

دور القيادة الإستراتيجية في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام

دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية وأربيل
فيإقليم كوردستان / العراق

كاظم فرج عارف سعيد هاواري^{1,2} ، شيلان سalar مجید³

^{1,3} قسم إدارة الأعمال، معهد التقني السليمانية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

² قسم إدارة الأعمال، كلية كوريزه الجامعية، السليمانية، العراق

Email: kadhim.arif@spu.edu.iq^{1,2}, shilan.salar@spu.edu.iq³

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف التجارية الأهلية، وقد أجري البحث بالإعتماد على جانبيين أساسيين، يمثل الأول بكونه وثائقياً وصفياً متمثلاً بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية لكل من القيادة الإستراتيجية وإستراتيجيات التسويق المستدام التي عرضها الكتاب والباحثون في نتاجهم العلمي. أما الأسلوب الثاني فهو استطلاعي تحليلي، عن طريق دراسة تحليلية في ضوء إعداد إستماراة إستبانة أعدت لعرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وحاول الباحثان طرح عدد من الأسئلة المعبرة عن مشكلة الدراسة التي كانت الأساس الذي انطلقت منه منهج البحث والأعتماد عليه في الجانب الميداني، وكان أهمها التساؤل الرئيس: هل للقيادة الإستراتيجية دور في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف قيد البحث؟، وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة مخطط فرضي للبحث يعكس من خلاله العلاقات والتآثيرات بين متغيري الدراسة، مما نتجت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت بإستخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات التي جمعت بالإستبانة وقد وزعت (180) إستماراة على مدراء المصارف ومسئولي الشعب الممثلين ب(مدير المصرف، مساعد المدير، مسئول شعبة(الجارى والتوفير)، مسئول الائتمان، قسم الأعتمادات المسندية، قسم الحالات، الإدارة والذاتية، الخزنة(الصندوق)). وكانت (140) استماراة صالحة للتحليل، تم تحليل البيانات المجمعة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وفق الحزمة الأحصائية (Spssv.21) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة أرتباط وتأثير بين القيادة الإستراتيجية وإستراتيجيات التسويق المستدام مع تباين هذه العلاقة على مستوى الأبعاد الفرعية في ضوء اجابات الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يؤكد أهمية القيادة الإستراتيجية في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام للمصارف المبحوثة.

واعتمداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بشقيه النظري والميداني، قدمت مقررات منسجمة مع هذه الاستنتاجات، أهمها ضرورة تطبيق إستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وتكيف أبعادها مع واقعها لأنها من الإستراتيجيات الحديثة للتسويق التي تسعى إلى الإستدامة في أنشطتها التسويقية وإدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق الرفاهية للمجتمع، أختتم البحث بمجموعة من المقررات وللدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، إستراتيجيات التسويق المستدام، المصارف التجارية الأهلية بمدينة السليمانية وأربيل).

ئامانچ له م تویزینه وه يه ديارى كردنى رولى سه ركىدەي ستراتيژى بازاركردنى به رده وام له بانکه تايىھ تىھ كاندا، وه زانىنى پىعىوه ندى وكارىگەرى لە نيوان ئاراستەمى گۇراوەكان، تویزینه وه كە پشت دە به ستىت بە دوولايمەن بۆ كۆركىدەن وە سەرچاواه كان لايىنى بە لىگە نامە كان بە خويندەنەوە چەند تویزینه وو سە رچاواه يك بۆ رۇونكىردنەوە لايىنى سە ركىدەي ستراتيژى و ستراتيچە كانى بازاركردنى به رده وام، كە له لايىن نوسە رو تویزە رەكان بلاو كراو نەتمەوە لە تویزینەوە زانستىھە كاندا. وە شىۋاوازى دووم بۆ كۆكىردنەوە ى زانىيارى شىكارى ئامارى بە كار ھىنراواه بۆ ئامادە كردنى فورمى راپرسى بۆ كۆكىردنەوە زانىيارى كان كە پىصىوه سته بە تویزینەوە كە، لىرە دا تویزەر چەند پرسىيارىڭ ئامادە دە كات كە پە يوه سته بە كىشىھە ئەم تویزینەوە يە وەك بناغاھ دادە نزىت بۆ دە رپە راندى پرۆزگارمى تویزینەوە كە وە پشت بە ستن پېي بۆ لايىنى پراكتىكى، پرسىيارى سە رە كى تویزینەوە كە: ئايى سە ركىدەي ستراتيژى رولى هە يە لە بىنيانانى استراتيژە كانى بازاركردن لە بانکە كانى تویزینەوە كە دا. بۆ ھەلەمانەوى ئەم پرسىيارە ھەنلەكەكمان بېڭ ھەنلەواه بۆ تویزینەوە كە و بۆ رۇون كردنەوە لايىنى پە يوه ندى و كارىگە رى لە نيوان دوو ئاراستەمى گۇراوەكان، وليرەوە بۆرگە يېشىن بە كۆمە ئىڭ گەريمانە ى سە رە كى و لاوەكى بە بە كار ھەنلەنەن كۆمە ئىڭ شىۋاوازى پاكىچى زانستى ئامارى زانىيارى كە كۆكراونەتەوە بە ھۇرى فورمى راپرسى كە دابە شکراواه بە سەر(180) بەرپۈرەدا كە بېڭ ھاتۇن لە (بېرپۈرە، يارىدەدرى بېرپۈرە، لېپرسراوى بەشكەن (جارى و توفىر) ولىپرسراوى دللىيابى، بە شى اعتمادات، و بە شى حموالە كردن، بەمشى كارگىرى و خۆيىتى، بەمشى گەنجىنە صندوق) و مگە رانەوە (140) فورمى شايسىتە بۆشىكارى كردن. تویزینەوە كە گە شتە بە كۆمە ئىڭ دە رئە نجام گەنگەرەنەن بۇونى پەيپەندى لە نيوان گۇراوەكانى سەركرىدەي ستراتيژى بە رە ھەندە كانىھە و كە برىتىن لە (رېپەرەي ستراتيژى و گەمشەندىنى بوارى مەرقىي، بۆشىنېرى فەرمانگىبىي، شىۋاوازى مامەلەي دروست، و بېركرىنەوە ستراتيژى) وەك گۇراوېتكى سەربە خۇ وە گۇراوى ستراتيژى بازاركردنى بەردهوام بە رە ھەندەكەنەنەوە كە برىتى يە لە (بازاركردنى داهىنەن، بازاركردن بۆ بە دە سەت ھەنلەنەن بایخى بە كارپەر، بازاركردن بەرەوو رەووى بە كاربەر، بازاركردنى كۆمە لايەتى) وەك گۇراوېتكى پشت بە سەت، وە تویزینەوە كە كۆتاپى دىت بە كۆمەلېك پېشىيار گەنگەرەنەن بېپەستە لەسەر بانكەkan گەنگى بەدەن بە جى بە جى كەنەنەن كۆرەنەن بەرەدەوام وە گۈنچاندى رە ھەندەكەنلىكى لەكەمل شويىھەكەيدا چۈنكە يەكىكە لە ئىستراتيژياتى بازاركردنە كە ھەولەددەت بۆپەرەمەوامى لە چالاكيەكانىدا وە بەردهوام بۇونى لەكەمل بەكارپەر و ھەنلەنەنەن گەشەي كۆمەلەيەتى.

كىلىيە وشكەن: سەركرىدەي ستراتيژى، ستراتيژياتى بازاركردنى بەردهوام، بانکە تايىھەنەكەن، شارى سليمانى، شارى ھەولۇر.

Abstract:

This research aims to identify the role of strategic leadership in the adoption of sustainable marketing strategies in private commercial banks. The research was conducted on two main aspects, the first being as a descriptive document, consisting of several kinds of literature to illustrate the theoretical background of both strategic leadership and sustainable marketing strategies presented by writers and researchers in their scientific products. The second method is analytical exploratory, through an analytical study in the light of the preparation of a questionnaire prepared for collecting data and information on the study. The researchers tried to ask several questions expressing the problem of the study, which was the basis of the research curriculum and its reliance on it in the field. The main question was: Does strategic leadership play a role in adopting sustainable marketing strategies in the banks in question? To answer this question, a hypothetical research chart reflecting the relationships and influences between the study's variables was drafted, resulting in a series of main and sub-hypotheses tested using a nuseveral statistical means of data collected in identification and dist. distribution80) Form on Directors of Banks and Division Officials represented by (Director of Bank, Assistant Director, Division Officer (Current and Saving), Credit Officer, Securities Section, Remittances Section, Management and Self-Management, Safe (Fund) ". It was (140) a valid form for analysis, the data collected were analyzed based on statistical, descriptive methods according to the statistical package (Spssv.21). The study reached a set of conclusions, the most important of which

was the existence of a correlation and impact between strategic leadership and sustainable marketing strategies, with this relationship varying at the sub-dimensional level in the light of the responses of the research individuals, which underscores the importance of strategic leadership in adopting the sustainable marketing strategies of the research banks.

Building on the conclusions of the research, both theoretical and field-based, suggestions were made in line with these conclusions, the most important of which is the need to apply sustainable marketing strategies in researching banks and adapt their dimensions to their reality because they are modern marketing strategies that seek sustainability in their marketing activities and sustain the relationship with the customer and the well-being of society. I conclude the research with a series of proposals and future studies.

Key words: strategic leadership, sustainable marketing strategies, private commercial banks in Sulaymaniyah and Erbil.

المقدمة:

تعيش المنظمات والمؤسسات في البيئة التي تتسم بمجموعة من الخصائص العصرية الحديثة كالتطور والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المنظمات والشركات للوصول إلى ميزة تنافسية، فجعلت المنظمات حائرة مابين متطلبات الزبائن من جهة و المنافسين من جهة أخرى، الأمر الذي ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قيادات إستراتيجية لها القدرة في التعامل مع التغيرات والتكيف مع البيئة المحيطة ومتطلباتها وتغيراتها الأساسية، وعلى الرغم من أن جميع الأفراد في المنظمة مسؤولون عن إنجازاتها وإخفاقاتها، لكن المسؤولية الأولى تقع على عاتق القيادة لأنهم يتمتعون بالمهارة والمعرفة، وهم مسؤولون عن أعداد الخطة الاستراتيجية (رؤية ورسالة والهدف) وهم أصحاب اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولديهم القراءة على التفكير والتحليل والذكاء الاستراتيجي، ولهذا بزرت الحاجة إلى وجود قيادة استراتيجية. وأصبحت استراتيجيات التسويق المستدام هدف من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها تمكناً منها من الاستمرار وتحقيق التميز عن بقية المنافسين، وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفًا تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث ميداني يجسد في الكشف عندور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر التجارية الأهلية بأقليم كورستان في مدينة (السليمانية وأربيل) التي تعد من أهم محركات النمو الاقتصادي ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام الاقتصادي للبلد. والاستدامة هي ضرورية للمنظمات ل القيام بأعمالها في ظل هذه التطورات، وأن الاستدامة هي مفهوم موجه بشكل كلي إلى المجتمع والتسويق المستدام المبني على فكرة: كيف يمكن للتسويق ان تشجع المجتمع والأفراد والمنظمات إلى تحقيق قيمة مستدامة وإشباع حاجات الزبائن والملاكين وأصحاب المصالح. وي يتطلب من التسويق المستدام مراعاة القضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية في جميع عناصر استراتيجيات التسويق المستدام من تحديد الأهداف إلى اختيار السوق المستهدف و القرارات الاستراتيجية من قبل قادة المنظمات. (Rajkumar, 2020: 4).

وانطلاقاً من ذلك وجداول الباحثان فرصتهما لتناول هذين البعدين بوصف القيادة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً ذا علاقة أو دور مهم يسهم في تعزيز وتبني استراتيجيات التسويق المستدام، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصادر التجارية الأهلية في مدينة (السليمانية وأربيل)/إقليم كورستان- العراق. وقد اقتضت طبيعة البحث أن نضع خطة مكونة من أربعة مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، أما المبحث الثاني تناول الجانب النظري للمتغيرين (القيادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل و (استراتيجيات التسويق المستدام) كمتغير تابع، أما المبحث الثالث فيختص بالجانب الميداني للبحث، واختتم البحث في المبحث الرابع المكون من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في الجانب الميداني، و مجموعة من المقترنات.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التحديات التي تواجه المنظمات الحالية بسبب التغيرات المتتسارعة في بيئه الأعمال وتحت المنظمات للوصول إلى القيادة والتتفوق في سوق المنافسة ومما لا شك أن القيادة الاستراتيجية تعد أهم المقومات التي تتصرف بها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز التنافسي. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة و في ظل البيئة التنافسية التي تتصرف بالتحديات والتغيرات ومع ازدياد وعي الزبائن بالقضايا البيئية والاجتماعية، تحمل المنظمات أعباء إضافية تلتزم بها على التركيز وخلق جودة أفضل للحياة، والسعى لتطوير استراتيجيتها التسويقية لاستيعاب القيد المفروضة على الأنشطة التسويقية من حيث تحقيق التوازن بين مصالح الزبائن (خلق القيمة) ومصالح المنظمة (الربحية) ومصالح المجتمع المحلي من خلال الابتكارات المقدمة في خدماتها ومنتجاتها، لذا يتضح أنه في ضوء السعي المستمر من المنظمات بتطوير استراتيجياتها التسويقية لكي تبقى وتستمر وتظل في استمرارية وعليها تبني المشروعات القيادية (عبدالعزيز، 2020: 1103). وذكر (أوسو وأخرون، 2017: 4) أنَّ نتيجة للتغيرات المستمرة في مختلف مجالات العالم، حيث انعكست هذه التغيرات بشكل مباشر على عمل المصادر، وأصبحت بمثابة المنافسة الحقيقة لها، وفرضت عليها واقعاً وتصوراً جديداً لابد من التعامل والتكيف معه، لتمكن من تجاوز مخاطرها والحفاظ على بقائها ونومها في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ونتيجة للتغيرات المستمرة في مختلف المجالات (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية) وهذه العوامل لها تأثير مباشر في عمل المصادر بشكل عام، ومصارف إقليم كورستان بشكل خاص، ومدى قدرتها لمواجهة المنافسة والتحديات من أجل الاستدامة والتميز التنافسي وقدرتها لاستخدام استراتيجيات التسويق المستدام للأعمال، وهو السبيل الوحيد للوصول إلى الأهداف والأرباح واستمرارية المنظمة في تقديم أفضل الخدمات المصرفية للزبائن، ونتيجة التغيرات المستمرة الحالات غير مسبوقة كجائية كوفيد (19) جعلت من المنظمات من تعيد النظر في صياغة أعمالها. ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية للبحث من خلال السؤال: (هل للقيادة الإستراتيجية دور في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام؟) في المصارف قيد البحث، وتبرز مضامين مشكلة البحث بشكل أفضل في ضوء إثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يمتلك القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة تصوراً ورؤيا واضحاً عن متغيرى البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) وأبعادهما؟
2. هل تتوفر لدى القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة الأبعاد المعتبرة عن القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ(التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الإستراتيجي)؟
3. هل تمتلك القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة الأبعاد المعتبرة عن استراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بـ(التسويق الموجه للزبائن، تسويق قيمة الزبائن، التسويق الاجتماعي، التسويق الابتكاري)؟
4. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام؟
5. هل توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث على وفق الجانبين النظري والميداني، وعلى النحو الآتي:

أ. الجانب النظري

1. تكمن الأهمية النظرية للبحث في عده احد البحوث القليلة جدا على حد علم الباحثان التي تعاملت مع موضوعين مهمين حظيا بإهتمام الباحثين، إذ تعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة ذات التأثير في جوانب عده في المنظمات، فضلاً عن استراتيجيات التسويق المستدام التي يمثل مرحلة أساسية في التسويق المستدام، ويتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة، ثم نجاحها أو فشلها.
2. يستمد البحث أهميته النظرية من الموضوع والتخصص في حد ذاته، فهو يمثل محاولة في تأطير متضمنات موضوع إليها) القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) على نحو يكشف عن الحاجة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها في تبني متطلبات استراتيجية التسويق المستدام.

ب. الجانب الميداني

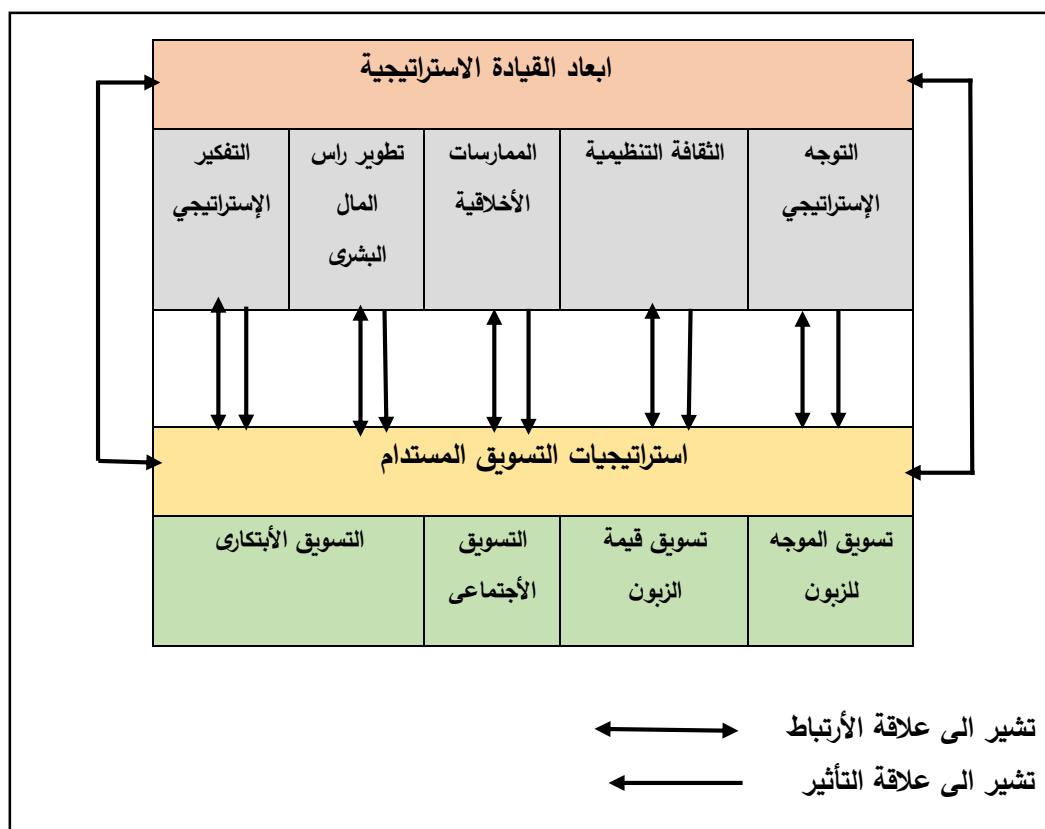
- يكتسب البحث أهميته الميدانية في إثارة إهتمام قادة المصارف المبحوثة بالأبعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية، فضلاً عن زيادة إدراكهم وتصوراتهم وفهمهم عنها، بما يقودهم إلى تبنيها وصولاً إلى تنفيذ إستراتيجيات التسويق المستدام.
 - تكمن أهميته الميدانية في مساعدة المصارف المبحوثة في تركيزها على استراتيجية التسويق المستدام بإعتبارها أهم المراحل الأساسية في موضوع التسويق المستدام، على نحو يمكنه من تنفيذ استراتيجياتها رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.
 - تمكن قادة المصارف المبحوثة وتوجههم نحو إستراتيجيات تسويق المستدام في إطار تبني السبل الكفيلة بالتحقق من المواءمة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث

1. التعرف على واقع متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) في المصارف المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين وتشخيصها عن الأبعاد المعتبرة عن كل منها.
 2. الكشف عن الدور الذي يمكن أن تأديه القيادة الاستراتيجية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في ضوء اختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما.
 3. التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) في المصارف المبحوثة فضلاً عن تقييم بعض المقررات الضريبة للمصارف عامةً والمحوسبة خاصةً ما لها علاقة بمتغيري البحث وأبعادهما.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

تم اعداد الباحثان مخططاً يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) والأبعاد المعتبرة عنهم في ضوء ما جاء من مسح للإسهامات الفكرية والأدبيات العلمية ذات العلاقة بمتغيري البحث الرئيسية والفرعية، واستناداً لأهمية البحث وأهدافه سيتم صياغة المخطط الفرضي للبحث الموضحة في الشكل (1).





خامساً: فرضيات البحث

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للبحث وتحقيقاً لأهدافه وإجابةً عن تساؤلاته ،ابنّيق من مخطط البحث الإفتراضي الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية في المصادر التجارية الأهلية وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى

فرضية عدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) مجتمعة واستراتيجيات التسويق المستدام (كمتغير معتمد) مجتمعة في المصادر المحيطة.

فرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة، واستراتيجيات التسويق المستدام مجتمعة في المصارف المبحوثة.

وتنبع منه الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضية الفرعية الآتية:

فرضية عدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية منفردةً واستراتيجيات التسويق المستدام متحممةً في المصارف المحبوثة.

فرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية منفردةً واستراتيجيات التسويق المستدام متحمةً في المسار فالمبحثة

الفرضية الرئيسية الثانية

فرضية عدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة واستراتيجيات التسويق المستدام مجتمعة في المصارف المحمولة.

فرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لابعد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في استراتيجيات التسويق المستدام مجتمعة في المصادر المحوّلة. وتتفق من الفرضية الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

قضية العدم: لاده حد تأثير ذات دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد القادة الاستراتيجية مقدرة في استد اتحادات النساء به المستدام

الفرضية البديلة: به حد تأثير ذات دلالة احصائية لـ λ_k ، بعد بعد من اعاد القيادة الاستاتجية من θ_0 في است اتجاهات التسويق المستدام

سادساً: حدود البحث

تتمة) حدود الأرض في الحماية، الآية:

أ - الحدود المائية: امتدت الحدود المائية للبحث من (28/1/2021) ولغاية (1/3/2022)

بـ. الحدود المكانية: يتم تطبيق الجانب الميداني للبحث في بعض المصادر التجارية في مدتي (السليمانية وأربيل) التي شملت (28) مصراً تجاريًّا، وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان للتواصل المباشر مع القيادات ومسؤولي الشعب المصرفي.

ثـ. الحدود الموضوعية: تشمل متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ما يأتي:

1. القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (التجهيز الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الاستراتيجي).
 2. استراتيجيات التسويق المستدام بأبعادها الأربع (تسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي، التسويق الابتكاري).



سابعاً: مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث:** تضمن مجتمع البحث في المصادر المبحوثة جميع مدير ومسؤولي الشعب المصرفية لما يمتلكون من صلاحية إتخاذ القرارات ودورهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بحاضر ومستقبل المصادر والبالغة عددهم (224) شخصاً وذلك ضمن(28) مصرف اهلياً في مدينتي (السليمانية وأربيل)، ونظراً الدور الذي تؤديه المصادر التجارية الاهلية في تنمية الاقتصاد وتوفير فرص العمل، من جهة أخرى لوجود المنافسة الشديدة بين تلك المصادر ارتأت الباحثة إجراء لدراستها عن هذه المصادر وجعل القيادات الإدارية في هذه المصادر مجتمعاً لدراسته أملأً في تقديم اقتراحات تساعدهم في كيفية الوصول إلى تبني إستراتيجيات التسويق المستدام.
- عينة البحث:** تعد عينة البحث عشوائية لأنّ موضوع البحث والمتمثل بالمتغيرين من المواضيع الاستراتيجية التي هي من شأن الإدارة العليا ومسؤولي الشعب في المصادر المبحوثة، لذا وزع الباحثان استبيانه عليهم، ويوضح الجدول رقم(1) تفاصيل توزيع الاستبيان على المصادر التجارية المبحوثة، من حيث عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة ونسبة الاسترجاع .

الجدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

نسبة الاسترجاع	الاستماراة			الموزعة	مجتمع الدراسة المصادر التجارية في السليمانية وأربيل
	الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات المستبعدة	الاسترجعة		
%77.8	140	10	150	180	224

المصدر. من اعداد الباحثان

ثامناً: أسلوب جمع المعلومات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، والوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على عدة أساليب لكل من الإطار النظري والميداني كما يأتي:

- الإطار النظري:** لإكمال متطلبات الجانب النظري للبحث اعتمد على ما هو متوفّر من المصادر الأجنبية والعربية من دراسات، وبحوث علمية وكتب، والأدبيات، فضلاً عن عدد من الأطّار التاريخ والرسائل الجامعية.
- الإطار الميداني:** اعتمد الباحثان على استبيان الاستبيان للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث بصورة رئيسية، وروعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات البحث وقياسها، فضلاً عن إدراكها، وفهمها من جانب الأفراد المبحوثين.

تاسعاً: اختبارات أداة البحث

أجريت الاختبارات ذات الصلة باستبيان الاستبيان والتعرف على مدى صلاحيتها في جمع بيانات الجانب الميداني ، ومن ثم اختبار بيانات البحث وأنموذجه وذلك على الفترات الآتية:

- مضامين الاستبيان:** تتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء وكلما يلي:

 - المعلومات العامة حول الأفراد:** وهي البيانات التي تخص أفراد العينة والمتمثلة بكل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، عدد الدورات التدريبية في المجال المصرفية).
 - متغير القيادة الإستراتيجية:** لقياس هذا المتغير وأبعاده الخمسة صيغت(25) عبارة خصصت خمس منها لقياس كل من التوجه الاستراتيجي لدى القادة في المصادر، وعبرت عنها المؤشرات(x5-x1) تطوير رأس المال البشري وعبرت عنها المؤشرات(x6-x10) الثقافة التنظيمية وعبرت عنها المؤشرات(x11-x15) الممارسات الأخلاقية وعبرت عنها المؤشرات(x16-x20) التفكير الإستراتيجي وعبرت عنها المؤشرات(x21-x25) .
 - متغير استراتيجيات التسويق المستدام:** لقياس هذا المتغير وأبعاده الأربع صيغت(20) عبارة خصصت خمس منها لقياس كل من التسويق الابتكاري وعبرت عنها المؤشرات(y1-y5) تسويق قيمة الزبون وعبرت عنها المؤشرات(y6-y10) التسويق الموجه للزبون وعبرت عنها المؤشرات(y11-y15) التسويق الاجتماعي وعبرت عنها المؤشرات(y16-y20) .



وتبنى البحث مقياس (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الاستجابة (أتفق بشدة، أتفق، محайд، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. ويوضح الجدول (2) مكونات الاستبانة على حسب البيانات والمعلومات التي شكلت الهيكل الخاص بها :

الجدول (2) مكونات استماراة الاستبانة

المصدر	العبارات		الأبعاد	المتغيرات الرئيسية	الفقرة	
	المجموع	العدد				
الزيارات الميدانية	6	6	بيانات الأفراد	المعلومات العامة	.1	
Hamidi, 2009 العامري ، 2010 فيروز ، 2013 عاير، 2013 Dinwoodie&Others, 2014	25	5	التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	.2	
		5	الثقافة التنظيمية			
		5	العمراسات الأخلاقية			
		5	تطوير رأس المال البشري			
		5	التفكير الاستراتيجي			
ابوسلطان، 2016 الخضري ، 2018 ابوعودة، 2018 ياسين، 2018 شلاله، وأخرون، 2019 سناء، 2020 سيداحمد، وأخرون، 2020 Adim&others,2021						
Shamma& Hassan, 2011 الشكر، والنعيمي، 2013 كامل، 2013 اسماعيل،2018 حاممي،2019 عبدالعزيز، 2020 Mataracı&Kurtuluş, 2020 الطاني، والبطيخ، 2021	20	5	التسويق الموجه للزبون	استراتيجيات التسويق المستدام	.3	
		5	تسويق قيمة الزبون			
		5	التسويق الاجتماعي			
		5	التسويق الابتكاري			

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على استماراة الاستبانة

2. اختبارات الاستبانة: أخذت استماراة الإستبانة إلى عدد من الاختبارات للتحقق من صلاحية استبانة البحث كونها الأداة الرئيسة في جمع البيانات والتعرف على الاختبارات التي مرت بها ومدى صلاحيتها وقدرتها على الإيفاء بمتطلبات الجانب الميداني، التي كانت على مرحلتين وذلك بهدف التأكيد من صلاحيتها لقياس متغيرات البحث والحصول على بيانات ذات مصداقية تعبر عن واقع عمل أفراد العينة في المصادر المبحوثة، وذلك وفق الآتي:

أ. الاختبارات قبل توزيع استماراة الإستبانة: تمت هذه الاختبارات على الاستبانة لتحديد مدى مصدقتيها وشموليتها وثباتها، وتتضمن ما يأتي:

► قياس الصدق الظاهري: للتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها، وتوضيحها في شكلها الاولى وبعرضها على مجموعة من الخبراء، والمختصين في مجال العلوم الإدارية، والإحصاء، واللغة لإبداء آرائهم بخصوص مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من النواحي العلمية والعملية الملحق (1) وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات التي تمأخذها بعين الاعتبار وعدلت الاستبانة على ضوئها لذا حصلت الاستبانة على رأى الأكاديرية من المحكمين في صحة فقراتها وملائمتها مع فرضيات البحث وأهدافها



➢ **قياس الشمولية:** تم قياس الشمولية بطرح عدد من الأسئلة على سادة المحكمين عن شمولية الإستبانة، وفي ضوء الأسئلة التي أجريت التعديلات المناسبة على بعض العبارات فأضفت عبارات جديدة وحذفت أخرى استبدل عدد من العبارات بأخر أكثر ملائمة، وبذلك أخذت صورتها النهائية في الملحق(2).

➢ **قياس الإستبانة:** تمت عملية تحليل الثبات اعتماداً على معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وهي تعد من الطرائق الإحصائية الشائعة الإستخدام في التعريف عن مدى ثبات الإستبانة، إذ اختيرت على وفق (كرونباخ ألفا) لمتغيري الدراسة وأبعادهما، إذ كلما كانت قيم كرونباخ ألفا أكبر من (60%) في الدراسات الإنسانية (Sekaran, 2004: 440) فذلك يدل على ثبات مقياس(الاستبانة) وقدرتها على إظهار النتائج نفسها عندما تتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، وبمتابعة قيم كرونباخ ألفا في الجدول (6) يتضح ما يأتي:

- ثبات الإستبانة إجمالاً وصلاحتها للتطبيق، والمعبرة عن متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا إلى (%93.8).
- ثبات المؤشرات المعبرة عن متغير القيادة الاستراتيجية إجمالاً بدلالة قيمة معامل كرونباخ ألفا التي بلغت إلى (%88.3).
- ثبات مؤشرات كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي) ، والتي تتراوح قيمها بين (72.5%-82.1%) لعكس ثبات المؤشرات المعبرة عن كل بعد من هذه الأبعاد.
- بلغت قيمة كرونباخ ألفا لمتغير استراتيجيات التسويق المستدام إلى نسبة عالية، إذ حققت (%91.8) مما يعكس ثبات المؤشرات المعبرة عن هذا المتغير إجمالاً.
- حاز كل بعد من أبعاد استراتيجيات التسويق المستدام والمتمثلة بـ(التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبون، التسويق موجه للزبون، التسويق الاجتماعي) على قيم معامل كرونباخ ألفا عالية تتراوح بين(82.4%-88.2%) ليعكس ثبات المؤشرات المعبرة عن كل بعد من هذه الأبعاد.

الجدول (3) قيم معامل الثبات(Alpha Cronbch)

المتغير والأبعاد	معامل الثبات	إجمالي الإستبانة
التجهيز الاستراتيجي	%78.9	%93.8
الثقافة التنظيمية	%78.3	
الممارسات الأخلاقية	% 79.5	
تطوير رأس المال البشري	%82.1	
التفكير الاستراتيجي	%72.5	
القيادة الاستراتيجية	%88.3	
التسويق الموجه للزبون	% 88.2	
تسويقي قيمة الزبون	% 82.4	
التسويق الاجتماعي	%83.3	
التسويق الابتكاري	% 83.8	
استراتيجيات التسويق المستدام	%91.8	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS

ب. اختبارات بعد التوزيع: نقصد بها الاختبارات التي تمت بعد أن أخذت الإستبانة شكلها النهائي ووزعت واسترجعت وأصبحت قابلة للتحليل و كانت كالتالي:

1. الحيادية: لقد اعتمدنا عند توزيع الإستبانة على حالة جوهرية وهي عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين أو التأثير عليهم من أجل الحصول على إجابات موضوعية، وتحقيق الحيادية وإعطاء الوقت الكافي لكل فرد من أفراد العينة للتعبير عن رأيه الحقيقي بما يضمن حيادية الإستبانة وموضوعيتها.

2. الاتساق الداخلي: إن صدق مستوى الإستبانة يستند إلى اختبار الاتساق الداخلي بين عباراتها، أجري الإختبار المذكور عن طريق حساب معاملات الارتباط بطريقة (Spearman) بين عبارات متغيرات البحث الحالي وأبعادها الفرعية، إذ إن قيم الارتباط المعنوية الموجبة أو السالبة توضح مدى مصداقية الاتساق الداخلي الذي يعبر عن التوافق والانسجام بين عبارات المتغيرات الرئيسية وأبعادها، وقام الباحثان لغرض التأكيد من صدق محتوى الإستبانة بتطبيق هذا الاختبار على أبعاد متغيرات البحث ومؤشراته، وكانت النتائج على نحو الموضح في الملحق (3) إذ تعكس هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند درجة مستوى معنوية (0.05) و (0.140) على النحو الذي يعكس توافر عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات، وكانت نتائج تحليل الاتساق الداخلي كالتالي:

- الاتساق بين عبارات القيادة الاستراتيجية: يتضح من نتائج التحليل المبينة في الجدول (1) ولغاية (5) المعروضة في الملحق (3) أن قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير القيادة الاستراتيجية وأبعاده، كانت معنوية عند مستويات (0.05) و (0.140) في أغلب علاقات الارتباط، مما يدل ومن خلال وجود علاقات الإرتباط المعنوية الموجبة على اتساق العبارات المستخدمة في قياس متغير القيادة الاستراتيجية وأبعاده.
- الاتساق بين العبارات: تشير النتائج في الجدول من (6) إلى (9) والمعروضة في الملحق (3) أن قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير إستراتيجيات التسويق المستدام وأبعاده كانت معنوية عند مستويات (0.05) و (0.140) في أغلب علاقات الإرتباط، مما يدل ومن خلال وجود علاقات الإرتباط المعنوية الموجبة على اتساق العبارات المستخدمة في قياس متغير إستراتيجيات التسويق المستدام وأبعاده.

عاشرًا: أساليب تحليل البيانات

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة من بينها برنامج (excel) وبرنامج التحليل الاحصائي (Statistical Package For Social Sciences-SPSS) وعلى النحو الآتي:

1. الإحصاء الوصفي المتمثل بنسب مؤدية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الارتباط (Spearman) لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرى الدراسة وأبعادهما على المستوى الكلى والجزئى فضلاً عن الاتساق الداخلى.
3. الانحدار الخطى البسيط والمتعدد للاختبار، تأثير متغير المستقل (القيادة الاستراتيجية بأبعادها) وفي المتغير المعتمد(استراتيجيات التسويق المستدام)
4. معامل الثبات (كرونباخ ألفا-Cronbach S Alpha) لقياس مدى ثبات فقرات الإستبانة.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم وتعريف القيادة الاستراتيجية

لقد شهد علم الإدارة ولاسيما في حقل الإدارة الاستراتيجية تحولات كبيرة ولاسيما في العقدين الأخيرين، إذ امتاز بالثراء البحثي وظهور نظريات بشكل كبير بقمة هرم المنظمة، بوصفها إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، في ظل التحول الكبير الذي تفرضه العولمة وما يرافقه من أجواء التغيير البيئي والتطلع الهائل في الأنشطة والوسائل غير التقليدية كل ذلك ألقى بضلاله المنظمات أن تتحرر من النظرة الضيقة لمفهوم القيادة إلى مفهوم أوسع وأشمل، وصولاً إلى القيادة الاستراتيجية (الجادر والسعدي، 2021: 109). يشير (سناء، 2020: 102) إلى أنَّ القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة للمنظمات لاتخاذ القرارات وحل المشاكل من خلال التحليل الموضوعي، والتخطيط والتفكير في المستقبل فهي تحقق أهدافها من خلال العمل والخطوة والرؤية الواضحة، وأنَّ القيادة الاستراتيجية لها أهمية ومكان مهم في منظمات الأعمال وأهمية لدى الباحثين والنظريات التطبيقية ولاسيما المنظمات التي تهدف إلى الربح.



أشار الكتاب والباحثون من وجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة إلى تعاريف القيادة الاستراتيجية، ونظرًا لعدم اتفاق بين الباحثين لتعريف موحد للقيادة الاستراتيجية نضع مجموعة من التعريفات للباحثين والكتاب كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (4) تعريف القيادة الإستراتيجية حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين على وفق المنظور الزمني

التعريفات	الكاتب والسنة والصفحة
مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المصممة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها ضمن البيئة الإدارية التي تعمل فيها.	خضير، إسماعيل، 2021: 323
مجموعة من المسؤوليات التي يتم تكليفيها بها قادة المستويات العليا في المنظمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الحاسمة القرارات التي يعملون من خلالها لحفظ على الفعالية طويلة المدى للمنظمة.	Awad&others, 2021:100
النمط القيادي المرتبط بمستقبل المنظمة، ووضعها في المستقبل، وكيفية استغلال مواردها وإمكانياتها للوصول إلى هذا المستقبل بنجاح.	الألمعي، 2020: 3
تتمثل في قدرة المنظمات ببناء الرؤية المستقبلية والتركيز الاستراتيجي والأبداع والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية	سيد ،وشيخ الذيب، 2019: 120
تحول المنظمة عن كل شيء يتعلق بالرؤية والقيم والثقافة والمناخ والهيكل والأنظمة أن القادة الاستراتيجيين يمارسون أساليب مختلفة من الإدارة لصياغة رؤية تمكّنهم من الحفاظ على المنافسة بشكل ديناميكي. ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل	Waribu,2019 :8

المصدر: من اعداد من اعداد الباحثان.

تأسيساً على ما سبق يرى الباحثان بان القيادة الاستراتيجية: هي القررة التي يمتلكها القائد للتأثير في الآخرين من خلال التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسويقية المستدامة .

2. أهمية القيادة الإستراتيجية

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية كونها عنصر مهم من عناصر المنظمات الرائدة من خلال النقاط التالية:

أ. الدور المحوري الذي تؤديه في تطوير المنظمة وتقديم النصح والمشورة للإدارة الوسطى فانهم على استعداد لتقليد خصائص القادة الناجحين وأساليبهم. وتقديم الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها في الوقت المناسب وتحسين سبل الوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشأن القضايا التي تواجه المنظمة (حسين وعلى، 2021 : 359) .

ب. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث تدفع المنظمة وتحركها بحيث تزدهر على مدى الطويل ، يساهم في خلق ثروة تنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو الهدف الأساسي لأي منظمة، فإذا امتلكت المنظمة قرارة على ممارسة القيادة الإستراتيجية بطريقة متفوقة ومتقدمة، يسهل ذلك جهودها للحصول على ارباح كبيرة من استثماراتها (Boyd,2019:31).

ت. الاطلاع والإحاطة بكلفة المعلومات والبيانات المرتبطة بالمنظمة وما يمتلكه من خبرات عالية ومعرفة بنواحي الضعف والقوة في المنظمة ووجود حلول مناسبة لها (العامري، 2010 :44).

استناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان أن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في مدى تقدم المنظمات وقدرتها لمواجهة متغيرات البيئة المحيطة بها، كما أنها تعزز التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والأهتمام بتطوير رأس مالها البشري والدعم والتفكير الاستراتيجي وجعل كل هذه الأمور منبعاً للابداع والابتكار واتخاذ القرارات والخطط وحل المشكلات وتحقيق التوازن بين الأطراف، وبناء فرق عمل الاهتمام بعملية الاتصال بين الرئيس والمرؤس ومشاركتهما باتخاذ القرارات ووضع حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة وتحقيق هدف المنظمة من الربح والاستدامة في سوق الأعمال.

3. أبعاد القيادة الإستراتيجية

بالاطلاع على الأدب الإداري وبعض الدراسات السابقة وإسهامات الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية ورد العديد من النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الإستراتيجية، وقد قام الباحثان بتلخيص اهمها في الجدول (5).

جدول (5) أبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

أبعاد القيادة الإستراتيجية																الباحث أو الكاتب / السنة				
المعلومات الاستراتيجية	الشخصية الاستراتيجية	اتخاذ القرار الاستراتيجي	فلسفته في العمل	التغير التنظيمية	الابداع والتغيير	مشكلة فرق	التأثيرات	الاتكين	المسؤولية	الاستراتيجية	تنمية الكفاءات	وأخفافها عليها	واستغلال	تطوير رأس المال البشري	الممارسات الأخلاقية	الثقافة التنظيمية	الثقافية	الاستراتيجية	الاتجاهات	
											✓			✓	✓	✓	✓		✓	حسين، على 353: 2021،
													✓	✓	✓	✓		✓	زابي، بعيطش 148: 2021،	
														✓	✓	✓			✓	سمرالدين، القرشي، 2020 5148:
														✓	✓	✓			✓	العايدلة 2020:13،
													✓	✓	✓			✓	الألمعي 2020:4،	
					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								سناء، 2020:1، 74	
														✓	✓	✓	✓	✓	✓	الداوى، خويلدا 10:2019،
													✓		✓	✓	✓	✓	العامري، حسين 302: 2019،	
		✓	✓																	أمينة بوفاجة 13: 2018،
																	✓			على، وأخرون 145: 2015
	✓	✓	✓								✓	✓								عبر، 2013:2، 53
	✓	✓	✓								✓	✓								فيروز، 2013: 80
	✓	✓			✓						✓									العامري، 2010:46
					✓	✓	✓	✓	✓	✓									Hamidi, 2009:2568	
2	3	4	1	3	2	2	7	3	6	2	2	2	7	7	7	8	2	7	المجموع	
%14	21%	29%	7%	21%	14%	14%	50%	2%	43%	14%	14%	50%	50%	57%	14%	50%	Nسبة التكرار %			

المصدر / من إعداد الباحثان معتمداً على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول آنف الذكر وجود نسب اتفاق مرضية على أبعاد (التجهيز الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الإستراتيجي) ونسب بلغت (50%، 50%، 50%، 50%) لكل منها على التوالي، لذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على تلك الأبعاد، وان الأبعاد الخمسة أكثر ملائمة لميدان الدراسة، حيث إن لكل بعد من

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/6.2.18>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



الأبعاد السابقة إرتباطاً وتائراً وأضحاً في الوصول إلى إستراتيجيات التسويق المستدام. نستعرض فيما يلي شرحاً موجزاً لكل بعد من الأبعاد الخمسة:

أ. التوجه الإستراتيجي

يسترشد التوجه الإستراتيجي في المنظمة توجهاً في تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في أقسامها المختلفة ومستوياتها الإدارية، ما هو الإخطاء لتحقيق الأهداف الكاملة للمنظمة وإجراءاتها و سياساتها الموحدة الشاملة، يقوم المصرف بوضع رؤية طويلة الأجل لأهدافه الإستراتيجية، وتتمثل هذه الرؤية ماتطمح اليه في المستقبل (حسين وعلى ، 2021: 359). ويعرفه (الشياح والجداية، 2021: 118) التوجه الإستراتيجي على أنه المبادئ التي توجه وتؤثر في أنشطة المنظمة وفي جهودها لتحقيق أداء أفضل في السوق وضمان قابليتها للبقاء ويستخدم هذا المفهوم بشكل مكثف في المجالات الاستراتيجية وقيادة الأعمال والتسويق، وهناك العديد من أنواع التوجه الإستراتيجي منها التوجه الداخلي والخارجي، والتوجه نحو استكشاف فرص العمل، والتوجه نحو تجنب المشكلات الصعبة، والتوجه التكنولوجي أو التوجه للمستقبل، واتجاه المنظمة نحو تحقيق هدفها. ومن وجهة نظر الباحثان التوجه الإستراتيجي هو فلسفة المنظمة وتوجهها وتحدي رؤيتها ورسالتها وأغراضها وأهدافها بصورة سهلة وواضحة يمكن فهمها من قبل الأفراد العاملين ليعملوا على تحقيقها، وهي الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها .

ب. الثقافة التنظيمية

هي تشكيلة من القيم والتفضيلات والمعتقدات والمعاني والطقوس التي يعتقد بها كل فرد داخل المنظمة وتطور بمرور الزمن وتعكس سلباً أو إيجاباً على الأفراد في العمل(الجادر والسعيدي، 2021: 120). وحسب(Alayoubi&others, 2020: 16) الثقافة التنظيمية هي مفهوم شامل لكل شيء يتعلق بجوانب الحياة في المنظمة، والتركيز على جوهرها والعمل على الأبعاد السلوكية والعقلية معًا كطريقة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل وفق ما يعرف النسيج التفاقي الذي يعد دوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة. ويرى (اله gioin، 2017 : 35) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من معايير والتوقعات والمعتقدات والعادات والآفكار والتقاليد والقيم وأساليب العمل التي يربط بها الأفراد في المنظمة، ويتضح ذلك في سلوكهم وشخصياتهم وتعاملهم وانتاجيتهم.

ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية خليط معقد من الأنماط والقيم والمعتقدات التي يشتراك بها أعضاء المنظمة وتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للمنظمة، وكلما اشتركت أعضائها فيما بينها و ازدادت الثقة ودرجة القبول كلما تزداد درجة قوة الثقافة التنظيمية.

ت. الممارسات الأخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية وأمر حيوى للمنظمة لتحقيق أهدافها للسلوك الصحيح وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفها مقاييساً أخلاقية، والقيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر في معتقدات المنظمة وسلوكها وقراراتها ونتيجة لذلك يعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة الاستراتيجية(ابراهيم، 2021: 203). ويرى (الجادر والسعيدي، 2021: 120) أن الممارسات الأخلاقية هي معايير تحكم العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة من جهة والمنظمة وبينها الخارجية من جهة أخرى لتحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من ممارسات أخلاقية.

وتعتقد الباحثان أن الممارسات الأخلاقية هي القيم الأساسية والمبادئ الأخلاقية للقيادة في المنظمة، والعمل بنزاهة وصدق مع الزبائن، ومن هذه القيم والمبادئ السرية والاحتفاظ بمعلومات الزبائن وعدم تسربها، ومعرفة بينة الزبائن وتجنب العنصرية وعدم المساواة والتعامل معهم بغض النظر عن ديانته ومعتقداته.

ث. تطوير رأس المال البشري

يعتمد نجاح المنظمة على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية، وخاصة إنها تُعد رأس مال في يومنا هذا اليوم يعتمد في تحقيق النجاح التنظيمي والمنافسة العالمية (حسين وعلى، 2021: 359). ويرى(حميد، 2017: 29) أن كفاءة رأس المال البشري وإدارته هي التي تحدد مدى تحقيق الأهداف من قبل المنظمة وذلك من خلال صياغة وتنفيذ الفترة الأساسية للمنظمة ونجاحها، وأن مشاركة القادة في تطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار تؤدي إلى إنجاز الأعمال بصورة أفضل اقتصادياً وأماناً.

ويرى الباحثان إلى أن تطوير رأس المال البشري هو المهارات والقدرات والخبرات والقابليات التي يمتلكها الأفراد وتساهم في العملية الانتاجية والخدمية، ويشمل رأس المال البشري جميع العاملين الذين ينتمون إلى المنظمة، وأنه يُعد أهم عنصر من عناصر موجودات المنظمة وعلى القيادات استقطاب الأفراد ذوى الكفاءات العالمية والجيدة وتدربيهم والعناية بهم للحصول على نتائج مرضية.

ج. التفكير الإستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو مهارة مطلوبة من قبل الباحثين عن كفاءات الذين يتطلعون إلى شغل مناصب استراتيجية. اقترح باحثون سابقون أن القادة الذين يفكرون بشكل استراتيجي يعروفون بشخصية وسمات معينة والمهارات المعرفية بينما الأهداف تختلف والخطط ل يتتنوع تحقيقها، ويظل التفكير الاستراتيجي عاملاً أساسياً لنجاح الإستراتيجية وكفاءة أساسية تمكن القادة من التكيف بشكل فعال مع بيئه معتقدة و دائمة التغير، التفكير الاستراتيجي هو عملية معرفية تحدد قدرة الفرد على توقع التهديدات ، وتميز فرص العمليات، وفحص الإجراءات البديلة ، واتخاذ القرارات التي تزيد من القيم قصيرة المدى وتخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل (Hitt&Others,2017:388). ويرى (اله gioen, 2017:27) أن التفكير الاستراتيجي يمثل مدخلاً ونمطاً فكريًّا يساعد في تحقيق التوازن بين إمكانيات المنظمة والمنافسة وما يكون على المنظمة في المستقبل لأن التفكير الاستراتيجي يمثل قدرة القائد لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحثان التفكير الإستراتيجي هو التفكير المستشرق للمستقبل ويقوم بتحديد اتجاهها، حيث يقود المنظمة لكي تستثمر الفرص والتغيرات المستقبلية، كما يساعدها في تحديد الخطوط التي تقوم بنقل الرؤية للواقع.

ثانياً: استراتيجيات التسويق المستدام

1. مفهوم وتعريف استراتيجيات التسويق المستدام

لقد شهد مفهوم التسويق تغيرات وتحديات كبيرة واجهت المنظمات كافة دون استثناء، وكان نتيجة هذا الوضع تأثيره في الأداء التسويقي حسب قدرة المنظمة على وضع الاستراتيجية الازمة لمواجهتها ودراستها وتحليل هذه التحديات والتغيرات من أجل تقليل آثارها التي قد تؤثر سلباً في أرباح المنظمة المستقبلية ونموها (الطائي وابوطبيخ، 2021: 45).

ويرى (حامى، 2019: 201) لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التسويقية في سوقها المستهدف عليها أن تبني استراتيجية تسويقية مستدامة، تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وتسمح لها بالاستمرارية بين ما تمتلكه من موارد وما ينتج عن البيئة من فرص وتهديدات، وأن المنظمات المستدامة تتتجنب العديد من المشاكل القانونية والبيئية التي من الممكن أن يثيرها التوجه التقليدي للتسويق، فنتيجة لظهور حركات حماية المستهلك وحماية البيئة أصبح أن يقع على عاتق المنظمات مسؤوليات اجتماعية وبائية ومراعاتها من خلال ممارسة الأعمال التسويقية.

ناقشت العديد من الباحثين موضوع استراتيجيات التسويق المستدام، وتعددت الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، فمنهم من استخدم مصطلح التسويق البيئي أو الأخضر أو التسويق الاجتماعي أو التسويق الاقتصادي ولكن مهما تعددت المفاهيم والمصطلحات إلا أن جميعها تشير إلى العلاقة بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية وخدمة مستدامة للمجتمع من خلال القيام بالأعمال دون المساس بالأجيال القادمة، وإنه لحد الأن لا يوجد تعريف موحد ومتافق عليه من قبل الكتاب والباحثين، وفيما يأتي بعض هذه التعريف:

جدول (6) تعاريف إستراتيجيات التسويق المستدام حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين على وفق المنظور الزمني

خطة المنظمات التسويقية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة لها والمحافظة على كل من رأس المال البشري والموارد الطبيعية وتعزيزها، أي أن تطوير استراتيجية التسويق المستدام يبدأ مع عملية تسمى الاختيار الخلفي وفيها يقوم المديرون بتقييم مواقف منظمتهم الحالية مع احترام رؤيتهم المستقبلية على المدى البعيد.	الجرجي والعزاوي، 2021: 138
المدى الذي تدمج فيه المنظمة قضايا الاستدامة في قراراتها التسويقية، بطريقة تحقق التوازن بين كسب الأرباح وبين خفض التأثير على البيئة والمجتمع.	الطائي وابوطيخ، 2021: 42
الاستراتيجيات التي يجب ان توضع وفق صياغة المقدرات الجوهرية التي تملكها المنظمة وبشكل يراعي احتياجات البيئة والمجتمع	حمامى، 2019: 202
طرق تسويقية تستخدمها المنظمات لتحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تنمية طويلة الأجل، إلى جذب الزبائن والمساهمة في المجتمع.	Sun& Ko, 2016:270

المصدر من اعداد الباحثان.

التعريف الأجرائي للباحثان هو أن إستراتيجيات التسويق المستدام هي هدف المنظمات من أجل تحقيق الربحية، والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة وحقوق الأجيال القادمة، ووضع إستراتيجيات من قبل قيادة المنظمة وضمان مكانتها في سوق المنافسة.

2. أهمية إستراتيجيات التسويق المستدام

يمكن تجسيد أهمية إستراتيجيات التسويق المستدام من خلال النقاط الآتية:

أ. تمثل أهمية إستراتيجيات التسويق المستدام ب تعظيم عوائد الدولة وتحفيض الأعباء عن عائق الدولة ، بسبب وعي منظمات الأعمال بأهمية المساهمة العادلة في تحمل التكاليف الاجتماعية المتمثلة في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والأجتماعية(الهاشمي، ملا حسن، 2021: 117).

ب. تعزيز التغيير نحو الأستدامة من خلال زيادة الوعي العام حول قضايا الأستدامة وعليه يعتبر مشاركة الجميع بما فيهم زبائن المنظمة نحو التحول الى الأستدامة، ويساهم التغيير نحو التسويق المستدام الى جذب الزبائن الوعيين بيئياً واجتماعياً (بولطيف، 2018: 66).

ت. مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، عن طريق تقديم المنتجات بمواصفات مميزة بما يمكنها من مواجهة القيد والتغيرات الراهنة، وخاصة تلك المرتبطة بالمنافسة التي أدخلت المتطلبات الاقتصادية والأجتماعية والبيئة في طياتها بما يمكن من نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى الموقع الذي ترید ان تصل اليه في المستقبل والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (ابووردة، 2017: 126). ويرى الباحثان أن أهمية إستراتيجيات التسويق المستدام بشكل عام تتضمن في ما ياتي:-

- مساعدة المنظمات على الابتكار لأنشطتها التسويقية من أجل البقاء والاستمرارية في العمل .
- توثيق العلاقة بين الزبون والمنظمة، لأن الزبون هم الهدف في تحقيق الربح وديمومة المنظمة.
- قدرة المنظمة على المنافسة ومواجهة التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية .
- تقديم المنتجات من خلال تزويد الزبون بالمعلومات الإرشادية والتعليمية من خلال وسائل الإعلان والوسائل الإلكترونية في سبيل وضوح الرؤى لدى الزبائن بمنتجات المنظمة وخدماتها وكيفية التعامل بها.

3. أبعاد إستراتيجيات التسويق المستدام

بعد الاطلاع على الأدب الإداري وبعض الدراسات السابقة وإسهامات الباحثين والمهتمين بموضوع إستراتيجيات التسويق المستدام ورد العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد هذه الإستراتيجيات، وقد قامت الباحثة بتلخيص اهمها في الجدول الآتي.

جدول (7) أبعاد الإستراتيجيات التسويقية المستدام من وجهة نظر الكتاب والباحثين

الباحث أو الكاتب /السنة	أبعاد الإستراتيجيات التسويقية المستدام													
	الابعدة الأخيرة المستدام	التجوّه التسويقي	التجوّه النوعي	التسويق الحساني	التجزئي	التسويق التفاوضي	التجوّه بالمسوق	التسويق المتعدد	التجوّه بيان قيمة	التجوّه بيان طلاق	التجوّه بيان انتشار	الاقتضائي	بيان جذب	بيان جذب اجتماعي
الطائي وابوطبيخ، 39: 2021	✓	✓					✓		✓				✓	
زوين ومحمد 76: 2020،				✓		✓			✓		✓	✓		
Mataracı&Kurtuluş,2020 :307	✓						✓				✓			
عبدالعزيز، 2020: 1104:					✓		✓	✓	✓					
الحمامي، 2019:1 99	✓	✓					✓						✓	
اسماعيل 2018:75،	✓		✓								✓	✓		
ابو وردة 2017:86،	✓						✓	✓	✓					
Kalva,2017:13	✓						✓			✓	✓	✓		
كامل، 2013:8،	✓	✓					✓		✓			✓		
Bajdor,2013: 92	✓	✓					✓		✓			✓		
Kotler&Arms trong,2011:59 9	✓	✓					✓		✓				✓	
المجموع	1	9	4	1	1	1	1	8	2	8	1	4	8	
نسبة المئوية	%9	%82	36 %	%9	%9	%9	9 %	80 %	18 %	73 %	9 %	36 %	73 %	

المصدر / من إعداد الباحثان معتمداً على الأدبيات والدراسات السابقة

يتضح من الجدول (7) وجود اتفاق على الأبعاد (تسويق الموجه للزيتون، خلق قيمة الزيتون، التسويق الاجتماعي ، التسويق الابتكاري) وبنسب بلغت (80%، 73%， 73%， 82%) لكل منها على التوالي، مما قادنا إلى الاعتماد عليها في الدراسة الحالية كأبعاد معتبرة عن استراتيجيات التسويق المستدام، فضلاً عن كونها تُعد من الأبعاد الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً في قياس استراتيجيات التسويق المستدام، وضمن بيانات متعددة المحلية منها الإقليمية والعالمية، وأنها أكثر توافقاً مع القيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ، وينسجم مع بيئة المنظمات المبحوثة في إقليم كوردستان. ونعرض هنا توضيحاً شاملاً لكل من الأبعاد الأربع المعتمدة في البحث :

أ. التسويق الموجه للزيتون

يشير التوجّه نحو الزيتون هو الاهتمام باحتياجات ورغبات الزيتون و الحل الحقيقي للنجاح التسويقي ، وهو الحكم الأساس لسمعة المنظمة وبقائها وتحاول من خلاله فهم وادرار احتياجات الحالية والمستقبلية وبشكل مستمر وتلبية متطلبات السوق ،ويتصف التسويق الموجه للزيتون على انه ميل لتنمية احتياجات الزبائن وتجنب الخداع ووصف المنتجات والخدمات بصورة مناسبة ومساعدة الزبائن على اتخاذ القرارات الشرائية.(الطائي وابوطبيخ، 2021: 46). ومن وجهة نظر الباحثان تسويق الموجه للزيتون هو توجيه الخدمات



و المنتجات بما يلائم حاجات ورغبات الزبائن و اشباعها و العمل على ديمومة العلاقة بينها وبين الزبائن المتعاملين و العمل على جذب زبائن جدد و النظر الى العالم من خلال عيون زبائنه و معرفة متطلباتهم التسويقية، و العمل على تحقيقها. ومن وجهة نظر الباحثان أن التسويق الموجه للزبائن هو توجيه الخدمات و المنتجات بما يلائم حاجات الزبائن و رغباتهم و اشباعهم و العمل على ديمومة العلاقة بينها وبين الزبائن المتعاملين و العمل على جذب زبائن جدد و النظر إلى العالم من خلال عيون زبائنه و معرفة متطلباتهم التسويقية، و العمل على تحقيقها.

ب. خلق قيمة الزبائن

أن المهمة الأولية للمنظمة هي تسويق القيمة للزبائن، كونه الطرف الرئيس في تعظيم القيمة ضمن قيود كلف البحث و المعرفة والدخل وفي ظل مجموعة الخيارات الواسعة التي يواجهها، و تتحدد معرفة القيمة استناداً إلى فكرة المنفعة، إذ تقدم المنظمة مستوى معين من المنفعة، مقابل أدنى كلفة ممكنة، فيما يحصل الزبائن على المنافع ويقصد في القيمة بالنسبة للزبائن، توسيع المنافع المتاحصلة والكلف المدفوعة من قبل الزبائن المستخدم للمنتج، وبما أن المنظمة تهتم بقاعدة زبائنه بوصفها من الموجودات المهمة، فإن لكل زبون في هذه الفاعدة قيمة حالية و قيمة متوقعة، وهكذا تساوي قيمة الزبائن طول الأمد ممثلاً لقيمة التي يساهم بها الزبائن في المنظمة مجموع القيمة الحالية و القيمة المتوقعة المستقبلية (Hammam, 2019: 380). بينما يرى (Shamma & Hassan, 2011: 204) أن على المنظمة الاهتمام بشكاوى الزبائن لأن عدم الاهتمام بالشكاوى يؤدى إلى حدوث فجوة بين المنظمة والزبائن و انتقال الزبائن إلى منظمة أخرى، كلما كبرت الفجوة ، زادت فرص دوران الزبائن، و حقوق ملكية الزبائن، و ابعاد الزبائن عن المنظمة و لهذا على المنظمات الاهتمام بقيمة الزبائن و توثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة من أجل الوصول إلى اهداف مزدوجة من ناحية الزبائن و المنظمة أيضاً. ويرى الباحثان أن تسويق قيمة الزبائن هي المنافع التي يحصل عليها الزبائن من خلال استخدامه للمنتج المقدم من قبل المنظمة وكلما كانت توقعات الزبائن مرضية من خلال استخدامه للمنتج كلما ادى ذلك إلى أرباح طويلة الأجل و تحقيق التفوق التناصفي للمنظمة.

ت. التسويق الاجتماعي

التسويق الاجتماعي هو تصميم وتنفيذ وتوجيه ومراقبة البرامج المعدة للأفكار المقبولة اجتماعياً و تتضمن تخطيط المنتج، التسعيـر، والأتصـالـات ، والتوزيع ، وبحـوث التسويـق و مراـعاـة الجـانـب الأـجـتمـاعـي في التـسـويـق (الطـائـي، وابـوطـيـخ، 2021: 46) . بينما يرى (حـول، 2014: 136) ان التـسـويـق الأـجـتمـاعـي يـضـمـن دورـهـ تـجـاهـ المسـؤـولـيـةـ الأـجـتمـاعـيـةـ منـ خـالـلـ المـسـاـهـمـةـ فيـ سـدـ اـحـتـيـاجـاتـ المجتمعـ وـ خـلـقـ فـرـصـ عملـ جـديـدةـ ذاتـ طـابـ تـنـوـيـ وـ ذـلـكـ باـقـامـةـ مـشـارـيعـ خـيرـيـةـ وـ اـجـتمـاعـيـةـ، وـ هـذـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ دـعـمـ اـفـرـادـ المـجـتمـعـ لـلـمـنـظـمةـ وـ كـسـبـ ثـقـهـاـ وـ الـاعـتـرـافـ بـوـجـودـهـاـ وـ المـسـاـهـمـةـ فـيـ اـنجـازـ الـأـهـدـافـ حـسـبـ الخطـطـ المـرـسـومـةـ. وـ يـرـىـ الـبـاحـثـانـ أـنـ التـسـويـقـ الـاجـتمـاعـيـ:ـ هوـ تـسـويـقـ الـمـنـتجـاتـ وـ الـخـدـمـاتـ بـشـكـلـ يـرـاعـيـ فـيـهـاـ الـجـوانـبـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـ الـصـحـيـةـ لـأـفـرـادـ الـمـجـتمـعـ دـوـنـ إـلـاقـ الـضـرـرـ وـ الـأـذـىـ بـالـمـجـتمـعـ مـنـ إـسـتـخـدـامـهـ لـلـمـنـتجـ مـعـ مـرـاعـةـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـسـتـدـامـةـ لـلـمـنـظـمةـ.

ث. التسويق الابتكاري

يشير التسويق الابتكاري إلى تحسين أو تطوير منتجات تقليدية أو تقديم منتجات جديدة من خلال الانفتاح على افكار جديدة ووجهات نظر متعددة من أجل إيصال تلك الافكار إلى الزبائن بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجاً (الطـائـي، وابـوطـيـخ، 2021، 764: Purchase & Volery, 2020). التـسـويـقـ الـابـتكـارـيـ هوـ تـنـفـيـذـ مـارـسـاتـ التـسـويـقـ الـجـديـدةـ التـيـ تـنـطـوـيـ عـلـىـ تـغـيـرـاتـ كـبـيرـاتـ كـبـيرـاتـ فيـ تـصـمـيمـ منـتجـ أوـ خـدـمـةـ أوـ تـغـلـيفـهـمـاـ أوـ تـوزـيعـهـمـاـ أوـ التـروـيجـ لـهـمـاـ أوـ تـسـعـيرـهـمـاـ وـ الدـخـولـ إـلـىـ أـسـوـاقـ جـديـدةـ (Purchase & Volery, 2020: 764) . وـ يـرـىـ الـبـاحـثـانـ أـنـ التـسـويـقـ الـابـتكـارـيـ هوـ مـفـهـومـ يـشـمـلـ الـمـنـظـمةـ كـلـ بـشـكـلـ عامـ وـ الـقـيـادـةـ بـشـكـلـ خـاصـ عـنـ جـمـيعـ التـجـديـدـاتـ وـ التـغـيـرـاتـ فيـ الـمـنـتجـاتـ التـيـ تـتـفـوـقـ بـهـاـ الـمـنـظـمةـ وـ تـمـيـزـهـاـ عـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـنـافـسـةـ لـهـاـ مـنـ خـالـلـ طـرـيـقـةـ اـدـانـهـاـ وـ تـقـدـيمـ الـمـنـتجـاتـ بـأـسـلـوبـ مـبـكـرـ وجـيدـ .

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً: تحليل علاقة الارتباط

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية التي تعكس علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (استراتيجيات التسويق المستدام) وعلى المستوى الكلي والجزئي كما يأتي:

1. تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام

يعكس مضمون هذا التحليل صحة التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة على مستوى أبعادها الكلية، وبمتابعة نتائج التحليل المبينة في الجدول(8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (التجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي)، كمتغير مستقل واستراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بأبعادها (التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبون، التسويق الموجه للزبون، التسويق الاجتماعي) كمتغير معتمد وعلى مستوى أبعادها الكلية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751) عند مستوى معنوية (0.01)، و يعد ذلك مؤشراً على وجود انسجام وتلاؤم بين المتغيرين على نحو امتلك معه القيادة الاستراتيجية دلالة أبعاده قوة تفسيرية وتنبؤية في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ إن اهتمام قادة المصارف المبحوثة بأبعاد القيادة الاستراتيجية وتبنيهم سيمكنهم من اعتماد استراتيجيات التسويق المستدام، وفي ذلك إشارة إلى إمكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام عن طريق توظيف قادة المصارف المبحوثة للأبعاد المعتبرة عن القيادة الاستراتيجية، وفي ضوء ما تقدم ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة.

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
القيادة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	استراتيجيات التسويق المستدام (المؤشر الكلي)
0.751**	

المصدر: إعداد الباحثان معتمدةً على نتائج التحليل الأحصائي n=140 ** P ≤ 0.01

2. تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (منفردة) واستراتيجيات التسويق المستدام

يعبر مضمون هذا التحليل عن اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، اذ تفضي نتائج الجدول(9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بر(التجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي) واستراتيجيات التسويق وبمعاملات ارتباط بلغت قيمتها 0.538، 0.607، 0.657، 0.693، 0.659 كل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.01)، ويشير ذلك إلى أن تبني قادة المصارف المبحوثة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية سوفتمكنهم من الاعتماد على استراتيجيات التسويق المستدام، وامتلاك بعد الممارسات الأخلاقية أعلى علاقة ارتباط بدلة قيمة معامل ارتباطها الذي بلغ (0.693)، ليعكس توافق النسب و التوافق بين هذا بعد واستراتيجيات التسويق المستدام، واحتلت العلاقة بين بعد التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق المستدام المرتبة الثانية، وامتلكت الأربع الأبعاد الثلاثة المتبقية (الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، التجه الاستراتيجي) المراتب الثالثة والرابعة والخامسة لكل منها على التوالي في علاقتها مع استراتيجيات التسويق المستدام. والتي تؤكد على وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة. واعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل علاقات الارتباط ترفض الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وتقبل

الفرضية البديلة. والتي تؤكد على وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة.

الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام

ابعاد القيادة الاستراتيجية					المتغير المستقل
المتغير المعتمد					
استراتيجيات التسويق المستدام (المؤشر الكلي)					
التفكير الاستراتيجي	المعارضات الأخلاقية	الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	التجهيز الاستراتيجي	
0.679**	0.693**	0.657**	0.607**	0.538**	

المصدر: إعداد الباحثان من استناداً إلى التحليل الأحصائي $P \leq 0.01$ $n=140$ **

ثانياً: علاقة التأثير

1. تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعية) في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

يمثل هذا التحليل اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعية) في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، إذ تفصح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (10) وجود تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التجهيز الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المعارضات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي) (مجتمعية) في استراتيجيات التسويق المستدام، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسرت هذه الابعاد وبدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج العام ما نسبته (56%) من الاختلافات الكلية في استراتيجيات التسويق المستدام، وتدعى معنويته قيمة (F) المحسوبة (111.178) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (6.742) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1.138)، وإن النسبة المتبقية (44%) تعود لمتغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة أو أنها قد تكون خارج السيطرة. كما تشير معطيات الجدول تأثر استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بأبعاد القيادة الاستراتيجية بدلالة قيمة معامل الانحدار(Beta) والتي تؤشر أن التغير في أبعاد القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يقود إلى تغير ما نسبته (0.751) في استراتيجيات التسويق المستدام، ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (13.346) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل من تلك النتائج أن تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة يعتمد على توظيف قادتها للأبعاد المحسدة للقيادة الاستراتيجية، أي ان امتلاك قادة المصارف المحفوظة للمؤشرات المعتبرة عن الأبعاد القيادة الاستراتيجية والعمل على توظيفها ستمكنهم من تبني استراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بـ(التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبون، التسويق الموجه للزبون، التسويق الاجتماعي).

اعتماداً على ما نقدم من معطيات لنتائج التحليل المعنوية ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة.



الجدول (10) تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعية) في استراتيجيات التسويق المستدام

ابعاد القيادة الاستراتيجية						المتغير المستقل	
الجدولية	المحسوبة	R^2	T		Beta	B0	المؤشرات
			الجدولية	المحسوبة			المتغير المعتمد
6.742	178.111**	0.56	2.37	13.346**	0.75	0.868	استراتيجيات التسويق المستدام

**P ≤ 0.01 n = 140 d.f = 1,138

المصدر: إعداد الباحثان معتمدةً على نتائج التحليل الأحصائي

2. تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (منفردة) في استراتيجيات التسويق المستدام

يتضمن هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية المتبعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي) في استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة. وتوضح معطيات الجدول(11) عن الاختبارات الآتية:

أ. اختبار تأثير بعد التوجه الاستراتيجي في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (26) إلى وجود تأثير بعد التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسر هذا بعد لوحده وبدلاً عنه معامل التحديد (R^2) ما نسبته (28%) من التباين في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة، وتدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (56.195) مقارنة بالمجدولة (6.742) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,138)، وإن النسبة المتبقية وبالنسبة (72%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في بعد التوجه الاستراتيجي للمصادر المبحوثة يؤدي إلى التغيير في استراتيجيات التسويق المستدام ما نسبته (0.538) وهي قيمة معنوية بدلاً (t) المحسوبة بالنسبة (7.496) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه النتائج ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بـ(التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبون، التسويق الموجه للزبون، التسويق الاجتماعي) في المصادر المبحوثة مرهونة بتوظيف قادتها المؤشرات المعبرة عن التوجه الاستراتيجي عن طريق تحديد رؤيتها الاستراتيجية على نحو واضح ودقيق واسرار جميع الموظفين في تطويرها، فضلاً عن ترجمة رسالتها إلى خطط وسياسات عمل واضحة والعمل على تقييم أهدافها الاستراتيجية في إطار المرونة وإمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية وبما يؤمن لها تحدي التهديدات عبر الاستفادة من تجارب الآخرين.

ب. اختبار تأثير بعد تطوير رأس المال البشري في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

يتضح من معطيات الجدول(11) تأثر استراتيجيات التسويق المستدام بعد تطوير الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وان (36%) من الاختلافات الكلية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة يفسره بعد تطوير رأس المال البشري ، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (80.633) مقارنة بالمجدولة (6.742) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,138)، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة سيتغير بنسبة (0.607) اذا تغير بعد تطوير الموارد البشرية مقدار وحدة واحدة ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (8.980) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل من ذلك ان استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة تستمد مقومات تبنيها من بعد تطوير رأس المال البشري ، اي ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصادر المبحوثة يتوقف على قدرة قادتها على وضع سياسات الاستقطاب واختيار كفاءات قادرة على الإبداع والابتكار في العمل، وتنمية مواردها البشرية عبر اشراكهم في برامج تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية، ودعم العلاقات الاجتماعية الداخلية

والخارجية التي تساعد على انجاز اعمال الموظفين، فضلاً عن مكافأة الموظفين المتميزين لديها والحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.

ت. اختبار تأثير بعد الثقافة التنظيمية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

تظهر معطيات الجدول(11) وجود تأثير بعد الثقافة التنظيمية في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدالة(0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة(0.01)، وفسر هذا بعد لوحده ما نسبته (42.8%) من التباين في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة(F) المحسوبة(104.923) مقارنة بالمجدولة (6.742) عند مستوى معنوية(0.01) ودرجتي حرية(1,138)، كما تشير قيمة(Beta) الى ان التغير في هذا بعد مقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغير نسبة(0.657) من استراتيجيات التسويق المستدام، ويدعم معنويته قيمة(T) المحسوبة(10.243) وهي اكبر من قيمتها المجدولة(2.37) عند مستوى معنوية (0.01). وفي ذلك اشارة الى ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بـ(التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبائن، التسويق للمزبائن، التسويق الاجتماعي) يخضع بعد الثقافة التنظيمية في المصارف المبحوثة، اي ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة مرهون بتواافق المؤشرات المعتبرة عن بعد الثقافة التنظيمية لدى قادتها عن طريق نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجياتها المتتبعة والعمل على غرز وتطبيق الثقافة التنظيمية لموظفيها وعلى نحو يعزز ويدعم قيمة العمل المصرفي، فضلاً عن الاخذ بأفكار الموظفين ومقترناتهم البناءة ودعم علاقات الود والاحترام بين الموظفين والعمل كفريق متعاون.

ث. اختبار تأثير بعد الممارسات الأخلاقية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

تفصي معطيات الجدول (11) الى تأثير تبني استراتيجيات التسويق المستدام ببعد الممارسات الأخلاقية، إذ بلغت قيمة مستوى الدالة(0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة(0.01)، وفسر هذا بعد لوحده ما نسبته(47.7%) من الاختلافات الكلية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة(F) المحسوبة(127.858) مقارنة بالمجدولة(6.742) عند مستوى معنوية(0.01) ودرجتي حرية(1,138)، كما تشير قيمة(Beta) الى ان استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة سينتظر بنسبة(0.693) اذا تغير بعد الممارسات الأخلاقية مقدار وحدة واحدة ويدعم معنويته قيمة(T) المحسوبة(11.307) وهي اكبر من قيمتها المجدولة(2.37) عند مستوى معنوية(0.01). وتفسر تلك النتائج ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة تعتمد على توظيف قادتها المؤشرات المعتبرة عن الممارسات الأخلاقية في مجال عملها، والعمل على ترسیخ سلوكيات وأخلاقيات العمل المصرفي وبما يضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية، والعمل على تشجيع السلوك الايجابي للموظفين عبر نظام الحوافز والمكافآت .

ج. اختبار تأثير بعد التفكير الاستراتيجي في تبني استراتيجيات التسويق المستدام

تعبر معطيات الجدول(11) عن وجود تأثير بعد التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدالة(0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة(0.01)، وفسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد(R^2) ما نسبته(0.457%) من الاختلافات استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة(F) المحسوبة البالغة(118.129) وهي اكبر من قيمتها الجدولية(6.742) عند درجتي حرية(1,138) ومستوى معنوية (0.01)، وان النسبة المتبقية البالغة (0.543%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار(Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التغيير في استراتيجيات التسويق المستدام ما بنسبة(0.679) في المصارف المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة(10.869) وهي اكبر من قيمتها الجدولية(2.37) عند مستوى معنوية (0.01) . ويدع ما تقدم إشارة إلى إمكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في حالة توافر المؤشرات المكونة بعد التفكير الاستراتيجي لدى قادتها، أي قدرتهم على تشخيص المشكلات التي تواجه مصارفهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتفكير بطريقة أفضل من المنافسين، فضلاً عن تشجيعهم على عرض الأفكار غير المألوفة عند مواجهة المشكلات والعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى الموظفين ومكافأة الموهوبين منهم. وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسية وبدلالة ابعادهما والمشار إليها في الجدول(11)، التي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية(منفردة) في تبني استراتيجيات التسويق المستدام(مجتمعية) في المصارف المبحوثة، ترفض الفرضية الفرعية الثانية المبنية عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، التفكير الاستراتيجي) في استراتيجيات التسويق

المستدام في المصارف المبحوثة وقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي تنص على وجود تأثير لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية (منفردةً) في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة.

الجدول (11) تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (منفردةً) في استراتيجيات التسويق المستدام

استراتيجيات التسويق المستدام					المتغير المعتمد	
T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	Beta	Bo	المؤشرات	المتغير المستقل
7.496**	56.195**	0.284	0.538	1.892	التجه الاستراتيجي	ابعاد القيادة الاستراتيجية
8.980**	80.633**	0.364	0.607	1.851	تطوير رأس المال البشري	
10.243**	104.923**	0.428	0.657	1.770	الثقافة التنظيمية	
11.307**	127.858**	0.477	0.693	1.689	الممارسات الأخلاقية	
10.869**	118.129**	0.457	0.679	1.554	التفكير الاستراتيجي	

**P ≤ 0.01 n=140 F tab = 6.742 T tab=2.37 d.f=1,138

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الأحصائي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات

اولاً: الاستنتاجات

1. افضت نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة على الاستنتاجات الآتية:

أ. وجود تناسب بين بعد التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة اي قدرة قادتها على التوجه الاستراتيجي وترجمة رسالة المصرف الى خطط وسياسات العمل واضحة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
 ب. وجود اقتران بين بعد تطوير رأس المال البشري كاحد ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في ضوء الدور المهم الذي يؤديه قادة المصارف المبحوثة في دعم عملية تنمية الموارد البشرية لتعزيز القدرات المصارف وتحقيق اهداف الاستراتيجية.

ت. وجود تناسب بين الثقافة التنظيمية كاحد ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وعلى نحو يعبر عن قناعة قادتها بضرورة اخذ بالأعتبار الثقافة التنظيمية اثناء عملية تنفيذ استراتيجيات التسويق المستدام. إذ كلما تمنع المصارف المبحوثة بالقيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجيات التسويق المستدام وتتجاوز التحديات على نحو الأفضل.

ث. انسجام وتناسب بين بعد الممارسات الأخلاقية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في ضوء ذلك الزام قادة المصارف المبحوثة بالمارسات الأخلاقية بين افراد العاملين من جهة ومصارف المبحوثة والجهات الخارجية ذات العلاقة مما يساهم في تطبيق استراتيجيات التسويق المستدام.

ج. وجود اقتران بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة مما يدعم قادتها على ايجاد طرق لأبتكار والتفكير على تشخيص المشكلات التي تواجه مصارفهم وابجاد حلول مناسبة لها .



2. أظهرت نتائج التحليل علاقات التأثير على مستوى الكلى لمتغيري الدراسة في المصارف المبحوثة، تأثر استراتيجيات التسويق المستدام بابعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية ، أى أن استراتيجيات التسويق المستدام يستمد مقوماته من توافر الأبعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية.
3. يتفاوت افراد عينة الدراسة المتمثلة في المدراء ومساعدي المدراء ومسؤولي الشعب المصرافية، في ارائهم واستجاباتهم وتصوراتهم عن ابعاد القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات التسويق المستدام.
4. كشفت نتائج التحليل علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (منفردةً) و استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة الاستنتاجات الآتية:

 - أ. تتأثر امكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بمدى تبنيها بعد الممارسات الأخلاقية، التي تنسجم مع المؤشرات المعبرة عن الممارسات الأخلاقية في مجال عملها اذ كلما امتلك قادة المصارف المبحوثة المؤشرات المعبرة عن هذا البعض تمكنا من تبني استراتيجيات التسويق المستدام بفاعلية.
 - ب. يعتمد استراتيجيات التسويق المستدام على قدرة قادة المصارف المبحوثة في تفعيل التفكير اذ ان استثمار الفكر الاستراتيجي من قبل قادة المصارف المبحوثة بفاعلية وتوجيهها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويسهم في تبني استراتيجيات التسويق المستدام.
 - ج. يسهم التعامل مع الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد المهمة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة اذ أن تبني استراتيجيات التسويق المستدام من هونة بتوازن المؤشرات المعبرة عن بعد الثقافة التنظيمية لدى قادتها عن طريق نشر قيم ومعتقدات التي تنسجم مع استراتيجياتها المتتبعة.
 - خ. الاهتمام المتزايد بتطوير رأس المال البشري كونها واحدة من الأبعاد للقيادة الاستراتيجية وضرورية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام وذلك عن طريق قدرة قادتها على وضع سياسات الاستقطاب وأختيار الكفاءة قادرة على الأبداع والابتكار في العمل.
 - د. تتأثر امكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بمدى تبنيها لبعد التوجه الاستراتيجي في تحديروية ورسالة واهداف الاستراتيجية و القيم اذ كلما امتلك قادتها المؤشرات المعبرة عن هذا البعض تمكنا من تبني استراتيجيات التسويق المستدام بفاعلية للمصارف.
 5. كشفت نتائج التحليل علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وعلى مستوى الكلى لأبعادهما وقوة تلك الأبعاد في تفسير استراتيجيات التسويق المستدام والتنبؤ بها في ضوء الاقتران الموجود بينهما.

ثانياً: المقترنات

وفقا للإسنتاجات المنبثقة من واقع التحليل الإحصائي ارتأى الباحثان تقديم مجموعة من المقترنات التالية:

1. ضرورة اهتمام القادة المصرف بالمتغيرين وذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الاستراتيجي)، كمتغير مستقل واستراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بأبعادها (التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي، التسويق الابتكاري) كمتغير معتمد وعلى مستوى أبعادهما الكلية.
2. ضرورة فتح دورات تدريبية للموظفين من أجل خلق قادة للمستقبل وزيادة قابلياتهم لمواجهة التغيرات والتقلبات البيئية وخاصة في مجالات المصرافية من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم الفكرية في العمل.
3. تعميق الوعي لدى القائمين على قادة المصارف المبحوثة بأهمية ابعاد استراتيجيات التسويق المستدام لأنها تعد بمثابة السلاح التناصي لتحقيق اهدافها في بيئه العمل التنافسية.
4. ضرورة تبني قادة المصارف المبحوثة أنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، للقيام بتوسيع زبانهم عبر نشاطات التسويقية والخدمات التي تقدمها للمجتمع.
5. ضرورة أشراك قادة المصارف المبحوثة زبانها في تصميم وانتاج وتسويق الخدمات المصرافية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، محمد ميلاد، (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 1، جامعة قناة السويس، مصر.
2. أبوسلطان، حنان موسى، (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
3. أبوغودة، ابراهيم اسماعيل ابراهيم، (2018)، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
4. أبووردة، شيرين، (2017)، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، دار التنوير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر.
5. اسماعيل، بلسم سعد، (2018)، ادارة سلسلة التجهيز الخضراء وتأثيرها على التسويق المستدام، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية ، الوزيرية ، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، العراق.
6. الألمعي، على بن عبدالهادي، (2020)، الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات، المجلد 49، العدد 2.
7. أمينة، كريم و بوفلحة، غيث، (2018)، مواصفات القيادة الإستراتيجية لدى اطراف مركب تكرير البترول RAI/K سكيكدة، مجلة الخلدون، المجلد 10، العدد 2، جامعة وهران، الجزائر.
8. أوسو، خيري علي وأل مراد، نجلاة يونس محمد وقدر، محمد حسن، (2017)، القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي ودورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية في أقليم كوردستان، الكلية التقنية الإدارية جامعة بوليتكنيك دهوك وكلية الإدارة والأقتصاد جامعة موصل، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد 6، العدد 1، العراق.
9. بولطيف، سعيدة، (2018)، اثر تطبيق التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المجمع الصناعي لإسماعيل الجزائري، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر.
10. الجادر، سهير عادل حامد والسعدي، ساجدة عبد الرضا ثابت، (2021)، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الرابع والستين، نيسان، العراق.
11. الجرجري، احمد سليمان محمد والعزاوي، محمد عبد الوهاب، (2021)، مدى امكانية تطبيق استراتيجيات التسويق المستدام في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لرأء عينة من المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى، كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، المجلد الثاني، العدد 2، العراق.
12. حسين، ساجد ناصر وعلى، شفاء محمد، (2021)، إدارة الأزمات على وفق القيادة الإستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرارا ، دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن /الشركة العامة للصناعات الفولاذية، المجلة العلمية لأقتصادية والإدارية، المجلد 27 العدد 125، ص 351-373، بغداد، العراق.
13. حسين، ساجد ناصر وعلى، شفاء محمد، (2021)، إدارة الأزمات على وفق القيادة الإستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرارا ، دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن /الشركة العامة للصناعات الفولاذية، المجلة العلمية لأقتصادية والإدارية، المجلد 27 العدد 125، ص 351-373، بغداد، العراق.
14. الحمامي، محمد أحمد محمود، (2019)، دور استراتيجيات التسويق المستدام في اعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والأقتصادية، المجلد 15، العدد 48، ج 1، العراق.
15. حميد، وفاء محمد، (2017)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
16. خضير، ليث تركي وإسماعيل، فراس محمد، (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية، دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية، مجلة التكريت للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، جزء 3 ، العراق.



17. الداوي، مصطفى عزيز وخوبيلات، محمد، (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي، دراسة ميدانية لقطاع الهائف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، جامع ورقلة، الجزائر.
18. زابي، صالح وبعيطيش، شعبان، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة المجلد 6، العدد 1، الجزائر.
19. زوين، عمار عبد الأمير ومحمد، منظر جاسم، (2020)، سلسة التجهيز الهجين وتأثيرها في التسويق المستدام ، دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة، نجف الأشرف، مجلة مركز الدراسات كوفة المجلد 1 العدد 58، العراق.
20. سمرالدين، رشارشاد والقرشي، سوزان محمد، (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جهة، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد 4، العدد 7، السعودية.
21. سناء، طباخي، (2020)، دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المعرفة دراسة حالة مجموعة أiris سات (IRIS SAT) ، أطروحة دكتواره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
22. سيد احمد، حسين مصيلحي وابوالذهب، سامح عبدالقصود ومرزوق، احمد مسعد غازي، (2020)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط دلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (306) المجلد السادس ، العدد العاشر، الجزء الأول.
23. سيد، عاصف على والشيخ ذيب، اسماعيل، (2019)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، قسم ادارة الأعمال كلية الدراسات الإدارية والبحث، جامعة اليمار، الهند، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 72 ، العدد 72 .
24. الشكر، لؤي لطيف والنعيمي ، سمراء عبد الجبار ، (2013)، التسويق الإبتكاري وأثره على كفاءة المنظمة الفندقية، دراسة ميدانية لأراء عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، الجامعة المستنصرية كلية السياحة وإدارة الفنادق،مجلة الإدارية والأقتصادية ، السنة السابعة والثلاثون، العدد منه 2014 ، العراق.
25. شلاكه، طارق كاظم ومجيد، باسمة عبود واسماعيل، سحر خليل، (2019)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، دراسة تحليلية وصفية في بيان وزارة النفط، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية للبنات، العدد 11 ، السنة السادسة، الجزء الثالث، العراق.
26. الشيال، بسام خلف صالح والجداية، محمد نور صالح، (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعي الأدوية، الأردن، جامعة تكريت، كلية الإدارة والأقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والأقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 53، ج 2، العراق.
27. الطاني، يوسف حجم وابوطبيخ، ليث شاكر، (2021)، تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديرى شركة التأمين العراقية، بغداد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة الكوفة، العدد 60، الجزء 1، العراق.
28. عابر، سعد عبد، (2013)، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطور التنظيمي،بحث استطلاعى فى الشركة العامة للصناعات القطنية، مصنع بغداد، مجلة الإدارة والأقتصاد، السنة 63 ، العدد 95، العراق.
29. عابر، سعد عبد، (2013)، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي،بحث استطلاعى فى الشركة العامة للصناعات القطنية/مصنع بغداد، مجلة الإدارة والأقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد 95.
30. العامری، على عبد الحسين حمیدی، (2010)، دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بين لآراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة ولآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، رسالة ماجستير، العراق.
31. العامري، فراس محمد وحسين، وجدان ناصر، (2019)، انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي،بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة ولاقتصاد، جامعة البصرة ، المجلد 11، العدد 22، العراق.
32. العبدالله، محمد حمد، (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى ، غزة، فلسطين.
33. عبدالعزيز، حمدى جمعة، (2020)، ممارسات التسويق المستدام كمدخل لريادة الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الأغذية والمشروبات المصرية، جامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 21، العدد 3، مصر.
34. على، محمود فهد عبد وشهيد، احمد محمد والعباس، محمد تركي عبد، (2015)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحديد نظم التصنيع، دراسة استطلاعية في معمل نسيج بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 ، العدد 44، العراق.

35. فيروز، خضير على، (2013)، **أثر القيادة في التفوق التنافسي، دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة، دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المحور الإداري، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، العراق.**
36. كامل، سهاد برقى، (2013)، **أثر استراتيجيات التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المنتقلة في العراق، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.**
37. لحول، سامية، (2014)، **التسويق المستدام كآلية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، جامعة باتنة، الجزائر.**
38. الهاشمي، رونق يوسف محمود والملحسن، محمد محمود حامد، (2021)، **استراتيجية التسويق المستدام ودورها في تعزيز الفاعلية التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصنع آليان الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلة علمية فصلية دولية مفتوحة الوصول محكمة، المجلد 40، العدد 132، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد العراق**
39. الهجين، محى الدين حسن، (2017)، **علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الادارة لدى قوى الامن الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.**
40. ياسين، شراد، (2011)، **استراتيجية وتطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة ، رسالة ماجستير،الجزائر.**

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Adim, Chidiebere Victor&, Mezeh, Akpobolokami Andy& Unaam, Akaninyene Oko, (2021), **Strategic Thinking and Flexibility of Deposit Money Banks in South-South, Nigeria**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, ISSN: 2456-639X, Nigeria.
2. Alayoubi, Mansour M.& Al Shobaki, Mazen J.& Abu-Naser, Samy S., (2020), **Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities**, International Journal of Business Marketing and Management Vol. 5 Issue 3 March 2020, P.P.11-26.
3. Awad, Mahmood J.& Saeed, Muthana M.& Hamid, Mohammed Q., (2021), **The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning Exploratory Research at Anbar University**, Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 128) 2021, pp. 99-112, Iraq.
4. Bajdor, P . Brzeziński S., (2013), **Cause Related Marketing as one of The Sustainable market tinges Dimensions – The Essence and Practical Examples**, Polish Journal of Management Studies. vol.7.
5. Boyd, Joyce Collette Conner, (2019), **The Role of Strategic Leadership in Healthcare Profitability**, Walden University, doctoral study, Walden University College of Management and Technology.
6. Dinwoodie, David L& Quinn, Laura& John B. McGuire, (2014), **Bridging the Strategy/Performance Gap How Leadership Strategy Drives Business Results**, Center for Creative Leadership. All rights reserved.
7. Hamidi, Yadollah, (2009), **Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Are Necessary**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3,No.(3).
8. Hitt, Michael A& Ireland, R. Duane& E. Hoskisson, Robert Rice, (2017), **STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e**, Chapter 1: Strategic Management and Strategic Competitiveness, Texas A&M University WCN: 01-100-101, Canada.
9. Kalva, Ravi Shankar, (2017), **A Model for Strategic Marketing Sustainability (Marketing mix to Marketing matrix)**, National Conference on Marketing and Sustainable Development



10. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2011), **Principles of Marketing**, publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. All rights reserved. Manufactured in the United States of America.
11. Mataracı, Pınar & Kurtuluş, Sema (2020), **Sustainable marketing: The effects of environmental consciousness, lifestyle and involvement degree on environmentally friendly purchasing behavior**, journal of Global Scholars of Marketing Science Bridging Asia and the World.
12. Purchase, Sharon & Volery, Thierry, (2020), **Marketing innovation a systematic review**, **Journal of Marketing Management**, VO. 36, NOS. 9–10, pp763–793.
13. Rajkumar, Pavithra, (2020), **Sustainable Marketing Are companies Going The Extra Mile**, Department Of Commerce- Shift II, Stella Maris College, Tellu Maris College Is An Institution Of Higher Education For Women Chennai, India
14. Sekaran, U. (2004), **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York
15. Shamma, Hamed& Hassan, Salah, (2011), **Customer driven benchmarking A strategic approach toward a sustainable marketing performance**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 20 Iss 3 pp. 377 – 395
16. Sun, Yang & Ko, Eunju, (2016), **Influence of sustainable marketing activities on customer equity**, Journal of Global Scholars of Marketing Science Bridging Asia and the World, e, 26:3, 270-283, DOI: 10.1080/21639159.2016.1174537.
17. Waribu, James, Kamu, (2019), **Role OF Strategic Leader Ship ON Execution OF County Integrated Development Plans by County Governments in Kenya**, Doctor OF Philosophy (Business Administration), OMO Kenya at University of Agriculture and Technology.