



انعكاسات الروتين التنظيمي على الاحتفاظ بالزبائن

دراسة تطبيقية في عدد من فروع المصرف الزراعي في محافظة واسط

الباحث زهير وسمي الشمري
كلية التربية الأساسية / جامعة واسط

م. د. رافع حميد الحدراوي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الروتين التنظيمي في الاحتفاظ بالزبائن في عدد من فروع المصرف الزراعي في محافظة واسط. وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع المعلومات، إذ اشتملت استمارة الاستبيان على ثلاثة أجزاء اختص الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث البالغ عددهم (93) فرداً، أما الجزء الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بمتغير البحث التفسيري الروتين التنظيمي وبنواحي (12) فقرة موزعة على أبعاده الثلاث (ذاكرة العمل، التكيف التنظيمي، والقواعد والقيم التنظيمية)، في حين تضمن الجزء الثالث من الاستبانة الفقرات الخاصة بمتغير البحث الاستجابي الاحتفاظ بالزبون وبنواحي (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التوجيه، الهيكل التنظيمي، الاختيار، أنظمة المعلومات، والكادر الوظيفي). واستخدم البحث عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية لاختبار فرضياته.

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان أهمها إن الروتين التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً في الاحتفاظ بالزبائن على المستوى الكلي. وكشف البحث أيضاً إن أبعاد الروتين التنظيمي (التكيف التنظيمي، والقواعد والقيم التنظيمية) المتبعة في المصارف (عينة البحث) لم تسجل تأثيراً معنوياً في الاحتفاظ في الزبائن. ويوصي البحث بضرورة ابتعاد المصارف المبحوثة عن التمسك الحرفي بتطبيق الروتين التنظيمي والاكتفاء بتنفيذ مضمون الاجراءات الروتينية التي تكفل عدم المخالفة القانونية، بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمات بشكل متوافق مع حاجات الزبائن.

The organizational routines reflections on customer's retention Applied Study in a number of branches of the Agricultural Bank in Wasit province

Abstract

The research aims to identify the role of the organizational routines in customer retention in a number of branches of the Agricultural Bank in Wasit province. It was relying on the questionnaire as a key tool in the collection of information, as the questionnaire included three parts specialized the first part of which the personal information of the sample individuals totaling (93) individuals, The second part include paragraphs on interpretative variable search "organizational routines" by (12) items distributed among the three dimensions (working memory, organizational adaptation, organizational rules and values), While the third part of the questionnaire included paragraphs on variable-response research "customer Retention" by (25) items distributed on five dimensions (direction, organizational structure, choice, information systems, and Staffing). The researcher used a number of methods and statistical methods to test his hypothesis.

The research concluded a number of conclusions the most important was that organizational routines affect significantly in customers retaining at the macro



level, The research also detect that organizational routines dimensions (organizational adaptation, organizational rules and values) followed in banks (sample) did not record a significant effect in the customers retaining.

The Search recommends the need to move away the surveyed banks from literal stick to apply the organizational routine and only implementing the content of the routine measures are to ensure that no legal contravention , that will ensure the provision of services is compatible with the needs of customers .

المقدمة

يعد الروتين التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي أخذت حيزا واسعا من اهتمام الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية، وعلى الرغم من إن جذور الروتين التنظيمي تعود إلى البدايات الأولى لتطور الفكر الإداري ، وخصوصا الأفكار التي جاء بها "ماكس ويبر" في البيروقراطية الإدارية. إلا إن الانطلاقة العلمية لهذا المفهوم بدأت مع دراسة Nelson & Winter (1982)، التي وصفت الروتين التنظيمي بأنه مجموعة من الإجراءات الفنية المحددة بشكل جيد لإنتاج الأشياء من خلال اعتماد إجراءات خاصة للتوظيف والاستغناء .

ولم تتفق الدراسات التي جاءت بعد دراسة (Nelson & Winter) على تعريف محدد للروتين التنظيمي، إلا إن المفهوم الأكثر رواجاً بين الباحثين هو الذي يصف الروتين بأنه أنماط متكررة معترف بها من قبل المنظمة وهي سلسلة من الإجراءات المترابطة، التي تقوم بها الجهات الفاعلة. وشكل هذا المفهوم نقطة الانطلاقة لبحثنا الحالي الذي جاء ليسلط الضوء على الإجراءات الروتينية السائدة في القطاع المصرفي (عينة البحث) ، وما مدى تغير هذه الإجراءات المعتمدة تبعا لطبيعة حاجة الزبون ، وما هي تأثيرات تلك الإجراءات الروتينية السائدة في الاحتفاظ بالزبائن.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة ومنافسة شديدة في مجال استقطاب الزبائن فضلا عن الاحتفاظ بهم لأطول فترة زمنية ممكنة، ومن أجل تحقيق ذلك تلجأ المنظمات إلى استبدال الإجراءات التقليدية بأخرى أكثر حداثة وتطورا للفوز بالزبائن والاحتفاظ بهم، أو إدخال تحديثات على الأساليب الروتينية المعمول بها والتي تصبح عائقا في بعض الأحيان إما تحقيق رغبات وتطلعات الزبائن. وبما إن القطاع المصرفي العراقي يشكل أحدا ابرز المنظمات التي تواجه تلك التحديات بسبب اعتماده آليات وأساليب وإجراءات روتينية لانتاسب ومستوى الخدمة التي ينشدها الزبائن، الأمر الذي شكل الأرضية الخصبة لتطبيق هذا البحث في القطاع المصرفي لتشخيص الأساليب والإجراءات الروتينية السائدة في المصارف (عينة البحث)، ومدى مساهمتها وتأثيرها في الاحتفاظ بالزبائن. ويمكن إيجاز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى التزام المصارف عينة البحث بالروتين التنظيمي؟
2. ما هو مستوى إدراك المصارف عينة البحث لمفهوم الاحتفاظ بالزبائن؟
3. هل يدعم الروتين السائد بالمصارف المبحوثة الاحتفاظ بالزبائن؟

4. ما هو تأثير الروتين التنظيمي السائد في الاحتفاظ بالزبانن في المصارف المبحوثة؟

ثانيا: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث بالاتي:

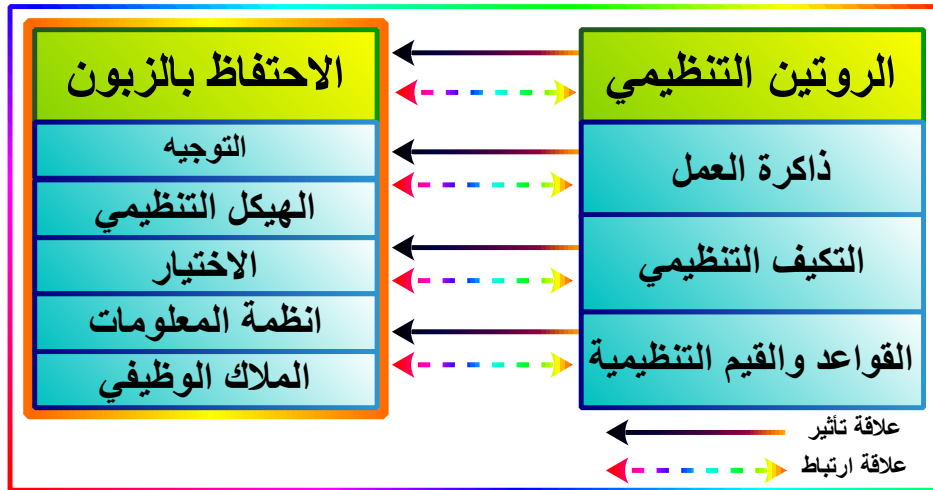
1. ضرورة تعرف المصارف عينة البحث بمتغيري البحث(الروتين التنظيمي والاحتفاظ بالزبون) أفكارا وأهدافا وتطبيقا.
2. تسليط الضوء على الجوانب السلبية للروتين التنظيمي والتي ربما تكون عائقا أمام الاحتفاظ بالزبون.
3. إمكانية استفادة قادة المصارف عينة البحث والمهتمين بالقطاع المصرفي من نتائج البحث الحالي في استبدال الأساليب التقليدية الغير مفيدة بأخرى تحاكي التطورات الكبيرة الحاصلة في مجال الخدمة المصرفية.

ثالثا: أهداف البحث: يسعى البحث إلى بلوغ المقاصد الآتية:

1. الكشف عن واقع ممارسة المصارف عينة البحث للروتين التنظيمي ، ومدى التمسك به في المعاملات اليومية.
2. تشخيص مستوى أهمية الاحتفاظ بالزبون للمصارف عينة البحث.
3. اختبار الدور الذي يلعبه الروتين التنظيمي السائد في المصارف عينة البحث في الاحتفاظ بالزبون.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

من اجل تحديد أبعاد مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، إ قام الباحثان بتصميم مخطط مقترح يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته، والذي يعطي صورة معبرة عن مضمون البحث وفكرته الأساسية. اذ تم تحديد ابعاد الروتين التنظيمي بالاعتماد على (Pluye et al,2004)، وعلى الباحث(Farquhar,2003) في تحديد ابعاد الاحتفاظ بالزبانن،وكما هي في الشكل(1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان

خامسا: فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء مخططه الفرضي وأهدافه، والتي ستخضع للاختبار لإثبات صحتها من عدمه.



الفرضية الرئيسية للبحث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للروتين التنظيمي

في الاحتفاظ بالزبانن، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لذاكرة العمل في الاحتفاظ بالزبانن.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتكيف التنظيمي في الاحتفاظ بالزبانن.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقواعد والقيم التنظيمية في الاحتفاظ بالزبانن.

سادسا: صدق وثبات المقياس

من أجل التحقق من صدق مقياس البحث (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) قام الباحثان بعرض استبانة البحث على مجموعة من الخبراء المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة بلغ عددهم (5) خبراء (الملحق 1)، إذ تم تزويد السادة المحكمين بالمفاهيم النظرية لمتغيرات البحث ومحاوره ومجالاته والمصادر المعتمدة في بناء المقياس، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة واتساقاً مع أهداف البحث، وبهذا فإن صدق المقياس قد تحقق.

أما ثبات المقياس فاعتمد البحث مقياس الفايكرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الفايكرونباخ لفقرات الروتين التنظيمي (0.89) وقيمة الفا لفقرات الاستبانة الخاصة بالاحتفاظ بالزبانن (0.86)، وبلغت قيمة الفا على المستوى الكلي للاستبانة (0.91) وهذا مؤشر جيد يدل على إن استبانة البحث ذات ثبات مرتفع وإنها تعطي نفس النتائج في حال اعتمادها في فترات مختلفة وللعينة ذاتها.

سابعا: عينة البحث

يسمح الاستدلال الإحصائي للباحث باستخلاص استنتاجات حول المجتمع على أساس العينة الصغيرة بالمقارنة مع حجم المجتمع (Keller, 2012:165). لان دراسة المجتمع بأكمله دائما ما تكون صعبة إن لم تكن مستحيلة. لهذا تم اختيار الموظفين (مدير، م. مدير، رئيس ملاحظين، ملاحظ) ليمثلوا عينة البحث البالغة (93) موظفا من أصل المجتمع البالغ (113) فردا، موزعين على ثلاثة فروع للمصرف الزراعي في

محافظة واسط. من خلال تطبيق معادلة (Daniel, 1999)

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

وعند التعويض بهذه المعادلة

$$n = \frac{113(1.964)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(113-1) + 1.964^2(0.5)(1-0.5)}$$

وعليه فإن حجم العينة يجب أن يكون ($n > 88$) ، ولهذا تم اختيار العينة عشوائيا، وأصبح حجم العينة (93) فردا، وهي مناسبة للعدد المطلوب. والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث.



جدول (1) خصائص عينة البحث

الجنس									
إناث					ذكور				
%		العدد		%		العدد			
29		27		71		66			
الفئة العمرية									
50 فأكثر		49-40		39-30		30 من أقل			
%		العدد		%		العدد		%	
6.5		6		30		28		59	
								4.5	
								4	
المؤهل الدراسي									
متوسطة فما دون		إعدادية		معهد		بكالوريوس		شهادة عليا	
%		العدد		%		العدد		%	
12		11		16		22		20	
								19	
								41	
								38	
								1	
								1	

المصدر: إعداد الباحثان

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً: الروتين التنظيمي Organizational Routines

(أولاً) مفهوم الروتين التنظيمي

يعد مفهوم الروتين التنظيمي قلب دراسات السلوك في المنظمات، وهو بمثابة اللبنة الأساسية للمنظمات والتنظيم. وعلى الرغم من أهميته، لا يوجد اتفاق كبير جداً حول هذا المفهوم. إذ يحدد بعض العلماء أمثال (Nelson & Winter 1982) الروتين بأنه أنماط العمل المتكررة، في حين يرى (Egidi & Narduzzo, 1997) بأن الروتين يمثل القواعد والإجراءات (Iannacci & Hatzaras, 2012:3). كذلك يأتي الروتين بوصفه "التكرار، والأنماط المعترف بها من الإجراءات المترابطة، التي تقوم بها الجهات المتعددة (Weichbrodt, 2013:33).

ويأتي مصطلح الروتين على أنه الإجراء الذي يوفر إمكانية للمنظمة للقيام بنشاط معين (Helfat & Karim, 2014:19). ويكون هذا الإجراء الوسيلة التي تنفذ من خلالها المنظمات أنشطتها التي تكون مطابقة للإجراءات المناسبة وفقاً للحالات التي تواجهها، سواء كانت عادية أو غير عادية. ولا تنطوي عملية المطابقة هذه على الاختيارات المنطقية بين البدائل، بل تعتمد على سن قانون للعمليات التي تعتبرها مناسبة ومشروعة نظراً لمجموعة معترف بها من الظروف (الملايسات). وتشمل هذه الإجراءات مجموعة واسعة من الظواهر المتمثلة: بالقواعد والاستراتيجيات والتقنيات والاتفاقيات والثقافات والمعتقدات التي تجتمع عليها المنظمات وتضمنها في عملياتها (Berkhout et al, 2006:138). وتتكون الإجراءات الروتينية هذه من سلسلة من الخطوات لتنفيذ مهمة أو نشاط معين. وتشمل شروط مماثلة "كخطة" أو "قواعد" أو "إجراءات التشغيل القياسية" لتنفيذ ذلك النشاط. ويمكن أيضاً أن ينظر للروتين بوصفه الطريقة التي تحدد المكونات اللازمة لهذا النشاط، مثل الموارد والأصول المعينة، بالإضافة إلى الخطوات اللازمة للجمع بين أو الاستفادة من الموارد من أجل النتيجة المرجوة. وتجدر الإشارة، إلى أنه يمكن أن تكون الإجراءات



ضمنية وكذلك مدونة وصريحة. وفي الواقع، السمة الأساسية من السمات الروتينية هي بطبيعتها ضمنية (Helfat & Karim,2014:19).

ويتميز الروتين التنظيمي بثلاثة دلالات هي (الأولى) الروتين عبارة عن منهاج للأداء (الثانية) الروتين بوصفه عادات أو مهارات في المنظمة (الثالثة) الروتين أشبه بالجينات الوراثية Hansen (7-6:2010,Vogel&). كذلك يتضمن الروتين التنظيمي ثلاثة افتراضات رئيسة هي: (الأول) إن الروتين عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتكررة من الفرد أو مجموعة من الأفراد في تنفيذ النشاط المهني داخل المنظمة الواحدة. (الثاني). الروتينيات هي إشارات موروثية يمكن نقلها من منظمة إلى أخرى من خلال معرفة الأفراد (الصريحة والضمنية) والمعلومات (الشخصية وغير الشخصية) والعمليات (الإدارية والتكنولوجية والإنتاج، الخ). (الثالث) الفرد هو الناقل الأساسي للروتين (Valieva,2014:243).

ويعمل الروتين من حيث المبدأ كآلية مراقبة غير رسمية نظرا للتداخل الواضح في فهم الأفراد المشاركين في تنفيذ الروتين. وبالتالي، يمكن أيضا أن يفهم الروتين بوصفه القواعد غير المكتوبة بجانب القواعد المكتوبة، وربما تكون متم لها أو بمثابة بديل عنها عندما لا تكون هناك قواعد مكتوبة، ولكن قد تتناقض مع القواعد المكتوبة (Feldman, 2000: 613). وتكمن الصعوبة في السيطرة على الروتين، عندما يكون الروتين مستقر للغاية: والجانب السلبي من الاستقرار في الروتين ينتج الصلابة والجمود (Weichbrodt,2013:33) والصلابة والجمود والتعسف في تطبيق القواعد والاجراءات والفهم والتفسيرات الأحادية للقوانين هي السمة المميزة لمنظمتنا اليوم. ولهذا خرج الباحثان بتعريف للروتين التنظيمي مفاده سلسلة من القواعد والإجراءات متمثلة بمجموعة من الخطوات يسترشد بها الموظف في تنفيذ واجباته والتي تضمن تحقيق المنفعة للمنظمة وللزبون بشكل مستمر، بحيث يمكن تعديل هذه الإجراءات متى ما تطلب الأمر.

ثانياً) أبعاد الروتين التنظيمي

تم الاعتماد على مقياس (Pluye et al,2004) في قياس الروتين التنظيمي والذي تضمن ثلاثة أبعاد هي (ذاكرة العمل، التكيف، القواعد والقيم التنظيمية)، وسنسلط الضوء على هذه الأبعاد بشيء من الإيجاز، وكالاتي:

1. ذاكرة العمل working memory

على الرغم من أن الدراسات الخاصة بذاكرة العمل (WM) لها تاريخ طويل، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى إجماع حول ماذا تعني ذاكرة العمل. وهذا يعكس الاختلافات في نماذج (WM) والتي تعود للأفكار المختلفة حول مدى التعقيد الذي يحيط بهذا المفهوم. ونماذج ذاكرة العمل تطورت من مستودع أحادي الذاكرة (ذاكرة موحدة) إلى نظام يحتوي على عدة أنظمة فرعية إدراكية مسؤولة عن تخزين مختلف ومهام الرقابة التنفيذية (Yuan,et al,2006:84). ويعبر عن ذاكر العمل بالذاكرة التنظيمية أيضا. وهي عملية معرفية واسعة تتم وفق نظام ذات أجزاء متفاعلة فيما بينها، يتضمن مزيج من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تسهم في اكتساب المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف إعادة نشرها وتخزينها بحيث تبقى متاحة للمنظمة عند الحاجة إليها (الساعدي، 2006:118).



وأيضاً تعد ذاكرة العمل نظام يتكون من تلك الذاكرة التي تتجمع على المدى الطويل نتيجة لقيام الأفراد بأنشطة تخزين ومعالجة المعلومات أثناء المهام الإدراكية المعقدة ، والإجراءات والمهارات اللازمة لتحقيق والحفاظ على تلك الأنشطة و القدرات المحدودة والاهتمام بالرقابة (Bergsleithner,2010:3). وتستخدم ذاكرة العمل للإشارة إلى النظام المسؤول عن تخزين ومعالجة المعلومات بصورة مؤقتة. وهي بمثابة مساحة العمل العقلي والتي يمكن استخدامها بمرونة لدعم الأنشطة المعرفية اليومية التي تتطلب التجهيز والتخزين مثل، العمليات الحسابية الذهنية (Alloway,2006:134) .

ويعرف الباحثان ذاكرة العمل بأنها عملية معرفية تهتم بتخزين الأحداث السابقة والوعود والافتراضات والسلوكيات وكل ما يتعلق بتاريخ المنظمة بحيث توفر المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

2. التكيف Adaptive

يشار للتكيف بأنه تطور داخلي للتخلي عن مجموعة من الافتراضات ومن ثم وضع مجموعة جديدة لتمكين ذلك الفرد من التعامل مع أوضاعه التي غيرت حديثاً. والتكيف التنظيمي هو تجديد على الصعيد التنظيمي. هذا المفهوم يتوافق بشكل وثيق على فكرة أن المنظمة تطور خصائصها وأنماط سلوكها استجابة للتغيرات البيئية (Tikka, 2010, :19) ويعرف التكيف التنظيمي على أنه تغيير من قبل المنظمة استجابة للتغيرات الخارجية. قد يؤدي التكيف التنظيمي الناجح إلى عمليات وهيكل تنظيمي أكثر فعالية، واستبدال الإجراءات الروتينية عديمة الجدوى بأخرى أفضل منها تتناسب مع الظروف البيئية الناشئة (Zhang & Shen,2010:25)

ويصنف التكيف إلى صنفين التكيف "المتقطع" والتكيف "المستمرة" في عملية التغيير. فالتكيف المستمر يعني الانتقال إلى حالة معروفة على نحو منظم، تدريجي ومستمر، في حين التكيف المتقطع يمثل الانتقال إلى حالة غير معروفة، حيث تحدث التغيرات والتفاعلات في وقت واحد من خلال الأساليب الجديدة للتفكير، والتنظيم أو تنفيذ الأنشطة (Zhang & Shen,2010:25).

بأنه تعديل داخل النظم الطبيعية أو البشرية استجابة لمؤثرات المناخ الفعلي أو المتوقع أو لآثارها، أو لاستغلال الفرص المفيدة (McCarthy et al. 2001: 982) . وعلى العكس ربما يكون التكيف في بعض الأحيان موضع تساؤل، وما ينتج عنه من أنشطة روتينية قد تكون تكيف سيء. وهذه الأنشطة تحمل معها آثار سلبية ، وتمثل الأنشطة الروتينية دفاعية وتتبع أساليب تعلم خاطئة (Pluye et al,2004:3)

واستناداً إلى المفاهيم أعلاه يتضح إن التكيف التنظيمي يشير إلى التغييرات التي تجبرها المنظمة في هيكلها التنظيمي والتكنولوجيا المعتمدة وإستراتيجيتها استجابة إلى التغييرات البيئية.

3. القواعد والقيم التنظيمية Rules & Values Organizational

تعكس الأنشطة الروتينية في المنظمات القيم والمعتقدات الجماعية. وهذه القيم والمعتقدات تحدد ما هو جيد وصحيح، وتتجسد بصياغة الأهداف. وتتجلى أيضاً في الأعمال الفنية الثقافية مثل الإشارات والرموز والشعائر، أو الألفاظ (Pluye et al,2004:3). القيم هي المعايير التي من شأنها أن تقود المنظمة لتحقيق النجاح (أولاً) في المدى الطويل. والقيم تعمل على توجيه السلوك من أجل تحقيق النتائج المرجوة.



والقيم هي دائما نتيجة للمعتقدات الداخلية للإنسان، وهذا هو السبب وراء إحداث تغييرات في المنظمة، إذ يجب أن تبدأ إعادة تقييم معتقدات الأفراد من اجل إدراج قيم جديدة في حياتهم العملية (Dolan et al, 1999:10). وإن كل مهنة وكل منظمة تسترشد بمجموعة من المعتقدات و القيم. التي تؤكد على إيصال وإثبات ما تعتقده المنظمة صحيحا وما تعتبره ذات أهمية، وهي أي مفهوم أو فكرة تحضأ بإحتراما كبيرا من قبل أعضاء التنظيم والتي تشكل فلسفة المنظمة وعملياتها وأهدافها (Seevers, 2000:71). ويخلص الباحثان الى ان القيم والقواعد التنظيمية تتمثل بمجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الأفراد ويتفقون عليها في بيئة العمل بحث تكون الموجه لسلوك العاملين.

(ثالثا):سلبيات الروتين التنظيمي

مما لاشك فيه ان للروتين التنظيمي فوائد عديدة للمنظمات فهو يعد مصدرا من مصادر التعلم للمنظمة نتيجة للخبرة التي يكتسبها الأفراد عند تطبيقهم لقواعد وإجراءات العمل. إلا أن الجوانب السلبية للروتين التنظيمي تظهر عندما تتصف هذه القواعد والإجراءات بالجمود وعدم المرونة وعدم التكيف مع المواقف المتغيرة .

إذ لا يمكن أن توفر الإجراءات الروتينية المتاحة دائما المؤشرات العملية المطلوبة ، كذلك قد تكون الإجراءات الروتينية غير متلائمة مع البيانات المتاحة، فضلا عن المشاكل المتعلقة بجودة وصحة الإجراءات الروتينية (Kane et al,2000:35).وأيضا من سلبيات الروتين التنظيمي هي: (1)عدم التعرف على التهديدات الخارجية الجديدة أو استيعابها بسبب وجود درجة عالية من الجمود الهيكلي (عدم المرونة). (2)عملية اتصال المنظمة ببيئتها غير متطورة. (3) تضع أقسام المنظمة الأهداف الخاصة بها وتتابع تحقيقها حتى إذا كان على حساب الهدف العام للمنظمة. (4) يخلق الروتين المزيد من قواعد العمل الصلبة(المتشددة) ، وغير المرنة. (5) المحافظة على التدرج الهرمي للسلطة يخلق مشاكل في عمليتي الرقابة والتنفيذ. بحيث المعلومات التي تصل إلى الإدارة العليا حول النتائج والظروف البيئية تكون مشوهة وغير حقيقية. مما يتسبب بمخاطرة فقدان الإدارة العليا للصورة الواضحة عن البيئة والوضع الراهن للمنظمة. (6) الروتين يلغي استقلالية الفرد ويخلق نوع من التباعد الاجتماعي. وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل ، وانخفاض الروح المعنوية ، وهيمنة مشاعر العجز والاعتزاز الذاتي لدى الموظفين. (Adler& Borys, 1996:62-63).

ثانيا: الاحتفاظ بالزبانن

(أولا): مفهوم الاحتفاظ بالزبانن

لقد أصبحت المحافظة على الزبانن في مقدمة جدول الأعمال الرئيسي للمنظمات التي تؤكد على الاستمرار بعلاقات مثمرة مع الزبانن، إلى جانب عملها بوصفها أداة اساسية لتحقيق المكاسب المالية (Gengeswari et al,20132:70).وتستمد المحافظة على الزبانن كمفهوم جذورها من نظرية السلوك المخطط (Planned Behavior Theory)، إذ أن الزبانن يميلون لإظهار تفضيل نحو العلامات التجارية والخدمات والمنتجات أو الأنشطة(Boohene et al,2013:84).



ويعرف الاحتفاظ بالزبانن بأنه التزام الزبون بالاستمرار في القيام بأعمال تجارية أو تبادل مع منظمة معينة بصورة مستمرة . وكذلك هو ميل الزبون وعزمه للالتزام والثقة والرغبة في التوصية، ونوايا إعادة الشراء (Muhammad,2013:12). وأيضاً يمثل الحفاظ على الزبانن النشاط الذي تمارسه المنظمات من أجل الحد من انقسام الزبانن وتهربهم. وتبدأ المحافظة الناجحة على الزبانن مع أول اتصال للمنظمة مع الزبون ويستمر طوال عمر العلاقة بين الطرفين (Singh & Khan,2012:1) . وهذا المعنى يتفق مع مفهوم الاحتفاظ الذي ذكره (Zineldin,2000) بأنه الالتزام بالاستمرار في القيام بأعمال تجارية أو تبادل مع شركة معينة على أساس مستمر من الأنشطة التجارية (Boohene et al,2013:84) .

أما (Kumar,2013:6) فينظر للمحافظة على الزبانن بأنها الميل المستقبلي للزبون بالبقاء مع مزود الخدمة الخاص به . في حين يضع (Hassouna,2012:25) مفهوماً أكثر شمولية للمحافظة على الزبانن إذ يصورها بأنها جميع الخطط التنظيمية والإجراءات الرامية للإبقاء على الزبانن الحاليين والمحتملين من خلال تطوير وصيانة وتعظيم علاقات ذات منفعة متبادلة بين الطرفين على المدى الطويل .

وترتبط المحافظة على الزبانن بفلسفة التسويق ، إذ تهدف إلى إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبانن، وتعظيم علاقة حميمة معهم، وتوفير برنامج للفهم الكامل لاحتياجات الزبانن وتعزيز قيمهم. والهدف منها هو زيادة قيمة محفظة الزبون . ولا يمكنك الحفاظ على الزبانن المربحين بمجرد استنزاف موارد ثابتة. ولذلك تركز المحافظة على الزبانن على مساهمة الزبون مقابل الاستثمار طويل الأمد في الزبون (Albert & Talak,2013:73) ويتفق الباحثان مع مفهوم (Hassouna,2012:25) الذي يصور الاحتفاظ بالزبانن بأنه جميع الخطط والإجراءات التنظيمية التي تتخذها المنظمة من أجل الإبقاء على الزبانن الحاليين واستقطاب المحتملين من خلال تطوير وصيانة وتعظيم علاقات ذات منفعة متبادلة بين الطرفين على المدى الطويل.

(ثانياً): فوائد الاحتفاظ بالزبانن

تهدف المحافظة على الزبانن الى تحويل الزبانن في بعض الأحيان إلى زبانن دائمين (متكررين) وهؤلاء الزبانن سيكونوا أكثر احتمالاً لتوصية أصدقائهم وأقاربهم بالأعمال التجارية الخاصة بالمنظمة. كما ان المحافظة على الزبانن ترفع من احتمال التغير في مشتريات الزبون من شراء منتج واحد أو اثنين من المنتجات الى شراء العديد من المنتجات (Magatef & Tomalieh,2015) .

كذلك الاحتفاظ بالزبانن يمكن المنظمة من فهم رغبات الزبانن وتطلعاتهم، والتوقعات، ونمط الإنفاق ، وحساسية السعر نتيجة للوقت الذي تبذله المنظمة في بناء قاعدة بيانات حول الزبانن. وبالتالي تكون مقدار الفوائد التي تأتي عن طريق الاحتفاظ بالزبانن أكثر من الفوائد التي تجنيها المنظمة من اكتساب زبانن جدد. وان فهم حاجات ورغبات وتطلعات الزبانن الجدد واستمالتهم للتعامل مع المنظمة يستغرق وقتاً طويلاً قياساً بالوقت المطلوب للاحتفاظ بالزبانن، يساعد الاحتفاظ بالزبانن على تقييم خدمات أفضل، وأيضاً يساهم في تحقيق أرباح أكثر (Singh & Khan,2012:2) . فضلاً عن انه يعطي هوامش أعلى من الأرباح ونمو أسرع نتيجة لتعامل الزبون فترة أطول مع المنظمة (Boohene et al,2013:85) . وتجلب المزيد



من الأرباح وتوفر التكاليف، وأيضا الزبائن على المدى الطويل تميل إلى شراء كميات أكثر ، وإنهم يعطوا تأثير إيجابي على الآخرين من حولهم من خلال التحدث معهم حول المنتجات او الخدمات التي يستخدمونها، كذلك أنهم أقل حساسية للسعر (Feihua,2011:10). وان هذه الفوائد التي ذكرت أعلاه يلخصها (Parker et al,2009:107) بالنقاط الآتية:

(1). أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين هو أرخص من الحصول عليهم.(2) تكاليف خدمة الزبائن طويلي الأمد هي أقل من تكاليف خدمة زبائن جدد.(3) يحسن الزبائن طويلي الأمد سمعة الشركة ويساعدوا بجذب زبائن جدد من خلال الكلمة من الفم التي تعتبر إعلان.(4) الزبائن طويلي الأمد هم أقل حساسية للأسعار من الزبائن الجدد، وبالتالي هم أكثر استعدادا لدفع أسعار أعلى في بعض الحالات.(5) الزبائن طويلي الأمد هم أكثر احتمالا لشراء كميات اكبر، بحيث يمكن للشركة زيادة حصتها من المبيعات.

(ثالثا): أبعاد الاحتفاظ بالزبون

اعتمد بحثنا الحالي المقياس الذي جاء في دراسة (Farquhar,2003) لقياس متغير الاحتفاظ بالزبون، والذي اشتمل خمسة أبعاد هي(التوجيه، الهيكل التنظيمي، الاختيار، أنظمة المعلومات، والكادر الوظيفي). وسنتاول هذه الأبعاد بشيء من الإيجاز، وكالاتي:

1.التوجيه Direction

يتطلب الاحتفاظ بالزبون توفر التوجيه الواضح بحيث يتم من خلاله اكتشاف أسباب تسرب الزبائن ومعالجتها. وان جودة الخدمة، وتكنولوجيا المعلومات والتوجه طويل كلها أمور تتطلب التزاما كبيرا وإشارات واضحة من كبار المديرين مع الدعم الملائم(Farquhar,2003:89). وان افتقار الإدارة للتوجيه الواضح، واعتمادها معدات غير كافية أو غير موثوق بها، وسياسات مقيدة، وعدم التزام الإدارة، وعدم الرغبة في تغيير الممارسات القديمة والتقاليد وعدم التمكين، هذه كلها تشكل حواجز تنظيمية تحول دون منع تسرب الزبائن. فضلا عن وجود حواجز شخصية و التي تنشأ من قبل الأشخاص الذين لهم الدور المباشر بشكل مباشر في تقديم الخدمة للزبائن. وتشمل هذه الكسل، وضعف مهارات الاتصال ، وسوء إدارة الوقت، والمواقف الضعيفة وسوء إدارة الإجهاد(Ofori-Dwumfuo et al,2013:219). وعند التمعن بمفهوم التوجيه يتضح انه يؤكد على توجيه المرؤوسين نحو ما يتوجب عليهم عمله وكيفية عمله، لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويتضمن تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وأداء أعمالهم بصورة أفضل.

2.الهيكل التنظيمي Organizational Structure

التسلسلات الهرمية التقليدية تقتصر إلى المرونة متعددة الوظائف وهذا الأمر تم الاعتراف به سابقا، ولهذا تحتاج المنظمات إلى تبني نهج أكثر شمولية للتسويق، لذلك يتم تقسيم الحواجز الوظيفية والهيكل الهرمية إلى الهياكل المقلوبة (Farquhar,2003:89). فعند اعتماد المنظمة الهيكل المقلوب يكون الموظفين في الخطوط الأمامية الذين يتعاملون مع الزبائن معاملة مباشرة يكونون في قمة الهرم التنظيمي، مما يعطيهم الحرية ويفسح لهم المجال في انتقاء الأسلوب والطريقة التي يرونها مناسبة في التعامل مع الزبائن بحكم المعرفة الدقيقة عن قرب باحتياجات الزبائن، وبالتالي يمكن إن يساهم في الإبقاء على الزبائن في التعامل مع المنظمة لفترة أطول أو للحد من حالات انشقاق الزبائن.



3. الاختيار Selection

في أدبيات التسويق دائما ما يتم التركيز على الاحتفاظ بالزبائن المربحين أو المحتمل أن يكونوا كذلك ، وفي الجانب الآخر يوجد زبائن لا ينبغي أن يخدمون. وان احد قواعد التجزئة تشترط إن يكون الزبائن الحاليين أو المحتملين ذوي قيمة للمنظمة، ويعمل الموظفون حوارات مع الزبائن، وينتج عنه تشخيص واختيار الزبائن المربحين او المحتمل ان يكونوا ذو قيمة للمنظمة (Farquhar,2003:90). وان عملية الاختيار تتم وفق نظريتين هما نظرية الاختيار العقلاني Rational choice theory ونظرية المنافسة competition theory. إذ تنص الأولى على إن عملية الاختيار تتم وفق معلومات مفيدة تتعلق باختيار أو انتقاء سلوك الزبائن بشكل منفرد، في حين تتم عملية الاختيار وفق نظرية المنافسة على محاولة كسب الزبائن اعتمادا على المحسوبة والولاء من خلال التميز في الخدمات، وتلبية احتياجات الزبائن وتقديم منتجات مبتكرة (Aregbeyen,2011:227).

4. أنظمة المعلومات Information System

أنظمة المعلومات التسويقية هي أداة فعالة لتوفير المعلومات المتعلقة بماضي وحاضر العمليات الداخلية والاستخبارات الخارجية المتوقعة. وهو يدعم التخطيط والرقابة، والوظائف التنفيذية في المنظمة عن طريق تقديم معلومات موحدة في الإطار الزمني المناسب لمساعدة صانع القرار (Ismail,2011:175). وتوفر نظم المعلومات دعما أساسيا للاحتفاظ بالزبائن، عن طريق الاحتفاظ بتفاصيل دقيقة عن سجلات الشراء، لأجل تقييم قيمة الزبائن في المنظمة ، فضلا عن إمكانية استرجاع الزبائن المنشقين "defectors". وبناء على ذلك، يتوجب تكوين قاعدة بيانات شاملة حول الأنشطة التجارية في المنظمة (Farquhar,2003:90). وعليه فان أنظمة المعلومات لها دور مهم في عملية اتخاذ القرار، إذ انها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار .

5. الملاك الوظيفي Staffing

إذا أعطيت الموظفين قوة أكثر ، وزيادة فرص الحصول على المعلومات والمعرفة الكافية بالزبون ، سيجدون أنفسهم في وضع أفضل لاستعادة الزبائن المنشقين، أو جعل الزبائن مبهجين. والتسويق الداخلي يدعم خلق مناخ إيجابي يسوده التعاون بين كادره الوظيفي حيث يعمل الجميع في المنظمة باتجاه الحفاظ على الزبائن (Farquhar,2003:90). إن الموظفين والإدارة تلتزم بتركيز جهودها على الاحتفاظ بالزبائن، من خلال تجربتهم الكلية مع الزبون، وانه من اجل الفوز أو الاحتفاظ بالزبائن كهدف استراتيجي، يتعين على الإدارة الاستماع للموظفين في الخطوط الأمامية، وتحديد المنشقين المحتملين من الزبائن، والتواصل مع الزبائن المعروفين، والتعامل مع الزبائن ذوي القيمة (Ofori-Dwumfuo et al,2013:222).



المبحث الثالث - الجانب العملي

المحور الأول: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لمتغيري البحث (الروتين التنظيمي والاحتفاظ بالزبانن) على وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني، والذي يوصفه الجدولين (2) (3) وكما يلي:

أولاً: الروتين التنظيمي

(1) ذاكرة العمل:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد وذلك من اتفاق (79.6%) من عينة المبحوثين، بوسط حسابي (3.98) قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث، وانحراف معياري (1.01) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q4) الذي يتضمن (يعتمد المصرف مبدأ المشاركة بالمعلومات بين العاملين لتسهيل) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (84%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q3) التي تتضمن (توجد في المصرف الموارد المادية مثل المبنى الواسع أو الأدوات اللازمة لأداء الأنشطة)، حيث كانت شدة الإجابة (73%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.25).

(2) التكيف التنظيمي:

حيث أظهر اتفاق (78%) من أفراد العينة بوسط حسابي (3.912) قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث، وانحراف معياري (1.074) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (Q6) التي تتضمن (تكيف أنشطة المصرف مع متطلبات السوق المحلي) وبوسط حسابي (3.912)، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.074). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q8) والتي تتضمن (يمارس المصرف نفس الأنشطة من سنة إلى أخرى على الرغم من عدم التأكد بشأن استمرار أهميتها)، بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.17).

(3) القواعد والقيم التنظيمية:

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (77.5%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (3.876) و(0.965) على التوالي، قياساً بالوسط الفرضي لمقياس البحث البالغ (3)، وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q12) والذي يتضمن (تخضع أنشطة المصرف إلى قواعد مكتوبة، مثل الدليل الإجرائي، والمحاسبي)، باتفاق (84.9%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q11) (يعمل المصرف اجتماعات دورية لمناقشة أنشطته وخدماته المقدمة)، حيث كانت شدة الإجابة (73.5%) وبوسط حسابي (3.677) وانحراف معياري (1.05).



جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الروتين التنظيمي

ت	الفقرات	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
q1	يملك المصرف قواعد بيانات لحزن الخبرات والمعارف والمهارات للاستفادة منها مستقبلاً.	4.02	1.122	0.804
q2	الموارد البشرية في المصرف تعمل بشكل دائم في الوظائف المختلفة	4.043	0.84	0.8086
q3	توجد في المصرف الموارد المادية مثل المبنى الواسع أو الأدوات اللازمة لأداء الأنشطة	3.666	1.25	0.7332
q4	يعتمد المصرف مبدأ المشاركة بالمعلومات بين العاملين لتسهيل تقديم الخدمة	4.20	0.828	0.84
ذاكرة العمل				
1		3.982	1.01	0.796
q6	تتكيف أنشطة المصرف مع متطلبات السوق المحلي.	4.021	1.031	0.8042
q7	يكيف المصرف أنشطته تبعاً لنتائج التقارير السنوية للأداء أو إلى نتائج التقييم السنوي.	4.00	0.920	0.8
q8	يمارس المصرف نفس الأنشطة من سنة إلى أخرى على الرغم من عدم التأكد بشأن استمرار أهميتها	3.76	1.173	0.752
q9	يعمل المصرف على تقديم خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات الزبائن	3.87	1.173	0.774
التكيف التنظيمي				
2		3.912	1.074	0.782
q9	أنشطة المصرف وخدماته المقدمة مطابقة للأهداف المكتوبة.	3.81	1.042	0.762
q10	الرموز والشعارات التي يرفعها المصرف تعكس في خدماته المقدمة	3.77	1.0542	0.754
q11	يعمل المصرف اجتماعات دورية لمناقشة أنشطته وخدماته المقدمة.	3.677	1.0546	0.7354
q12	تخضع أنشطة المصرف إلى قواعد مكتوبة، مثل الدليل الإجرائي، والمحاسبي.	4.247	0.71	0.849
القواعد والقيم التنظيمية				
3		3.876	0.9652	0.775
جميع الأبعاد				
		3.923	1.0164	0.7847

المصدر: إعداد الباحثان

ثانياً / الاحتفاظ بالزبون

يعرض الجدول (3) نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عناصر ومتغيرات الاحتفاظ بالزبون، حيث يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات هذا المتغير، وقد قيس بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة و كما يلي:

(1) التوجيه:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد وذلك من اتفاق (0.80%) من عينة المبحوثين، بوسط حسابي (4.13) قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث، وانحراف معياري (0.89) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q5) الذي يتضمن (يحسن الاحتفاظ بالزبون ربحية المصرف على المدى الطويل) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (83.8%) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q4) التي تتضمن (يوفر المصرف عروض خدمات متميزة للزبائن)، حيث كانت شدة الإجابة (77%) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.95) .

(2) الهيكل التنظيمي:

حيث أظهر اتفاق (76%) من أفراد العينة بوسط حسابي (3.80) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث ، وانحراف معياري (0.96) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا



المتغير هي (Q10) التي تتضمن (يتفهم الموظفون وجهات نظر الزبائن بشأن الخدمات المقدمة لهم) وبوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.77) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q9) والتي تتضمن (تحتترم الإدارة وجهات نظر الموظفين بخصوص الاحتفاظ بالزبائن)، بوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.14)

3) الاختيار

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (75.8%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (3.79) و(1.04) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q14) والذي يتضمن (تقدم مكافآت للزبائن الذين لديهم ولاء للمصرف) ، باتفاق (83.9%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q15) (يجمع المصرف معلومات حول مواقف الزبائن)، حيث كانت شدة الإجابة (65%) وبوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.26).

4) أنظمة المعلومات

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (83.9%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.19) و(0.79) على التوالي، وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q17) والذي يتضمن (قاعدة معلومات المصرف تقسم الزبائن إلى مجاميع لغرض متابعتهم) ، باتفاق (87%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q19) (يعمل المصرف تغييرات وتحديثات مستمرة بنظم المعلومات الخاصة بالاحتفاظ بالزبائن)، حيث كانت شدة الإجابة (80%) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.79).

5) الملاك الوظيفي

بلغت شدة إجابة أفراد العينة لهذا لبعد عند مستوى الاتفاق (85.8%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.29) و(0.838) على التوالي، قياسا بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث، وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q22) والذي يتضمن (يملك الموظفون مهارات بناء العلاقات مع الزبائن) ، باتفاق (90%) وبوسط حسابي (4.5) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q21) (يعد الموظفون عنصرا هاما للاحتفاظ بالزبائن)، حيث كانت شدة الإجابة (81%) وبوسط حسابي (4.064) وانحراف معياري (0.749).



جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاحتفاظ بالزبون

ت	الفقرات	الموزون الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الفقرات
q1	الإدارة العليا للمصرف توفر الدعم اللازم للاحتفاظ بالزبانن	4.010	1.05	0.802	3
q2	ترى إدارة المصرف إن الاحتفاظ بالزبانن يمثل استثمار طويل الأمد	4.0961	0.82	0.819	2
q3	تخصص إدارة المصرف الموارد الكافية لدعم جودة الخدمات المقدمة للزبانن	3.90	0.93	0.78	4
q4	يوفر المصرف عروض خدمات متميزة للزبانن	3.87	0.95	0.774	5
q5	يحسن الاحتفاظ بالزبون ربحية المصرف على المدى الطويل	4.19	0.726	0.838	1
التوجيه					
q6	توجد عقبات تنظيمية داخل المصرف تعرقل عملية الاحتفاظ بالزبانن	3.69	1.06	0.738	4
q7	الهيكل التنظيمي للمصرف يساعد على تلبية احتياجات الزبون	3.78	0.882	0.756	3
q8	يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبون	3.967	0.937	0.7934	2
q9	تحترم الإدارة وجهات نظر الموظفين بخصوص الاحتفاظ بالزبانن	3.53	1.147	0.706	5
q10	يتقهم الموظفون وجهات نظر الزبانن بشأن الخدمات المقدمة لهم	4.064	0.777	0.8128	1
الهيكل التنظيمي					
q11	يبنى المصرف علاقاته مع زبائن يتم اختيارهم بدقة.	3.58	1.16	0.716	4
q12	يعتمد المصرف على سلوك الزبون عند تقديم خدماته	3.74	1.020	0.748	3
q13	الهدف الرئيس للمصرف هو تقديم المزيد من الخدمات.	4.190	1.020	0.8380	2
Q14	تقدم مكافآت للزبانن الذين لديهم ولاء للمصرف	4.193	0.755	0.839	1
q15	يجمع المصرف معلومات حول مواقف الزبانن.	3.268	1.269	0.6536	5
الاختيار					
q16	يملك المصرف قاعدة معلومات يعرف من خلالها الزبانن المربحين	4.172	0.829	0.8344	4
q17	قاعدة معلومات المصرف تقسم الزبانن الى مجاميع لغرض متابعتهم	4.376	0.792	0.8752	1
Q18	يستطيع المصرف تحديد الزبانن الذين هم على وشك ترك التعامل معه	4.204	0.730	0.8408	3
q19	يعمل المصرف تغييرات وتحديثات مستمرة بنظم المعلومات الخاصة بالاحتفاظ بالزبانن	4.021	0.896	0.8042	5
q20	أنظمة المعلومات المستخدمة في المصرف تساعد على الاحتفاظ بالزبانن.	4.215	0.720	0.843	2
أنظمة المعلومات					
q21	يعد الموظفون عنصراً هاماً للاحتفاظ بالزبانن	4.1976	0.7934	0.83952	2
q22	يملك الموظفون مهارات بناء العلاقات مع الزبانن.	4.516	0.544	0.9032	1
q23	الموظفون قادرين على اتخاذ القرارات التي تسهل تلبية احتياجات الزبانن	4.301	0.831	0.8602	3
q24	الموظفون يلبهوا الثقة والالتزام في نفوس الزبانن	4.354	1.214	0.8708	2
q25	يستطيع الموظفون تجنب الإخفاق في تقييم الخدمات.	4.236	0.852	0.8472	4
الكادر الوظيفي					
		4.2942	0.838	0.85884	1
		4.021084	0.9064	0.804208	
جميع الأبعاد					

المصدر: إعداد الباحثان

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للروتين التنظيمي (X) في الاحتفاظ بالزبون (Y))، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن الروتين التنظيمي (X) يؤثر في الاحتفاظ بالزبون (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للروتين التنظيمي (X) و الاحتفاظ بالزبون (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية: $Y = a + \beta X$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)



إن هذه العلاقة تعني أن الاحتفاظ بالزبون (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للروتين التنظيمي ، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (93)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء الزبون كالتالي:

$$\text{الاحتفاظ بالزبون} = (1.319) + (0.650) \text{ الروتين التنظيمي}$$

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (4) معاملات العلاقة للروتين التنظيمي في الاحتفاظ بالزبانن

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		R ²	T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	بيتا			
الثابت	1.319	0.335	0.650	0.423	3.940	0.000	
(X)	0.687	0.084			8.169	0.000	

n=93

المصدر: الباحثان اعتماد على مخرجات SPSS

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=1.319) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للاحتفاظ بالزبون مقداره (1.319) عندما تكون قيمة الروتين التنظيمي تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للروتين التنظيمي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.650) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الروتين التنظيمي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.650) في الاحتفاظ بالزبون وهو تغير كبير يعول عليه. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) الى معامل مقداره (0.423) ، بما يعني إن الروتين التنظيمي يفسر (0.423) من التباين الحاصل في مستوى الاحتفاظ بالزبون، وان (0.577) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه النتائج وقيمة معنوية (X) تقبل هذه الفرضية

ثانياً : الفرضيات الفرعية :تشير هذه الفرضية إلى(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للروتين التنظيمي (ذاكرة العمل (X₁)، التكيف التنظيمي (X₂)، القيم والقواعد التنظيمية (X₃)) في الاحتفاظ بالزبون (Y)، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الفرعية للروتين التنظيمي (X₁, X₂, X₃) تؤثر في الاحتفاظ بالزبون (Y) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للروتين التنظيمي (X₁, X₂, X₃)، والاحتفاظ بالزبون (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

إن هذه العلاقة تعني إن الاحتفاظ بالزبون (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للروتين التنظيمي (ذاكرة العمل (X₁)، التكيف التنظيمي (X₂)، القيم والقواعد التنظيمية (X₃))، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (93) شخصاً، وسيتم تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات الروتين التنظيمي (X₁, X₂, X₃)، والاحتفاظ بالزبون هي:



الاحتفاظ بالزبون = (1.432 + 0.649) ذاكرة العمل + (-0.036-) التكيف التنظيمي + (0.113 + القيم والقواعد التنظيمية .

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (5) معاملات العلاقة للروتين التنظيمي في الاحتفاظ بالزبان

مستوى المعنوية	T	الاحتفاظ بالزبون Y			النموذج
		المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية	
		بيتا	معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	4.517	0.649	0.317	1.432	الثابت
0.000	5.776		0.100	0.578	ذاكرة العمل (X1)
0.756	-0.312-	-0.036-	0.113	-0.035-	التكيف التنظيمي (X2)
0.337	0.965	0.113	0.112	0.108	القيم والقواعد التنظيمية (X3)

n=93

المصدر الباحثان اعتماد على مخرجات SPSS

وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (93) فردا كالاتي:
($tx_1 = 5.776$, $tx_2 = -0.312-$, $tx_3 = 0.965$) ، أما القيمة الجدولية التي هي (1.96) وعند مقارنتها يتضح أن (X1) حققت قيمة أكبر من قيمتها الجدولية ، في حين (X2,X3) قد حققت قيمة أقل من قيمتها الجدولية .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للروتين التنظيمي فقد بلغ ($\beta_1=0.649$) والمرافقة ل(X1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في ذاكرة العمل سيؤدي إلى تغير مقداره (0.649) في الاحتفاظ بالزبون، وهو تغير كبير يعول عليه .

وبلغت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للتكيف التنظيمي ($\beta_2=-0.036-$) والمرافقة ل(X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التكيف التنظيمي سيؤدي إلى تغير مقداره (-0.036-) في الاحتفاظ بالزبون وهو تغير ضعيف جدا وعكسي لا يعول عليه.

في حين بلغت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للقيم والقواعد التنظيمية ($\beta_3=0.113$) والمرافقة ل(X3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في القيم والقواعد التنظيمية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.113) في الاحتفاظ بالزبون وهو تغير ضعيف لا يعول عليه.

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فأشارت إلى معامل مقداره (0.501)، بما يعني إن (ذاكرة العمل (X1) و التكيف التنظيمي (X2)، والقيم والقواعد التنظيمية (X3) تفسر (0.501) من التباين الحاصل في الاحتفاظ بالزبون وإن (0.499) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر مقبول . وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى ذاكرة العمل ، وترفض على مستوى التكيف التنظيمي، والقيم والقواعد التنظيمية.



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أشارت النتائج إلى إن أفراد عينة البحث ملتزمين بتطبيق الروتين التنظيمي السائد في مصارفهم وبدرجة كبيرة نوعاً ما، وهو مؤشر على الالتزام بتطبيق الروتين فقط دون النظر إلى جدوى الإجراءات الروتينية المعمول فيها.
2. حصلت ذاكرة العمل على الترتيب الأول من بين باقي إبعاد الروتين التنظيمي، وهذا يدل على إن المصارف عينة البحث تلجأ إلى المخبرة والمعرفة المخزنة في قواعد بياناتها في تعاملاتها اليومية، فضلاً اعتمادها مبدأ المشاركة بالمعلومات بين موظفيها لتسهيل تقديم الخدمة.
3. سجل متغير الاحتفاظ بالزبانن وجوداً كبيراً في المصارف عينة البحث، وهذا يعني إن المصارف المبحوثة مدركة تماماً لأهمية الاحتفاظ بالزبانن، ومدى ما يترتب عليه من مكاسب كبيرة يمكن تحقيقها.
4. جاء بعد الكادر الوظيفي في الترتيب الأول من بين باقي إبعاد الاحتفاظ بالزبانن، وهذا دليل على إن المصارف عينة البحث تمتلك موظفون ذوي مهارات خاصة في بناء العلاقات مع الزبانن، وهم مصدر ثقة للزبانن. وهذا يشير إلى إن المصارف المبحوثة تنتظر لمواردها البشرية بأنهم مورد استراتيجي تستثمره في بناء علاقات قوية مع الزبانن.
5. حقق الروتين التنظيمي قدرة تأثيرية على المستوى الكلي في المتغير الاستجابي الاحتفاظ بالزبانن.
6. اتضح إن بعد ذاكرة العمل لها قدرة تأثيرية معنوية في المتغير الاستجابي الاحتفاظ بالزبانن، وهذا يدل على إن الإجراءات الروتينية المستندة على قواعد البيانات المصرفية وعلى مشاركة المعلومات هي إجراءات مفيدة للمصرف وتساعد على الاحتفاظ بزبانته.
7. اتضح إن الإجراءات الروتينية التي تمارسها المصارف والمتعلقة بالتكيف التنظيمي ليس لها تأثيراً معنوياً في الاحتفاظ بالزبانن، وهذا يعني إن تكرار نفس الأنشطة المصرفية من سنة إلى أخرى لا تلبى احتياجات الزبانن، فضلاً عن إن الخدمات الجديدة التي تقدمها المصارف المبحوثة لا تتلاءم مع متطلبات الزبانن. الأمر الذي يجعل هذه الأنشطة المصرفية عامل غير مشجع باستمرار الزبانن.
8. اتضح إن تمسك المصارف بالقواعد المكتوبة، مثل الدليل الإجرائي، والمحاسبي باعتبارها احد القواعد والقيم التنظيمية، فضلاً عن الاجتماعات الدورية التي تعقدتها المصارف المبحوثة لمناقشة أنشطتها وخدماتها المقدمة، هي إجراءات لا تلبى حاجة الزبانن ولا تتماشى مع تطلعاتهم ولا تشجع الزبانن على الاستمرار في التعامل مع المصارف عينة البحث.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الابتعاد عن التمسك الحرفي بتطبيق الروتين التنظيمي والاكتفاء بتنفيذ مضمون الاجراءات الروتينية التي تكفل عدم المخالفة القانونية، بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمات بشكل متوافق مع حاجات الزبانن.



2. على المصارف عينة البحث زيادة الاهتمام بذاكرتها التنظيمية وإخضاعها لعمليات التحديث المستمرة للاستعانة بالتجارب والمهارات التي تثبت نجاحها ومقبوليتها من قبل الزبائن الأمر الذي يسهل عملية تكرار تعامل الزبائن مع المصرف مستقبلا.
3. ضرورة قيام المصارف عينة الدراسة بقراءة دقيقة لسوقها المحلية ، فضلا عن الاهتمام باعتماد معايير كفاءة عند إعداد تقارير الأداء السنوية ، واعتمادهما كأساس للتكيف مع متطلبات ورغبات الزبائن، والتي من شأنها أن تكون حافزا للزبائن في الاستمرار بتعاملاتهم المصرفية.
4. على المصارف عينة البحث إيجاد قواعد عمل جديدة تتوافق مع متطلبات السوق وعصر التكنولوجيا وعدم الإبقاء على نفس القواعد والإجراءات المعمول بها، والتي أثبتت عدم جدواها إمام الزبائن.
5. ضرورة إيجاد المصارف عينة البحث طرق جديدة لإعادة تسويق رموزها وشعاراتها وقيمها التنظيمية بصورة تتماشى مع حاجة السوق، وتشعر الزبائن بالفخر في تعاملهم مع المصرف، وهذا سيشجع الزبائن على معاودة تعاملاتهم مع المصرف لأطول فترة ممكنة.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 2 . Adler, P. S.; Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89.
- 3 . Alloway ,Tracy Packiam;(2006); How does working memory work in the classroom? *Educational Research and Reviews* Vol. 1 (4), pp. 134-139.
- 4 . Aregbeyen ,Omo;(2011); The Determinants of Bank Selection Choices by Customers: Recent and Extensive Evidence from Nigeria; *International Journal of Business and Social Science* Vol 2 No. 22.pp276-288.
5. Bergsleithner ,Joara Martin;(2010); Working memory capacity and L2 writing performance, *Ciências & Cognição* 2010; Vol 15 (2):pp (2-20).
6. Berkout,F.; Hertin,J. ; Gann,A. (2006) ;Learning to Adapt: Organizational Adaptation to Climate Change Impacts Climatic Change 78, (1), pp. 135-156.
7. Boohene ,Rosemond; Agyapong ,Gloria K. Q; Gonu ,Eric;(2013); Factors Influencing the Retention of Customers of Ghana Commercial Bank within the Agona Swedru Municipality; *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 5, No. 4;pp82-95.
8. Dolan S.L., Garcia S., Diegoli S., Auerbach ,(1999); Organizational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organizational Complexity, *Journal of Economics literature classification*: D23, M14, O33.
9. Daniel WW (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
10. Farquhar ,Jillian Dawes;(2003); Customer retention in retail financial services: an employee perspective; *The International Journal of Bank Marketing* Vol. 22 No. 2.pp86-99.
11. Feihua ,Qu; (2011)Customer Retention in E-commerce business; Master Thesis, university of applied sciences .
12. Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
13. Gengeswari, K .; Padmashantini, P; Sharmeela-Banu,;(2013); Impact of Customer Retention Practices on Firm Performance; *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* July 2013, Vol. 3, No. 7.pp68-84.
14. Hansen ,Nina Katrin; Vogel ,Rick;(2010); The Routine Concept in Organization Theory and Strategic Management :A Co-Citation Analysis; the 4th International Conference on Organizational Routines. *Nice, June 11-12 (2010)*.



15. Hassouna ,Mohammed Bassam;(2012); Agent Based Modelling and Simulation : An Examination of Customer Retention in the UK Mobile Market; Doctor thesis Brunel University.
16. Helfat ,Constance E.; Karim, Samina;(2014); Fit Between Organization Design and Organizational Routines; Journal of Organization Design, 3(2): 18-29.
17. Iannacci ,Federico ; Hatzaras ,Kyriakos S.:(2012); Unpacking ostensive and performative aspects of organizational routines in the context of monitoring systems: A critical realist approach; Information and Organization 22 , 1–22.
18. Ismail ,Shaker Turki,(2011); The Role of Marketing Information System on Decision Making "An Applied study on Royal Jordanian Air Lines (RJA)"; *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 3*.pp175-185.
19. Kane ,Roslyn; Wellings ,Kaye; Free ,Caroline ; Goodrich ,Joanna;(2000); Uses of routine data sets in the evaluation of health promotion interventions: opportunities and limitations; Health Education Volume 100 . Number 1 . pp. 33-41.
20. Keller ,Gerald;(2012); Statistics for Management and Economics Abbreviated; 9th ed. South-Western USA.
21. Kumar ,Krishan;(2013); Customer Retention Strategies Of Telecom Service Providers, Doctor Thesis In Management Science, Institute Of Management Studies And Research Maharshi Dayanand University, Rohtak.
22. Magatef , Sima Ghalep ;Tomalieh, Elham Fakhri;(2015); The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention; International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 8(1).pp78-93.
23. McCarthy JJ, Canziani O, Leary NA, Dokken DJ, White KS (eds) (2001) Climate change 2001:impacts, adaptation and vulnerability. IPCC working group II. Cambridge University Press, Cambridge.
24. Muhammad, Naveed-ur-Rehman;(2013); Customer Retention Strategies of Compressed Natural Gas (CNG) in a Developing Country (Pakistan);master thesis, Linnaeus University .
25. Ofori-Dwumfuo, G.O. ; Owusu-Ansah, S. Nartey, D.:(2013); Achievement of Strategic ICT Business Objectives through Customer Retention in a Ghanaian Telecommunications Company; Current Research Journal of Social Sciences 5(6): 219-227.
26. Pluye, P. L. Potvin, J. L. Denis And J. Pelletier;(2004); Program Sustainability: Focus On Organizational Routines; Health Promotion International Advance Access published. Oxford University Press.
27. Parker ,Kevin R., Nitse ,Philip S., Tay ,Albert S.M.:(2013); The Impact of Inaccurate Color on Customer Retention and CRM; International Journal of an Emerging Transdiscipline Volume 12.
28. Seevers , S. Brenda.; 2000); Identifying And Clarifying Organizational Values, Journal Of Agricultural Education. Vol. 41 Issue 3.pp70-79.
29. Singh ,Roopa; Khan, Imran Akhtar;(2012); An Approach to increase customer retention and loyalty in B2C world; international Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 6.pp1-5.



30. Talak, Moyo ; Albert ,Makore;(2013); Customer Retention Strategies by mobile phone Service providers in Zimbabwe: Case of Masvingo City; *Journal of Business and Management Volume 9, Issue 4 PP 71-82.*
31. Valieva ,Olga;(2014); Organizational Routines In Russian Companies: Review Of Practices; *Serbian Journal Of Management 9 (2) ,Pp 241 – 262.*
32. Weichbrodt ,Johann Christoph;(2013); Rules And Routines In Organizations And The Management Of Safety Rules; Doctor Dissertation To University Of Göttingen.
33. Yuan ,Kun; Steedle ,Jeffrey; Shavelson ,Richard; Alonzo ,Alicia, Oppezzo ,Marily;(2006); Working memory, fluid intelligence, and science learning; *Educational Research Review pp83–98.*

ملحق (1) أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

ت	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. مؤيد يوسف الساعدي	سلوك تنظيمي	المعهد التقني المسيب / جامعة الفرات الأوسط
2	أ.م.د. عبد الله كاظم حسن	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
3	أ.م.د. ازهار نعمة ابو غنيم	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
4	أ.م.د. حامد كريم الحدرابي	إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
5	أ.م.د. عباس مزعل مشرف	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة