 2019)، ومع ذلك، لا يوجد إجماع واضح في الأدبيات حول مجموعة الأبعاد التي تشكل بناء "جودة العلاقة" (Caceres & Paparoidamis, 2007; فيرى (Kim & Bang, 2012) أن الالتزام هو أحد أبعاد هذا البناء، أما (Al-alak, 2019; Papista & Dimitriadis, 2014). فقد اتفقا على أن الرضا والثقة هما أكثر المؤشرات تمثيلاً لجودة العلاقة، في حين رأى (Samudro et al., 2018) أن جودة العلاقة لها ثلاثة أبعاد هي الأكثر تأثيراً هي: ثقة العميل، التزام العميل، رضا العميل، وأكدت الدراسات أن الثقة تلعب دور جوهري في التسويق بالعلاقات فكما زادت الثقة بين المنظمة وعملائها تمكنت المنظمات من ديمومة العلاقة وفي النهاية النجاح التنظيمي (Mahmoud et al., 2018; Kwiatek et al., 2020) فالشعور بالأمان والثقة هي ما يسبق الالتزام والذي يعد بعداً جوهرياً من أبعاد جودة العلاقة، والعلاقات طويلة المدى، وعرفه (Liang & Wang, 2005; Kwiatek et al., 2020). بأنه " رغبة كل من العميل والمنظمة في استمرار العلاقة والاستعداد لتقديم تضحيات على المدى القصير للمحافظة عليها"، ويؤكد (Papista & Dimitriadis, 2019) في نظريتهما للتسويق بالعلاقة اعتقاد كل طرف من طرفي العلاقة بأهميتها وأنها تستحق بذل الجهود للمحافظة عليها، يتحقق عندها مستوى من الرضا عن العلاقة والذي يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، ومحور رئيسي في العلاقة بين المنظمة والعميل، يمنع تدخل أطراف أخرى بمزايا مشابهة، فضلاً عن كونه مصدراً لولاء العميل، فالعملاء يتوقعون من المنظمات أن ترضيهم بما يتجاوز حدود توقعاتهم. (Raza et al., 2020)، والمنظمات يمكنها زيادة رضائهم وولائهم من خلال تقديم مستوى أعلى من جودة العلاقة (Wu & Cheng, 2020).

٢- الدراسات السابقة

في هذا الجزء من البحث ن سوف يتم عرض الدراسات والأدبيات التي اعتمدت عليها الدراسة .

١/٢ العلاقة بين ادارة علاقات العميل وجودة العلاقة والأداء التنظيمي:

من ناحية العلاقة بين ادارة علاقات العميل والأداء التنظيمي فقد توصل (Akroush et al., 2020; Chetoui, 2011). الى أن ادارة علاقات العميل لها أثر ايجابي على بعدى الأداء المالي والعميل وبناءً على ذلك بنى (Wu & Li, 2011) حجتهم بأنه نظراً لأن رد فعل العملاء تجاه اجراءات ادارة العميل أكثر ابعاد البطاقة ايجابية فإن تركيز المديرين على تعظيم قيمة العميل سوف يؤثر بشكل ايجابي على جودة العلاقة، مما يؤدي الى زيادة ولاء العملاء وربحيتهم (Ryals, 2005)، أما فيما يتعلق بتأثير أبعاد ادارة علاقات العملاء على بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن فقد وجد (Rashid & Tahir, 2013) انها ذات

تأثير إيجابي وهام، مما يدل على وجهة نظر (Kim et al., 2003) التي ترى أن جمع المنظمة للمعلومات الخاصة بعملائها ومعرفة العملاء وتفاعلها معهم يمكنها من فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم، ودمج هذه المعلومات في عمليات التخطيط والتسويق للخدمات المقدمة أمر بالغ الأهمية في إجراء أنشطة القيمة المضافة لأن قيمة العميل يمكن تحقيقها من خلال تخصيص المنتج أو الخدمة، وامتداد العميل بمعلومات إضافية، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، مما يحقق ولاء العميل الذي ينطوي على الالتزام الذي يمثل أحد أبعاد جودة العلاقة. وبالتالي فإن إدارة علاقة العملاء تحقق فاعلية الأداء في العمليات الداخلية والتميز التشغيلي والذي يمكن من تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الرضا الذي يحقق جودة العلاقة. وتوصلت (Reinartz et al., 2005; Jayachandran et al., 2004) إلى أن البعد التكنولوجي أو ما يدعى تقنية إدارة العملاء كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وأيد (Rafiki et al., 2019) الرأي الذي يرى أن البعد التكنولوجي بمفرده لم يظهر تأثيراً كبيراً على مقياس الأداء المتوازن بالمنظمة، وبالتالي يمكن للمنظمات بناء علاقات قوية وطويلة الأجل مع العملاء وتحسين أدئهم المالي والاستفادة من البعد التكنولوجي من خلال التفكير في إدارة علاقات العملاء بنظرة شمولية تمكن من تفعيل البعد التكنولوجي، من خلال منهج مدفوع باستراتيجية عمل تركز على احتياجات العملاء وكيف يمكن للمنظمات ارضائهم (Akroush et al., 2011).

علاوة على ذلك، وانطلاقاً من النتائج التي توصل إليها (Khosravi & Nilashi, 2018) والتي وجدت أن تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء على بعد العملاء أكثر ملائمة من تأثيره على بقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تفسير ذلك من خلال الحجة التي يسوقها العديد من الباحثين (Rahimi, 2005; Ryals, 2017) نظراً لأن إدارة علاقات العميل تقوم على مبادئ التسويق بالعلاقات، لذلك يمكن تحسين الأداء التسويقي للمنظمة بفعالية (الثقة والرضا والولاء) من خلال التنفيذ المناسب لإدارة علاقات العملاء.

٢ / ٢ العلاقة بين إدارة علاقات العميل والأداء التنظيمي:

كما وجدت العديد من الدراسات (De Leon et al., 2011; Akroush et al., 2009; Kasim & Minai, 2020). أن إدارة علاقات العملاء CRM بأبعادها الأربعة لها علاقة كبيرة وإيجابية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التي تبنتها الدراسة الحالية، وهذا يتماشى مع أدبيات إدارة علاقات العميل التي تؤكد أن إدارة علاقات العملاء تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الأعمال. ووجد (Buttle & Maklan, 2005; Liang & Wang, 2019). أن إدارة علاقة العملاء تعمل على تحسين فاعلية أداء المنظمة، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وزيادة ثقة العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار.

وقدمت دراسة (Rashid & Tahir, 2013) دليلاً عملياً للتأثير القوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمع على مختلف جوانب الأداء في المنظمة، كما لفتت العديد من الدراسات الأخرى (Yim et al., 2005; Rahimi, 2017) الانتباه إلى نجاح جهود إدارة علاقات العملاء في التأثير على الأداء التنظيمي. وتنظيم الوظائف الإدارية المعنية، بمعنى تخصيص الموارد المطلوبة وموائمة القدرات الأساسية اللازمة لبناء علاقة قوية ومربحة مع العملاء، وقد دعم هذا الرأي بقوة (Kebede & Moreno, 2011; Tegegne, 2018). الذين وجدوا أن العوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، والموارد البشرية، تلعب دور جوهري في نجاح إدارة علاقات العميل، وأن الإجراءات التي يتم اتخاذها في إطار جهود إدارة علاقات العميل بالمنظمة تلعب دور مهم في مجملها في تحقيق نتائج ملموسة تترجم في شكل ربحية المنظمة، وتعزيز الأداء المالي بالمنظمة.

٣ / ٢ العلاقة بين إدارة علاقة العميل وجودة العلاقة:

في هذا الصدد توصل (Santouridis & Veraki, 2017) إلى أن هناك تأثير إيجابي للتطبيق الناجح لإدارة علاقات العميل CRM على جودة العلاقة، وهذا ما اثبتته (Chang, 2007). عندما قام بدراسة أثر

انتهاج ادارة علاقات العملاء على جودة العلاقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس. كما قام (Barry & Graca, 2019) باستخدام منهج تجريبي لفحص جودة العلاقة في بيئة متعددة الثقافات، وسلطات النتائج التي تم التوصل إليها الضوء على التأثير الكبير لنتائج إدارة علاقات العملاء على جودة العلاقة. كما أكد (Olavarría-Jaraba et al., 2018) ان استخدام ادارة علاقات العميل CRM يحقق للمنظمة العديد من المزايا، مثل اكتساب عملاء جدد، والحفاظ عليهم وتطوير علاقة طويلة الأجل معهم، وضمان ربحيتهم من خلال تقليل التكاليف وزيادة العائد. وتوصلت دراسة (Kohli & Yazdanifard & Long, 2010; Maurya, 2018) الى أن ادارة علاقات العميل CRM لها تأثير ايجابي كبير على أداء البنوك، وخلصت دراسة (Rafiki et al., 2019). إلى أن البنوك التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاعتماد على ادارة علاقات العملاء CRM غالبًا ما تنال رضا العملاء، والتي بدورها تؤثر على ولائهم وربحيتهم. وأن التنفيذ الناجح لادارة علاقات العملاء CRM تعزز من المزايا التنافسية للبنوك وبالتالي تأثيرها الإيجابي على أداء البنوك (Kebede & Tegegne, 2018).

٤/٢ العلاقة بين جودة العلاقة والأداء التنظيمي:

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين جودة العلاقة والأداء التنظيمي، فقد أكدت الدراسة التي أجراها (Chang & Ku, 2009) على وجود ارتباط ايجابي بين جودة العلاقة والأداء التنظيمي، وجاءت هذه النتائج مؤكدة لما توصل إليه (Kumar & Misra, 2020; Papista & Dimitriadis, 2019). من قبل من وجود ارتباط بين جودة العلاقة والأداء التنظيمي، وأيد ذلك رأى (Kaplan & Norton, 1996) مؤلفا بطاقة الأداء المتوازن BSC أنه عند قياس الأداء التنظيمي، يجب أن يؤخذ منظور العميل بعين الاعتبار، كما توصلت الدراسة الى أن انتهاج المنظمات لاستراتيجية ادارة علاقات العميل CRM أدى الى زيادة ثقة العملاء وتحسين رضاهم، مما أدى بدوره الى تحسين أداء المنظمات في الأسواق التنافسية، وفسروا ما توصلوا اليه من نتائج الى أن الحفاظ على جودة العلاقة مع العملاء يعد هو الأساس في بقاء الأعمال على المدى الطويل.

٣- الفجوة البحثية

- تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى من نوعها لندرة وجود مثل هذا النموذج في الأبحاث التي تم تطبيقها على البنوك العاملة في مصر.
- اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالعلاقة بين ادارة علاقات العملاء وجودة العلاقة، وبحثت دراسات أخرى في تقييم اثر استخدام استراتيجية ادارة علاقات العميل على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في حين بحثت مجموعة ثالثة في أثر جودة العلاقة على الأداء التنظيمي. لكن تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في أنها بحثت في العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة (ادارة علاقات العميل والأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في وجود جودة العلاقة كمتغير وسيط) مجتمعة في نموذج واحد في القطاع المصرفي المصري.
- ركزت هذه الدراسة على الادارة العليا في البنوك كونها مصدر اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعنصر المؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية المختارة، اضافة الى استطلاع آراء مدراء الفروع كونهم يمثلون الادارة التشغيلية.

٤- مشكلة الدراسة

يبلغ عدد البنوك التجارية العاملة في السوق المصرفي المصري (٣٨) بنكا، تنقسم إلى بنوك وطنية، وبنوك أجنبية، وبنوك مشتركة، وفروع بلغت ٣٨٢٧ فرعا وفقاً لبيانات (البنك المركزي المصري – التقرير الإحصائي السنوي، ٢٠٢٠)، ويعد القطاع المصرفي من أهم دعائم الاقتصاد المصري حيث بلغت إجمالي أصول القطاع المصرفي نحو 6.4 تريليون جنيه في يونيو ٢٠٢٠، بلغ متوسط نسبة السيولة بالعملة المحلية والعملة الأجنبية ٤٤.٤٪ و ٦٧.٧٪ على التوالي في العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩، وارتفع إلى ٥٤.٣٪ و 70.3٪

على التوالي في يونيو 2020، كما سجلت نسبة إجمالي القروض للودائع 46.7% في العام المالي 2019/2018 وارتفعت إلى 47.1% في يونيو 2020، وبلغت نسبة تغطية السيولة 932.5% للعملة المحلية ونحو 170% للعملة الأجنبية في يونيو 2020، كما بلغت نسبة صافي التمويل المستقر نحو 257.5% للعملة المحلية و160.9% للعملة الأجنبية. ارتفع صافي الأصول الأجنبية لدى البنوك إلى 77.2 مليار جنيه في ديسمبر 2019 مقابل 114.5 مليار جنيه في ديسمبر 2018 نتيجة لزيادة تدفقات النقد الأجنبي في العام 2019، الأمر الذي ساهم في ارتفاع صافي الاحتياطات الدولية إلى 45.5 مليار دولار في ديسمبر 2019 وعدم وجود ضغط على العملة المحلية، إلا أنه نتيجة لتداعيات جائحة كورونا، فقد انخفض صافي الأصول الأجنبية مرة أخرى ليسجل سالب 61.2 في مارس 2020، وسالب 27.1 مليار جنيه في يونيو 2020.

ومثل القطاع المصرفي 89.6% من إجمالي أصول النظام المالي في نهاية العام المالي 2019/2020، والذي شهد تطوراً في أهم بنود مركزه المالي، مع تمتعه بمؤشرات سلامة مالية جيدة حتى يونيو 2020، فعلى الرغم من تداعيات جائحة كورونا إلا أنها أثرت على القطاع المصرفي تأثيراً إيجابياً، فقد زاد عدد مستخدمي الانترنت البنكي في مصر ووصل إلى 2 مليون عميل، مما استدعى أن تولي الدولة القطاع المصرفي اهتماماً كبيراً لتطوير البنية التحتية التكنولوجية تمثل في ضرورة التحول الرقمي للخدمات البنكية وتفعيل الخدمات الإلكترونية، وأيضاً التحول في خريطة البنوك المصرية خلال السنوات المقبلة، مرجحاً ظهور نماذج جديدة، وخروج بنوك ذات علامات تجارية كثيرة من السوق ما لم تتجح هذه البنوك في انتهاج الآلية الصحيحة للحفاظ عملاتها رغم طول فترة تواجدها. تركز على إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء بدلاً من التركيز على أهداف قصيرة المدى، نظراً لأن الحصول على عملاء جدد في مثل هذه الأسواق أصبح من الصعب جداً ومكلف، فقد أشارت دراسة (Morris, 2016)⁽¹⁾ أن الحصول على عميل جديد يعد أكثر تكلفة من 5 إلى 6 مرات من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وأن المنظمات تخسر حوالي 20% من عملائها سنوياً بسبب عدم الاحتفاظ بهم عبر علاقات العملاء، كما تشير أبحاث (Amy, 2017)⁽²⁾ إلى أنه بمجرد مغادرة العميل، فإن 4 من أصل 5 لن يعودوا أبداً، وحتى لو فعلوا ذلك، فإن 59% يقولون أنهم سيكونون أقل ولاءً.

وترتيباً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي المتوازن في البنوك من خلال جودة العلاقة في القطاع المصرفي المصري؟ وبصورة أكثر تفصيلاً تطرح مشكلة البحث التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يهتم القطاع المصرفي المصري بوضع أبعاد إدارة علاقات العملاء ضمن أولوياته الاستراتيجية؟
- ما هي أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً على الأداء التنظيمي المتوازن؟
- ما هي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يتبناها القطاع المصرفي المصري؟
- ما أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي المتوازن من خلال جودة العلاقة؟
- ما هو أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي للبنوك مقاساً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

٥- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي المتوازن من خلال جودة العلاقة بالقطاع المصرفي محل الدراسة، وتحديدًا تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- دراسة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التنظيمي المتوازن في القطاع المصرفي.
- دراسة العلاقة بين جودة العلاقة والأداء التنظيمي المتوازن في القطاع المصرفي.
- دراسة أثر العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة العلاقة والأداء التنظيمي المتوازن على

الاحتفاظ بالعملاء.

- تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء الأكثر أهمية وتأثيراً على جودة العلاقة.
- ترتيب أبعاد إدارة علاقات العملاء من حيث التأثير على الأداء التنظيمي المتوازن من خلال جودة العلاقة استناداً إلى الداسة الميدانية.

٦- أهمية الدراسة

١/٦ الأهمية العلمية :

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال:

- فهم طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء، والأداء التنظيمي المتوازن.
- ترسيخ ارتباط العملاء بالمنظمات التي تمارس أنشطة إدارة علاقات العملاء، وبالتالي تحقيق معدلات عالية من الاحتفاظ بالعملاء.
- أهمية الموضوع نفسه، حيث أن العلاقة بين إدارة علاقات العملاء، وبطاقة الأداء المتوازن مفاهيم حديثة وإضافة جديدة على الصعيدين النظري والعملي في بيئة البنوك المصرية، فهما يحققان النفع للمنظمة والعميل في آن واحد.
- تركز الدراسة على كيفية اقامة علاقات طويلة المدى مع العملاء، مع نقص في الدراسات الخاصة بهذا المجال في بيئة البنوك المصرية.

٢/٦ الأهمية التطبيقية :

- أهمية تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي المصري لما له من دور في تحقيق أهدافه وإكسابه ميزة تنافسية.
- أهمية الدور الذي يمثله القطاع المصرفي في الناتج القومي حيث بلغ إجمالي حجم أصول القطاع المصرفي ٦,٤ تريليون جنيه في يونيو ٢٠٢٠.

٧- فروض ونموذج الدراسة

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه فإنه يمكن صياغة الفروض الإحصائية التالية :

(أ) الفرض الأول

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) تأثيراً مباشراً على جودة العلاقة.

(ب) الفرض الثاني

تؤثر جودة العلاقة على ابعاد الأداء التنظيمي للبنوك التجارية(بعد الأداءالمالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) تأثيراً مباشراً.

(ج) الفرض الثالث

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

وبنيتق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

١. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد الأداءالمالي للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

٢. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد العملاء للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.
٣. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.
٤. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

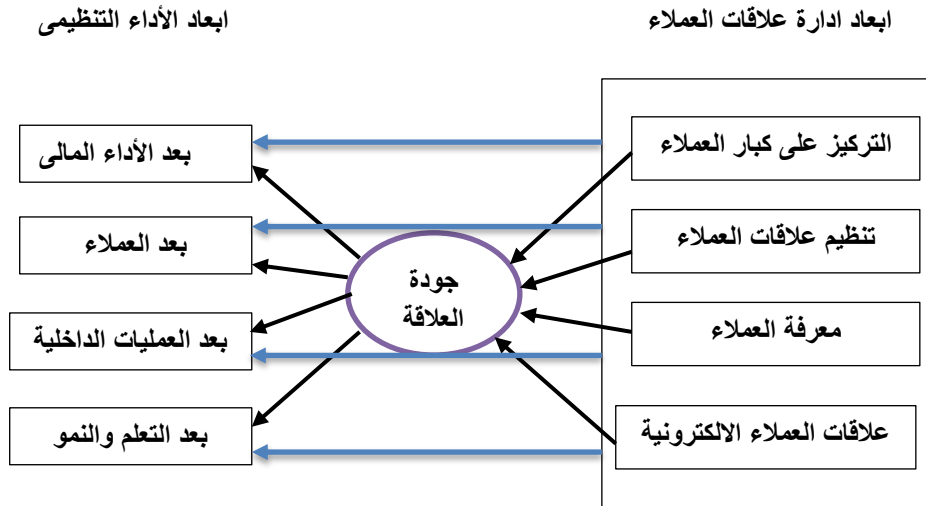
(د) الفرض الرابع

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) تأثيراً غير مباشراً على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

وينبثق عن هذا الفروض الفرعية التالية:

١. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على " بعد الأداء المالي " للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.
٢. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد " العملاء " للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.
٣. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد " العمليات الداخلية " للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.
٤. تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

ويمثل الشكل التالي (١) النموذج المبدئي للعلاقة بين متغيرات البحث التي سوف يتم اختبارها:



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

٨- متغيرات وأدوات الدراسة

لإختبار النموذج أعلاه، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في مجموعة من الفروض ثم بعد ذلك يتم تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. تم استخدام قائمة استقصاء تحتوي على ٤٤ سؤالاً كلها من الأسئلة المغلقة. كما هو موضح في جدول (٢). وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت السداسي والذي يتراوح بين (٠ - ٥). تم تطبيق أداة البحث على عدد مكون من (٢١) مدير تسويق، ومدير عام بالبنوك التجارية العاملة في السوق المصري من خارج عينة الدراسة (كعينة تجريبية) لفحص ثبات متغيرات الدراسة إحصائياً (Pilot study) باستخدام معامل الفا قبل القيام بتجميع البيانات النهائية.

جدول رقم (٢) : متغيرات البحث ومكوناتها

المجموعة ورموزها	متغيرات البحث	الرمز	قياس المتغيرات	حدود الأسئلة
إدارة علاقات العملاء	التركيز على كبار العملاء	Y ₁₁	(Akroush et al ., 2011 ; Sin et alet al . , 2005)	1- 4
	تنظيم علاقات العملاء	Y ₁₂	(Akroush et al ., 2011; Sin et alet al . , 2005)	5 - 9
	معرفة العملاء	Y ₁₃	(Akroush et al ., 2011 ; Sin et alet al . , 2005)	10 -13
	علاقات العملاء الإلكترونية	Y ₁₄	(Akroush et al ., 2011 ; Sin et alet al . , 2005)	14 -17
المتغير الوسيط	جودة العلاقة	Y ₁	(Morgan & Hunt, 1994 ; De Wulf et al ., 2001; Crosby, 1990).	18 - 29
المتغير التابع	الأداء التنظيمي للبنوك التجاري	X ₁	(TUAN, 2020; Wu & Lu ,2012)	30 - 33
	بعد العملاء	X ₂	(Kaplan & Norton, 1996, 2004; TUAN, 2020)	34 - 38
	بعد العمليات الداخلية	X ₃	(TUAN, 2020; Wu & Lu ,2012)	38 - 41
	بعد التعلم والنمو	X ₄	(Kaplan & Norton, 1996, 2004; TUAN, 2020)	42- 44

٩- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدير العام ومدير التسويق بكل بنك تجاري عامل في السوق المصرفي المصري بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية). وقد قامت الباحثة باختيار مجتمع البحث بناء على: أن يكون شاغلاً للوظيفة لثلاثة أعوام فأكثر. ليصبح مجتمع البحث (١١٥٣) من مديري التسويق ومديري العموم بالبنوك التجارية بمحافظة القاهرة الكبرى.

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية، وتم تحديد حجمها باستخدام معادلة ستيفن تومسون (Thompson, 2012)، وتطبيق المعادلة نتج حجم أمثل للعينة مساوياً ٢٨٨ مفردة (باعتبار P=٠.5).

جدول (٣) : مجتمع وعينة الدراسة من مديري التسويق ومديري العموم

عدد المستجيبين	مدير التسويق والمدير العام			عدد مديري التسويق ومديري العموم
	حجم العينة	النسبة	حجم المجتمع	
111	145	50.2 %	578	البنوك الوطنية
79	88	30.7%	354	البنوك المشتركة
47	55	19.1%	221	البنوك الأجنبية
237	288	100%	1153	إجمالي

وقد تم توزيع العينة باستخدام أسلوب التوزيع النسبي وكانت نسبة الاستجابة الكلية ٨٢,٢٪ حيث كانت الاستمارات الصحيحة ٢٣٧ استمارة ، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

من جدول (٤) يتضح أن أكثر أغلبية المشاركين من الذكور، في الفئة العمرية من ٤٥-٥٥ سنة، ومدة الخدمة أكثر من عشر سنوات ، كما ان غلبتهم من العاملين في البنوك التجارية ودرجة " مدير عام".

جدول رقم (٤) : خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

النسبة	العدد	المتغير	
60.7%	144	ذكور	النوع
39.3%	93	أنثى	
15.6%	37	أقل من ٤٥	
46.7%	113	من ٤٥-٥٥	العمر
37.7%	87	أكثر من ٥٥	
17.2%	41	من ٣ إلى ٥ سنوات	
33.3%	79	من ٥ إلى ١٠ سنوات	مدة الخدمة
49.5%	117	أكثر من ١٠ سنوات	
46.8%	111	حكومي	
33.3%	79	مشارك	البنك
19.9%	47	أجنبي	
32.9%	78	مدير تسويق	
67.1%	159	مدير عام	الوظيفة

١٠- حدود الدراسة

- مما تم عرضه أعلاه ، نجد ان نتائج الدراسة الميدانية ، محددة بالحدود التالية:
- (أ) الحدود المكانية : تحددت بيئة الدراسة في فروع البنوك التجارية بجميع محافظات القاهرة الكبرى.
- (ب) الحدود البشرية : طبقت الدراسة على عدد من مديري تسويق ومديري العموم بالبنوك التجارية العاملة في محافظات القاهرة الكبرى.
- (ج) الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت ثمانية أشهر من شهر يولية ٢٠٢٠ إلى اشهر مارس ٢٠٢١.

١١- نتائج ثبات أدوات القياس وإتساقها

قامت الدراسة باختبار مدي اتساق Consistency الأسئلة داخل كل متغير باستخدام معامل ألفا للثبات (Cronbach,1951) ، و بفحص الجدول رقم (٥) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة ، حيث تراوحت قيمته معامل الثبات جميعها بين (٠,٨٢٢) لمتغير التركيز على كبار العملاء وبين (٠,٩٥٣) لمتغير جودة العلاقة، وبالتالي يمكن القول ان الإجابات متسقة بين ابعاد قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وإن هذه المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم نتائج البحث على المجتمع ككل.

جدول (٥): معاملات الفا وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد

م	المتغير	عدد البنود	معامل ألفا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التركيز على كبار العملاء	4	0.822	3.4970	.67475
٢	تنظيم علاقات العملاء	5	0.889	3.3470	.71791
٣	معرفة العملاء	4	0.870	3.6603	.67330
٤	علاقات العملاء الإلكترونية	4	0.904	4.0127	.71545
٥	جودة العلاقة	12	0.953	3.6599	.66857
٦	بعد الأداء المالي	4	0.902	3.8717	.55655
٧	بعد العملاء	4	0.897	3.9297	.65530
٨	بعد العمليات الداخلية	4	0.923	3.7304	.61452
٩	بعد التعلم والنمو	3	0.909	3.8615	.57147

١٢- نتائج الدراسة الميدانية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لإختبار فروض الدراسة ولقياس جودة النموذج المقترح:

١. أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis لتخفيض أبعاد المتغيرات المستقل والتابعة.
٢. أسلوب الارتباط Correlation method لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة.
٣. أسلوب تحليل المسار Path analysis حيث يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير الوسيط، ثم يوضح علاقة المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط بالمتغير التابع ومن خلاله يتم تحديد مدى تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (٦) : معاملات التحديد المتعدد ونسبة المساهمة في الإختلافات الكلية

المتغير الوسيط (الكامن)	التركيز على كبار العملاء	تنظيم علاقات العملاء	معرفة العملاء	إدارة علاقات العملاء التكنولوجية	نسبة المساهمة من أخطاء المتغير الكامن
التركيز على كبار العملاء	1.00				.83
تنظيم علاقات العملاء	.440**	1.00			.89
معرفة العملاء	.685**	.413**	1.00		.826
علاقات العملاء التكنولوجية	.546**	.547**	.634**	1.00	.821

-Correlation is significant at the 0.05 level

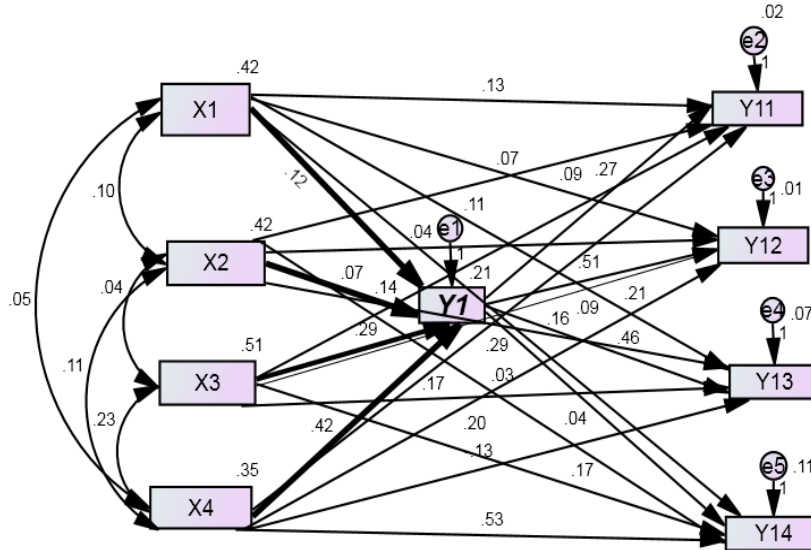
يعطي جدول رقم (٦) ، معاملات التحديد Coefficients of determination بين أبعاد الدراسة المختلفة - وأيضا يعطي نسبة مساهمة هذا البعد علي أخطاء المتغير الكامن Latent Variable المقاس من أسئلة هذا البعد (Fornell & Larcker, 1981).

وقد أشارت دراسات عديدة الي ان نسبة المساهمة لكل بعد يجب أن تكون اكبر من ٥٠ ، مما يعكس الصدق التمييزي Discriminant Validity للأسئلة التي تعكس هذا البعد. يتضح من جدول (٦) أن نسبة المساهمة اكبر من ٥٠ لجميع الأبعاد، ويتضح أيضا معنوية جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة معاملات معنوية ($P < .01$).

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب تحليل المسار Path analysis باستخدام برنامج AMOS16، لحساب علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة.

ووفقاً للتحليل الذي تم إجراؤه للنموذج الذي تم افتراضه في شكل رقم (١)، تم الحصول علي النموذج

التالي:



شكل

(٢): نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

حيث :

- القيم هي معاملات الارتباط بين المتغيرات كافة.
- X_1, X_2, X_3, X_4 تمثل: " البعد المالي " ، " بعد العملاء " و " بعد العمليات الداخلية " و " بعد العلم والنمو " .
- $Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}, Y_{14}$ يمثلوا : المتغيرات التابعة وهي : " التركيز علي كبار العملاء " ، تنظيم علاقات العملاء " ، " معرفة العملاء " و " العمليات الإلكترونية " .
- Y_1 فهو يمثل المتغير الوسيط "جودة الخدمة".

١/١٢ إختبار جودة النموذج للبيانات:

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج إختبار جودة النموذج المستخدم لبيانات الدراسة، ويتبين من المؤشرات المعطاه في الجدول، ومن التفسير الذي قدمه (Frances, et al; 2004) أن النموذج الذي تم التوصل إليه للعلاقة بين متغيرات البحث تعكس درجة عالية من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة حيث أن (CFI) تقترب من الواحد الصحيح، وقيمة (RMSEA) أقل من ٠,٠٥ وتشير كل هذه المؤشرات إلى كفاءة عالية للنموذج.

جدول رقم (٧) : مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار

مؤشر اختبار جودة النموذج	قيم الاختبار	التفسير (Frances, et al; 2004)
RMSEA	.036	القيمة أقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى كفاءة عالية للنموذج
GFI	.974	صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح
A GFI	.940	صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد صحيح
NFI	.982	صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد صحيح
CFI	.982	صلاحية تامة للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد صحيح

٢/١٢ نتائج اختبار فروض الدراسة:

١/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الأول

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) تأثيراً مباشراً على جودة العلاقة.

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الأول . نجد أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) قيمة معنوية. كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعدها (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على جودة العلاقة (١٤٩, - ,٠٦٨ - ,٣٨٠ - ,٤٥٧) على التوالي. كما ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بينها وبين جودة العلاقة،

وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على جودة العلاقة.

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الأول . نجد أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) قيمة معنوية. كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعدها (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على جودة العلاقة (١٤٩,٠ - ٣٨٠,٠ - ٤٥٧,٠) على التوالي. كما ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بينها وبين جودة العلاقة، وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على جودة العلاقة.

جدول رقم (٨) : نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة العلاقة

المتغير	معلمة المسار (بيتا)	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	معامل التحديد
التركيز على كبار العملاء	.149	.025	4.874	0.000	3	.631
تنظيم علاقات العملاء	.086	.027	2.723	0.000	4	
معرفة العملاء	.380	.027	10.607	0.000	2	
علاقات العملاء الإلكترونية	.457	.034	12.180	0.000	1	

يتضح ايضا من الجدول رقم (٨) أن معاملات معلمة المسار للمتغيرات تؤكد أولوية تأثير علاقات العملاء الإلكترونية كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء على جودة العلاقة حيث بلغ معامل المسار لهذا المتغير (٠,٤٥٧). وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (Chang et al., 2010)، وهذا يؤكد ضرورة أن تكون علاقات العملاء الإلكترونية بعداً أساسياً من أبعاد إدارة علاقات العملاء بالبنوك. يلي هذا المتغير متغير معرفة العملاء والتي ترتبط برؤية وقدرة البنك على معرفة العملاء وتطوير منتجات وخدمات البنك بالشكل الذي يتوافق مع احتياجاتهم. لذلك يجب تفعيل البنوك لمعرفة العملاء لما له من دور فاعل في جودة العلاقة. أما التركيز على كبار العملاء فهو في المرتبة الثالثة لذلك يجب إيجاد وابتكار طرق أفضل، وأسرع، وأسهل في تنفيذ العمليات والإجراءات المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء وبالتالي يمكنها تحقيق مستوى أعلى من جودة العلاقة وإرضاء العملاء، وأخيراً يُعد تنظيم علاقات العملاء، يجب العمل على خلق ميزة تنافسية للبنوك من خلال التوظيف الجيد للموارد التنظيمية والإدارية الداخلية وذلك من أجل زيادة فاعلية وكفاءة العمليات والإجراءات المتعلقة بتحقيق احتياجات ورغبات العملاء وجعل ذلك جزءاً لا يتجزأ من هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية.

تفسر المتغيرات المستقلة لمتغير "أبعاد إدارة علاقات العملاء" ٦٣,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "جودة العلاقة" حيث بلغ معامل التحديد (٠,٦٣١)، ٩,٣٦% من التغيرات ترجع الي عوامل أخرى. أي أن معامل الارتباط المتعدد = ٧٩٤, وهذا بعكس ارتباطاً قوياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٢/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الثاني:

تؤثر جودة العلاقة على ابعاد الأداء التنظيمي للبنوك التجارية (بعد الأداء المالي - بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) تأثيراً مباشراً.

جدول (٩) : نتائج العلاقة بين جودة العلاقة وأبعاد إدارة الأداء التنظيمي

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t-	الخطأ المعياري	معلمة المسار	الأداء التنظيمي	المتغير التابع
2	0.000	13.937	.020	.536	بعد المالي	جودة العلاقة
1	0.000	32.738	.015	.613	بعد العملاء	
-	.433	.784	.048	.036	بعد العمليات الداخلية	
3	0.000 .	11.719	.040	.343	بعد التعلم والنمو	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة t المحسوبة أن العلاقة بين جودة العلاقة وابعاد الأداء التنظيمي للبنوك التجارية (بعد الأداء المالي- بعد العملاء- بعد التعلم والنمو) هي علاقة معنوية. ويفسر ذلك التأثير القوي إلى أن بعد العملاء يعتبر أساس المفهوم التسويقي الحديث " التوجه بالعميل" الذي يقوم على تحقيق أرباح البنك من خلال إشباع احتياجات ورغبات العملاء، وأن ترجمة المفهوم التسويقي كفسلفة إلى واقع عملي يحتاج إلى الاهتمام برفع مستوى "جودة العلاقة".

يأتي بعد ذلك بعد الأداء المالي " في التأثير علي "جودة العلاقة" ، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (Dorsch et al.,1998) حيث أن جودة العلاقة ترتبط بشكل غير مباشر بالحصة السوقية التي تعتبر مقياس لنجاح البنك. وتؤدي إلى تكرار عملية التعامل مع البنك، مما يؤثر على أداء البنك وربحيته. في حين جاء بعد "التعلم والنمو" في المرتبة الأخيرة، حيث بعد بعد التعلم والنمو عنصر أساسي من أبعاد الأداء التنظيمي.

٣/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الثالث

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

وتم اختبار الفروض الفرعية التالية المنبثقة من الفرض الثالث:

١/٣/٢/١٢ الفرض الفرعي الأول:

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) تأثيراً مباشراً على البعد المالي للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد الأداء المالي للأداء التنظيمي علاقة معنوية . كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعد (التركيز على كبار العملاء-

تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الالكترونية) على بعد الأداء المالي للأداء التنظيمي (١٩٤، -، ١٠٣، -، ٢٣٩، -، ٤٠٠) على التوالي.

جدول رقم (١٠) : نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والبعد المالي للأداء التنظيمي للبنوك التجارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t-	الخطأ المعياري	معطمة المسار (بيتا)	المتغير
3	0.000 .	11.687	.012	.194	التركيز على كبار العملاء
4	0.000	6.355	.011	.103	تنظيم علاقات العملاء
2	0.000	12.141	.011	.239	معرفة العملاء
1	0.000	18.085	.016	.400	علاقات العملاء الإلكترونية

كما ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة طردية أبعاد ادارة علاقات العملاء وبين بعد الأداء المالي للأداء التنظيمي ، وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد ادارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الالكترونية) على بعد الأداء المالي للأداء التنظيمي.

٢/٣/٢/١٢ الفرض الفرعي الثاني

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد العملاء للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

يتضح من جدول (١١) أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الالكترونية) وبين بعد العملاء للأداء التنظيمي، علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥. كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعد (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الالكترونية) على بعد العملاء للأداء التنظيمي (١٣٠، -، ٠٦٠، -، ١٣٧، -، ٢٦٢) على التوالي.

جدول رقم (١١) : نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و بعد العملاء للأداء التنظيمي للبنوك التجارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t-	الخطأ المعياري	معطمة المسار (بيتا)	المتغير
3	0.000	8.799	.010	.130	التركيز على كبار العملاء
4	0.000	4.818	.009	.060	تنظيم علاقات العملاء
2	0.000	10.755	.008	.137	معرفة العملاء
1	0.000	15.583	.013	.262	علاقات العملاء الإلكترونية

كما ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة طردية أبعاد ادارة علاقات العملاء وبين بعد العملاء للأداء التنظيمي ، وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد ادارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الالكترونية) على بعد

العملاء للأداء التنظيمي. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث تأثيرها ، حيث تأتي " علاقات العملاء الإلكترونية " في المرتبة الأولى ، تليها " معرفة العملاء " ثم التركيز علي علاقات العملاء ، وأخيراً " تنظيم علاقات العملاء".

٣/٣/٢/١٢ الفرض الفرعي الثالث

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي للبنوك التجارية، علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥. كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعد (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي (٢٥٤, - ٢٩٨, - ٢١٦, - ١٥٩) على الترتيب. كما ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعنى وجود علاقة طردية بين أبعاد ادارة علاقات العملاء وبين بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد ادارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب تأثيرها، حيث يأتي " تنظيم علاقات العملاء " في المرتبة الأولى ، تليها " التركيز على كبار العملاء " ثم " معرفة العملاء " ، وأخيراً " علاقات العملاء الإلكترونية".

جدول (١٢) : نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وبعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي للبنوك التجارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الخطأ المعياري	معطمة المسار (بيتا)	المتغير
2	0.000 .	7.142	.025	.254	التركيز على كبار العملاء
1	0.000	10.035	.021	.298	تنظيم علاقات العملاء
3	0.000	6.683	.022	.216	معرفة العملاء
4	0.000	3.873	.033	.159	علاقات العملاء الإلكترونية

٤/٣/٢/١٢ الفرض الفرعي الرابع

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً مباشراً على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة t المحسوبة للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية، علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة التأثير المباشر لبعد (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي (٢٤٦, - ٣٩٠, - ٢١٦, - ٥٦١) على التوالي.

جدول رقم (١٣) : نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وبعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة -t	الخطأ المعياري	معطمة المسار (بيتا)	المتغير
2	0.000	8.206	.026	.246	التركيز على كبار العملاء
-	0.206	1.265	.027	.039	تنظيم علاقات العملاء
3	0.000	5.613	.030	.216	معرفة العملاء
1	0.000	13.476	.040	.561	علاقات العملاء الإلكترونية

من جدول (١٣) نجد أيضا ، ان إشارة t ومعامل المسار موجبة مما يعنى وجود علاقة طردية أبعاد ادارة علاقات العملاء وبين بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي ، وبالتالي نقبل بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد ادارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد ، حيث يأتي " علاقات العملاء الإلكترونية " في المرتبة الأولى ، تليها " التركيز على كبار العملاء " ثم " معرفة العملاء".

٤ / ٢ / ١٢ نتائج اختبار الفرض الرابع

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

وتم اختبار الفروض التالية المنبثقة من الفرض الرابع :

١ / ٤ / ٢ / ١٢ الفرض الفرعي الأول:

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على " البعد المالي" للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

١. معنوية العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة " أبعاد ادارة علاقات العملاء" والمتغير التابع " البعد المالي" ($P < .05$).

٢. نسبة التأثير المباشر لأبعاد" ادارة علاقات العملاء" علي " البعد المالي" ، أكبر من ٧٠٪ وهذا يدل علي وجود:

(أ) تأثير بعد "التركيز على كبار العملاء" على" بعد الأداء المالي " من خلال توسيط "جودة العلاقة".

(ب) تأثير بعد "تنظيم علاقات العملاء" على "البعد المالي" من خلال توسيط "جودة العلاقة".

(ج) تأثير بعد "معرفة العملاء" على "البعد المالي" من خلال توسيط "جودة العلاقة".

(د) تأثير بعد "علاقات العملاء الإلكترونية" على "البعد المالي" من خلال توسط "جودة العلاقة".

جدول رقم (١٤) : نتائج تحليل المسار لبعد الأداء المالي بوجود المتغير الوسيط "جودة العلاقة"

المتغيرات المستقلة " بعد العملاء "	المتغير التابع	التأثير المباشر معامل المسار	التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط	التأثير الكلي	نسبة التأثير المباشر	نسبة التأثير غير المباشر	معامل التحديد
التركيز على كبار العملاء	بعد الأداء المالي	.194	.051	.254	.748	.252	.905
		.103	.030	.133	.774	.226	
		.239	.130	.369	.773	.227	
		.400	.157	.557	.718	.282	
		.536	-	.536			

٣. عند إدراج المتغير الوسيط "جودة العلاقة" على النموذج، ارتفعت نسبة التأثير المباشر إلى ٦٠،٥٪ عند إدراج المتغير الوسيط "جودة العلاقة" على النموذج، ارتفعت نسبة التأثير المباشر إلى ٦٠،٥٪.

٤. المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" تشرح ٩٠،٥٪ من الاختلافات في متغير "البعد المالي"، و ٩٠،٥٪ من الاختلافات ترجع إلى عوامل أخرى. أي أن معامل الارتباط المتعدد = ٩٥، وهذا يعكس ارتباطاً قوياً بين المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" والمتغير التابع "البعد المالي".

٢/٤/٢/١٢ الفرض الفرعي الثاني

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد "العملاء" للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسط جودة العلاقة.

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

١. معنوية العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" والمتغير التابع "بعد العملاء" ($P < .05$). . بلغت نسبة التأثير المباشر من خلال "جودة العلاقة" لبعء التركيز على كبار العملاء "على بعد العملاء" (٨، ٥٨٪)، وبلغت قيمة التأثير غير المباشر (٢، ٤١٪). في حين، بلغت نسبة التأثير المباشر لبعء تنظيم علاقات العملاء " (١، ٥٣٪) وبلغت قيمة التأثير غير المباشر (٩، ٤٦٪). أما نسبة التأثير المباشر لبعء "معرفة العملاء" فقد بلغت (٣، ٣٧٪)، وبلغت قيمة التأثير غير المباشر (٩٧، ٦٢٪) أي أن "معرفة العملاء" لها تأثير غير مباشر قوي على بعد "العملاء". نجد أيضاً أن "علاقات العملاء الإلكترونية" أثرت تأثيراً مباشراً بلغ (٤٨، ٣٤٪) وتأثيراً غير مباشراً بنسبة (٥١، ٦٦٪).

جدول رقم (١٥) : نتائج تحليل المسار " لبعد العملاء" بوجود المتغير الوسيط " جودة العلاقة"

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التأثير المباشر معامل المسار	التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط	التأثير الكلي	نسبة التأثير المباشر	نسبة التأثير غير المباشر	مستوى الدلالة	معامل التحديد
التركيز على كبار العملاء	بعد العملاء	.130	.091	.221	58.8 %	41.2%	0.000	.945
		.060	.053	.113	53.1%	46.9%	0.000	
		.137	.233	.370	37.03%	62.97%	0.000	
		.262	.280	.542	48.34%	51.66%	0.000	
		.613	-	.613			0.000	

٢. أما عن العلاقة بين المتغير الوسيط " جودة الخدمة" و"بعد العملاء" للأداء التنظيمي للبنوك التجارية فقد شكل تأثيراً مباشراً بنسبة (٣, ٦١٪).

٣/٤/٢/١٢ الفرض الفرعي الثالث

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد " العمليات الداخلية " للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

١. معنوية العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة " أبعاد ادارة علاقات العملاء" والمتغير التابع " بعد العمليات الداخلية" ($P < .05$).

٢. ومن خلال " جودة العلاقة " فقد وجد ان التأثير المباشر لأبعاد "ادارة علاقات العملاء" على " بعد العمليات الداخلية " أعلى من التأثير غير المباشر، حيث بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها التركيز على كبار العملاء " على " بعد العمليات الداخلية " (٩, ٥٤٪)، وبلغت قيمة التأثير غير المباشر (٥, ٤٤٪). في حين، بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها تنظيم علاقات العملاء " (٩, ٥٤٪) وبلغت قيمة التأثير غير المباشر (١, ٤٥٪)، وأما عن "معرفة العملاء" فلها تأثير مباشر قوي علي بعد "بعد العمليات الداخلية" حيث بلغت نسبة التأثير المباشر (٩, ٧٢٪)، وهذه النسبة مرتفعة مما يعزز من دور البنوك التجارية في التعرف علي العملاء، نجد أيضاً أن " علاقات العملاء الإلكترونية" أكثر الأبعاد قوة في التأثير المباشر على بعد "بعد العمليات الداخلية" حيث تؤثر تأثيراً مباشراً بنسبة (٦, ٧٧٪). أما عن العلاقة بين المتغير الوسيط "جودة الخدمة" و" بعد العمليات الداخلية" للأداء التنظيمي للبنوك فتشكل تأثيراً مباشراً علي هذا البعد " بعد العمليات الداخلية" بنسبة ٦, ٣٪ فقط.

جدول رقم (١٦) : نتائج تحليل المسار "بعد العمليات الداخلية" بوجود المتغير الوسيط "جودة العلاقة"

المتغير	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	نسبة التأثير المباشر	نسبة التأثير غير المباشر	معامل التحديد
التركيز على كبار العملاء	بعد العمليات الداخلية	0.254	0.204	0.458	0.555	0.445	0.000
		0.298	0.245	0.543	0.549	0.451	0.000
		0.216	0.080	0.296	0.729	0.270	0.000
		0.159	0.046	0.205	0.776	0.224	0.000
		0.036	-	0.036		0.000	0.000

٣. بلغ معامل التحديد مساويا ٠,٦٧١، أي أن المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" تشرح ٦٧,١% من الاختلافات في متغير "بعد العمليات الداخلية"، و ٩,٣٢% من الاختلافات ترجع الي عوامل أخرى. أي أن معامل الارتباط المتعدد بين متغير "العمليات الداخلية" و المتغيرات المستقلة = ٠,٨١٩١، وهذا يعكس ارتباطا قويا بين المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" والمتغير التابع "العمليات الداخلية".

٤/٤/٢/١٢ الفرض الفرعي الرابع:

تؤثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً غير مباشراً على بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال توسيط جودة العلاقة.

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

١. معنوية العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" والمتغير التابع وبعد "التعلم والنمو" ($P < 0.05$)، فيما عدا متغير "تنظيم علاقات العملاء" حيث أن العلاقة غير معنوية حيث ($p > 0.05$).
٢. معنوية العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء" والمتغير التابع وبعد "التعلم والنمو" ($P < 0.05$)، فيما عدا متغير "تنظيم علاقات العملاء" حيث أن العلاقة غير معنوية حيث ($p > 0.05$).
٣. نجد أنه من خلال استخدام متغير "جودة العلاقة" كمتغير وسيط، بلغت نسبة التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة "أبعاد إدارة علاقات العملاء: التركيز على كبار العملاء، معرفة العملاء وعلاقات العملاء الإلكترونية" على بعد "التعلم والنمو" ٦٢,٩٤%، و ٧٤,٩٧%، و ٦٠,٩٧%، على التوالي. وهي نسب مرتفعة جدا.
٤. بلغ معامل التحديد المتعدد ٠,٦٦٣، أي أن معامل الارتباط المتعدد بين بعد "التعلم والنمو" والمتغيرات المستقلة = ٠,٨١٤٢، وهي علاقة مباشرة قوية.

جدول رقم (١٧) : نتائج تحليل المسار "لبعد التعلم والنمو" بوجود المتغير الوسيط "جودة العلاقة"

المتغير	المتغير التابع	التأثير المباشر معامل المسار	التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط	التأثير الكلي	نسبة التأثير المباشر	نسبة التأثير غير المباشر	مستوى الدلالة	معامل التحديد
التركيز على كبار العملاء	تنظيم علاقات العملاء	.246	.014	.260	.946	.053	0.000	.663
	معرفة العملاء	.039	.003	.052	.75	.057	0.000	
	علاقات العملاء الإلكترونية	.216	.005	.221	.977	.0226	0.000	
	جودة العلاقة	.561	.017	.578	.971	.029	0.000	
		.343	-	.343			0.000	

١٣ - نتائج الدراسة

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين الأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال المتغير الوسيط جودة العلاقة.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء في جودة العلاقة.
- أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في جودة العلاقة هي: علاقات العملاء الإلكترونية يليها معرفة العملاء ثم التركيز على كبار العملاء وأخيراً تنظيم علاقات العملاء.
- معنوية النموذج المستخدم في تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (متغيرات مستقلة) وبين جودة العلاقة مما يدل على أن أبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على جودة العلاقة كما نجح النموذج في تفسير (٦٣,١%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (٠,٦٣١).
- أكثر أبعاد الأداء التنظيمي تأثيراً بجودة العلاقة هي: بعد العملاء يليه البعد المالي ثم بعد التعلم والنمو وأخيراً بعد العمليات الداخلية.
- كفاءة النموذج المستخدم في تحديد أثر إدارة علاقات العملاء (متغيرات مستقلة) وبين الأداء التنظيمي للبنوك التجارية (المتغير التابع)، من خلال جودة العلاقة (المتغير الوسيط)، حيث بلغت قيمة (RMSEA) = (٠,٠٣٦)، (ValueP) = (٠,٠٠٠).
- أثبتت النتائج أن دخول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (متغيرات مستقلة) وبين الأداء التنظيمي (كمتغير تابع) قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين البعد المالي للأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة.
- أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في البعد المالي للأداء التنظيمي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة، هي: علاقات العملاء الإلكترونية ثم معرفة العملاء يليها التركيز على كبار العملاء وأخيراً تنظيم علاقات العملاء. كما نجح النموذج في تفسير (٩٠,٥ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (٠,٩٠٥).
- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة.
- أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في بعد العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة، هي: علاقات العملاء الإلكترونية ثم معرفة العملاء يليها التركيز على كبار العملاء وأخيراً تنظيم علاقات العملاء. كما نجح النموذج في تفسير (٩٤,٥ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (٠,٩٤٥).
- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد العمليات الداخلية في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة.
- أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة، هي: تنظيم علاقات العملاء يليها التركيز على كبار العملاء ثم معرفة العملاء وأخيراً علاقات العملاء الإلكترونية. كما نجح النموذج في تفسير (٦٧,١ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (٠,٦٧١).
- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة، مما يدل على أن أبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على بعد التعلم والنمو، كما نجح النموذج في تفسير (٦٦,٣ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (٠,٦٦٣).
- أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في بعد التعلم والنمو هو علاقات العملاء الإلكترونية، يليه التركيز على كبار العملاء، ثم معرفة العملاء، وأخيراً تنظيم علاقات العملاء.
- تطوير نموذج مقترح للأداء التنظيمي في البنوك التجارية مكون من (التركيز على كبار العملاء- تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء- علاقات العملاء الإلكترونية).

١٤- التوصيات:

من نتائج التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة الي التوصيات التالية:

- على إدارات البنوك التجارية تفعيل دور إدارة علاقات عملائها إلكترونياً، وتنمية وعي عملائها باستخدام أدوات النفاذ الإلكترونية المرتبطة بعلاقات العملاء الإلكترونية للتعرف إلى حاجاتهم المتنامية والحفاظ عليهم. لأن التكنولوجيا ترفع من دور إدارة علاقات العملاء في جودة العلاقة، ورضا العميل في القطاع المصرفي.

- استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في التواصل المستمر مع العملاء، وتفعيل معرفة العملاء لدورها في تحسين جودة العلاقة، مما يعزز أداء البنوك ويرفع مستوى النمو في السوق.
- وضع استراتيجيات لتنظيم علاقات العملاء لتحسين، وتنظيم وابتكار أساليب للحصول على المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء، للتحرك في اتجاه العميل، وتحقيق معدلات الأداء التي تحقق جودة الأداء، ورضاء العميل.
- لكي يختار البنك الاستراتيجية المناسبة لإدارة علاقات العملاء يجب عليه أن يعرف أولاً جميع فئات عملائه ثم يطوع استراتيجيته لتلائم كل فئة تبعاً لطبيعتها وخصائصها.
- العمل على تطبيق إدارة علاقات العملاء في قطاعات خدمية مختلفة وتحليل نتائج التطبيق للوقوف على مدى أثرها على هذه القطاعات.
- يجب على البنوك صياغة سياسة التوزيع الجغرافي والسعي لجذب المزيد من العملاء للتعامل من خلال النظام المصرفي في إطار خطة مدروسة للتحويل إلى مجتمع نقدي، حيث لا يزال التبادل السلعي النقدي منتشرًا في السوق المصري. في الوقت الذي تراجع فيه استخدام النقد في جميع دول العالم.
- يجب على البنوك أن تشرح للعملاء كيفية استخدام الخدمات الجديدة، وهو ما ينعكس في تعزيز العلاقة بين العملاء والبنك، مما يؤثر بدوره على اكتساب عملاء جدد ويحسن جودة العلاقات الحالية مع العملاء.
- تحسين خدمة العملاء من خلال توفير قيمة للعملاء تزيد من الاحتفاظ بهم.
- تصميم وابتكار طرق للحصول على المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء.
- تحديد احتياجات العملاء الفعلية و استثمار أدوات بطريقة أفضل لتنفيذ نظم إدارة علاقات العميل في أماكن عملهم.

١٥ - مقترحات لبحوث مستقبلية

- أسهمت هذه الدراسة في التعرف على أثر جودة العلاقة علي العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التنظيمي للبنوك التجارية من خلال بحث تطبيقي، ومع ذلك فمزال المجال مفتوحاً لإجراء مزيداً من البحوث في الموضوعات ذات الصلة التالية :
- إستخدام أبعاد أخرى لإدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.
- تطبيق النموذج المقترح في قطاعات خدمية أخرى.
- إجراء دراسة مقارنة بين أثر تطبيق النموذج المقترح في البنوك المحلية والأجنبية.

المراجع

- Agyeman, B., Bonn, J., & Osei, C. (2017). Using Balanced Scorecard for Managing Performance in Selected Ghanaian Banks. *International Journal of Business and Management*, 12,(12), 204-2011.
- Akgün, A. E., İmamoglu, S. Z., Koçoğlu, İ., İnce, H., & Keskin, H. (2014). Bridging organizational learning capability and firm performance through customer relationship management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 531-540.
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21 (2), 158-190.
- Al Karim, R., & Habiba, W. (2020). How CRM Components Impact Customer Loyalty: A Case from Bangladesh Banking Industry. *Journal of Management Info*, 7(2), 43-61.
- Al-alak, B. A. (2014). Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 347-356.
- Al-Dmour, H.H., Algharabat, R.S., Khawaja, R. and Al-Dmour, R.H. (2019), "Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 31 No. 1, pp. 105-127.
- AlQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2018). Explore the dynamics of customer relationship management on organizational performance. *Anwesh*, 3(1), 10.
- Alves, H., Campón-Cerro, A.M. and Hernández-Mogollón, J.M. (2019), "Enhancing rural destinations' loyalty through relationship quality", *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Vol. 23 No. 2, pp. 185-204.
- Barry, J.M. and Graca, S.S. (2019), "Moderating effects of institutional factors on relationship quality: a comparative analysis of the US, Brazil, and China", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 6, pp. 1339-1359.
- Bennett, R. (2013). Elements, causes and effects of donor engagement among supporters of UK charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), 201-220.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3), 388-410.
- Braimah, Q. A., & Ihionkhan, C. E. (2017). Customer Relationship Management: Panacea for Sustaining Customer Service Satisfaction in Modern Banking Industry in Nigeria. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 4, (6.), 45-61.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.

- Chang, L. (2007), "The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 101-117.
- Chang, H. H., & Ku, P. W. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning. *Total Quality Management*, 20(3), 327-348.
- Cronbach, L.J.(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- De Leon, M. V., Atienza, R. P., & Susilo, D. (2020). Influence of self-service technology (SST) service quality dimensions as a second-order factor on perceived value and customer satisfaction in a mobile banking application. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794241.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers". *Journal of Academy of Marketing Science*, 26 (2): 128-143.
- Frances K. Stage, Hasani C. Carter and Amaury Nora (2004), Path Analysis: An Introduction and Analysis of a Decade of Research, *The Journal of Educational Research* , Vol.98.No.1.special Issue on Methodology.pp.5-12. Published By: Taylor & Francis,Ltd.
- Greig, M. A., Village, J., Dixon, S. M., Salustri, F. A., & Neumann, W. P. (2019). Assessing human factors and ergonomics capability in organisations—the Human Factors Integration Toolset. *Ergonomics*, 62(10), 1254-1272.
- Hasan, A. A. T. (2018). Customer relationship management (CRM) practices of City Bank in customer retention perspective in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 1, 19-31.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service research*, 4(3), 230-247.
- Homburg, C., Nicole, K., & Wayne, D. H. (2005). "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay". *Journal of Marketing*, 69 (2): 84-96.
- Ironkwe, U., & Nwaiwu, J. (2018). Accounting Information System on Financial and Non-Financial Measures of Companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research/ Business Development & Management*, 4(2), 39-55.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. and Raman, P. (2005), "The role of relational information processes and technology use in customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 177-192.
- Kampani, N., & Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature. *J. Crit. Rev.*, 7(4), 221-226.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting horizons*, 15(2), 147-160.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7/8), 150.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kasim, A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.
- Kebede, A. M., & Tegegne, Z. L. (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1499183.
- Khosravi, A., & Nilashi, M. (2018). Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies. *Telematics and Informatics*, 35(1), 18-37.
- Kim, Y. G., Yu, S. H., & Lee, J. H. (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case. *Expert systems with applications*, 24(3), 295-307.
- Kim, J. Y., & Bang, H. Y. (2012). Impact of competitive environment uncertainty on commitment, trust and long-term orientation: a case of Korean, American and Japanese manufacturing firms. *International Commerce and Information Review*, 14(4), 253-273.
- Kim, J., Suh, E. and Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 No. 2, pp. 5-19.
- Kohli, G., & Maurya, S. K. (2018). A study on customer relationship management practices in banking sector. *Management Insight*, 14(2), 72-82.
- Kumar, M. and Misra, M. (2020), "Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (1), 164-176.
- Kwiatek, P., Morgan, Z. and Thanasi-Boçe, M. (2020), "The role of relationship quality and loyalty programs in building customer loyalty", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 11, pp. 1645-1657.
- Lebdaoui, H. and Chetioui, Y. (2020), "CRM, service quality and organizational performance in the banking industry: a comparative study of conventional and Islamic banks", *International Journal of Bank Marketing*, 38 (5) , 1081-1106.
- Liang, C. J., & Wang, W. H. (2005). Integrative research into the financial services industry in Taiwan: Relationship bonding tactics, relationship quality and behavioural loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 65-83.
- Lin, N. H., Tseng, W. C., Hung, Y. C., & Yen, D. C. (2009). Making customer relationship management work: evidence from the banking industry in Taiwan. *The service industries journal*, 29(9), 1183-1197.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Adika, M. K. (2018). The effect of trust, commitment, and conflict handling on customer retention: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 257-276.

- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.
- Meyliana, Z., Hidayanto, A. N., & Budiardjo, E. K. (2016). The critical success factors for customer relationship management implementation: a systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems*, 23(2), 131-174.
- Moreno, G.A. and Melendez, P.A. (2011), "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, Vol. 31, pp. 437-444.
- Mwita, K. M., & Andrea, P. T. (2019). Assessment of employee performance management in Tanzania public health facilities. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(4), 169-173.
- Nayagam, C. (2016). A Shift from Conventional CRM to E-CRM Services in Hotel Industry: A Qualitative Approach to Signify the Importance of I.T. Enabled Business. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(2), 93-97.
- Obodoechi, A. K., Krauss, S. E., Suandi, T. Bin, & Sakiru, O. K. (2020). The Relationship between Customer Orientation, Reward and Recognition and Job Satisfaction among Nigerian Bank Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(16), 332–350.
- Olavarría-Jaraba, A., Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., & Vázquez-Carrasco, R. (2018). Relationship quality as an antecedent of customer relationship proneness: A cross-cultural study between Spain and Mexico. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 78-87.
- Ombuna, D. S., Omido, K., Garashi, H. M., Odera, O., & Okaka, O. (2013). Impact of balanced scorecard usage on the performance of commercial banks. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 10(1), 40-48.
- Oraedu, C. (2019). Structural equation test of service quality dimensions on the relationship quality construct: evidence from an emerging telecom market. *Journal of Relationship Marketing*, 18(2), 146-171.
- Panicker, S., & Seshadri, V. (2013). Devising a balanced scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A case Study. *International Journal of Business Research and Development*, 2(2), 35-42.
- Papista, E. & Dimitriadis, S. (2019), "Consumer – green brand relationships: revisiting benefits, relationship quality and outcomes", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 166-187.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
- R.C. Caceres and N.G. Paparoidamis (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), p836-866. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560710752429>.

- Rafiki, A., Hidayat, S. E., & Razzaq, D. A. A. (2019). "CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait", *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (1), 187-205. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1276>
- Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (5), 1380-1402. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>
- Rajput, A., Zahid, M. M., & Najaf, R. (2018). Using CRM to model firm performance in a business-to-business market. *Journal of Relationship Marketing*, 17(2), 118-151.
- Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.
- Raza, A., Ilyas, S., & Haider, A. (2020). The serial mediation of relationship quality factors in the association of CRM and customer loyalty. *Paradigms*, 14(1), 26-34.
- Reinartz, W.J., Krafft, M. and Hoyer, W.D. (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 No. 3, pp. 293-305.
- Ryals, L.J. (2005), "Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 252-261.
- Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., & Yusuf, E. Z. (2018). Perceived quality and relationship quality as antecedents and predictors of loyalty in the chemical industry: A literature review. *European Scientific Journal*, 14(28), 173-192.
- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 1122-1133.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., & Yim, F. H. (2005). "CRM: conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, 39 (11/12): 1264-1290.
- Sofi, M. R., & Hakim, I. A. (2018). Customer relationship management as tool to enhance competitive effectiveness: Model revisited. *FIIB Business Review*, 7(3), 201-215.
- Sofi, M. R., Bashir, I., Parry, M. A., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*.
- Sota, S., Chaudhry, H., Chamaria, A., & Chauhan, A. (2018). Customer relationship management research from 2007 to 2016: An academic literature review. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 277-291.
- Tahir, D., Arshad, M., & Khan, M. M. (2018). Customer Relationship Management Model from Strategic Approach: A knowledge Management Perspective. *International Journal of Research Science & Management*, 5(2), 121-140.

- Thompson, S. K. (2012). Sampling, 3Edition, Wiley .
- TUAN, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1), 71-79.
- Ullah, A., Iqbal, S. and Shams, S.M.R. (2020), "Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence", *Competitiveness Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 59-77.
- Wu, H. C., & Cheng, C. C. (2020). Relationships between experiential risk, experiential benefits, experiential evaluation, experiential co-creation, experiential relationship quality, and future experiential intentions to travel with pets. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 108-129.
- Wu, S.I. and Lu, C. (2012), "The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 276-285
- Yazdanifard, R., & Long, K. C. (2010). The impact of electronic customer relationship management (E-CRM) on achievement of customer satisfaction in different companies. In *International Conference on Management Science (ICMS 2010)*, Zhengzhou, 19-20 October.
- Yim, F.H.K., Anderson, R.E. and Swaminathan, S. (2005), "Customer relationship management:its dimensions and effect on customer outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 263-278.
- Zahoor, A. and Sahaf, M.A. (2018), "Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36 No. 1, pp. 184-207.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education,.

Websites:

- (1) Tricia Morris, 2016 : www.business2community.com
- (2) Gallo, Amy 2017: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/customer-loyalty-survey.html>.
- (3) Fornell & Larcker, 1981 (1981), <https://www.jstor.org/stable/3151312> -