

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون

(بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد)

الباحث / عقيل حسن عبيد الجامعة العراقية الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

أ. د. قاسم نايف علوان الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2022/7/1

تاريخ القبول: 2021/10/21

المستخلص:

يهدف البحث الحالي لبيان تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف , التفكير المنظم , الشراكة , والابداع , والمقارنة المرجعية) في تعزيز جودة المنظمة بأبعادها (الثقافة التنظيمية , التزام الإدارة العليا بالجودة , جودة العملية , جودة الخدمة) في من خلال المتغير الوسيط إدارة علاقات الزبون بأبعادها (اكتساب الزبون , تقوية العلاقة مع الزبون , الاحتفاظ بالزبون , رضا الزبون) في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد وتكمن اهمية البحث بكونه تناول ثلاث متغيرات محممة في مجال القطاع المصرفي مما يعظم حقيقة المنافع للمصارف المبحوثة ويوفر لها خيارات متعددة للتعامل مع الاحداث كما يساعد على تنمية قدرات مدراءها لفهم واقع البيئة والتعرف على ما يرغب الزبائن من خدمات مفضلة واعتمد الباحثان على الاستبانة كقياس لمتغيرات البحث وتم اختبار العلاقة بينهما عبر اختيار عينة قسدية شملت (106) من (مدراء الادارات العليا , والاقسام , والوحدات الادارية) العاملة في القطاع المصرفي باستخدام الاساليب الإحصائية (SPSS, v.25) و (Amos.V.2) وظهرت النتائج ان تأثير الذكاء الاستراتيجي لم يتناسب مع حيثيات مضمونه كسلاحاً استراتيجياً تواجه فيه المصارف عينة الدراسة مختلف التحديات والتغيرات المفاجئة في بيئة المنافسة , وظهرت ان هنالك اهتمام متزايد من قبل المصارف المبحوثة في ادارة علاقات الزبون بهدف تقوية وانشاء العلاقات المبنية على الثقة والالتزام المتبادل مع الزبون , وتقديم حزمة المنافع بالجودة العالية التي كانت من ابرز اهدافها , وتتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات ابرزها العمل على الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتفعيل دوره لدى القيادات المصرفية لدعم القدرات الابداعية لتحسين واقع الخدمات المصرفية.

الكلمات الرئيسية : الذكاء الاستراتيجي , جودة المنظمة , ادارة علاقات الزبون.

Abstract:

The current research aims to demonstrate the impact of strategic intelligence in enhancing the quality of the organization through the mediating variable managing customer relations in a sample of private banks in the governorate of Baghdad. It also helps to develop the capabilities of its managers inductive to the reality of the environment and to identify what customers desire from preferred services. The banking sector using statistical methods (SPSS, v.25) and (Amos.V.2) The results showed that the impact of strategic intelligence was not commensurate with the merits of its content as a strategic weapon in which the banks of the study sample face various challenges and sudden changes in the competition environment, and showed that there is an increasing interest by the surveyed banks in managing customer relations with the aim of strengthening and establishing Relationships based on trust and mutual commitment with the customer, and providing a package of benefits with high quality, which was one of its most prominent goals.

Keywords: Strategic intelligence, organization quality, customer relationship management.

المقدمة

يعيش القطاع المصرفي في العصر الراهن سمة اللاتأكد والبحث عن مصادر التجديد التي تفرضها المنافسة على الصعيدين المحلي والاقليمي والافتتاح الاقتصادي وحجم الوعي المتزايد للزبائن الذين لا يعيرون اهمية للتسعير المرتفع بقدر ما يطمحون اليه من خدمات متميزة بالجودة

¹ (بحث مستل من رسالة ماجستير

العالية، وكل هذه التغيرات فرضت على المصارف الاهلية ان تدرك بأن العديد من الفلسفات والادوات الادارية التي رافقت اعمالها لسنوات طويلة لا تسعفها مع ارتفاع حدة المنافسة، وجعلتها امام خيار تبني المفاهيم والاساليب الممكنة للتغلب على المجريات الناشئة لختلف المراحل التي تعيشها من اجل البقاء والنمو والتوسع، فالذكاء الاستراتيجي يعد من ابرز المصطلحات المتداولة والمتجذرة في عمق الاعمال الادارية التي شهدت تغيرات جذرية متسارعة من حيث النظم، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، كما يرتبط بقاء تلك المصارف وازدهارها بالحاجة الى ادارة فاعلة تتولى مواكبة التطورات والتفكير بطرق عصرية جديدة للحفاظ على سمعتها ومكانتها وعلاقاتها مع اصحاب المصالح تتمثل بإدارة علاقات الزبون كونها أحدث الوسائل التسويقية التي تعتنق تنظيم الاعمال مع ما يلائم متطلبات الزبائن والعناية والاهتمام بقيادتها الذين تقع عليهم مهام التخطيط والتنبؤ بالمستقبل لاتخاذ القرارات التي تلبي حاجات واذواق المستفيدين ورغباتهم، كما تحتاج الى تحسين صورتها والتعرف على المفاهيم التي ترشدها لبناء الصورة الذهنية المسبقة ليكون لها دليلاً تستند اليه في اعمالها وتحتاج الى بالجودة المناسبة لتطلعاتهم.

المبحث الأول : منهجية البحث:

اولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تعرض العديد من المنظمات لتحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة لشتى الميادين، لذا اقتضت الضرورة الحتمية مواجهة الاحداث التي تغلغت في مجال الاعمال الإدارية نحو التمركز على مصادر المعرفة وتكوين رأس المال الفكري والاساليب الإبداعية ومن بنى الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في الحصول على المعلومات المهمة لرسم مسار القيادة والسياسات والاستراتيجيات لصناعة القرارات بحكمة ورؤيا لمعالجة القصور الاداري التي تواجهها المنظمات في بيئة الاعمال كما ظهرت موضوعات حديثة اثمرت مجال الاعمال والقطاع المستهدف بميزات جوهرية تمثل في جودة المنظمة بصورتها الكلية والخدمات التي تقدمها بهدف تحسين مخرجاتها من سلع وخدمات وسعيها الدؤوب نحو تلبية احتياجات المستفيدين بالجودة التي يفضلونها ولتعزيز مكانتها بين المنافسين، اذ تعتبر الجودة من ابرز المفاهيم المعنية بأحداث فروق جذرية في اسلوب عمل المنظمات وفلسفتها واهدافها تجاه الزبون الذي يعد اهم موجود بالنسبة لها وانطلاقاً منه باتت تبحث عن افضل الاساليب الواعدة بخدمة هذا الموجود الحيوي وكيفية المحافظة عليه، وصار لازماً عليها التجرد من الطرق التقليدية والتوسع صوب المفاهيم الاخرى ومن بينها ادارة علاقات الزبون لكونها أحدث صيحة رافقت مجال التسويق الحديث وباعتبارها الأداة الحاسمة في الكشف عن الفرص الجديدة واستثمارها واستخدام أذرعها التقنية والتنظيمية والتطبيقية لتعزيز اواصر الاتصال مع الزبائن ولتقوية العلاقة معهم على الرغم من محدودية المصارف التي تستهدف هذا المفهوم الذي تمحور للعناية بالزبون في المقام الاول وان قطاع المصارف ينصب اهتمامه وانشغاله في الوقت الحالي على تخصيص موارده لفتح فروع اخرى وتوسيع نطاق الاعمال أكثر قياساً بالمبالغ التي يوفرها للمحافظة على الزبائن الحاليين وبالتالي تواجه ضعفاً في قدرتها على احداث التوازن بين مكانتها السوقية والميزة التنافسية. وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس عن مشكلة الدراسة: ماهو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبون؟ وتنفرد منه عدة تساؤلات ومنها:

- أ- ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة؟
- ب- ما هو دور ادارة علاقات الزبون في المصارف عينة الدراسة؟
- ت- هل هنالك دور للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وادارة علاقات الزبون في تحقيق جودة المصرف؟
- ث- ما مدى اهتمام المصارف عينة الدراسة في جودة المصرف؟

2. أهمية البحث: يستمد البحث اهميته من خلال عدة جوانب ومنها :

- أ- محاولة البحث الحالي تسليط الضوء على المواضيع المهمة والحيوية في الادب الاداري متمثلة في (الذكاء الاستراتيجي وجودة المنظمة وادارة علاقات الزبون).
- ب- التعرف على المدى الزمني الذي واكبته المصارف العراقية الاهلية، مجتمع الدراسة، للمفاهيم الاستراتيجية والتسويقية والجودة التنظيمية.

ت- تحفيز الدوافع للقيادات الادارية العاملة في القطاع المصرفي بأهمية المتغيرات والاستفادة منها بهدف العناية بالزبون كعنصر اساسي وللارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للمجتمع ككل.

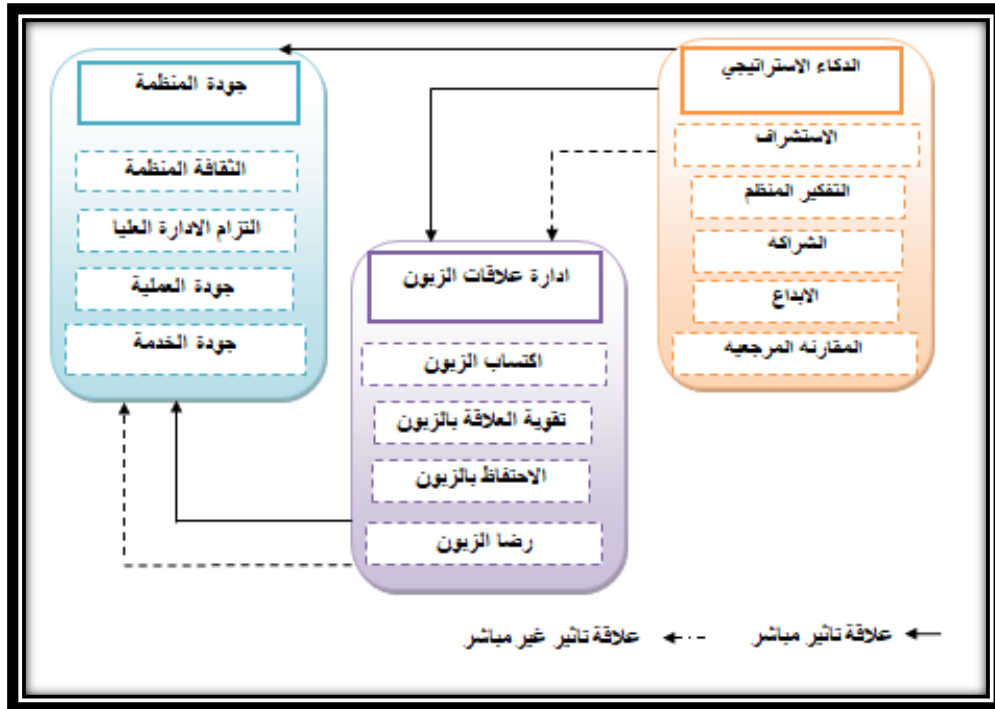
(1) أهداف البحث:

- أ. جذب اهتمام القيادات الإدارية في المصارف الأهلية عينة الدراسة لأهمية الموضوع ومتغيراته والعمل من خلالها على رفع مستوى الاداء الكلي والتغلب على المشاكل التي تحول دون البقاء في تطور المنافسة.
- ب. معرفة المضامين النظرية والعملية للمتغيرات (الذكاء الاستراتيجي , جودة المنظمة, ادارة علاقات الزبون) من وجهة نظر القيادات الإدارية في المصارف عينة الدراسة.

(2) مخطط البحث وفرضياته:

أ. مخطط البحث:

استناداً الى مشكلة الدراسة واهدافها تم وضع المخطط الفرضي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) مخطط البحث

المصدر: اعداد الباحثان

ب. فرضيات البحث:

بناءً على ما تم عرضه في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية :

- الفرضية الرئيسة الاولى: (يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة المنظمة).
- الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لإدارة علاقات الزبون بأبعاده في جودة المنظمة).
- الفرضية الرئيسة الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة علاقات الزبون).
- الفرضية الرئيسة الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة من خلال الدور الوسيط لإدارة علاقات الزبون).

(3) مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع وعينة الدراسة بطبيعته على العناصر الكلية التي يسعى من خلالها الباحثون استخلاص النتائج المطلوبة، وتماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية حدد الباحث البيئة المصرفية ميداناً لدراسته نظراً لأهميتها في البلاد وكونها تشهد تنافساً متفاوتاً يشغل حيزاً واسعاً ومرتبباً

لدى جميع افراد المجتمع والمستثمرين، كما اختير مجتمع الدراسة من المصارف العراقية الأهلية العاملة ضمن الموقع الجغرافي لمحافظة بغداد والبالغه (6 مصارف) وهي كل من (المصرف المتحد والمصرف الاهلي العراقي ومصرف الخليج التجاري ومصرف اشور الدولي ومصرف الاتحاد العراقي ومصرف عبر العراق) بوصفها احد عناصر التنمية للاقتصاد العراقي ونتيجة لذلك تتكون عينة الدراسة الحالية من مدراء المصارف الأهلية ومعاونتهم ورؤساء الاقسام والوحدات الإدارية، والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة						
ت	اسم المصرف	القيادات الادارية	حجم العينة	عدد الاستثمارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1	المصرف المتحد	23	15	15	1994	الكرادة /ساحة الوثائق
2	المصرف الاهلي العراقي	31	20	16	1995	بغداد/شارع السعدون
3	مصرف الخليج التجاري	21	13	10	2000	بغداد/شارع السعدون
4	مصرف اشور الدولي	56	35	25	2005	بغداد/الكرادة/ساحة عقبة بن نافع
5	مصرف الاتحاد العراقي	52	33	24	2006	الكرادة / تقاطع المسيح
6	مصرف عبر العراق	37	24	16	2006	الكرادة /مقابل بدالة العلوية
المجموع الكلي		220	140	106		

المصدر: اعداد الباحثان.

4) حدود البحث:

يمكن تشخيص حدود الدراسة ضمن النطاقات الاربعة التالية :

1. الحدود المكانية : اقتصر الحدود المكانية للدراسة في المصارف الاهلية الواقعة في مدينة بغداد وهي كل من (المصرف المتحد، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف عبر العراق).
2. الحدود الزمانية: كانت حدود الدراسة الزمانية منذ البدء بجمع البيانات ميدانياً وتحليل النتائج وقد امتدت للمدة (2021/5/15) ولغاية انتهاء مدة الدراسة (2021/9/15)، اجري الباحث من خلالها المقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء الاقسام والوحدات الإدارية، في المصارف قيد الدراسة.
3. الحدود البشرية: جرى اختيار مدراء المصارف والاقسام والوحدات الإدارية العاملين في المصارف قيد الدراسة.
4. الحدود العلمية: تحددت متغيرات الدراسة وفقاً لما جاء في انموذج الدراسة الفرضي والمبين في الشكل (1).

5) أدوات جمع البيانات:

- لقد اعتمد الباحث على عدد من الأدوات التي يمكن استخدامها لجمع بيانات الدراسة وكما يأتي:
- 1) المصادر: وتضم المراجع العربية والاجنبية المتمثلة بمجموعة من (الكتب , الرسائل والاطاريح الجامعية، المجلات الدورية، المؤتمرات العلمية , مواقع الانترنت)، لإغناء الجانب النظري وتوضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة الحالية بأبعادها.
 - 2) المقابلات: الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية في عينة المصارف لجمع البيانات الضرورية والمباشرة التي تخص ميدان الدراسة التي حصل عليها الباحث بصورة مباشرة من خلال المقابلات مع المدراء او معاونين والتي أسهمت في توفير معلومات لم يتمكن الباحث من الحصول عليها عن طريق الاستبانة وكما موضح في الملحق (3).
 - 3) الاستبانة: هي الأداة المعول عليها في جمع وتتبع البيانات وتحليلها إلى معلومات ليستشف منها الباحث الجوانب التي تغطي واقع المتغيرات المعتمدة في انموذج الدراسة.

6) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية لتحليل طبيعة البيانات ومعالجتها بواسطة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS, v.25, AOMS, V.25) والتي اشتملت على الآتي:

- 1) الوسط الحسابي: ويعد من أبرز المقاييس المستخدمة لتحديد مستوى الإجابة حول فقرات الدراسة وابعادها.
- 2) الانحراف المعياري: ويقاس درجة تشتت الإجابة لأفراد العينة عن وسطها الحسابي، الغرض منه التحليل والموازنة.
- 3) معامل الاختلاف: ويستخدم كأسلوب إحصائي لمعرفة تشتت الاجابات والمفاضلة بين الابعاد والمحاور لكونه ناتج عن قسمه الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي و يعبر عنهم المعادلة الآتية: (الانحراف المعياري / الوسط الحسابي $\times 100$).
- 4) الأهمية النسبية: وتعتمد على قيمة معامل الاختلاف كلما كانت قيمة معامل الاختلاف اقل كانت افضل.
- 5) معامل الانحدار الخطي البسيط: يقاس تأثير المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 6) معامل الانحدار الخطي المتعدد: ويقاس التأثير الاجالي بين المتغير المستقل والمتغير التابع ثم اختبار النموذج بشكل كامل وحذف المتغيرات غير المعنوية

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: الذكاء الاستراتيجي:

1) مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

اشارت أدبيات الإدارة والاعمال ان المنظمات الخاصة أصبحت تحاور نفسها للتجرد من الإدارة التقليدية والبحث عن مفاتيح سر النجاح لعالم الاعمال ولجأت الى منظومة الذكاء الاستراتيجي التي كان لها وقعاً على محاور عديدة تمثلت في سلسلة متعاقبة ابتداءً من مهة هرمها (الإدارة العليا) والمستويات الوسطى وافرادها العاملين وانحداراً للأنشطة التي تتعلق بأداء عملياتها وصولاً الى غاياتها واهدافها التي تسعى اليها(جثير واخرون،2013:371)إن الذكاء الاستراتيجي تم اعداده كمجال داعم للمعرفة التي يحتاجها قادة المنظمات ومساعدتهم على النمو وتحسين الاداء باعتباره وسيلة واسعة الفهم لما تحبته البيئة الحالية شديدة التنافس والقائمة على استحداث الاساليب والابتكارات الجديدة لتقليلها المزايد ووزنها الهائل في نجاح المنظمة (Keikha,2016:264). ويمكن ايجاز بعض من المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والتي تناولها الباحثون كما في الجدول (2).

جدول رقم (2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	عمران, 2015:1287	ذكاء يوسم به قادة المنظمات الذين يتمتعون بنظرة ثاقبة ورؤى مستقبلية وتفكير عالي المستوى من القدرة على رفع الابداع من خلال التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها والاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي , من اجل اتخاذ القرارات التي تخص العمل بدقة وحذر.
2	العامري 48:2018,	المقدرة التي يتمتع بها الفرد لمعرفة البيئة المحيطة التي توفر له اساساً لصناعة قرارات فاعلة وانجاز العمليات والأنشطة بالأسلوب الافضل.
3	Kirilov,2019:6	اداة استراتيجية قائمة على تحليل واقع البيئة تساعد القادة في جميع المنظمات الخدمية على الوصول لأهدافهم وتحسين ادائهم باستمرار من خلال التوافق المتكامل للقيادة الاستراتيجية وادارة المعرفة والقوى العاملة في المجالات التنظيمية.
4	Kori & et al,2020:248	يتعلق بالبصيرة أو القدرة على فهم الاتجاهات والتهديدات أو الفرص المحتملة ويعمل على توليف وتكامل الوظائف وتحفيز الافراد للعمل كفريق واحد ويعد شرطاً اساسياً لنجاح الاعمال.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

ومن خلال المفاهيم التي تم تقديمها وضع الباحثان مفهوماً للذكاء الاستراتيجي يتناسب مع اهداف الدراسة الحالية " هو نظام استقراء استراتيجي يُمكن قادة المنظمات من تصميم وصياغة الخطط المستقبلية وفقاً للمعلومات والتحليلات المتوافرة لمواجهة المواقف والتحديات الجديدة واتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز القدرة لدى المصارف في بيئة عملها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين".

(2) أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يؤدي الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في تأهيل المنظمات وتطويرها لتكون قادرة على الابتكار والتعامل مع القضايا التي تؤثر على اعمالها لتنفيذ استراتيجيات التغيير وبما يحقق وضع تنافسي متميز مقارنةً بالمنظمات المنافسة لها، كما يعزز الذكاء الاستراتيجي صفات القائد للارتقاء بمستوى محامه نحو التنبؤ القائم على اسس علمية ومعرفية ضمن خطة محكمة لاتخاذ القرارات الفاعلة، وبعد الذكاء الاستراتيجي الاداة التنافسية المثلثي لدعم صناعة القرار وتشجيع صانعيه. (Abed & Abbas, 2019: 545). فالذكاء الاستراتيجي يزود القادة بالمعلومات الصحيحة الملائمة مع نهجهم لتجاوز الازمات التي تواجههم كما يساعد المنظمات في الكشف المبكر على المخاطر والتحديات وتجنب المفاجأة واستغلال الفرص بطرق فعالة (عاصي وعبدالحسين، 2020: 362).

(3) ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

أ- **الاستشراف:** اصبح اهتمام الاوساط العلمية حول موضوع الاستشراف بشكل متزايد وشغل حيزاً واسعاً لجميع المنظمات الخاصة والعامة وعلى اختلاف احجامها، المنضوية في مجال الاعمال التجارية اذ برز هذا المفهوم كقوة تنظيمية من اجل فهم واقع البيئة الاجتماعية والثقافية وسياسات المنافسين والادوات التكنولوجية لتسلح المنظمات نفسها بالمعرفة والتقنيات الحديثة للوصول الى اهدافها (Kononiuk, 2017: 26). وأخذت المنظمات تتولى استخدام ذلك النمط لأجراء المسح ومعرفة اصحاب المصلحة وخلق القيمة من خلال الوصول الى الموارد الهامة قبل الخوض في المنافسة وغصن التقلبات الناشئة في مجال تقديم الخدمة لمعالجة اوجه عدم اليقين والتوقع المناسب لتحولات البيئة مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع الفرص والتحديات (Gaspar, 2015: 11). وقد عُرف بأنه التحديد والمراقبة والتفسير للعوامل التي تحتل على التغيير وتحدد المنظمة على ضوءها الآثار المترتبة عليها ومدى الاستجابة التنظيمية المناسبة لها (Gordon et al, 2020: 1).

ب- **التفكير المنظم:** يعد التفكير المنظم نظام قائم على ترتيب المعلومات التي تم جمعها وتوفيرها وهيكلتها وفقاً لأهيتها بما يحقق صورة شاملة وفهم عميق للمنظمة عن كل جزء فيها وتحديد دور الاجزاء الاخرى لخلق الاطار الاستراتيجي الذي تعمل فيه ومعالجة التعقيدات واكتساب المعرفة بطريقة منهجية (ياسين، 2020: 80). ويرتبط نموذج النظم مع مجالات متعددة منها (بحوث العمليات، وتحليل الأنظمة، هندسة النظم) وان النجاح الذي حققه التفكير المنظم في جميع المجالات ادى الى نقله الى النظم الاجتماعية الاخرى (عبيد، 2015: 42). كما ان الاعتماد على التفكير المنظم كأحد محاور الذكاء الاستراتيجي يمكن ان يعزز سمات القادة في البيئة المصرفية من خلال تكوين رؤية واضحة للأعمال المستقبلية وتقييم دقيق لمجريات الاحداث التي تحيط بالمصرف والعلاقات التي تنشأ بين الأنظمة السائدة فيه والنتائج التي تحصل عليها من تلك العلاقات (الشيخ وعلي، 2017: 283).

ت. **الشراكة:** ان الشريك المناسب يعد عاملاً حاسماً في نجاح المصرف وتكون والتحالفات الاستراتيجية أكثر فاعلية عندما يوضح الشركاء الرؤية والقيم والاهداف الخاصة بهم (Smith & Tonges, 2004: 306). وتمثل الشراكة القدرة على امكانية اقامة التحالفات الاستراتيجية التعاونية بين منظمين او أكثر لتبادل الرؤى والافكار الهادفة وبناء استراتيجية اعمال ناجحة تحقق المنفعة لكلا الاطراف وبالشكل الذي يسهل استغلال الموارد والمعلومات المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة

(Maccoby, 2004: 9) فيما يرى البعض ان القصد من اقامة التحالفات هو تنظيم صفقات الاعمال العادية التي تشمل (المشاريع المشتركة، التراخيص، اتفاقيات التجهيز) بحيث تحتفظ المنظمة بشخصيتها وتقتصر على التعاون في تقديم الاستشارات او البحث والتطوير (العبدلي، 2015: 64).

ث. **الابداع:** هو المجال الذي يتعلق بإتقان الاعمال الجديدة والمبتكرة وتطوير الخدمات وقيادة مجاميع العمل لتحسين الخدمات للزبائن وهو فكرة يجري تنفيذها لتطوير العمليات او الانشطة الخدمية (صارم، 2019: 34). ويعد الابداع احد ابرز السمات التي تحظى

باهتمام الادارة العليا في المنظمة لكونه المحور المهم الذي يقودها الى التقدم، وينظر البعض الى الابداع بأنه من اهم العوامل التي تساهم في حل المشكلات ويعتبر احد المتطلبات الضرورية في الإدارة المعاصرة (السهلاي، 2008:46). في حين يرى آخرون ان نجاح المنظمات الخدمية لا يكتمل في اداؤها للأعمال بكفاءة فحسب، بل يمكن في قدرة قادتها على ادارة العاملين فيها كونهم العمود الفقري الذي تبني على اساسه اعمالها ويقاؤها في تطور المنافسة (Chin et al, 2012:262).

ج. المقارنة المرجعية : تعد المقارنة المرجعية من افضل الوسائل الإدارية التي تمكن المنظمة من فهم وضعها التنافسي بين النظراء من نفس البيئة سواء على الصعيد المحلي او الإقليمي (Clar, 2008:28). وقد اشار (اسماعيل، 2008:4) ان المقارنة المرجعية تقدم للمنظمة حزمة من المزايا ومنها:

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق لنقاط الضعف بين اداءها واداء المنظمات الاخرى.
- الملازمة بين الاهداف الإدارية العليا والعاملين في المنظمة لبناء السياسات والاستراتيجيات للتغيير نحو ما هو افضل.
- المساهمة في تنمية الابداع والابتكار الفردي والجماعي.
- المساهمة الفاعلة في تحقيق مزايا اضافية تعود بالمنفعة على المنظمة وتجعلها أكثر تنافسية.

ثانياً : ادارة علاقات الزبون:

1) مفهوم ادارة علاقات الزبون:

اصبحت المنظمات الخاصة تدرك نتيجة التغيرات التي أحدثتها البيئة التسويقية وما رافقها من تطورات لمختلف الاوساط التنظيمية حاجتها للبقاء في الصف الاول ولقد شجعت التحديات المستمرة المنظمات لتبني توجه جديد يعرف بأسم (ادارة علاقات الزبون) الذي يتبنى بدوره نظام استراتيجي قائم على دعم وتطوير العلاقة مع الزبون (حميد، 2015: 152). حيث تعتبر إدارة علاقات الزبون من افضل المجالات المهمة في توجيه المنظمة والادارة العليا لترشيد قراراتها وتوطيد العلاقة مع الزبائن. وان سر تلك العلاقة يكون من خلال تنشيط وبناء قاعدة تلك العلاقات بمستوى عال من الكفاءة وبناء قيمة للزبائن وكسب رضاهم. لذا فان المنظمات اذا ارادت بلوغ اهدافها التي تسعى اليها يجب عليها ان تكتسب الزبائن وتعمل على الاحتفاظ بهم وتمييزهم وتلبية احتياجاتهم لانهم الركيزة الاساسية لبقائها. (Kotler & Keller, 2016:123). وعلى ضوء ما تقدم من مفاهيم، يمكن تحديد وجهات النظر المختلفة حول ادارة علاقات الزبون في الجدول (3).

جدول رقم (3) مفاهيم ادارة علاقات الزبون

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	Frow & Payne, 2009:24-26	نهج استراتيجي متعدد الوظائف يهتم بتحسين قيمة المساهمين من خلال تطوير العلاقات المناسبة مع الزبائن الرئيسيين ومختلف الشرائح لأولئك الزبائن. وعادة ما يتضمن تحديد استراتيجيات الاعمال المناسبة وتحديد تفاصيل القطاع المناسب وادارة الانشاء المشترك لقيمة الزبون و تطوير استراتيجيات القنوات المتكاملة والاستخدام الذكي للبيانات لتقديم الحلول التقنية لإنشاء تجارب عملاقة ومتفوقة.
2	Appiah-Asamoah & Sualihu, 2014:6	فلسفة اعمال طويلة الاجل هدفها تعزيز مكانة المنظمة من خلال استعمال استراتيجية الفاعل وزيادة قيمة الزبون وضمان ولائه وتدعيم العلاقة معه للحفاظ عليه والحرص والمواظبة على ايصال صوته ليكون شريكاً للمنظمة في دورة حياتها حتى الوصول الى الاهداف المرجوة
3	الدليمي والكعبي , 2016: 147	عملية استراتيجية متكاملة تستخدمها المنظمات بهدف ذو اتجاهين، الحصول على الزبائن، وتقوية العلاقة معهم من خلال كسب رضاهم وتلبية ما يسعون اليه لتحقيق الولاء لها، وبما يضمن توفير قيمة مشتركة بين المصروف والزبون لتبادل المنفعة لكلا الاتجاهين.
4	Alhamadi, 2020:8	يعتبر الذكاء الاستراتيجي احد ابرز واحداث المفاهيم في مجال الادارة الاستراتيجية لكونه يمثل المعرفة التي تحتاجها ادارة المنظمة لفهم بيئة اعمالها والتغيرات الحالية والمستقبلية وتصميم الاستراتيجيات التي تساعد على خلق قيمة للزبون وزيادة في ارباح المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

ولما ورد في اعلاه من مفاهيم يمكن تحديد مفهوم ادارة علاقات الزبون بأنها " فلسفة عمل تحفز الثقافة لدى المنظمة والإدارة العليا والهيكل التنظيمية , وتستند الى تقنيات داعمة لإدامة الحوار والعلاقة بين المنظمة والزبون لتحقيق المصالح المشتركة, ولاكتساب مزايا تنافسية فريدة من خلال الخدمات التي تقدم اليه لإبقائه وضمّان ولائه لفترة طويلة".

2) أهمية ادارة علاقات الزبون:

برزت أهمية ادارة علاقات الزبون بكونها أنموذجاً مفاهيمياً تستفيد منه الادارة العليا في المنظمات للبحث عن العلاقة بينها وبين الزبائن من خلال استخدامها للادوات التكنولوجية والتطبيقات التنظيمية وتوظيفها في اعمالها, كذلك لأحداث نوع من التفاعل بين الادارة والموظفين وكيفية ادائهم للعمليات الداخلية ودعم الانشطة الخارجية (Backer et al,2009:208). وأصبحت ادارة علاقات الزبون واحدة من أكثر القضايا التسويقية التي نوقشت في مجال الاعمال الإدارية وذلك لأهميتها في صياغة وتخطيط مسار الانشطة والموارد ولقد استخدمت الكثير من المنظمات هذه الإدارة لإيجاد الحلول التي توعده بضمان ميزة تنافسية من خلال تطوير انجع الطرق لدعم علاقة وثيقة مع الزبون (Pedron & Saccol,2009:35). ويمكن تحديد العوامل المهمة والمرتبطة بالتنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبون .

3) ابعاد ادارة علاقات الزبون:

أ- **اكتساب الزبون :** يعتمد النهج الذي تتبناه المنظمات بشكل كلي على ادارة علاقات الزبون لتحديد الزبائن والاعمال الجديدة كونه النهج القائم على التنبؤ برغبة الزبائن من خلال المعلومات التي يحصل عليها من الزبائن الحاليين وتحليلها وفقاً لقاعدة بيانات كل زبون لمعرفة اهداف الاكتساب المحتملة والاستفادة منها من قبل المدراء لتكون انطلاقة لعملية الاكتساب (Thorleuchter et al,2013:2597). ويعرف اكتساب الزبون بأنه عملية استهداف الزبائن المحتملين وتحويلهم الى زبائن دائمين من خلال قيام المنظمة باستخدام الادوات المناسبة لجمع المعلومات التي تخصهم واستخدام ووسائل الاتصال الترويجية مثل (التسويق المباشر, والبيع الشخصي, والاعلان, والموردين) وان المنظمات الذكية تركز على جذب الزبون أكثر من بيعها للمنتوج (مريم, 2016: 13).

ب- **الاحتفاظ بالزبون:** أن الاحتفاظ بالزبون عبارة عن منهج تستخدمه المنظمات لاكتساب الزبائن الجدد وتحويل الزبائن الحاليين الى زبائن يعاودون شراء المنتج او الخدمة وتعظيم قيمتهم المستقبلية, وان زيادة الاحتفاظ بالزبائن يعود بالآثار المربحة لجميع اطراف العملية (Pfeifer & Farris,2004:22). في حين يرى اخرون ان المنظمات تعتمد على نهج الاحتفاظ بالزبون كونه يؤدي دور الوسيط بين اكتساب الزبائن والاداء المالي فضلاً عن ان هنالك علاقة ايجابية بين الرضا والاحتفاظ لكون رضا العلاقة هو التقييم العام للتجربة بين الطرفين مما يجعل الاحتفاظ اسهل (Bahri-Ammari&Bilgihan,2017:90). واصبحت المنظمات توظف جهودها واستراتيجياتها من اجل الاحتفاظ بالزبون وتعتبر رضا الزبائن والاحتفاظ بهم من المحددات الرئيسية في جميع اعمالها (Guo et al,2009:11436).

ت- **تقوية العلاقة مع الزبون :** اصبحت العلاقة مع الزبون الوسيلة المفضلة والاكثر أهمية للعديد من المنظمات, الامر الذي يدعوا الى استخدام الاستراتيجيات والعمليات والاتصالات المبنية على التكنولوجيا المستحدثة لتنظيم تلك العلاقة وبتمثل الجانب الرئيسي- من الاستراتيجيات في الاختيار والتطوير والتحكم لأدارة الارتباط ويعد ذلك نمطاً مهماً في اتخاذ القرارات من المعنية في تقوية العلاقة مع اطراف العملية (Munksgaard,2010:937). ان العلاقة بين المنظمة والزبون لا تعتمد على اساليب لتسويق العلاقات الناجحة فقط وانما تعتمد ايضاً على شخصية الزبون ووضوح العلاقة وان تكون رسالة المنظمة موجهة نحو الاحتفاظ به على الامد البعيد, لذا فأن مشاركة المنتج او الخدمة تعد احدى احد السبل الشخصية التي تكمل من خلال قابلية الزبائن للانخراط في عملية التعامل مع المنظمة (Odekerken-Schroder et al,2003:178).

ث- **رضا الزبون :** اصبحت المنظمات في الوقت الحالي تركز على المبدأ الرئيسي- المتمثل برضا الزبون وبناء منهجيته في جميع انشطتها وتطويرة وتوظيفه ليكون جزءاً من ثقافتها السائدة باعتباره معياراً للتمييز ومحفزاً لبذل الجهود لتحقيق مستويات عالية من الخدمات ولتعزيز توجه الزبون نحوها (Rita et al,2019:1). وقد تم تعريف رضا الزبون من قبل الباحثين كل حسب طريقته ففهم من يرى بأنه قدرة المنظمة على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحسين العلاقة معهم, وغالباً ما ينظر اليه بأنه الشعور العاطفي والتعبير

الفردى من جهة الزبون وحكمه على الخدمة المقدمة من قبل المنظمة ويعد مفتاح النجاح والقدرة التنافسية على المدى الطويل (Ambrož & Praprotnik, 2008:163).

ثالثاً: جودة المنظمة:

1. مفهوم جودة المنظمة:

اصبحت جودة المنظمة قضية استراتيجية ومحركاً أساسياً للمنظمات (الخاصة والعامة) التي تهتم بتحسين مخرجاتها لضمان ازدهارها وللحفاظ على مستوى عال من القدرة التنافسية (Talbi, 1998:1-2). وان تطور الوعي بالجودة داخل المنظمة يساهم في تحسين سمعة المنظمة لان جودة المنظمة تعد بمثابة مسؤولية مشتركة بين جميع الافراد والادارات والتي تؤدي بدورها احداث توافق وانسجام بين كافة اقسام المنظمة وتنمية الاتصالات بينها وتجعل الاعضاء يرتبطون أكثر في منظماتهم فلا يمكن للمنظمة مواجهة المنافسة المحلية والعالمية دون تبني استراتيجية فعالة (ثورية, 2009:24). وقد أكد البعض ان هناك تزايد قوي للمنظمات للبحث عن توقعات او تصورات الزبائن وهو ما يسمى بالصورة الذهنية المتولدة لدى الزبائن عن جوده تلك المنظمة وهو ما تسعى اليه وتعتبره كنقطة انطلاق لاتخاذ القرارات حول تصميم المنتج او الخدمة القائم على الجودة مع قدرة المنظمة على الاداء لما تقدمه بشكل متميز (Kenyon&Sen, 2016:59). لذا سيتم عرض وجهات النظر المختلفة حول جودة المنظمة في الجدول (4).

جدول رقم (4) مفاهيم جودة المنظمة

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	(Kenyon&Sen, 2016:52)	مجموعة من السمات والخصائص الظاهرية التي تميز المنظمة عن غيرها وتعتبر تلك السمات الأساس الذي يكون الرأي العام عنها ويعبر عن قدرتها على تلبية احتياجات متعددة.
2	(امينة, 2015:55-56)	الملائمة الفاعلة للموارد الداخلية للمصرف المكونة من (السياسات, الاستراتيجيات, البرامج, التقنيات) واستغلالها بمستوى عالي من الكفاءة للتأثير على طريقة التفكير لدى الناس وشعورهم نحوه.
3	(دياب, 2017:190)	هي التي تتعلق في بيئة المصارف وثقافتها والامكانيات المادية والبشرية المتاحة بها.
4	(Stoeher, 2015:26)	نهج استراتيجي شامل تستخدمه المنظمات الخدمية عندما تنتقل الى ما هو ابعد من التحسينات التشغيلية, ويستهدف تحسين جوانب التفاعل بين الزبون والمنظمة لتشكيل مصدراً لريحية الطرفين.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

واستناداً لما ورد في اعلاه من مفاهيم يمكن تحديد مفهوم جودة المنظمة بأنها " فلسفة عمل تستند عليها جميع مكونات المنظمة لتكوين الصورة الذهنية عنها عند المتعاملين معها, والتأثير بنشاطاتها على عمليات تصميم المنتج والاداء والمخرجات والتأكيد على الالتزام التنظيمي من قبل الادارة العليا لأشياء ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق التحسين المستمر وتعظيم قيمة المنظمة في بيئة المنافسة".

2. أهمية جودة المنظمة:

مما لا شك فيه ان دول العالم تشهد معدلات نمو اقتصادية مختلفة تبعاً لمواردها فمنها ما يمتاز بالوفرة ومنها بالشح وان اهم مورد بالنسبة لها هو المنظمات ومدى تدعيمها بالتقنيات العالية من قبل الحكومة والانظمة القانونية للارتقاء بالمستوى المطلوب في المنافسة, وان الموضوع الفصل في صدارة البعض منها على الاخر يكون من خلال الجودة والقيمة المستمدة منها والسعي لملائمة الموارد مع الاداء المنظمي (Wiström, 2013:3-4). كما ان جودة الاداء لازال حلاً يراود جميع المنظمات الخاصة او العامة واصبحت المنظمات الخدمية تقاس من خلال ادائها للأعمال والتحسين المستمر لمخرجاتها فضلاً عن كونها دلالة على اوجه النظام الذي تنتجه داخلياً وخارجياً, وتوسعت نظرة المنظمات في ظل التغيرات الهائلة والمتسارعة في البيئة التنافسية نحو وظيفة الجودة بصورة اعمق واشمل واعتمادها كفلسفة ادارية فعالة وشاملة لتحقيق البقاء على الصعيدين المحلي والدولي (الحياوي, 2006:24).

3. ابعاد جودة المنظمة:

أ- الثقافة التنظيمية :

وهي عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، وهي المكونة لشخصيتها التي تساهم في تميزها في نظر العاملين لإنجاز المهام اللازمة لتلبية الاحتياجات المتوقعة للزبائن (Davies&Buisn,2018:3). او هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تطورت في بيئة العمل هدفها تكييف اعضاء التنظيم على التعامل مع المشاكل وحلها لبناء التكامل الداخلي وتشكيل قوة عمل مميزة للمنظمة (Ceausu et al,2017:2394). وعرفت أيضاً بأنها طريقة لإنجاز الاعمال فهي تشكل مجموعة من القواعد التي يتأسس من خلالها السلوك والتصرف الذكي للمنظمات ومشاركة القيم التي يحملها افرادها (رفاعي, 2003: 4).

ب- التزام الادارة العليا بالجودة :

انطلاقاً من مقولة (ديمينج) التي كان يرددتها كثيراً بأن الجودة حجر اساس يوضع او يصاغ في مجلس الإدارة وان الجودة برمتها تنبثق من اهتمام والتزام الإدارة العليا وتقع مسؤولية الجودة على اولئك القادة الذين تقع عليهم مهام التخطيط الاستراتيجي والدعم المتواصل للعمليات والانشطة التنظيمية وتطبيقها في الواقع العملي و لكونها تمثل حلقة مهمة لتنسيق ادوار العاملين في المنظمات مع الاهداف التي تسعى اليها (Basu,2014:181). ان وجود ادارة كفوءة في المنظمة تتمتع بالقدرة العالية على استشراف المستقبل بوعي وتبذل الجهود الفاعلة لتوحيد رؤية جميع المستويات الإدارية وسعيها الدؤوب لتحديد السلطات والمسؤوليات واعتمادها انظمة الرقابة الذكية تعكس الصورة الجيدة عن جودة المنظمة ومقوماتها وكونها اداة مهمة لأفئاع الزبائن عن جودة الخدمات التي تلبى توقعاتهم لتكتسب بذلك رضاهم وولائهم (ابو زيادة, 2011، :285).

ج. جودة العملية:

لا شك ان المنظمات الخدمية شأنها شأن اي نظام وتقوم على عدة مكونات تبني على اساسها جميع الاعمال وان طبيعة الأنظمة السائدة في مختلف المنظمات تتكون من (المدخلات والعمليات والمخرجات) ويبرز دور جودة العملية في المنظمات الخدمية بكونها استراتيجية تهدف الى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات مع الآليات والعمليات التي تؤدّيها وفقاً لتوجهها وفلسفتها لتحسين مستوى الخدمة (الظالمي واخرون, 2012:151). وتعرف جودة العملية بأنها سلسلة من الخطوات اللازمة لتنفيذ المواصفات الموضوعية من قبل المنظمة وفق القدرات التكنولوجية الحديثة للعملية والتي تحقق نتائج معينة يستفيد منها الزبون (الواني , 2018:81).

د. جودة الخدمة :

تعددت وجهات النظر حول مفهوم جودة الخدمة فقد عرفتها الجمعية الأمريكية بأنها مجموعة من الخصائص والسمات للمنتج او الخدمة التي تعتمد في قدرتها على تلبية واشباع حاجات محددة (البردقاني وحموي, 2017 : 52) وعرفت بأنها حكم مقارن يصدره الزبون أو النتيجة التي يتوقعها المستهلكون (T.Rust,1993:41). وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الصفات والمنافع التي تمكن المنظمة من القدرة على تلبية متطلبات الزبائن المستمرة بالسعر المناسب لتحقيق رضاهم التام (Naeem et al,2009:101). وتماشياً مع ارتباطها كبعد من ابعاد جودة المنظمة فقد عُرفت وفق مسمى (الجودة في المنظمات الخدمية) بأنها القياس لمدى توقعات الزبون عن الخدمة المقدمة وتطوراته المسبقة لها، ويتوجب على المنظمة النظر الى تلك التصورات والاختذ بها ثم تصميم الخدمات وفقاً لمتطلباته لتكتسب الميزة التنافسية والصدارة الفاتكة على اقرانها لذات القطاع (الباهي, 2016:30). في حين يرى البعض ان جودة الخدمة في القطاع الخاص تتمثل في ثلاثة اوجه وهي كالآتي: (Caruana et al,2000:1339)

أ- الجودة المادية (Physical quality): وهي التي تحتوي على المظهر المادي للخدمة (البنائات , مواد التجهيز وغيرها).

ب- جودة المنظمة (organization quality): وتعني صورة المنظمة الكلية لدى الزبائن.

ت- الجودة التفاعلية (interactive quality): وهي التي تحدث نتيجة علاقة الزبون بالمنظمة.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: ترميز مقياس الدراسة:

تم ترميز مقياس الدراسة، كما موضح في الجدول (5) بطريقة احصائية تتسم بالوضوح والدقة، للتحقق من مستوى توافر المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة بالذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة المتضمنة (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة،

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون

الابداع , والمقارنة المرجعية) وإدارة علاقات الزبون الذي حل بوصفه متغير وسيط بأبعاده الاربعة المتضمنة - (اكتساب الزبون, الاحتفاظ بالزبون, تقوية العلاقة مع الزبون, ورضا الزبون) ومتغير جودة المنظمة كمتغير تابع بأبعاده الاربعة المتضمنة (الثقافة التنظيمية, التزام الادارة العليا بالجودة, جودة العملية, وجودة الخدمة), وطبيعة العلاقة بينها آراء عينة من موظفي المصارف الاهلية العراقية في محافظة بغداد.

الجدول (5) ترميز مقياس الدراسة

المتغير	البعد	الرمز	عدد الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	Q	5
	التفكير المنظم	W	5
	الشراكة	R	5
	الابداع	A	5
	المقارنة المرجعية	S	5
ادارة علاقات الزبون	اكتساب الزبون	H	5
	الاحتفاظ بالزبون	J	5
	تقوية العلاقة مع الزبون	L	5
	رضا الزبون	N	5
جودة المنظمة	الثقافة التنظيمية	D	5
	التزام الادارة العليا بالجودة	G	5
	جودة العملية	C	5
	جودة الخدمة	B	5

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1) مستوى متغير الذكاء الاستراتيجي للمصارف عينة البحث:

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة، الابداع، المقارنة المرجعية)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج كما في الجدول (6)

جدول (6) ترتيب الأهمية بالاعتماد على الوسط الحسابي لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي					
ت	أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الاستشراف	3.979	0.766	19.248	3
2	التفكير المنظم	4.142	0.650	15.687	1
3	الشراكة	3.743	0.797	21.279	5
4	الابداع	3.872	0.805	20.800	4

5	المقارنة المرجعية	4.079	0.682	16.708	2
	متغير الذكاء الاستراتيجي	3.963	0.600	15.134	

المصدر: اعداد الباحثان.

تبين ان ترتيب الاهمية لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي من خلال الاعتماد على معامل الاختلاف ان بعد التفكير المنظم قد جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد الذكاء الاستراتيجي إذ كان أكثر الأبعاد اتفاقاً والأقل تشتت من أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما بعد المشاركة قد جاء بالترتيب الخامس من حيث أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي.

(2) مستوى متغير ادارة علاقات الزبون للمصارف عينة البحث:

لتبسيط الضوء على الأبعاد الأكثر أهمية بالاعتماد على اجابات العينة المبحوثة والتي تم ترتيبها بالاعتماد على معامل الاختلاف حيث تبين ان بعد تقوية العلاقة مع الزبون قد جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد ادارة علاقات الزبون إذ كان أكثر الأبعاد اتفاقاً والأقل تشتت من أبعاد متغير ادارة علاقات الزبون مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما بعد الاحتفاظ بالزبون قد جاء بالترتيب الرابع من حيث أبعاد متغير ادارة علاقات الزبون، والجدول (7) ترتيب الأهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد متغير ادارة علاقات الزبون.

جدول (7) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير ادارة علاقات الزبون					
ت	أبعاد متغير ادارة علاقات الزبون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	اكتساب الزبون	4.098	0.734	17.900	3
2	الاحتفاظ بالزبون	4.068	0.751	18.457	4
3	تقوية العلاقة مع الزبون	4.223	0.654	15.487	1
4	رضا الزبون	4.217	0.669	15.874	2
	متغير ادارة علاقات الزبون	4.151	0.627		

المصدر: اعداد الباحثان.

تبين ان ترتيب الاهمية لأبعاد متغير إدارة علاقات الزبون من خلال الاعتماد على معامل الاختلاف ان بعد تقوية العلاقة مع الزبون قد جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد إدارة علاقات الزبون إذ كان أكثر الأبعاد اتفاقاً والأقل تشتت من أبعاد متغير إدارة علاقات الزبون مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما بعد الاحتفاظ بالزبون قد جاء بالترتيب الرابع من حيث أبعاد متغير إدارة علاقات الزبون.

(3) مستوى متغير جودة المنظمة للمصارف عينة البحث:

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد جودة المنظمة وهي: (الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا بالجودة، جودة العملية، وجودة الخدمة)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج كما في الجدول (8)

جدول (8) ترتيب الأهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد متغير جودة المنظمة					
ت	أبعاد متغير جودة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الثقافة التنظيمية	3.940	0.693	17.588	4
2	التزام الإدارة العليا بالجودة	4.270	0.648	15.175	2
3	جودة العملية	4.066	0.633	15.580	3
4	جودة الخدمة	4.189	0.596	14.223	1
	متغير جودة المنظمة	4.116	0.563	13.688	

المصدر: اعداد الباحثان.

تبين ان ترتيب الأهمية لأبعاد متغير جودة المنظمة من خلال الاعتماد على معامل الاختلاف ان بعد جودة الخدمة قد جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد جودة المنظمة إذ كان أكثر الأبعاد أتفاقاً والأقل تشتت من أبعاد متغير جودة المنظمة مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما بعد الثقافة التنظيمية جاء بالترتيب الرابع من أبعاد متغير جودة المنظمة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الرئيسة:

(1) اختبار فرضية التأثير الأولى باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على ما يأتي "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة المنظمة".
إذ يوضح الجدول (9) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في جودة المنظمة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$= 1.328 Y + 0.070 X_1 + 0.060 X_2 + 0.053 X_3 + 0.296 X_4 + 0.230 X_5$$

جدول (9) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في جودة المنظمة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد							
نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد الذكاء الاستراتيجي
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
—	—	—	—	0.230	1.208	0.070	الاستشراف
—	—	—	—	0.555	0.593	0.060	التفكير المنظم
—	—	—	—	0.406	0.834	0.053	الشراكة
1	0.000	6.622	0.361	0.000	4.530	0.296	الابداع
2	0.000	4.497	0.290	0.003	3.042	0.230	المقارنة المرجعية
1.539				1.328			(α)

0.780	0.790	قيمة الارتبط المتعدد (R)
0.609	0.625	معامل التحديد (R^2)
0.602	0.606	معامل التحديد المصحح (R^2)
80.246	33.292	قيمة (F) المحسوبة
0.000	0.000	Sig.
3.09	2.31	قيمة F الجدولية
1.984	1.984	قيمة t الجدولية
حجم العينة = 106		

الأبعاد المعنوية (الابداع، المقارنة المرجعية)

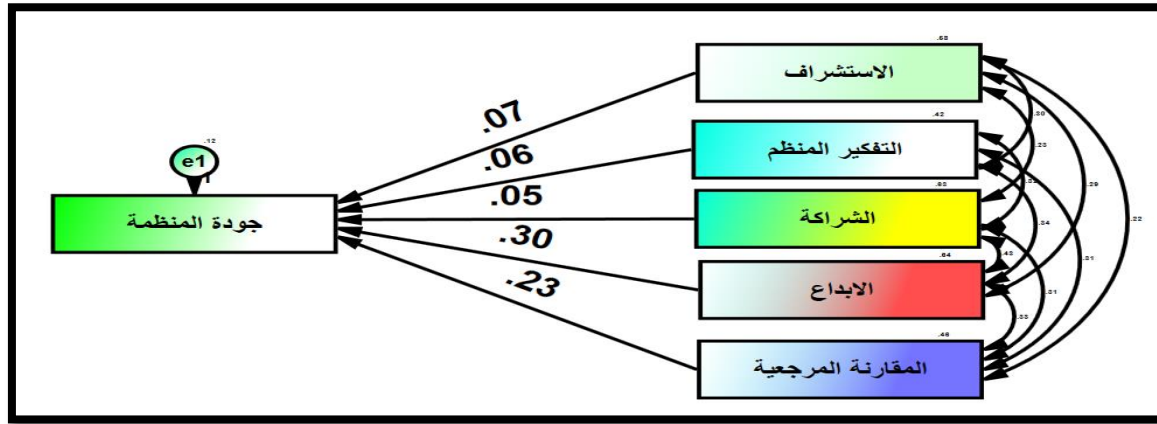
الأبعاد غير المعنوية (الاستشراف، الشراكة، التفكير المنظم)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويتبين من الجدول (9) ما يأتي:

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدرة (33.292). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة المنظمة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في جودة المنظمة.
- يتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) (Adjusted) البالغة (0.606) بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على (جودة المنظمة) أما النسبة الباقية (40%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.
- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد وبعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بان الأنموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (الابداع، المقارنة المرجعية). إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (80.246) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.04) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.602) يتضح بان بعدي (الابداع، المقارنة المرجعية) قادر على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على (جودة المنظمة) أما النسبة الباقية (40%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد الابداع البالغة (0.361) بان زيادة بعد الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في جودة المنظمة بنسبة (36%).

➤ يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد المقارنة المرجعية البالغة (0.290) بان زيادة بعد المقارنة المرجعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في (جودة المنظمة) بنسبة (29%).
والشكل (2) يوضح تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في جودة المنظمة.



شكل (2) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في جودة المنظمة.

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 25

(2) اختبار فرضية التأثير الثانية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على ما يأتي "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لإدارة علاقات الزبون بأبعاده في جودة المنظمة". إذ يوضح الجدول (10) المؤشرات الإحصائية لأبعاد ادارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

إذ يوضح الجدول (10) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$= 1.120 Y + 0.352 X_1 - 0.019 X_2 + 0.218 X_3 + 0.168 X_4$$

جدول (10) المؤشرات الإحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد							
نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد إدارة علاقات الزبون
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
1	0.000	4.337	0.340	0.001	3.503	0.352	اكتساب الزبون
---	---	---	---	0.837	0.206-	0.019-	الاحتفاظ بالزبون
2	0.004	2.928	0.210	0.011	2.584	0.218	تقوية العلاقة مع الزبون
3	0.041	2.066	0.171	0.049	1.991	0.168	رضا الزبون
1.121				1.120			(α)
0.803				0.803			قيمة الارتبط المتعدد (R)

معامل التحديد (R^2)	0.645	0.645
معامل التحديد المصحح (R^2)	0.631	0.635
قيمة (F) المحسوبة	45.945	61.827
Sig.	0.000	0.000
قيمة F الجدولية	2.46	2.70
قيمة t الجدولية	1.984	1.984
حجم العينة = 106		

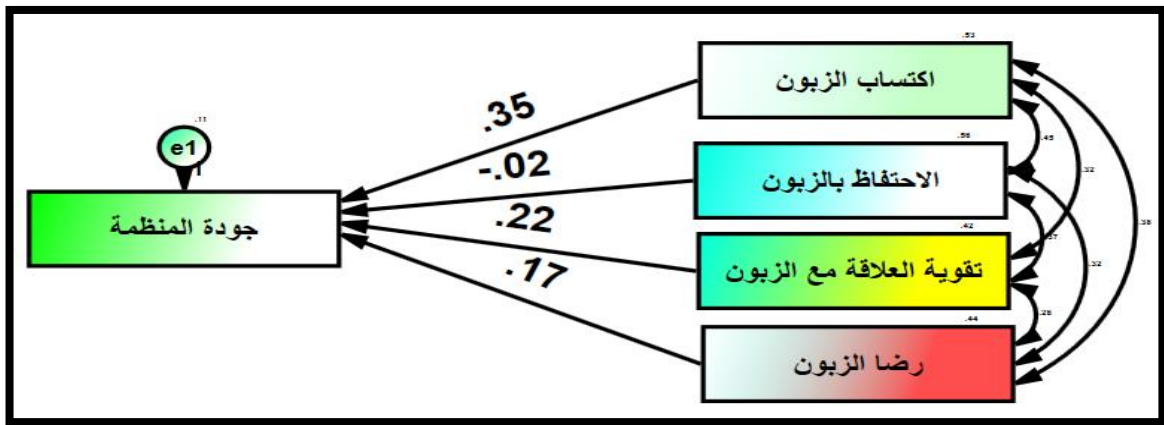
الأبعاد المعنوية (اكتساب الزبون, تقوية العلاقة مع الزبون , رضا الزبون)

الأبعاد غير المعنوية (الاحتفاظ بالزبون)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويتضح من الجدول (10) ما يأتي :

- حققت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدرة (45.945). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.46) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لإدارة علاقات الزبون بأبعاده في جودة المنظمة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على أن أبعاد إدارة علاقات الزبون لها تأثير فاعل وجوهري في جودة المنظمة.
- يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R^2) البالغة (0.631) بأن أبعاد إدارة علاقات الزبون قادرة على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على (جودة المنظمة) أما النسبة الباقية (37%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. والشكل () يوضح تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة.
- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد وبعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بأن الأنموذج بصورة النهائية يعتمد على الأبعاد (اكتساب الزبون, تقوية العلاقة مع الزبون, ورضا الزبون), إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (61.827) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء اكتساب الزبون البالغة (0.340) بأن زيادة بعد اكتساب الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في جودة المنظمة بنسبة (34%). والشكل () يوضح تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة.
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء تقوية العلاقة مع الزبون البالغة (0.210) بأن زيادة بعد تقوية العلاقة مع الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (جودة المنظمة) بنسبة (21%).
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء رضا الزبون البالغة (0.171) بأن زيادة بعد رضا الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (جودة المنظمة) بنسبة (17%). والشكل (3) يوضح تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة.



شكل (3) تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 25

(3) اختبار فرضية التأثير الثالثة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة علاقات الزبون إذ يوضح الجدول (11) المؤشرات الإحصائية بين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في إدارة علاقات الزبون ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$=Y \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$=0.880 Y + 0.154 X_1 + 0.035 X_2 + 0.128 X_3 + 0.185 X_4 + 0.323 X_5$$

جدول (11) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في إدارة علاقات الزبون باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد الذكاء الاستراتيجي
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
3	0.004	2.911	0.170	0.017	2.417	0.154	الاستشراف
---	---	---	---	0.733	0.342	0.035	التفكير المنظم
---	---	---	---	0.069	1.837	0.128	الشرأة
2	0.000	4.045	0.260	0.011	2.576	0.185	الابداع
1	0.000	5.167	0.375	0.000	3.869	0.323	المقارنة المرجعية
0.960				0.880			(α)
0.785				0.795			قيمة الارتبط المتعدد (R)
0.617				0.631			معامل التحديد (R ²)
0.605				0.613			معامل التحديد المصحح (R ²)
54.681				34.270			قيمة (F) المحسوبة

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون

0.000	0.000	Sig.
2.70	2.31	قيمة F الجدولية
1.984	1.984	قيمة t الجدولية
حجم العينة = 106		

الأبعاد المعنوية (الاستشراف, المقارنة المرجعية, الابداع)

الأبعاد غير المعنوية (الشراكة, التفكير المنظم)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

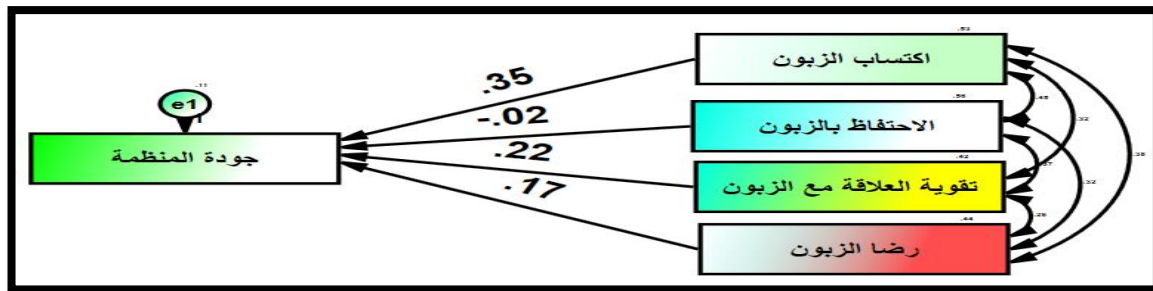
ويتضح من الجدول (11) ما يأتي :

➤ سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدرة (34.270). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه قبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة علاقات الزبون) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في إدارة علاقات الزبون.

➤ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.613) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على (إدارة علاقات الزبون) أما النسبة الباقية (39%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. والشكل (11) يوضح تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في إدارة علاقات الزبون.

➤ باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد و بعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على الأبعاد (الاستشراف, المقارنة المرجعية, والابداع) , إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (54.681) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).

➤ من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.605) يتضح بان الأبعاد (الاستشراف, المقارنة المرجعية, والابداع) قادر على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على (إدارة علاقات الزبون) أما النسبة الباقية (40%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. والشكل (4) يوضح تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في جودة المنظمة .



شكل (4) تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون معاً في جودة المنظمة

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 25

4) اختبار فرضية التأثير الرابعة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة المنظمة من خلال الدور الوسيط لإدارة علاقات الزبون). إذ بينت النتائج الموضحة في الجدول () وجود تأثير للمتغير الوسيط (إدارة علاقات الزبون) في العلاقة بين متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي وجودة المنظمة) وكما يلي :

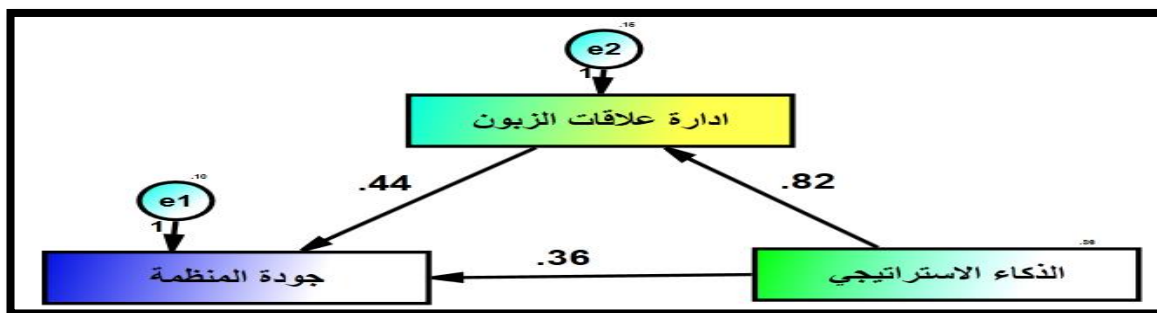
دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون

- يتضح من خلال النتائج ان القيمة الحرجة (CR) بين (الذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون) بلغت (12.960) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين (الذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون).
- يتبين من خلال النتائج ان القيمة الحرجة (CR) بين (إدارة علاقات الزبون في جودة المنظمة) بلغت (5.553) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين (إدارة علاقات الزبون في جودة المنظمة).
- ومن خلال النتائج السابقة يتبين ان هنالك دور للمتغير الوسيط (إدارة علاقات الزبون) في التأثير على العلاقة بين (الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة) ويتضح ذلك من خلال قيم التأثير المباشر وغير المباشر، إذ أظهرت النتائج ان قيمة التأثير غير المباشر بين (الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة) والبالغة (0.363) وهي أكبر من قيمة التأثير المباشر بين (الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة) والبالغة (0.359) وهذا يعني ان تأثير المتغير الوسيط (إدارة علاقات الزبون) بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة) هو تأثير جزئي أي (وساطة جزئية)، وذلك يعود إلى أن القيمة الحرجة (CR) بين (الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة) بلغت (4.307) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) أي ان تأثير المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) لازال موجود وبالتالي فان المتغير الوسيط تأثير على هذه العلاقة تأثيراً جزئياً وليس كلياً.

جدول (12) تأثير الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة بتوسيط إدارة علاقات الزبون									
نوع الوساطة	الدلالة للتأثير المباشر	P للتأثير غير المباشر	P للتأثير المباشر	C.R.	S.E.	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	متغيرات البحث	
—	معنوي	—	0.000	12.960	0.063	0.819	—	الذكاء الاستراتيجي	← إدارة علاقات الزبون
وساطة جزئية	معنوي	0.013	0.000	4.307	0.083	0.359	0.363	الذكاء الاستراتيجي	← جودة المنظمة
—	معنوي	—	0.000	5.553	0.080	0.443	—	إدارة علاقات الزبون	← جودة المنظمة

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

والشكل (5) يوضح تأثير الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة من خلال الدور الوسيط لإدارة علاقات الزبون.



شكل (5) تأثير الذكاء الاستراتيجي في جودة المنظمة بتوسيط إدارة علاقات الزبون

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

1. حقق الذكاء الاستراتيجي تراجعاً عن نسبياً مقارنة بالتغيرات الأخرى مما يدل أن إدارة المصارف لا تهتم بالتغيرات المستقبلية إضافة إلى ضعف رؤيتها في تشخيص التحديات التي تواجهها من خلال منظومة الذكاء الاستراتيجي القائم على جمع المعلومات الاستباقية وفحص تهديدات البيئة بشكل مبكر.

ت. حقق متغير جودة المنظمة مستوى جيد من بين المتغيرات وهو ما يشير ان ادارة المصارف تدعّم هيكلها وانشطة عملياتها لنشر-ثقافة الجودة في المصرف لإيمانها بأن للجودة الأسبقية المثلى في العمل المصرفي ولمنع وتلافي عيوب تقديم الخدمة للزبائن.

ج. اظهرت النتائج ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء استراتيجي ابعاده في ادارة علاقات الزبون مما يدل ان ادارة المصرف تستشعر القضايا الاستراتيجية ذات الاثر على مستقبل العمل المصرفي وتمتاز بقدرتها على طرح الافكار الابداعية وتتبنى منهج المقارنة مع المصارف الاخرى عند صياغة استراتيجيات والقرارات التي تصب في مصلحه الزبائن وتعود بالربحية للمصارف عينه الدراسة.

ح. اوضحت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون في جودة المنظمة وهو ما يبين ان ادارة المصرف تقدم خدمات متميزة عن المصارف الاخرى بهدف تقوية العلاقة مع الزبون وتحرص على انشاء علاقة يتفاعل من خلالها العاملين والزبائن اثناء تقديم الخدمات مما يؤثر في جودة المصرف.

1- يجب على ادارة المصارف عينة الدراسة دعم متغير الذكاء الاستراتيجي وفهم كيفية تطبيقه كون استخدامه يعود بالمنفعة لقراءة واستشراف المستقبل، وضرورة قيام المصارف الأهلية بإعادة النظر في تعزيز ادوارهم لمعالجة الضعف الحاصل ولتحقيق التميز والثبات في الاداء ونمية الشعور بالمسؤولية للقيادات الادارية لتوجيه قدراتهم لاستشراف المستقبلي بطرق ابداعية في القطاع المصرفي والعمل على انشاء شركات مع قطاعات مختلفة لتعزيز الابتكار وتطوير وطرح الخدمات المميزة.

ب- زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبون بكونها إدارة واعدة في تنسيق الرؤى للأقسام والوحدات الإدارية مع بيئة عمل المصارف عينة الدراسة وتقديم مزايا مادية ومعنوية للزبائن وتحسين الخدمة المصرفية لضمان عدم تحولهم إلى مصارف أخرى الخدمات باعتبارها تنبئ العلاقات المبنية على الثقة والالتزام المتبادل مع الزبائن التي تعود بالسمعة الجيدة على المصرف.

ج. التزام ادارة المصارف بتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق انظمة الجودة لتقليل تكاليف المنتج وفق خطة واضحة ولتحسين مخرجات كل عملية خدمة مصرفية بهدف اضافة قيمة للخدمة المقدمة للزبون.

ح. ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية خاصة والاعتماد على البحث والتطوير لزيادة معرفتهم حول الذكاء الاستراتيجي وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق ادراكهم حول النظر الى المستقبل وتوحيد رؤية الاحداث والتعامل معها وفق متطلبات كل مرحلة.

خ. على ادارات المصارف الاهتمام بالتقنيات التكنولوجية الجديدة لتحقيق متطلبات اكسساب الزبائن، وانشاء حملات ترويجية واسعة النطاق لأكسساب أكبر عدد ممكن من الزبائن. وتقدم اسعار مميزة عن نظرائها لذات القطاع .

- ابو زيادة, زكي, (2011), "اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي", دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية, مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية مجلد (25), العدد (4).
- اسماعيل, مجبل دواي, (2008), "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة", مجلة الهندسة والتكنولوجيا, المجلد (6), العدد (21).
- عبید, مهند عواد, (2015), "اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار- بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان", رسالة ماجستير جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد, العراق.
- امينة, شركة, (2018), دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر", رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير, جامعة عبد الحميد بن باديس.
- ياسين, مثنى سعد, (2020), "ادارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية ادارة الازمات", دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية, مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (10), العدد (1).
- ثورية, بن أكتوف طاموس, (2009), "وضعية تسيير الجودة في المؤسسات الصناعية", دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG) رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير, جامعة الجزائر.
- السهلاني, عباس مزعل, (2008), "تأثير استراتيجيية تقويم اداء الموارد البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي", جامعه الكوفة, كلية الإدارة والاقتصاد رسالة ماجستير العراق.
- صام, بندى, (2019), "دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري- دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر", رسالة ماجستير, سوريا.
- الظالمي محسن, الأمارة احمد افنان, (2012), "قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض المؤسسات سوق العمل - دراسة تحليلية في منطقة الفرات الاوسط" مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد (90).
- العامري, علي عبد الحسين حميدي, (2018), "دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي", اطروحة دكتوراه, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.
- العبدلي, ضرغام حسن عبد, (2010), "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي", رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- الهياوي, قاسم نايف علوان (2006), "ادارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان - الاردن.
- مريم, حباس, (2016), "ادارة علاقات الزبون واثرها في جودة الخدمة", جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, رسالة ماجستير.
- الوائلي, دعاء حسين نعيم, (2018), "اثر الممارسات المعرفية (PMBOK) في جودة المشروع - دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية التابعة لوزارة الاسكان والاعمار في محافظة ذي قار", رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة سومر.
- رفاعي, ممدوح عبد العزيز محمد, (2003), "اثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية", دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان, كلية التجارة, جامعة عين شمس.

- الباهي, صلاح الدين مفتاح سعد, (2016), " اثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن", دراسة ميدانية على البنك الاسلامي في الاردن عمان, رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط.
- ثانياً: المجلات والبحوث العربية:
- البردقاني, محمد منير, حموي, فواز صالوم (2017), " دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات", جامعة دمشق, كلية السياحة , قسم الاقتصاد والادارة الفندقية, مجلة جامعة دمشق المجلد (39), العدد (74).
- جثير, سعدون, العبادي هاشم فوزي, القيسي بلال جاسم (2013), " صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ", مجلة جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد (5) العدد (10).
- حميد, لمى ماجد, (2015) ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي ", مجلة كلية المأمون الجامعة, العدد (26).
- الدليمي, حيدر حمزة جودي, والكعبي اسراء مسلم أحنيد, (2016), "ادارة علاقات الزبون واثرها في الاداء المالي", مجلة الإدارة والاقتصاد, السنة التاسعة والثلاثون العدد (180).
- دياب , احمد محمد (2017), " تصميم مقياس لمعايير ضمان جودة المنظمة في الارشاد الزراعي في مصر, جامعة اسيوط فرع الوادي الجديد, كلية الزراعة , المجلد (8).
- الشيخ, بأكبر مبارك عثمان, علي التاج محمد محمد (2017), "اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (9) العدد (19).
- عمران, نضال عبد الهادي, (2015), "اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي ", دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل, مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية, العدد (3), المجلد (23).
- عاصي, نايف علي, وعبد الحسين, مروه محمد, (2020), " تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية, مجلة كليه الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية, المجلد (12) العدد (22) .

المصادر الاجنبية :

- Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Abed, A. P. D. A. A., & Abbas, A. P. D. A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15(48 part 2).
- Ambrož, M., & Praprotnik, M. (2008). Organisational effectiveness and customer satisfaction. *Organizacija*, 41(5).
- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.
- Appiah-Asamoah, P., & Sualihu, S. (2014). The Role of Customer Relationship Management in the Implementation of E-Banking.

-
- Bahri-Ammari, N., & Bilgihan, A. (2017). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 89-100.
 - Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International journal of project management*, 32(1), 178-187.
 - Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of research in Marketing*, 26(3), 207-215.
 - Ceașu, I., Murswieck, R., Kurth, B., & Lonescu, R. (2017). The organizational culture as a support of innovation processes. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6), 2392-2403.
 - Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 261-267.
 - Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 261-267.
 - Clar, G., Acheson, H., Hafner-Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M., & Allan, J. (2008). Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions. *Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin*.
 - Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of business market management*, 3(1), 7-27.
 - Gaspar, T. (2015). Strategia Sapiens—strategic foresight in a new perspective. *Foresight*.
 - Guo, L., Xiao, J. J., & Tang, C. (2009). Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *Journal of business research*, 62(11), 1152-1159.
 - Kenyon, G. N., & Sen, K. C. (2016). *Perception of Quality*. Springer London Limited.
 - Kirilov, I. S. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector* (Doctoral dissertation, Walden University).
 - Kononiuk, A. (2017). Foresight in SME companies. *Journal of Machine Construction and Maintenance-Problemy Eksploatacji*, (1), 109-115.
 - Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. *International Business Research*, 13(10), 130-130.
-

-
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (p. 352). Boston, MA: Pearson.
 - Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 92-92.
 - Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
 - Munksgaard, K. B. (2010). Exploring perceptions of interdependencies: Strategic options in supplier—customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 936-946.
 - Naeem, H., Akram, A., & Saif, M. I. (2009). Service Quality and its impact on Customer Satisfaction: An empirical evidence from the Pakistani banking sector. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 8(12).
 - Odekerken-Schröder, G., De Wulf, K., & Schumacher, P. (2003). Strengthening outcomes of retailer—consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of business research*, 56(3), 177-190.
 - Pedron, C. D., & Saccol, A. Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 34-49.
 - Pfeifer, P. E., & Farris, P. W. (2004). The elasticity of customer value to retention: The duration of a customer relationship. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 20-31.
 - Pfeifer, P. E., & Farris, P. W. (2004). The elasticity of customer value to retention: The duration of a customer relationship. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 20-31.
 - Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10), e02690.
 - Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Eds.). (1993). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications.
 - Stoehr, A. (2015). *The relationship between a strategic approach to quality and employee happiness* (Doctoral dissertation, University of the West of England).
 - Smith, E. L., & Tonges, M. C. (2004). The Carolina nursing experience: A service perspective on an academic-service partnership. *Journal of Professional Nursing*, 20(5), 305-309.
 - TALBI, A., & HAMMOUCHE, A. (2000). Quelle démarche qualité pour les PME/PMI Marocaines. In *Colloque International sur le Management de la Qualité*. Meknès (Vol. 17).
-

- Thorleuchter D'Haen, J., & Van den Poel, D., D. (2013). Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. *Expert systems with applications*, 40(6).
- Thorleuchter, D., Van den Poel, D., & Prinzie, A. (2012). Analyzing existing customers' websites to improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. *Expert systems with applications*, 39(3), 2597-2605.
- Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R., & Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*, 13(4), 224-228.
- Wiström, A. (2013). The Natural Resource Cure: Quality of institutions.