

تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون  
(بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد)

*The effect of strategic intelligence in customer relationship management  
(An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in some private banks in Baghdad)*

الباحث عقيل حسن عبيد  
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد  
بغداد , العراق  
Aqeel Hassan Obaid  
College of Administration and  
Economics / Iraqi University ,  
Baghdad , Iraq  
[Aqeelalhasan1989@gmail.com](mailto:Aqeelalhasan1989@gmail.com)

أ.د. قاسم نايف علوان  
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد  
بغداد , العراق  
Prof. Dr. Qasim N Alwan  
College of Administration and  
Economics / Iraqi University ,  
Baghdad , Iraq  
[Qassim.naif1964@gmail.com](mailto:Qassim.naif1964@gmail.com)

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 15-08-2021
- تاريخ ارسال : 21-08-2021
- التعديلات
- تاريخ قبول: 25 - 08 - 2021
- النشر

المستخلص:

يهدف هذا البحث لمعرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف , التفكير المنظم , الشراكة , والابداع , والمقارنة المرجعية) في إدارة علاقات الزبون بأبعادها (اكتساب الزبون, تقوية العلاقة مع الزبون , الاحتفاظ بالزبون , رضا الزبون) لعينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد واعتمد الباحثان على الاستبانة كمقياس لمتغيرات البحث وتم اختبار العلاقة بينهما عبر اختيار عينة قصدية شملت (106) من (مدراء الادارات العليا- والاقسام - والوحدات الإدارية) العاملة في القطاع المصرفي باستخدام الاساليب الإحصائية (SPSS, v.25) واطهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون, وتزايد اهتمام المصارف المبحوثة بتقوية العلاقة مع الزبون التي كانت من ابرز اهدافها , وتوصل البحث الى عدد من التوصيات ابرزها العمل على الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتفعيل دوره لدى القيادات المصرفية لدعم القدرات الابداعية وتحسين واقع الخدمات المصرفية

الكلمات الرئيسية: الذكاء الاستراتيجي , ادارة علاقات الزبون, المصارف الاهلية.

Abstract:

This research aims to know the role that strategic intelligence performed in its dimensions (forecasting, organized thinking, partnership, invention, and benchmarking) in influencing customer relationship management in its dimensions (customer acquisition, strengthening the relationship with the customer, customer retention, customer satisfaction) for a sample of private banks In the province of Baghdad, the two researchers relied on the questionnaire as a measure of the research variables, and the relationship between them was tested by selecting intentional sample that included (106) of (principals of senior departments - departments - and administrative units) working in the banking sector using statistical methods (SPSS, v.25) The results showed a direct impact relationship of strategic intelligence in managing customer relations, and the increasing interest of the surveyed banks in strengthening the relationship with the customer, which was one of its most prominent goals, and the research reached to a number of recommendations, most notably working on paying attention to strategic intelligence and activating its role among banking leaders to support invention capabilities and improve the reality of banking services.

**Keywords:** strategic intelligence, customer relationship management, private banks

المقدمة

يعيش القطاع المصرفي في العصر الراهن سمة البحث والتجديد التي يفرضها واقع المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي والانفتاح الاقتصادي وحجم الوعي المتزايد للزبائن الذين لا يعيرون اهمية للتسعير المرتفع بقدر ما يطمحون اليه من خدمات

متميزة بالجودة العالية، وكل هذه التغيرات فرضت على المصارف الاهلية ان تدرك بأن العديد من الفلسفات والادوات الادارية التي سادت لعقود طويلة لم تجدي نفعاً مع ارتفاع حدة المنافسة، وجعلتها امام خيار تبني المفاهيم والاساليب الممكنة للتغلب على المجريات الناشئة لمختلف المراحل التي تعيشها من اجل البقاء والنمو والتوسع، فالذكاء الاستراتيجي يعد من ابرز المصطلحات المتداولة والمهمة التي شغلت كافة الاوساط الادارية في عالم الاعمال الذي يشهد تغيرات جذرية متسارعة من حيث النظم، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، كما يرتبط بقاء تلك المصارف وازمحلها بالحاجة الى ادارة فاعلة تتولى مواكبة التطورات والتفكير بطرق عصرية جديدة للحفاظ على سمعتها ومكانتها وعلاقتها مع اصحاب المصالح تتمثل بإدارة علاقات الزبون كونها احدث الوسائل التسويقية التي تعتق تنظيم الاعمال مع ما يلانم متطلبات الزبائن والعناية والاهتمام بقياداتها الذين تقع عليهم مهام التخطيط والتنبؤ بالمستقبل لاتخاذ القرارات التي تلبى حاجات وذواق الزبائن ورغباتهم.

## المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات

### السابقة:

#### اولاً: منهجية البحث:

##### 1. مشكلة البحث:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي اداة استراتيجية ترتكز عليها اغلب المصارف الاهلية وقياداتها الادارية في العديد من القرارات في ظل التحديات التي تواجهها لإغناء الفقر الذي يعانيه فيما يخص الانشطة والمهارات والقدرات الاستقرائية للتعامل مع التغيرات الطارئة وللتخلص من حالات الركود والافخاق الذي يتولد من خضم المنافسة، فضلاً عن دوره المحوري بتنسيق المعلومات الصادرة من البيئة السوقية وتصحيح مسارها بمرونة للتكيف مع مجموعة من الاهداف التي يسعى اليها القطاع المصرفي، وينبغي على المصارف رفد تلك الاداة بإدارة فاعلة تتمثل بإدارة علاقات الزبون كونها استراتيجية تسويقية تتطلع الى مستقبل العلاقة مع الزبائن بحدائة وقائمة على توليف حزمة الخدمات التي تقدمها مع ما يتطلبه الزبون الذي يعد الاساس الذي تعيش عليه طيلة فترة بقائه لكونه المورد الجوهري الذي تقوم عليه مشكلة البحث وتلبية ما يطمح اليه من خدمات بمستوى عالي الجودة لتنعكس على رضا الزبون والجودة الكلية للمصارف، وللوقوف على مشكلة البحث يمكن صياغة تساؤلات المشكلة كما يأتي:

- أ- ما مستوى اهتمام ادارة المصارف الاهلية بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده من وجهة نظر عينة البحث؟
- ب- ما مستوى ادارة علاقات الزبون بأبعاده من وجهة نظر القيادات الإدارية عينة البحث؟
- ت- ما تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ادارة علاقات الزبون من وجهة نظر عينة البحث؟

#### 2. أهمية البحث:

- أ. 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 وادارة علاقات الزبون).
  - ب. يشكل الذكاء الاستراتيجي قاعدة اساسية تساعد الإدارة العليا في المصارف الاهلية وغيرها من المنظمات

الاحرى للحصول على البيانات وتحليلها لتعزيز جوانب القوة ومعالجة النقص الحاصل في جميع العمليات والأنشطة المصرفية.

ج. تحليل اثر الذكاء الاستراتيجي على ادارة علاقات الزبون وبيان اهميته في تمكين المصارف الاهلية من خلال الاستجابة للتطورات البيئية والتخطيط المسبق على ضوء النتائج المتحصلة مما ينعكس ايجابياً على سمعة المصارف بشكل مباشر.

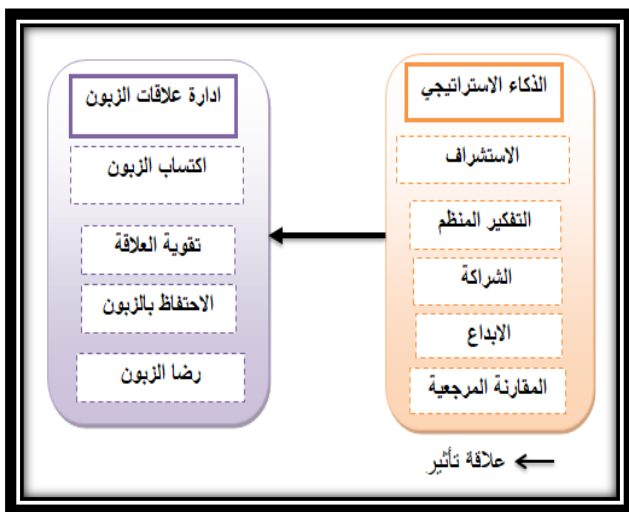
#### 3. أهداف البحث:

- أ. تحديد أهم ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي كان لها اثر على ادارة علاقات الزبون.
- ب. تعميق مستوى الوعي للكوادر العاملة في المصارف الاهلية
- ت. ابراز دور ادارة علاقات الزبون عينة البحث بأبعاده (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون، رضا الزبون).
- ث. قياس مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون في المصارف مجتمع البحث.

#### 4. 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

**الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد علاقة تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في ادارة علاقات الزبون).

**ب. فرضيات البحث:**

وتتضمن فرضيتان رئيسيتان وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية :

**5. الادوات والاساليب الاحصائية :**

استخدم الباحثان الاساليب الاحصائية الجاهزة للبحث والمتمثلة ب(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الاختلاف ) كما اعتمدا على برنامج التحليل (SPSS,v.25) لاختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

**الفرضية الرئيسية الاولى:(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون) وتتفرع منها عدة فرضيات :**

**6. مجتمع وعينة البحث:**

تمثل مجتمع البحث بعدد من المصارف الاهلية والبالغ عددها (6 مصارف) وفق الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من (المصرف المتحد , المصرف الاهلي العراقي , مصرف الخليج التجاري , مصرف اشور الدولي , مصرف عبر العراق) ولضمان متطلبات البحث فإن الباحثان عمدا الى توزيع (140) استبانة لعينة عشوائية طبقية بسيطة من (مدراء المصارف والاقسام والوحدات ) للمصارف الاهلية المبحوثة اذ أعيد منها(106) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي و كما موضح بالجدول (1).

**الفرضية الفرعية الاولى " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده الاستشراف في ادارة علاقات الزبون".**

**الفرضية الفرعية الثانية" يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده التفكير المنظم في ادارة علاقات الزبون".**

**الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده الشراكة في ادارة علاقات الزبون".**

**الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده الابداع في ادارة علاقات الزبون".**

**الفرضية الفرعية الخامسة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده المقارنة المرجعية في ادارة علاقات الزبون".**

**الجدول (1) معدل الاستجابة**

الحالة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
العدد	140	34	106	0	106
النسبة المئوية	%100	%24	%76	%0	%76

المصدر: اعداد الباحثان.

**STRATEGIC INTELLIGENCE PRACTICES AND PERFORMANCE OF THE BANKING INDUSTRY: THE ROLE OF REGULATORY FRAMEWORK IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA**

**ثانياً: بعض الدراسات السابقة:** تناول الباحثان في الجزء الحالي بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث ، للتعرف على كيفية تأسيس الاطر العلمية لهذا البحث ، وجاءت اهم هذه الدراسات كما يلي:  
اولاً : الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

ممارسات الذكاء الاستراتيجي والأداء الصناعة المصرفية: دور التنظيم إطار عمل البنوك التجارية في كينيا.

**1. دراسة (النجار والحرايزة, 2020 ) بعنوان:**

**الذكاء الاستراتيجي واثره في ادارة استثمارية الاعمال,(دراسة حالة في امانة عمان الكبرى)**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاداء المالي في البنوك التجارية في (كينيا) لتحسين القطاع المصرفي من خلال (ذكاء الاعمال , والذكاء التنافسي, وذكاء المعرفة ) واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتأكيد نتائج البحث على عينة شملت (40) مصرفاً تجارياً في كينيا وتم اختيار حجم العينة (181) , وكشفت نتائج البحث عن وجود فرواد حققها البنوك عينة البحث عبر استخدامها الذكاء الاستراتيجي لمعالجة حالات الضعف الصادرة من البيئة التي يواجهها القطاع المصرفي ككل, كما وفرت النتائج رؤية واضحة ووعياً بشأن المقارنة المرجعية ومعلومات في غاية الأهمية عن اتجاهات الاعمال الحالية والمستقبلية , واثبتت ايضاً أن زيادة الذكاء الاستراتيجي في الخدمات المصرفية ينتج عنه

الغرض من هذه الدراسة تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي في استمرارية الاعمال واعتمد الباحثان استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لتحليل التأثير, إذ اشتملت على(35) فقرة مستهدفة فيها مجتمع الدراسة المكون من مدراء الادارة العليا ورؤساء الاقسام والشعب والمستويات الإدارية الامامية البالغ عددهم(74) وتم استرداد(62) استبانة صالحة للتحليل, واطهرت نتائج الدراسة وجود اثر دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في استمرارية الاعمال مما يدل على ان القيادات الإدارية تهتم باستقراء المستقبل عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتشخيص الفرص المناسبة بشكل دائم.

**2. دراسة ( Kori & et al,2020 ) بعنوان:**

توحد جهود الهياكل التنظيمية ومستوى الوعي والادراك للعاملين لتحقيق بذلك قيمة مشتركة للزبون والمنظمة.

2. دراسة (حمد واخرون: 2020) بعنوان دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز ادارة علاقات الزبون. (دراسة تحليلية على عينة مختارة من المصارف التجارية الخاصة في صلاح الدين).

حاولت هذه الدراسة تحديد دور التسويق الريادي في تعزيز ادارة علاقات الزبون حيث اختيرت عينة الدراسة من المصارف التجارية الخاصة في محافظه صلاح الدين واستهدفت اختيار عينة قصدي من الموظفين العاملين في المصارف عينه الدراسه قومها(52) موظفاً لغرض تحليلها انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبارها بالاعتماد على الاساليب الإحصائية من خلال برنامج التحليل (SPSS) , اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر بين متغيرات الدراسة وتوصلت النتائج الدراسة ايضاً ان هنالك دور مهم في التسويق الريادي لتعزيز ادارة علاقات الزبون.

3. دراسة (ميرزا: 2013) بعنوان: تأثير مكونات تقانة المعلومات في ادارة علاقات الزبون. (دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز)

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات وادارة علاقات الزبون واعتمد الباحث على القطاع النفطي كبيئة رئيسية لدراسته واختير مجتمع وعينة الدراسة المتمثل في شركة تعبئة الغاز في الناجي وعمد الى استخدام استمارة الاستبيان كأداة اساسية لتحليل عينة قومها( 54 ) تألفت من المديرين ورؤساء الاقسام والوحدات في الشركة المبحوثة واسترجع منها(50) استمارة صالحة للتحليل, كما اجرى الباحث تحليل البيانات بواسطة الاساليب الإحصائية الملائمة المتمثلة بالأوساط الحسابية, النسب المئوية , معامل الارتباط (سبيرمان), وتحليل البيانات الوصفية والانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج التحليلي (SPSS) لبيان علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة, واطهرت نتائج الدراسة ان تقانة المعلومات ساهمت بشكل فاعل في تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة وان هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة ( تقانة المعلومات وادارة علاقات الزبون) مما يعد مؤشراً لقوة العلاقة بينهما تستفيد منه الشركة في تحقيق المزايا التنافسية, فضلاً عن ان هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة, مما يدل على ان تقانة المعلومات لها دور كبير في ادارة علاقات الزبون محصلتها رفع مستوى كفاءة الاداء في الشركة.

### المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : الذكاء الاستراتيجي:

#### 1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

في أدبيات الإدارة والاعمال أصبحت المصارف الاهلية تحاور نفسها للتجرد من الإدارة التقليدية والبحث عن مفاتيح سر النجاح لعالم الاعمال والولوج الى منظومة الذكاء

زيادة في تحسين الاداء , فضلاً عن تحسين الوضع الاقتصادي للبلاد وتوحيد الممارسات التنظيمية والسياسات لتعزيز استراتيجية تقديم الخدمات والاحتفاظ للزبان وجذب المزيد من المستخدمين.

1. دراسة (Purity et al,2017) بعنوان:

### The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria

تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الأعمال في بنوك تجارية مختارة في جنوب شرق نيجيريا.

2. ركزت هذه الدراسة على تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الاعمال والخدمات المصرفية اجرية الدراسة على عينة البحث والتي شملت(10) مصارف تجارية في جنوب شرق نيجيريا وجرى تحليلها باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) وكشفت النتائج ان هنالك علاقة ايجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الاعمال اذا اكدت الدراسة انه بموجب هذه العلاقة تتمكن المصارف الخاصة من احكام سيطرتها على التهديدات والفرص المحتملة من البيئة الخارجية كما اوصى الباحثون المصارف الخدمية عينة الدراسة للسعي لتلبية المعايير التنافسية من حيث الجودة والسرعة والكفاءة بهدف زيادة الحصة السوقية وان تكون اكثر مرونة لتلبية حاجات الزبان المطلوبة والمتكررة والمجتمع ككل.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبون:

1. دراسة(العامري واخرون,2021) بعنوان:

دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين ادارة علاقات الزبون

( بحث تحليفي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد)

تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف من بينها اعطاء تصور واضح من خلال الطرح النظري والعملية للتحقق من العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية لتحسين ادارة علاقات الزبون وعلى ذلك الاساس اعتمد الباحثون فنادق الدرجة الممتازة كمجتمع للدراسة واشتملت العينة على (183) فرداً من المديرين ورؤساء الاقسام والشعب في الفنادق المبحوثة كما تسعى الدراسة استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات ومنها (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (Person) واختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان فرضيات التأثير غير المباشرة, واطهرت النتائج ان متغير السعادة التنظيمية يسهم في التأثير على جودة حياة العمل وتحسين ادارة علاقات الزبون كما اظهرت ان هنالك اهتمام من قبل العينة المبحوثة في ادارة علاقات الزبون اذا انعكست النتائج في توفير بيئة ملائمة

الذكاء تنبع من القدرة على استخلاص المهارات والمعارف من مختلف المجالات التنظيمية والتقنية والموارد البشرية وتنسيقها مع الاهداف الشامل(Kirilov,2019:30). كما ان الذكاء الاستراتيجي اسهم بشكل كبير في دعمه للقيادات العليا في المصارف الاهلية الخاصة في العصر الراهن كونه يمدهم بالرؤى المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن توفير المعلومات الأساسية عن بيئة اعمال القطاع المصرفي وكذلك معالجتها وتحليلها لصياغة الخطط والسياسات بطريقة مثالية واتخاذ القرارات التي تلي احتياجات المصارف والجهات المعنية وتمكنهم من البقاء والاستمرار بالمستوى المميز(ابوعيادة 2016 , 13). وقد تباينت وجهات النظر للباحثين والكتاب حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، لذا سيتم عرض وجهات النظر المختلفة بصدد الجدول (2).

الاستراتيجي التي كان لها وقعاً على محاور عديدة تمثلت في سلسلة متعاقبة ابتداءً من قمة هرمها (الادارة 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 نحو استسقاء المعرفة لقادة القطاع المصرفي ومساعدتهم على النمو والاداء الافضل باعتباره وسيلة واسعة الفهم للبيئة الحالية شديدة المنافسة القائمة على المعرفة والاساليب والابتكارات الجديدة لثقلها المتزايد ووزنها الهائل في نجاح المنظمات(Keikha,2016:264). إن نتاج تلك التحولات سيؤدي الى تحول في القوة تجاه الافراد العاملين وتصيح الكفاءات ذات أهمية استراتيجية وان ما يحتاجه القادة في العصر العالمي والمعرفي والذي يواجهون فيه تغيرات سريعة هو إيجاد انواع جديدة من

### جدول رقم (2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	Kirilov,2019:6	اداة قائمة على الانظمة لأدارة الأداء والتنظيم تساعد القيادة في جميع المنظمات الصناعية على الوصول لأهدافهم وتحسين ادائهم باستمرار من خلال التوافق المتكامل للقيادة الاستراتيجية وادارة المعرفة والقوى العاملة في المجالات التنظيمية.
2	حامد , 2020 :49	وهو القدرة على التكيف والانسجام مع الظروف المتغيرة في مقابل الإستمرار بنفس المنهج عندما تكون جميع المؤشرات تقترح الحاجة الى التغيير.
3	Alhamadi,2020:8	يعتبر الذكاء الاستراتيجي احد ابرز واحداث المفاهيم في مجال الادارة الاستراتيجية لكونه يمثل المعرفة التي يحتاجها قادة المصارف لفهم بيئة اعمالهم والتغيرات الحالية والمستقبلية وتصميم الاستراتيجيات التي تساعد على خلق القيمة للزبون وزيادة ارباح المصرف.
4	Kori & et al,2020:248	هو عقل المصرف الذي يهدف إلى فهم مستقبله والتنبؤ به وإيجاد طرق الحفاظ على قدرته التنافسية ويعد شرطاً أساسياً لنجاح الاعمال.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

الاستراتيجية لمعرفة السياق الذي ستعمل فيه والتركيز على اتجاهات المنافسين والتعرف على سياساتهم واستراتيجياتهم التنافسية (كالتميز بالتكلفة, التمايز, التركيز ) (صقور,2017:199). فالذكاء الاستراتيجي يزود القادة بالمعلومات الصحيحة وذات المعنى الملائمة مع نهجهم لتجاوز الازمات التي تواجه المصارف كما يساعد القطاع المستهدف في الكشف المبكر على المخاطر والتهديدات وتجنب المفاجأة واستغلال الفرص بطرق فعالة (عاصي وعبدالحسين,2020:362).

### 3. ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

أ. **الاستشراف:** ويقصد به ادراك وتشخيص القوى التي تصوغ المستقبل والتي من شأنها احداث تغيير في المصارف الاهلية ويتعلق في المقام الاول بالتخطيط المستقبلي والكشف المبكر عن التهديدات التي تواجه المصارف وتوفير الاستراتيجيات البديلة لها (Alhamadi,2020:2). ويعتبر الاستشراف عنصر اساسي لتكوين صورة تحليلية عن المستقبل بمتغيراته

ومن خلال المفاهيم التي تم تقديمها وضع الباحثان مفهوماً للذكاء الاستراتيجي يتناسب مع اهداف الدراسة الحالية " هو نظام استقراء استراتيجي يُمكن قادة المصارف الاهلية 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:

يعد الذكاء الاستراتيجي المحور الاساس في تنمية وصياغة الخطط المستقبلية للمصارف وازدادت اهميته في جميع مجالات الادارة الاستراتيجية نتيجةً للتحديات التي أفرزتها البيئة الخارجية للمصارف.(النجاروالحرابيزة, 2020:341) كما ان اهميته تنبع من كونه جزءاً ثقافة المصرف ويساعد على تعزيز العمل الجماعي وتحديد وظائف ومسؤوليات العاملين والتحكم في سلوكياتهم وادائهم وتحقيق تطلعاتهم التي تتلائم مع اهداف المصارف وتوجهاتها, وان المصارف الاهلية تسعى لتحديد رؤيتها

العاملين فيها كونهم العمود الفقري الذي تبنى على اساسه اعمالها ويقائها في تطور المنافسة ( Chin et al,2012:262).

٥. **المقارنة المرجعية** : وتعني العملية المنظمة والمستمرة التي تتطلب اجراء المقارنة بين الاتجاهات المختلفة ( المنظمات ، الأنشطة ، الوظائف ، الاستراتيجيات ) مع القطاعات المختلفة والتميز بغية الوصول الى الاداء الافضل (أليحان, 2005:89). وتعتبر اليابان من اوائل الذين ينطبق هذا المصطلح واعتماده بهدف اجراء تحسينات على العمليات التنظيمية فالمقارنة المرجعية اداة مثالية لاكتشاف الفجوات والضعف في الاداء من خلال التركيز على البيئة الخارجية والتعرف على الافكار الجديدة والرائدة من المصارف الاخرى المماثلة (غريبي, 2012:5).

ثانياً : **ادارة علاقات الزبون:**

### 1. مفهوم ادارة علاقات الزبون:

بدأت المصارف الاهلية العاملة في القطاع الخاص تدرك نتيجة التغيرات التي احدثتها البيئة التسويقية وما رافقها من تطورات لمختلف الاوساط التنظيمية حاجتها للبقاء في الصف الاول لطبيعة المنافسين ولقد شجعت التحديات الحديثة المصارف الاهلية لتبني توجه جديد ينطلق يعرف بأسم ( ادارة علاقات الزبون) الذي يعتزم بدوره نظاماً استراتيجياً لدعم وتطوير العلاقة مع الزبون(حميد, 2015:152). تعتبر إدارة علاقات الزبون من افضل المجالات المهمة في توجيه المصارف والادارة العليا ودعم 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 المصارف اذا اردت بلوغ اهدافها التي تسعى اليها يجب عليها ان تحصل على الزبائن وتعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم وتلبية احتياجاتهم لانهم الركيزة الاساسية لبقائها.(kotler&keller,2016:123). وأن الغاية المنشودة وراء كل تلك الاهداف تتطلب إحداث تغييرات جذرية في التنظيم وتهيئة عوامل النجاح عبر تنظيم وتوافق الهيكل التنظيمي لها المتمثل بالعمليات والانشطة والموارد البشرية وانشاء حزم التصاميم الهيكلية الناجحة من اجل تحسين فاعلية هذه العلاقة مع الزبائن على مستوى كل نشاط من الخدمات (حدادين, 2014 : 17). وعلى ضوء ما تقدم من مفاهيم, سيتم عرض وجهات النظر المختلفة حول جودة المصارف في الجدول (3).

الكمية والكيفية لتمكين القادة وزيادة قدراتهم الإبداعية في اتخاذ قرارات مدروسة تحقق الاهداف التي تتطلع اليها المصارف (قدوري والالوسي, 2018:118).

ب. **التفكير المنظم**: هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة مع بعضها لغرض تحليلها بدقة وفهم الكيفية التي تتفاعل من خلالها لتشكل نظاماً او ملامح واضحة عن الاشياء التي يتعامل معها (دانوك, 2016:27). ويرتبط نموذج النظم مع مجالات عديدة منها (بحوث العمليات , وتحليل الأنظمة, هندسة النظام ) وان النجاح الذي حققه التفكير المنظم في هذا المجال ادى الى نقله الى النظم الاجتماعية (عبيد, 2015:42).

كما ان الاعتماد على التفكير المنظم كأحد ادوات الذكاء الاستراتيجي يمكن ان يعزز سمات القادة الناجحين في البيئة المصرفية من خلال تكوين رؤية واضحة وتقييم دقيق عن مجريات الاحداث التي تحيط بها والعلاقات التي تنشأ بين الأنظمة السائدة فيها والنتائج المتحصلة من تلك العلاقات (الشيخ وعلي, 2017:283).

ج. **الشراكة** : وتمثل الشراكة القدرة على امكانية اقامة التحالفات الاستراتيجية التعاونية بين مصرفين او اكثر لتبادل المعلومات وبناء استراتيجية اعمال ناجحة تحقق المنفعة لكلا الطرفين واستغلال الموارد والمعلومات المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة (العزاوي, 2008: 39-40). كذلك تعد الشراكة القدرة على تطوير العلاقات المثمرة والحفاظ عليها وتعكس السمات الأساسية التي يبني من خلالها القادة فرق فعالة وانشاء تحالفات من نفس الصناعة لتقاسم الموارد وتطوير الاستراتيجيات المشتركة لتنظيم صفقات الاعمال(Maccoby,2015:77).

د. **الابداع** : هو المجال الذي يتعلق بطرح الافكار الجديدة وتطوير الخدمات وقيادة مجاميع العمل لتحسين الخدمات للزبائن وهو فكرة يجري تنفيذها لتطوير العملية او الخدمة (صارم, 2019:34). ويعد الابداع احد ابرز السمات التي تحظى باهتمام الادارة العليا في المصارف لكونه العنصر المهم الذي يقودها الى التقدم, وينظر الكثيرون الى الابداع بانه من اهم العوامل التي تساعد على حل المشكلات (السهلاني, 2008:46).

ويرى اخرون ان نجاح المصارف الاهلية لا يقتصر على ادائها للأعمال بكفاءة فحسب, بل يكمن في قدرة قادتها الذين يتمتعون بالمهارات الإبداعية على ادارة

### جدول رقم (3) مفاهيم ادارة علاقات الزبون

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	الدليمي والكعبي , 2016 : 147	مدخل استراتيجي متكامل تستخدمه المصارف بهدف ذو شقين, الحصول على الزبائن و تقوية العلاقة معهم من خلال كسب رضاهم وتلبية ما يسعون اليه لتحقيق الولاء لها وبما يضمن توفير قيمة مشتركة بين المصرف والزبون لتبادل المنفعة لكلا الطرفين.
2	Vaish at el,2016:383	عبارة عن مجموعة من العمليات والافراد والتكنولوجيا التي تسعى لفهم زبائن المصرف لتلبية احتياجاتهم ثم اقامة علاقات بعيدة الامد معهم.

عملية خزن وتحليل البيانات المجمعة عند نقاط التماس مع الزبائن تهدف الى تحديد الافضل منهم للمصرف وتلبية احتياجاته بشكل فاعل وكفوء ومرجح.	Hamidi & Safareyeh, 2019:5	3
هو احد انظمة المعلومات الحديثة والذكية يعمل على تزويد صانعي القرارات في مجال الاعمال بالبيانات القيمة وذات الصلة لاسيما فيما يتعلق بالمكونات الثلاث لإدارة علاقات الزبون (التسويق، المبيعات، الخدمات)	Gil-Gomez.at el,2020:2745	4

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

أ. **اكتساب الزبون** : ان النهج الذي تتبناه المصارف الاهلية لتحديد الزبائن والاعمال الجديدة يعتمد بشكل كلي على ادارة علاقات الزبون كونه النهج القائم على التنبؤ بربحية الزبائن من خلال المعلومات التي يحصل عليها من زبائنه الحاليين وتحليلها وفقاً لبيانات كل زبون لمعرفة اهداف الاكتساب المحتملة والاستفادة منها من قبل المدراء لتكون انطلاقة لعملية الاكتساب (Thorleuchter et al,2012:2597).

ويعرف اكتساب الزبون بأنه عملية تحديد الزبائن المحتملين وتحويلهم الى زبائن دائمين من خلال قيام المصرف باستعمال الادوات المناسبة لجمع المعلومات التي تخصهم واستخدام ووسائل الاتصال الترويجية مثل (التسويق المباشر، والاعلان، والبيع الشخصي، الموردن) وان المصارف الذكية تركز على جذب الزبون اكثر من بيعها للمنتوج ( مريم, 2016: 13). ويعرف ايضاً بأنه اكتساب الزبائن الملائمين استناداً لخصائص معروفة ومكتشفة ( Lhoest-Snoeck et al,2014:211).

ب. **تقوية العلاقة مع الزبون** : اصبحت العلاقة مع الزبون الوسيلة الاكثر اهمية للعديد من المصارف الاهلية، الامر الذي يدعوها الى استخدام الاستراتيجيات والعمليات التكنولوجية لتنظيم وتقويم تلك العلاقة ويتمثل 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). ويتفق معظم الباحثين ان العلاقة مع الزبائن تحدث غالباً في المستويات الأمامية للمصارف الاهلية في حين يشكل مدراء الإدارة العليا عامل مهم لاستقرار العلاقات من خلال التأثير على الأنشطة ذات التماس المباشر مع الزبائن لتحقيق الاستجابة الفورية لمتطلباتهم وتلبية شروط التوريد والخدمات المتفق عليها لتحقيق رضاهم التام عن المصرف

(Lostakova & Pecinova,2014:567). وعلى ذلك النحو عرفت تقوية العلاقة مع الزبون بأنها عملية تسعى من خلالها المصارف الاهلية لجمع المعلومات الأساسية عن الزبائن لتوطيد العلاقة معهم وتحدد على ضوئها الاستراتيجيات التي اتبعتها عند اكتسابهم ومراجعتها بشكل دوري لمعرفة الارباح المتحققة ومحاولة اقناع الزبائن بخدماتها الحالية، فضلاً عن كون تلك العملية تشعر المصارف ان ما انفقته لتجسير العلاقة مع الزبون من اجل ابقائه ميزة اساسية لزيادة محفظتها الاستثمارية (خلف، 2020 : 35).

واستناداً لما ورد في اعلاه من مفاهيم يمكن تحديد مفهوم ادارة علاقات الزبون بأنها " اداة قائمة على ربط وتحسين عملية الخدمة بين المصارف الاهلية واصحاب المصلحة لتنظيم التعاملات المصرفية والمبادلات مدعومة بأدوات قياس وتحليل لمعرفة القيمة المطلوبة في اسواق المنافسة للتعرف على احتياجات الشريحة المستهدفة وتلبيتها بالجودة والوقت المناسبين".

## 2. أهمية ادارة علاقات الزبون:

أصبحت ادارة علاقات الزبون حالياً واحدة من اكثر القضايا التسويقية التي نوقشت في مجال الاعمال الإدارية وذلك لأهميتها في رسم مسار تخطيط الأنشطة والموارد ولقد استخدمت الكثير من المصارف الاهلية هذه الإدارة لإيجاد الحلول التي توعد بضمن ميزة تنافسية من خلال استخدام انجع الطرق لدعم علاقة وثيقة مع الزبون ( Pedron & Saccol,2009:35). كما بدأت المصارف الاهلية بتخصيص امكانياتها وزيادة حجم الانفاق على الأنشطة الخاصة بإدارة علاقات الزبون لتوسيع قنوات الاتصال مع الزبون و بهدف زيادة النمو والعناية بمتطلباته وفق مقولة "ان الزبون هو الملك" اي إنه المكون الاساسي لأعمالها وتسعى الى تقديم خدمات قائمة على الجودة للحفاظ على زبائنها لان كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق اضعاف كلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين وان ميررات الانفاق لهذا المكون اصبحت منطقية (Bashir,2017:293). وبرزت اهمية ادارة علاقات الزبون بكونها نموذجاً مفاهيمياً تستفاد منه الادارة العليا في المصارف الاهلية للبحث عن العلاقة بين التكنولوجيا والتطبيقات التنظيمية وتوظيفها لأحداث نوع من التفاعل بين الادارة والموظفين وكيفية ادائهم للعمليات الداخلية ودعم الأنشطة المصرفية الخارجية (Backer et al,2009:208). فيما يرى البعض ان اهمية ادارة علاقات الزبون للمصارف الاهلية تتمثل بالاتي: (فضيلة، 2018 : 10).

- أ. معرفة حاجات ورغبات الزبائن والتنبؤ بها.
- ب. بناء العلاقة مع الزبون وتقديم خدمات مميزة.
- ج. تحسين العلامة التجارية للمصرف وزيادة ولاء الزبون.

## 3. ابعاد ادارة علاقات الزبون:

المؤثرة على حيوية العلاقة مع الزبون ( )  
 (Hasiri&Afghanpour,2016:490). وغالباً ما  
 ينظر الى رضا الزبون بأنه الشعور العاطفي والتعبير  
 الفردي من جهة الزبون وحكمه الضوء على الخدمة  
 المقدمة من قبل المصرف وبعد مفتاح النجاح الذي  
 يمكنها من الحصول على القدرة التنافسية للمدى  
 الطويل (Ambroz & Parprotnik,2008:163).  
 ويعرف أيضاً بأنه ذلك الذي يتعلق بالتقييم الشخصي  
 للعواطف ويحدث كونه وظيفة اساسية لقياس نسبة  
 المدخلات والمخرجات فهو النتيجة النهائية المعبرة عن  
 شعور الزبون السلبي او الايجابي وبالتالي اعتبار رضا  
 الزبون كتقييم للخدمة  
 المستلمة (Komunda & Osarenkhoe,2012:88).  
 وفي جانب اخر عرف بأنه الحالة التي تكون فيها  
 المنافع اعلى من النفقات التي يقدمها الزبون وبذلك  
 يزداد رضا الزبون والقطاع المختص بتقديم الخدمة  
 (مصيحب, 2011:41).

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات المتصلة إذ  
 يؤدي دوراً أساسياً في عملية المعاينة، وكما يستخدم لوصف  
 الأنماط التكرارية للعديد من الظواهر الإحصائية، إذ إن  
 الهدف من هذا الاختبار هو تحديد توزيع البيانات، إضافة  
 إلى تحديد فيما إذا كانت الاختبارات التي ستستخدم هي  
 الاختبارات المعلمية، أو الاختبارات اللامعلمية  
 (Sekaran & Bougie, 2016:238)، وإن تقييم التوزيع  
 الطبيعي يتم من خلال الطرائق الإحصائية، ولاسيما من  
 خلال إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذ تم  
 اختبار البيانات بالاعتماد عليه وكما هو مبين في الجدول  
 (4)

الجدول (4) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي				
Kolmogorov-Smirnov			نوع ومعالم الاختبار المتغيرات	
معنوية الاختبار	Sig.	Df		Statistic
معنوي	0.000	106	0.171	الذكاء الاستراتيجي
معنوي	0.000	106	0.154	ادارة علاقات الزبون

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

الاستراتيجي تمتع بوسط حسابي مقداره (3.963) وجاءت  
 ابعاده من حيث الترتيب، كان بعد التفكير المنظم قد جاء  
 بالترتيب الأول وبانحراف المعياري (0.650) أما بعد  
 الشراكة فقد جاء بالترتيب الخامس وبانحراف معياري قدره  
 (0.797) من حيث أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي.

ج. الاحتفاظ بالزبون: أصبح تطوير العلاقات بين  
 المصارف والمستفيدين من خدماتها والحفاظ عليها  
 جوهر اعمال المصارف الاهلية وان قيمة الاحتفاظ  
 للزبون بدت واضحة وحاسمة لربحية القطاع المصرفي  
 ولا بد الاستراتيجيات التسويقية من اعتناق وجهة النظر  
 هذه وتبحث عن طرق مبتكرة للتعامل مع  
 الزبائن (Grobler & Loots ,2013:2). وتسمى  
 المصارف الاهلية في ظل بيئة الاعمال الحالية التي  
 تتميز بالمنافسة الشرسة  
 والاسواق المشبعة للمنتج او الخدمة وتقلبات اذواق  
 الزبائن ورغباتهم الى تطوير الخدمات التي ينتفع منها  
 الزبون لضمان الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة  
 (Benoit & Poel ,2012:11435). وان مصطلح  
 الاحتفاظ بالزبون يشير الى نية الزبون باستخدام  
 الخدمات المعروضة من قبل المصارف بشكل مستمر  
 (الصارف, 2012: 52). كما يعرف بأنه منهج تستخدمه  
 المصارف الاهلية لاكتساب الزبائن الجدد وتحويل  
 الزبائن الحاليين الى زبائن يعاودون الشراء المنتج او  
 الخدمة لتعظيم قيمتهم المستقبلية وان زيادة الاحتفاظ  
 بالزبائن يعود بالأثار المربحة لجميع اطراف العملية  
 (Pfeifer & Farris,2004:22).

د. رضا الزبون : توحدت رؤية العديد من المصارف  
 العاملة في القطاع المصرفي حول دور رضا الزبون  
 كأحد ادوات ادارة علاقات الزبون بصورة ملحوظة  
 واصبح رائداً في مجال الاعمال المصرفية بسبب  
 التغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة الاعمال  
 (Adalikwu,2012:6686) ولعل ارتباط والادوار  
 بينهما جاء نتيجة لتكوين رؤية مشتركة لاقتناص افضل  
 المكاسب للمصارف الاهلية وهو (الزبون) باعتباره  
 العامل المهم في وجودها واصبح رضاه غاية كثير من  
 المصارف وهذا يحتاج الى ادارة واعية بمجريات البيئة  
 وتخطط وفقاً لمتطلباته وتكتشف السمات الشخصية

ثانياً: قياس مستوى المتغيرات في عينة البحث

1. مستوى متغير الذكاء الاستراتيجي للمصارف عينة  
 البحث:

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على  
 مخرجات برنامج (SPSS V.25)  
 في الجدول (5) إذ اشارت النتائج ان متغير الذكاء

جدول (5) 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.

متغير ادارة علاقات الزبون مقارنة بالأبعاد الاخرى، أما بعد الاحتفاظ بالزبون قد جاء بالترتيب الرابع من حيث أبعاد متغير ادارة علاقات الزبون، والشكل ( ) ترتيب الأهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد متغير ادارة علاقات الزبون

2. مستوى متغير ادارة علاقات الزبون: ولتسليط 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 تشتتت من أبعاد

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.

في الجدول (7) إذ يتضح ان متغير ادارة علاقات الزبون جاء بالترتيب الأول من حيث متغيرات الدراسة إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا المتغير، أما متغير الذكاء الاستراتيجي فقد جاء بالترتيب الثاني من حيث الترتيب للبحث.

3. ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات البحث:

ولتسليط الضوء على متغيرات البحث وترتيب الأهمية للمتغيرات، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكما هو مبين

ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	ادارة علاقات الزبون	4.151	0.627	15.092	1
2	الذكاء الاستراتيجي	3.963	0.600	15.134	2

المصدر: اعداد الباحثان.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية :

- ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.612) يتضح بان الذكاء الاستراتيجي تقسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون أما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: التي تنص : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون . إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 0.904 + 0.819 X$$

حيث ان:

Y: ادارة علاقات الزبون (المتغير التابع)  
X: الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)

إذ يتبين من خلال الجدول (8) ما يأتي :

- إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي (12.898). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي. كما ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.819) بان زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (81%).

- حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (166.371). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون).

- وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.904)، بمعنى عندما يكون الذكاء الاستراتيجي مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.

(43%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون أما النسبة الباقية والبالغة (57%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

كما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعْد التفكير المنظم (8.932). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعْد التفكير المنظم.

كما يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.635) بان زيادة بعْد التفكير المنظم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (63%).

بينما سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.520)، بمعنى عندما يكون بعْد التفكير المنظم مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.

ت. اختبار التأثير للفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد الشراكة في ادارة علاقات الزبون. إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.319 + 0.489 X_3$$

حيث ان:

$X_3$ : يمثل بعْد الشراكة

إذ يتبين من خلال الجدول ( 8 ) ما يأتي :

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (65.723). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد الشراكة في ادارة علاقات الزبون).

ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.381) يتضح بان بعْد الشراكة تفسر ما نسبته (38%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون. أما النسبة الباقية والبالغة (62%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعْد الشراكة (8.107). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعْد الشراكة.

كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.489) بان زيادة بعْد الشراكة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (49%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.319)، بمعنى عندما يكون بعْد الشراكة مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.

ث. اختبار التأثير للفرضية الفرعية الرابعة : التي تنص : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد الابداع في ادارة علاقات الزبون. إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

أ. اختبار التأثير للفرضية الفرعية الاولى: التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد الاستشراف في ادارة علاقات الزبون . إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.409 + 0.438 X_1$$

حيث ان:

$X_1$ : يمثل بعْد الاستشراف

إذ يتبين من خلال الجدول (8) ما يأتي :

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (41.733). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد الاستشراف في ادارة علاقات الزبون) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.280) يتضح بان بعْد الاستشراف تفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون أما النسبة الباقية والبالغة (72%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعْد الاستشراف (6.460). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعْد الاستشراف.

كما ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.438) بان زيادة بعْد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (43%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.409)، بمعنى عندما يكون بعْد الاستشراف مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.

ب. اختبار التأثير للفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد التفكير المنظم في ادارة علاقات الزبون. إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.520 + 0.635 X_2$$

حيث ان:

$X_2$ : يمثل بعْد التفكير المنظم

إذ يتبين من خلال الجدول (8) ما يأتي :

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (79.773). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعْد التفكير المنظم في ادارة علاقات الزبون) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.429) يتضح بان بعْد التفكير المنظم تفسر ما نسبته

$$Y = 1.540 + 0.640 X_5$$

حيث ان:

$X_5$ : يمثل بعد المقارنة المرجعية

إذ يتبين من خلال الجدول ( 8 ) ما يأتي :

- حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (97.855). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد المقارنة المرجعية في ادارة علاقات الزبون) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ومن خلال تحديد قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.480) يتضح بان بعد المقارنة المرجعية تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون. أما النسبة الباقية والبالغة (52%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.
- كما وسجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد المقارنة المرجعية (9.892). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد المقارنة المرجعية.
- ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.640) بان زيادة بعد المقارنة المرجعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (64%).
- وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.540)، بمعنى عندما يكون بعد المقارنة المرجعية مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.

$$Y = 2.115 + 0.526 X_4$$

حيث ان:

$X_4$ : يمثل بعد الابداع

إذ يتبين من خلال الجدول ( 8 ) ما يأتي :

- حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (87.484). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد الابداع في ادارة علاقات الزبون).
- إذ يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.452) يتضح بان بعد الابداع تفسر ما نسبته (45%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة علاقات الزبون، أما النسبة الباقية والبالغة (55%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.
- كما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد الابداع (9.353). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد الابداع. كما ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.526) بان زيادة بعد الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة علاقات الزبون بنسبة (53%).
- كما تبين من قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.115)، بمعنى عندما يكون بعد الابداع مساوياً للصفر فان ادارة علاقات الزبون لن يقل عن هذه القيمة.
- ج. اختبار التأثير للفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد المقارنة المرجعية في ادارة علاقات الزبون. إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

جدول (8) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون								
الدلالة	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي		
دال	0.000	6.460	41.733	0.280	0.286	2.409	(α)	الاستشراف
						0.438	(β)	
دال	0.000	8.932	79.773	0.429	0.434	1.520	(α)	التفكير المنظم
						0.635	(β)	
دال	0.000	8.107	65.723	0.381	0.387	2.319	(α)	الشراكة
						0.489	(β)	
دال	0.000	9.353	87.484	0.452	0.457	2.115	(α)	الابداع
						0.526	(β)	
دال	0.000	9.892	97.855	0.480	0.485	1.540	(α)	المقارنة المرجعية
						0.640	(β)	
دال	0.000	12.898	166.371	0.612	0.615	0.904	(α)	الذكاء الاستراتيجي
						0.819	(β)	

قيمة (F) الجدولية = 3.94

قيمة (t) الجدولية = 1.984

حجم العينة = 106

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

إذ يوضح الجدول (9) المؤشرات الإحصائية بين الأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في إدارة علاقات الزبون ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

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

$$Y = 0.880 + 0.182 X_1 + 0.068 X_2 + 0.162 X_3 + 0.231 X_4 + 0.335 X_5$$

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ففي إدارة علاقات الزبون). لغرض الفرضية اعلاه نستخدم نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في ادارة علاقات الزبون لمعرفة التأثير الكلي. وكما يلي:

جدول (9) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في إدارة علاقات الزبون باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

Q <sup>2</sup>	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	قوة الاثر	حجم الاثر f <sup>2</sup>	P	(t)	(β)	أبعاد الذكاء الاستراتيجي
0.463	0.619	0.63 7	صغيرة	0.054	<b>0.106</b>	1.620	0.182	الاستشراف
			ضعيفة	0.004	<b>0.522</b>	0.640	0.068	التفكير المنظم
			صغيرة	0.033	<b>0.142</b>	1.471	0.162	الشراكة
			صغيرة	0.062	<b>0.025</b>	2.254	0.231	الابداع
			متوسطة	0.237	<b>0.001</b>	3.484	0.335	المقارنة المرجعية
0.880								(α)
34.270								قيمة (F) المحسوبة
0.000								Sig.
2.31								قيمة F الجدولية
1.984								قيمة t الجدولية
حجم العينة = 106								

الأبعاد المعنوية (المقارنة المرجعية, الابداع )  
الأبعاد غير المعنوية (الاستشراف , التفكير المنظم , الشراكة)  
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

والمقارنة المرجعية), أما الأبعاد الأخرى والتمثلة ( الاستشراف, التفكير المنظم, والشراكة) فينتضح من خلال قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.620, 0.640, 1.471) وعلى التوالي أنها أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي للأبعاد ( الاستشراف, التفكير المنظم, والشراكة).

بينت النتائج ان حجم التأثير لبعد الابداع كان ضعيف أما بعد المقارنة المرجعية فكانت متوسطة وذلك بالاعتماد على قيم حجم الاثر (f<sup>2</sup>) أما الأبعاد الأخرى والتمثلة (الاستشراف, التفكير المنظم, والشراكة) فقد أظهرت النتائج ان قوة تأثيرها تراوحت بين (الضعيفة إلى الصغيرة) إضافة إلى أنها غير مؤثرة (غير معنوية) وحسب ما أظهرته نتائج اختبار (t) ومستوى المعنوية (P).

يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد الابداع البالغة (0.231) بان زيادة بعد الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (ادارة علاقات الزبون) بنسبة (23%).

يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد المقارنة المرجعية البالغة (0.335) بان زيادة بعد المقارنة المرجعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (ادارة علاقات الزبون) بنسبة (33%).

ويتضح من الجدول (9) ما يأتي :

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (34.270). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في ادارة علاقات الزبون. ويتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.619) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على (ادارة علاقات الزبون) أما النسبة الباقية (38%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

- بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q2) بلغت ما قيمته (0.463) وهي أكبر من الصفر وعلية فإن النموذج له صلة تنبؤية.

- يتضح من خلال قيم اختبار (t) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بان بعدي (الابداع والمقارنة المرجعية) والبالغة قيمها (3.484, 2.254) وعلى التوالي. هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي (الابداع

#### رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات: الاستنتاجات:

أ. بينت النتائج المتعلقة في متغير الذكاء الاستراتيجي من حيث ترتيب الأهمية النسبية وقد اظهرت مستوى الأبعاد كانت كما يلي:

● حصل بعد التفكير المنظم في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وكانت اغلب اجابات عينة الدراسة متفقة حول هذا البعد كونه يشكل المرتكز الاساسي الذي تنظم من خلاله المصارف الخاصة المعلومات الملائمة للاستخدام والتي يحتاجها المديرين بحكم خبرتهم الوظيفية واستخدامها مع جميع الأنشطة المصرفية لتكوين رؤية موحدة عن واقع الاعمال المصرفية ولمعرفة الاحداث بما يساهم في صياغة خطط المصارف محل الدراسة.

● كان بعد الشراكة بالترتيب الاخير من بين أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي ويعزى اسباب تراجعها الى ان المصارف عينة الدراسة تفتقر الى دعم قراراتها التشاركية على المستوى الداخلي وعدم استثمارها للخبرات الفردية للعاملين او الخبرات السابقة لها، اما على المستوى الخارجي فأنها تعاني من قصور للاستراتيجيات الموجهة في مشاركة المصارف الاخرى المحلية والإقليمية لمعالجة الازمات والمخاطر المالية التي تتعرض لها، وبالتالي تكون قراءتها لمحيط البيئة المصرفية ضئيلة وعدم تبني تلك المصارف منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يتماشى مع التحديات التي تواجه بيئة العمل المصرفية.

ب. تبين من النتائج الإحصائية ان تطبيق ادارة علاقات الزبون جاء بمستوى جيد وتصدر متغيرات البحث من وجهة نظر عينة الدراسة وكان ترتيب الأبعاد اعتمادا على الوسط الحسابي ومستوى الأهمية كما يلي:

● ان بعد تقوية العلاقة مع الزبون جاء بالترتيب الاول من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقاً واقل تشتتاً وبمستوى جيد وهذا يدل على ان المصارف تدعم وتعزز دور هياكلها التنظيمية لإيجاد الحلول المناسبة التي تتوافق مع تطلعات الزبائن وتلبية رغباتهم الفردية من خلال تخصيص العروض التي تساهم في تقوية العلاقة المتبادلة معهم وتحرص على ديمومتها بشكل مستمر لتنظيم تعاملاته المالية والحفاظ على سريتها، ويأتي بعد الاحتفاظ بالزبون في الأهمية الأخيرة بالنسبة لأبعاد ادارة علاقات الزبون من حيث الترتيب وبمستوى جيد نسبياً الا انه كان دون المستوى المطلوب ويعزى اسباب تراجعها بسبب ضعف مستوى دور المصارف في تقديم عروض تساهم في تكوين صورة ذهنية مرغوبة لدى الزبائن.

● تبين ان بعد رضا الزبون جاء بالترتيب الثاني من حيث اهمية الأبعاد و بمستوى جيد اما بعد اكتساب الزبون ، فقد حصل على الترتيب الثالث وبمستوى جيد وهذا يشير ان ادارة المصارف عينة الدراسة

تقدم خدمات متميزة عن المصارف الاخرى لجذب زبائن جدد.

ت. اثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الى صحة الفرضية التي تنص " وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي وأبعاده في ادارة علاقات الزبون لعينة الدراسة". وهو ما يبين بان **الذكاء الاستراتيجي** تفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة **علاقات الزبون** أما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ث. اثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان الأبعاد (الابداع والمقارنة المرجعية ) جاءت بمستوى مقبول وبدلالة معنوية وان حجم التأثير لبعد الابداع كان ضعيف وهذا يدل على ان ادارة المصرف تفتقر الى طرح الافكار المبدعة ولا تبحث عن المبادرات الجديدة أما بعد المقارنة المرجعية فكانت متوسطة مما يشير الى ان ادارة المصارف تستثمر التجارب مع المصارف الرائدة بهدف اجراء المقارنة وقياس موقعها بين المنافسين وتتبع منهج المقارنة بهدف تقديم خدمات جديدة أما الأبعاد الأخرى والمتمثلة (الاستشراف، التفكير المنظم، والشراكة) فقد أظهرت النتائج ان قوة تأثيرها (ضعيفة) إضافة إلى أنها غير مؤثرة (غير معنوية).

#### ثانياً: التوصيات:

أ. يجب على ادارة المصارف عينة الدراسة دعم بعدي (الابداع، المقارنة المرجعية) كونهما حقاً تفوقاً مقارنةً بالأبعاد الاخرى، وضرورة قيام المصارف الخاصة بإعادة النظر في الأبعاد (الاستشراف والتفكير المنظم والشراكة) وتعزيز ادوارهم لمعالجة الضعف الحاصل ولتحقيق التميز والثبات في الاداء وتنمية الشعور بالمسؤولية للقيادات الادارية لتوجيه قدراتهم لاستشراف المستقبل في القطاع المصرفي والعمل على انشاء شراكات مع قطاعات مختلفة لتعزيز الابتكار والابداع لتطوير وطرح الخدمات المميزة التي تعود بالسمعة الجيدة على المصرف .

ب. زيادة الاهتمام بالاحتفاظ بالزبون على مستوى الاقسام والوحدات الإدارية في بيئة عمل المصارف عينة الدراسة وتقديم مزايا مادية ومعنوية للزبائن وتحسين الخدمة المصرفية لضمان عدم تحولهم إلى مصارف اخرى الخدمات وان تبني العلاقات المبنية على الثقة والالتزام المتبادل مع الزبائن.

ت. التزام ادارة المصارف بتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة ادارة علاقات الزبون وفق خطة واضحة لتحسين مخرجات كل عملية خدمة مصرفية بهدف اضافة قيمة للخدمة المقدمة للزبون.

ث. 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 استشراف المستقبل لتوحيد رؤية الاحداث والتعامل

حالة في عمان في امانة عمان الكبرى", المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.

8. مصيحب, محسن رشيد, (2011), " دور ادارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية", جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد, رسالة ماجستير.
9. مريم, حباس, (2016), "ادارة علاقات الزبون واثرها في جودة الخدمة", جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير.
10. الصفار, وسام فؤاد عباس, (2012), "تأثير ادارة علاقات الزبون في تحقيق الاهداف الاستراتيجية", جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد رسالة ماجستير.
11. فضيلة, بن ساسي, (2018), "اثر ادارة علاقات الزبائن على الاداء المؤسسي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن", جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير.

## II. المجالات والبحوث العربية:

1. 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).
2. حامد, سهير عادل, (2020), "العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية واسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية", مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد(12) العدد (29).
3. حميد, لمى ماجد, (2015) ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي", مجلة كلية المأمون الجامعة, العدد (26).
4. دانوك, احمد عبد الله, (2016), "تقويم واقع ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية", مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (6) العدد (1).
5. الدليمي, حيدر حمزة جودي, والكعبي اسراء مسلم أحنية, (2016), "ادارة علاقات الزبون واثرها في الاداء المالي", مجلة الإدارة والاقتصاد, السنة التاسعة والثلاثون العدد(180).
6. الشيخ, بابكر مبارك عثمان, علي بالحاج محمد محمد(2017), "اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (9) العدد(19).
7. صفور, مجد, (2017), "ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة واثارها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية, مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, مجلد (33), العدد (1).
8. العامري, سارة علي سعيد, وصير, رنا ناصر, والعامري, سري علي سعيد, (2013), " دور جودة

معها وفق متطلبات كل مرحلة واستشعارهم للقضايا ذات الاثر على عمل المصرف.

- ث. البحث عن الحلول الإبداعية من خلال التجارب السابقة واقامة الشراكات مع المصارف الاخرى لتطوير وابتكار خدمات جديدة ومميزة تتطابق مع رغبات الزبائن.
- ج. دعوة ادارات المصارف عينة الدراسة الى تحديد متطلبات كل عملية لتحسين الخدمة المصرفية وازالة الأنشطة غير الضرورية في تقديم الخدمة المصرفية.
- ح. على ادارات المصارف الاهتمام بالتقنيات التكنولوجية الجديدة لتحقيق متطلبات اكتساب الزبائن، وانشاء حملات ترويجية واسعة النطاق لاكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن. وتقدم اسعار مميزة عن نظرائها لذات القطاع.

## المصادر:

### أولاً: المصادر العربية:

#### I. الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. ابو عيادة, ندى, (2016), "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات"- دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, رسالة ماجستير.
2. خلف, نور صبري, (2020), "ادارة العلاقات الزبون وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة الفندقية, الجامعة المستنصرية, كلية العلوم السياحية, رسالة ماجستير, العراق.
3. السهلاني, عباس مزعل, (2008), " تأثير استراتيجيية تقويم اداء الموارد البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي", جامعه الكوفة, كلية الإدارة والاقتصاد رسالة ماجستير العراق.
4. صارم, ندى, (2019), "دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري- دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر", رسالة ماجستير, سوريا.
5. عبيد, مهند عواد, (2015), "اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار- بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان", رسالة ماجستير جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد, العراق.
6. العزاوي, بشرى هاشم محمد, (2008), "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من الكليات", جامعة بغداد, كلية الإدارة والاقتصاد اطروحة دكتوراه العراق .
7. غريبي, اسماء, (2012), "المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة", دراسة حالة مؤسسة (cabam), جامعه العربي بن مهدي, ام البواقي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير في ادارة استمرارية الاعمال- دراسة

- services using kinship network information. *Expert Systems with Applications*, 39(13), 11435-11442.
8. Blandina, W. K., Stephine, M. A., & Samuel, M. M. (2021). Strategic Intelligence and Financial Performance in the Commercial Banks in Kenya.
  9. 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.
  10. D'Haen, J., Van den Poel, D., & Thorleuchter, D. (2013). Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. *Expert systems with applications*, 40(6), 2007-2012.
  11. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
  12. Hamidi, H., & Safareeyeh, M. (2019). A model to analyze the effect of mobile banking adoption on customer interaction and satisfaction: A case study of m-banking in Iran. *Telematics and Informatics*, 38, 166-181.
  13. Hasiri, S. M. A., & Afghani, M. (2016). Investigation of the factors affective on the loyalty of customers in banking industry in the framework of the model of personality characteristics of personnel (case study: Sepah Bank in Mazandaran Province). *Procedia Economics and Finance*, 36, 490-501.
  14. Ifeoma, A. R., Purity, N. O., & Chuka, U. Sustainability in the Nigerian Business Environment: Problems and Prospects.
  15. Keikha, A., (2016), Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).
- حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين ادارة علاقات الزبون", مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة, العدد (63).
9. الفيحان, ايثار عبد الهادي, (2005), "المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات", العدد (54).
  10. قدوري, فائق مشعل, الالوسي وفاء محمد فخري, (2018) " دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية", جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة جامعه كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (8) العدد(1).
  11. نايف, علي عاصي , وعبد الحسن, مروه محمد, (2020), " تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء المنظمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء وزارة الداخلية, مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية, المجلد(12) العدد (22) .
  12. النجار, فايز جمعة صالح, والحرايزة, اروى محمد, (2020), "الذكاء الاستراتيجي واثره في ادارة استثمارية الاعمال- دراسة حالة في عمان في امانة عمان الكبرى", المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.
- ثانيا: المصادر الاجنبية :
1. Blandina, W. K., Stephine, M. A., & Samuel, M. M. (2020). Strategic Intelligence and Financial Performance in the Commercial Banks in Kenya.
  2. Adalikwu, C. (2012). Customer relationship management and customer satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6682-6686.
  3. Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*.
  4. Ambrož, M., & Praprotnik, M. (2008). Organisational effectiveness and customer satisfaction. *Organizacija*, 41(5).
  5. Bashir, N. (2017). Impact of customer relationship management on customer retention (A Case of private banks of Sialkot, Punjab). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(08).
  6. 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.
  7. Benoit, D. F., & Van den Poel, D. (2012). Improving customer retention in financial

24. Munksgaard, K. B. (2010). Exploring perceptions of interdependencies: Strategic options in supplier–customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 936-946.
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. Purity, N-O. Anekwe R. Theresa A. 2017. "The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria" Published in *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* , Volume-1 | Issue-6, pp.87-98.
16. Kirilov, I. S. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector* (Doctoral dissertation, Walden University).
17. Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure?: Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*.
18. 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.
19. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (p. 352). Boston, MA: Pearson.
20. Lhoest-Snoeck, S., van Nierop, E., & Verhoef, P. C. (2014). For new customers only: A study on the effect of acquisition campaigns on a service company's existing customers' CLV. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 210-224.
21. Loots, H., & Grobler, A. F. (2014). Applying marketing management and communication management theories to increase client retention in the short-term insurance industry. *Public Relations Review*, 40(2), 328-337.
22. Lostakova, H., & Pecinova, Z. (2014). The role of partnership and flexibility in strengthening customer relationships in the b2b market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 563-575.
23. Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press, USA.