

دور القيادة الإستراتيجية في تبني إستراتيجيات التسويق المستدام
دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية الأهلية في مدينتي السليمانية وأربيل
في إقليم كردستان / العراق

كاظم فرج عارف سعيد هاواري^{1,2}، شيلان سالار مجيد³

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

² قسم إدارة الأعمال، كلية كويژه الجامعة، 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 بالاعتماد على جانبين أساسيين، يمثل الأول بكونه وثائقياً وصفيّاً متمثلاً بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية لكل من القيادة الإستراتيجية وإستراتيجيات التسويق المستدام التي عرضها الكتاب والباحثون في نتائجهم العلمية. أما الأسلوب الثاني فهو استطلاعي تحليلي، عن طريق دراسة تحليلية في ضوء إعداد إستمارة إستبانة أعدت لغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وحاول الباحثان طرح عدد من الأسئلة المعبرة عن مشكلة الدراسة التي كانت الأساس الذي انطلقت منه منهج البحث والاعتماد 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 والتأثيرات بين متغيري الدراسة، مما نتجت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي اختبرت بإستخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات التي جمعت بالإستبانة وقد وزعت (180) إستمارة على مدراء المصارف ومسؤولي الشعب المتمثلين ب(مدير المصرف، مساعد المدير، مسئول شعبة (الجاري والتوفير)، مسئول الائتمان، قسم الإعتمادات المسندية، قسم الحوالات، الإدارة والذاتية، الخزنة (الصندوق)). وكانت (140) إستمارة صالحة للتحليل، تم تحليل البيانات المجمعة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وفق الحزمة الإحصائية (Spssv.21)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها، وجود علاقة ارتباط 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.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليه البحث بشقيه النظري والميداني، قدمت مقترحات منسجمة مع هذه الاستنتاجات، أهمها ضرورة تطبيق إستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وتكييف 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 المقترحات وللدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إستراتيجيات التسويق المستدام، المصارف التجارية الأهلية بمدينتي (السليمانية وأربيل).

پوخته:

نامانج له م توێژینه وه به دیاری کردنی پۆلی سه رکرده ی ستراتیژی له بنیات نانی ستراتیژی بازارکردنی به رده وام له بانکه تاییه تیه کاند، وه زانیی پهیوه ندی وکاریگهری له نیوان ناراسته ی گۆراومکان ، توێژینه وه که پشت ده به ستیت به دوولایین بۆ کۆکردنه وهی سه رچاوه کان لایه نی به لگه نامه کان به خویندنه وهی چه ند توێژینه وه سه رچاوه یك بۆ روونکردنه وهی لایه نی تیوری سه رکرده ی ستراتیژی و ستراتیجه کانی بازارکردنی به رده وام، که له لایه ن نوسه رو توێژه رهکان بلۆ کراو نهته وه له توێژینه وه زانستیه کاند. وه شیوازی دووم بۆ کۆکردنه وه ی زانیاری شیکاری ناماری به کار هینراوه بۆ ناماده کردنی فۆرمی راپرسی بۆ کۆکردنه وه ی زانیاریه کان که پهیوه سته به توێژینه وه که، لێره دا توێژه ر چه ند پرسیارێک ناماده ده کات که په یوه سته به کیشه ی ئهم توێژینه وه یه وهک بناغه داده نریت بۆ ده رپه راندنی پروگرامی توێژینه وه که وه پشت به ستن پپی بۆ لایه نی پراکتیکی ، پرسیار ی سه ره کی توێژینه وه که: ئایا سه رکرده ی ستراتیژی پۆلی هه یه له بنیادنانی ستراتیژه کانی بازارکردن له بانکه کانی توێژینه وه که دا. بۆ وه لیمدانیه ی ئهم پرسیاره هینکاریه کمان پیک هیناوه بۆ توێژینه وه که وه بۆ روون کردنه وهی لایه نی په یوه ندی و کاریگه ری له نیوان دوو ناراسته ی گۆراومکان ، ولیرموه بۆگه یشتن به کومه لیک گریمانه ی سه ره کی و لوه کی به به کارهینانی کومه لیک شیوازی پاکجی زانستی ناماری زانیاری که کۆکراونه ته وه به هۆی فۆرمی راپرسی که دابه شکراوه به سه ر (180) به ریویه ردا که پیک هاتوون له (به ریویه ر، یاریده ده ری به ریویه ر ، لێپرساوی به شه کان (جاری و توفیر) ولپرساوی دلنایی، به شی اعتمادات، وه شی حه واله کردن، به شی کارگیری وخویه تی، به شی گهنجینه صندوق) ومگه رانه وه ی (140) فۆرمی شایسته بۆشیکاری کردن. توێژینه وه که گه شته به کومه لیک ده رنه نجام گرن گرتنیان بوونی پهیوه ندی له نیوان گۆراومکانی سه رکرده ی ستراتیژی به ره ههنده کانیه وه که بریتین له (رپه ره وه ی ستراتیژی وگه شه سه ندنی بواری مرویی، رۆشنیری فه رمانگیی، شیوازی مامه له ی دروست، و بپرکردنه وه ی ستراتیژی) وه ک گۆراویکی سه ره به خو وه گۆراوی ستراتیژی بازارکردنی به رده وام به ره ههنده مکانیه وه که بریتی یه له (بازارکردنی دا هینان، بازارکردن بۆ به ده ست هینانی بایه خی به کاری به ر، بازارکردن به رموو پرووی به کاریه ر، بازارکردنی کومه لایه تی) وه ک گۆراویکی پشت به ست، وه توێژینه وه که کوتایی دیت به کومه لیک پینشیار گرن گرتنیان پپوسته له سه ر بانکه کان گرنگی بدن به جی به جی کردنی ستراتیژیاتی بازارکردنی به رده وام وه گونجاندنی ره ههنده مکانی له مگه ل شوینه که پدا چونکه یه کیکه له نیستراتیژه تازه کانی بازارکردنه که هه ولده دات بۆ به رده وامی له چالاکیه کانییدا وه به رده وام بوونی له مگه ل به کاری به ر و هینانه دینی گه شه ی کومه لایه تی.

کلپه وشه کان: سه رکرده ی ستراتیژی، ستراتیژیاتی بازارکردنی به رده وام، بانکه تاییه تیه کان، شاری سلیمانی، شاری هه ولیر.

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 nuseveralistical 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 الى ميزة تنافسية، فجعلت المنظمات حائرة ما بين متطلبات الزبون 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 وتغييراتها الأساسية، وعلى الرغم من أن جميع الأفراد في المنظمة مسؤولون عن انجازاتها 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 القدرة على التفكير والتحليل والذكاء الاستراتيجي، ولهذا برزت الحاجة إلى وجود قيادة استراتيجية. وأصبحت استراتيجيات التسويق المستدام هدف من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها تمكّنها من الاستمرار وتحقيق التميز عن بقية المنافسين، وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث ميداني يجسد في الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف التجارية الأهلية بأقليم كردستان في مدينتي (السليمانية و أربيل) التي تعد من أهم محركات النمو الاقتصادي ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام الاقتصادي للبلد. والاستدامة هي ضرورة للمنظمات للقيام بأعمالها في ظلّ 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 والمالكين وأصحاب المصالح. ويتطلب من التسويق المستدام مراعاة القضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية في جميع عناصر استراتيجيات التسويق المستدام من تحديد الأهداف الى اختيار السوق المستهدف و القرارات الاستراتيجية من قبل قادة المنظمات. (Rajkumar, 2020: 4).

وانطلاقاً من ذلك وجدالباحثان 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 لتتناول موضوع القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف التجارية الأهلية في مدينتي (السليمانية وأربيل) / إقليم كردستان- 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 المقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التحديات التي تواجه المنظمات الحالية بسبب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وحث المنظمات للوصول إلى القيادة والتفوق في سوق المنافسة ومما لا شك أن القيادة الاستراتيجية تُعد أهم المقومات التي تتصف بها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز التنافسي. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة وفي ظل البيئة التنافسية التي تتصف بالتحديات والتغيرات ومع ازدياد وعي الزبائن بالقضايا البيئية والاجتماعية، تتحمل المنظمات أعباء إضافية تلزم بها على التركيز وخلق جودة أفضل للحياة، والسعي لتطوير استراتيجيتها التسويقية لأستعاب القيود 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 تبنى المشروعات القيادية (عبدالعزیز، 2020: 1103). وذكر (أوسو وآخرون، 2017: 4) أن نتيجة لتغيرات المستمرة في مختلف مجالات العالم، حيث انعكست هذه التغيرات بشكل مباشر على عمل المصارف، وأصبحت بمثابة المنافسة الحقيقية لها، وفرضت عليها واقعا وتصورا جديدا لا بد من التعامل والتكيف معه، لتتمكن من تجاوز مخاطرها والحفاظ على بقائها ونموها في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ونتيجة للتغيرات المستمرة في مختلف المجالات (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية) وهذه العوامل لها تأثير مباشر في عمل المصارف بشكل عام، ومصارف إقليم كردستان بشكل خاص، ومدى قدرتها لمواجهة المنافسة والتحديات من أجل الاستباقية والتميز التنافسي وقدرتها لاستخدام استراتيجيات التسويق المستدام والاستدامة للأعمال، وهو السبيل الوحيد للوصول الى الأهداف والأرباح واستمرارية المنظمة في تقديم أفضل الخدمات المصرفية للزبائن، ونتيجة للتغيرات المستمرة لحالات غير مسبوقة كجائحة كوفيد (19) جعلت من المنظمات من تعيد النظر في صياغة اعمالها. ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية للبحث من خلال السؤال: (هل للقيادة الاستراتيجية دور في تبنى 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 وروياً واضحاً عن متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات التسويق المستدام) وأبعادهما؟
2. هل تتوفر لدى القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ(التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، تطوير راس المال البشري، التفكير الإستراتيجي)؟
3. هل تمتلك القيادات الادارية في المصارف المبحوثة الأبعاد المعبرة عن استراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بـ(التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، 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 عدة 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 موضوعها (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) على نحو يكشف عن الحاجة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها في تبنى متطلبات استراتيجية التسويق المستدام.

ب. الجانب الميداني

1. 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.
2. تمكن أهميته الميدانية في مساعدة المصارف المبحوثة في تركيزها على استراتيجية التسويق المستدام باعتبارها أهم المراحل الأساسية في موضوع التسويق المستدام، على نحو يمكنه من تنفيذ استراتيجياتها رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.
3. تُمكن قادة المصارف المبحوثة وتوجههم نحو استراتيجيات تسويق المستدام في إطار تبني السبل الكفيلة بالمتابعة من المواءمة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

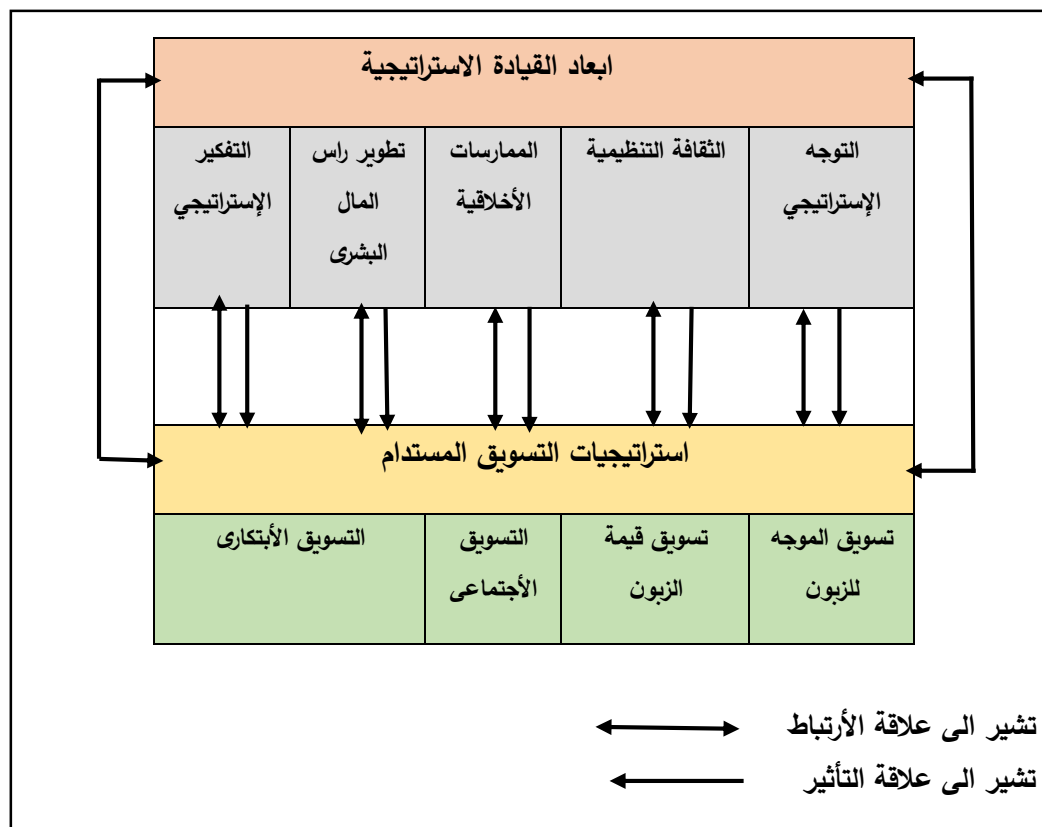
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) في المصارف المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين وتشخيصها عن الأبعاد المعبرة عن كل منهما.
2. الكشف عن الدور الذي يمكن أن تأديه أبعاد القيادة الاستراتيجية في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في ضوء اختبار علاقة الارتباط والآخر بينهما.
3. التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام) في المصارف المبحوثة فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الضرورية للمصارف عامة والمبحوثة خاصة ما له 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 المعبرة عنهما 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 الموضح في الشكل (1).



خامساً: فرضيات البحث

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للبحث وتحقيقاً لأهدافه وإجابةً عن تساؤلاته، انبثق من مخطط البحث الإفتراضي الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية في المصارف التجارية الاهلية وهي كالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) مجتمعة واستراتيجيات التسويق المستدام (كمتغير معتمد) مجتمعة في المصارف المبحوثة .

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

وتنبثق منه الفرضية الرئيسة الأولى الفرضية الفرعية الآتية:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية منفرداً واستراتيجيات التسويق المستدام مجتمعة في المصارف المبحوثة.

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

الفرضية الرئيسية الثانية

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

فرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في استراتيجيات التسويق المستدام مجتمعة في المصارف المبحوثة. وتتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية منفردة في استراتيجيات التسويق المستدام.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية منفردة في استراتيجيات التسويق المستدام.

سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الجوانب الآتية:

أ. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للبحث من (2021/1/28) ولغاية(2022/3/1) .

ب. **الحدود المكانية:** يتم تطبيق الجانب الميداني للبحث في بعض المصارف التجارية في مدينتي(السليمانية وأربيل) التي شملت (28) مصرفاً تجارياً، وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان للتواصل المباشر مع القيادات ومسؤولي الشعب المصرفية.

ت. **الحدود البشرية:** اشتمل البحث على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية وتشكيلاتها في مدينتي (السليمانية وأربيل) تمثلت بـ(مدير المصرف، مساعد المدير، مسؤول شعبتي(الجاري والتوفير)، مسؤول الائتمان، قسم الاعتمادات المستندية، قسم الحوالات، الإدارة والذاتية، الخزنة (الصندوق)).

ث. **الحدود الموضوعية:** تشمل متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ما يأتي:

1. القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة(التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الاستراتيجي).

2. استراتيجيات التسويق المستدام بأبعادها الأربعة (تسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي، التسويق الابتكاري).

سابعا: مجتمع وعينة البحث

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

الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

مجتمع المصارف التجارية في السلبيانية وأربيل	الموزعة	الاستمارة			نسبة الاسترجاع
		المسترجعة	المستبعدة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	
224	180	150	10	140	77.8%

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 متوفر من المصادر الأجنبية والعربية من دراسات وبحوث علمية وكتب، والأدبيات، فضلاً عن عدد من الأطاريح والرسائل الجامعية.
- الإطار الميداني:** اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث بصورة رئيسة، 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 باستمارة الاستبانة والتعرف على مدى صلاحيتها في جمع بيانات الجانب الميداني، ومن ثم اختبار بيانات البحث وأنموذجه وذلك على الفقرات الآتية:

1. مضامين الاستبانة: تتضمن الاستبانة ثلاثة أجزاء وكما 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 المصرفي).
- متغير القيادة الإستراتيجية:** لقياس هذا المتغير وأبعاده الخمسة صيغت (25) عبارة خصصت خمس منها لقياس كل من التوجه الاستراتيجي لدى القادة في المصارف، وعبرت عنها المؤشرات (x1-x5) 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 الأربعة 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 (أنتف، بشدة، أنتف، محايد، لأنتف، لأنتف 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 استبانة الاستبانة

الفقرة	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	العبارات		المصدر
			العدد	المجموع	
1.	المعلومات العامة	بيانات الأفراد	6	6	الزيارات الميدانية
2.	القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	5	25	Hamidi, 2009
		الثقافة التنظيمية	5		العامري ، 2010
		الممارسات الاخلاقية	5		فيروز، 2013
		تطوير رأس المال البشري	5		عابر، 2013
		التفكير الاستراتيجي	5		Dinwoodie&Others, 2014
3.	استراتيجيات التسويق المستدام	التسويق الموجه للزبون	5	20	Shamma& Hassan, 2011
			5		الشكر، والنعمي، 2013
			5		كامل، 2013
			5		اسماعيل، 2018
		تسويق قيمة الزبون	5		حمامي، 2019
			5		عبدالعزیز، 2020
			5		Mataracı&Kurtuluş, 2020
			5		الطائي، والبطيخ، 2021

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على استبانة الاستبانة

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

أ. **الاختبارات قبل توزيع استبانة الإستبانة:** تمت هذه الاختبارات على الاستبانة لتحديد مدى مصداقيتها وشموليتها وثباتها، وتتضمن مايلي:

➤ **قياس الصدق الظاهري:** للتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها، وتوضيحها في شكلها الأولي 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 تم أخذها بعين الاعتبار وعدلت الاستبانة على ضوءها لذا حصلت الاستبانة على رأى الأكثرية 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 فأضيفت 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 Cronbch)، وهي تعد من الطرائق الإحصائية الشائعة الاستخدام 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 (الإستبانة) وقدرتها على إظهار النتائج نفسها عندما تتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، وبمتابعة قيم كرونباخ ألفا في الجدول (6) يتضح مايلي:
- ثبات الإستبانة إجمالاً وصلاحيته 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%) لتعكس 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
التوجه 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%	
تسويق 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 وكانت كالاتي:

1. الحيادية: لقد اعتمدنا عند توزيع الاستبانة على حالة جوهرية وهي عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين أو التأثير فيهم من أجل الحصول على إجابات موضوعية، وتحقيق الحيادية وإعطاء الوقت الكافي لكل فرد من أفراد العينة للتعبير عن رأيهم الحقيقي بما يضمن حيادية الاستبانة وموضوعيتها.
2. الاتساق الداخلي: إن صدق مستوى الاستبانة يستند إلى اختبار الاتساق الداخلي بين عباراتها، أجري الاختبار 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 الرئيسة وأبعادها، وقام الباحثان لغرض التأكد من صدق محتوى الاستبانة بتطبيق هذا الاختبار على أبعاد متغيرات الأبحاث ومؤشرات، 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 (140) على النحو الذي يعكس توافر عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات، وكانت نتائج تحليل الاتساق الداخلي كالآتي:

- 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 (140) في أغلب علاقات الارتباط، مما يدل ومن خلال وجود علاقات الارتباط المعنوية الموجبة على اتساق العبارات المستخدمة في قياس متغير القيادة الاستراتيجية وأبعاده.
- الاتساق بين العبارات: تشير النتائج في الجدول من (6) وإلى (9) والمعروضة في الملحق (3) أن قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير إستراتيجيات التسويق المستدام وأبعاده كانت معنوية عند مستويات (0.05) و (140) في أغلب علاقات الارتباط، مما يدل ومن خلال وجود علاقات الارتباط المعنوية الموجبة على اتساق العبارات المستخدمة في قياس متغير إستراتيجيات التسويق المستدام وأبعاده.

عاشراً: 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 الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences-SPSS) وعلى النحو الآتي:
1. الإحصاء الوصفي المتمثل بنسب مئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. معامل الارتباط (Spearman) لاختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعادهما على المستوى الكلي والجزئي فضلاً عن الاتساق الداخلي.
 3. الانحدار الخطي 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 الاستبانة.

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 والتوسع الهائل في الأنشطة والوسائل غير التقليدية كل ذلك ألقي بضلالة المنظمات أن تتحرر من النظرة الضيقة لمفهوم القيادة إلى مفهوم أوسع وأشمل، وصولاً إلى القيادة الاستراتيجية (الجادر والسعيد، 2021: 109). يشير (سنا، 2020: 102) إلى أن القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة للمنظمات لاتخاذ القرارات وحل المشاكل من خلال التحليل الموضوعي، والتخطيط والتفكير في المستقبل فهي تحقق أهدافها من خلال العمل والخطة والرؤية الواضحة، وأن 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 تعريف القيادة الاستراتيجية، ونظرا لعدم اتفاق بين الباحثين لتعريف موحد للقيادة الاستراتيجية نضع مجموعة من التعاريف للباحثين والكتاب كما هي مبينة في الجدول الآتي:

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

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

المصدر: من اعداد من اعداد الباحثان.

تأسياً على ما سبق يرى الباحثان بان القيادة الاستراتيجية: هي القدرة 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:

- 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 و تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشأن القضايا التي تواجه المنظمة (حسين وعلى، 2021: 359).
- 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 قدرة على ممارسة القيادة الإستراتيجية بطريقة متفوقة ومتنافسة، يسهل ذلك جهودها للحصول على ارباح كبيرة من استثمارات (Boyd, 2019: 31).
- الاطلاع والإحاطة بكافة المعلومات والبيانات المرتبطة بالمنظمة وما يمتلكه من خبرات عالية ومعرفة بنواحي الضعف والقوة في المنظمة ووجود حلول مناسبة لها (العامري، 2010: 44).

استناداً الى ماتقدم يرى الباحثان أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في مدى تقدم المنظمات وقدرتها لمواجهة متغيرات البيئة المحيطة بها، كما انها تعزز التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والأهتمام بتطوير راس مالها البشري والدعم والتفكير الاستراتيجي وجعل كل هذه الأمور منبعاً للإبداع والابتكار واتخاذ القرارات والخطط وحل المشكلات وتحقيق التوازن بين الأطراف، وبناء فرق عمل الأهتمام بعملية الاتصال بين الرئيس والمؤس ومشاركتها باتخاذ القرارات ووضع حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة و تحقيق هدف المنظمة من الربح والاستدامة في سوق الأعمال.

3. أبعاد القيادة الإستراتيجية

بالإطلاع 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 أهمها في الجدول (5).

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

أبعاد القيادة الإستراتيجية																	الباحث أو الكاتب / السنة
المعلومات الإستراتيجية	الشخصية الإستراتيجية	اتخاذ القرار الإستراتيجي	فلسفته في العمل	التغيير التنظيمية	الابتكار والإبداع	مشاركة فرق العمل	التفكير الإستراتيجي	التمكين	الرؤية الإستراتيجية	بناء الكفاءات والحفاظ عليها	استغلال واستثمار	تطوير رأس المال البشري	الممارسات الأخلاقية	الثقافة التنظيمية	الرقابة الإستراتيجية	التوجه الإستراتيجي	
										✓		✓	✓	✓		✓	حسين ،على 2021: 353
											✓	✓	✓	✓		✓	زابي ،بعيطش 2021: 148
												✓	✓	✓		✓	سمر الدين ، القرشي، 2020 5148:
												✓	✓	✓		✓	العبادلة 2020:13،
											✓	✓	✓	✓		✓	الألمعي 2020:4،
				✓	✓	✓	✓	✓	✓								سنا، 2020:1، 74
												✓	✓	✓	✓	✓	الداوي،خويلا 2019:10،
										✓		✓	✓	✓	✓	✓	العامري،حسين 2019: 302،
		✓	✓				✓		✓								أمينة،بوفلجة 2018: 13،
							✓	✓	✓					✓			على، وآخرون 2015: 145،
✓	✓	✓					✓		✓								عابر، 2013:2، 53
✓	✓	✓					✓		✓								فيروز، 2013: 80
	✓	✓		✓			✓										العامري، 2010:46
				✓	✓	✓	✓	✓	✓								Hamidi,20 09:2568
2	3	4	1	3	2	2	7	3	6	2	2	7	7	8	2	7	المجموع
14%	21%	29%	7%	21%	14%	14%	50%	21%	43%	14%	14%	50%	50%	57%	14%	50%	نسبة التكرار%

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

يتضح من الجدول أنف الذكر وجود نسب اتفاق مرضية على أبعاد (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التفكير الإستراتيجي) ونسب بلغت (50%، 57%، 50%، 50%، 50%) لكل منها على التوالي، لذلك فقد إعتمدت الدراسة الحالية على تلك الأبعاد، وإن الأبعاد الخمسة أكثر ملائمة لميدان الدراسة، حيث إن لكل بعد من

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

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

أ. التوجه الإستراتيجي

يسترشد التوجه الإستراتيجي في المنظمة توجهه في تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في أقسامها المختلفة ومستوياتها الإدارية، ما هو الإخطة لتحقيق الأهداف الكاملة للمنظمة وإجراءاتها وسياساتها الموحدة والشاملة، يقوم المصرف بوضع رؤية طويلة الأجل لأهدافه الإستراتيجية، وتمثل هذه الرؤية ماتمطح اليه في المستقبل (حسين وعلى، 2021: 359). ويعرفه (الشيل 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 وتحديد رؤيتها ورسالتها وغاياتها 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 وتتطور بمرور الزمن وتنعكس سلباً أو إيجاباً على الأفراد في العمل (الجادر والسعيد، 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 معاً كطريقة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل وفق ما يعرف النسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة. ويرى (الهجين، 2017: 35) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من ومعايير والتوقعات والمعتقدات والأفكار والعادات والتقاليد والقيم وأساليب العمل التي يربط بها الأفراد في المنظمة، ويتضح ذلك في سلوكهم وشخصياتهم وتعاملهم ونتاجيتهم.

ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية خليط معقد من الأنماط والقيم والمعتقدات التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للمنظمة، وكلما اشتد ترابط أعضائها فيما بينها وازدادت الثقة ودرجة القبول كلما تزداد درجة قوة الثقافة التنظيمية.

ت. الممارسات الأخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية وأمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها للسلوك الصحيح وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفها مقياساً 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 والسعيد، 2021: 120) أن الممارسات الأخلاقية هي معايير تحكم العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة من جهة والمنظمة وبيئتها 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 الزبون وعدم تسريبها، ومعرفة بيئة الزبائن وتجنب العنصرية وعدم المساواة والتعامل معهم بغض النظر عن ديانتهم ومعتقداتهم.

ث. تطوير رأس المال البشري

يعتمد نجاح المنظمة على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية، وخاصة انها 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 انجاز الأعمال بصورة أفضل اقتصادياً وأماناً.

ويرى الباحثان إلى أنّ 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 يُعدّ أهم عنصر من عناصر موجودات المنظمة وعلى القيادات استقطاب الافراد ذوي الكفاءات العالية والجيدة وتدريبهم 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 يعرفون بشخصية وسمات معينة والمهارات المعرفية بينما الأهداف تختلف والخطط ل يتنوع تحقيقها، ويظل التفكير الاستراتيجي عاملاً أساسياً لنجاح الإستراتيجية وكفاءة أساسية تمكن القادة من التكيف بشكل فعال مع بيئة معقدة و دائمة التغير، التفكير الاستراتيجي هو عملية معرفية تحدد قدرة الفرد على توقع التهديدات، وتمييز فرص العمليات، وفحص الإجراءات البديلة، واتخاذ القرارات التي تزيد من القيم قصيرة المدى وتخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل (Hitt&Others,2017:388). ويرى (الهجين،2017: 27) أن التفكير الاستراتيجي يمثل مدخلاً ونمطاً فكرياً يساعد في تحقيق التوازن بين إمكانيات المنظمة والمنافسة ومايكون 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 تغييرات وتحديات كبيرة واجهت المنظمات كافة دون استثناء، وكان نتيجة هذا الوضع تأثيره في الأداء التسويقي حسب قدرة المنظمة على وضع الاستراتيجية اللازمة لمواجهتها ودراساتها وتحليل هذه التحديات والتغيرات من أجل تقليل آثارها التي قد تؤثر سلباً في أرباح المنظمة المستقبلية ونموها (الطائي وابوطبيخ، 2021: 45).

ويرى (حمامي، 2019: 201) لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التسويقية في سوقها المستهدف عليها أن تتبنى 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 تتجنب 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 وبيئية ومراعاتها من خلال ممارسة الأعمال التسويقية.

ناقش 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 الآن لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه من قبل الكتاب والباحثين، وفيما يأتي بعض هذه التعاريف:

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

الجرجري والعزاوي، 2021: 138	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 منظماتهم الحالية مع احترام رؤيتهم المستقبلية على المدى البعيد.
الطائي وابوطبيخ، 2021: 42	المدى الذي تدمج فيه المنظمة قضايا الاستدامة في قراراتها التسويقية، بطريقة تحقق التوازن بين كسب الأرباح وبين خفض التأثير على البيئة والمجتمع.
حمامي، 2019: 202	الاستراتيجيات التي يجب ان توضع وفق صياغة المقدرات الجوهرية التي تملكها المنظمة وبشكل يراعى احتياجات البيئة والمجتمع
Sun& Ko, 2016: 270	طرق تسويقية تستخدمها المنظمات لتحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تنمية طويلة الأجل، إلى جذب الزبائن والمساهمة في المجتمع.

المصدر من اعداد الباحثان.

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

2. أهمية استراتيجيات التسويق المستدام

يمكن تجسيد أهمية استراتيجيات التسويق المستدام من خلال النقاط الآتية:

- أ. تتمثل أهمية استراتيجيات التسويق المستدام ب تعظيم عوائد الدولة وتخفيف الأعباء عن عاتق الدولة، بسبب وعي منظمات الأعمال بأهمية المساهمة العادلة في تحميل التكاليف الاجتماعية المتمثلة في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية (الهاشمي، ملا حسن، 2021: 117).
- ب. تعزيز التغيير نحو الاستدامة من خلال زيادة الوعي العام حول قضايا الاستدامة وعليه يعتبر مشاركة الجميع بما فيهم زبائن المنظمة نحو التحول الى الاستدامة، و يساهم التغيير نحو التسويق المستدام الى جذب الزبائن الواعين بيئياً واجتماعياً (بو لطيف، 2018: 66).
- ت. مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، عن طريق تقديم المنتجات بمواصفات مميزة بما يمكنها من مواجهة القيود والتغيرات الراهنة، وخاصة تلك المرتبطة بالمنافسة التي أدخلت المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة في طياتها بما يمكن من نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى الموقع الذي تريد ان تصل اليه في المستقبل والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (ابوردة، 2017: 126). ويرى الباحثان أن أهمية استراتيجيات التسويق المستدام بشكل عام تتضمن في مايتي:-

- 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. ابعاد استراتيجيات التسويق المستدام

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

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

أبعاد الإستراتيجيات التسويق المستدام													الباحث أو الكاتب /السنة
جودة الخدمة المستدامة	وتسويق الموجه النمو	وتسويق الأحساس	مزيج التسويق	التسويق التعاوني	التوجه بالتسويق	المستدامة التسويق	خلق قيمة للزبون	الأطراف نوى	الابتكار	الأقتصادي	البيئي	الاجتماعي	
	✓	✓					✓		✓			✓	الطائي وابوطيخ، 39: 2021
				✓		✓			✓		✓	✓	زوين ومحمد 76: 2020،
	✓						✓				✓		Mataraci&Ku rtuluş,2020 :307
					✓		✓	✓	✓				عبدالعزيز،2020 1104:
	✓	✓					✓					✓	الحمامي،1:2019 99
	✓		✓								✓	✓	اسماعيل 2018:75،
	✓						✓	✓	✓				ابو وردة 2017:86،
	✓						✓			✓	✓	✓	Kalva,2017:13
	✓	✓					✓		✓			✓	كامل،8:2013
✓	✓						✓		✓			✓	Bajdor,2013: 92
	✓	✓					✓		✓			✓	Kotler&Arms trong,2011:59 9
1	9	4	1	1	1	1	8	2	8	1	4	8	المجموع
%9	%82	36 %	%9	%9	%9	9 %	80 %	18 %	73 %	9 %	36 %	73 %	نسبة المنوية

المصدر/ من إعدادالباحثان معتمداً على الأدبيات والدراسات السابقة

يتضح من الجدول (7) وجود اتفاق على الأبعاد (تسويق الموجه للزبون، خلق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي ، التسويق الابتكاري) ونسب بلغت (%82،%80،%73،%73) لكل منهما على التوالي، مما قادنا إلى الاعتماد عليها في الدراسة الحالية كأبعاد معبرة 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 الأربعة المعتمدة في البحث:

أ. التسويق الموجه للزبون

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

والمنتجات بما يلائم حاجات ورغبات الزبائن واشباعها والعمل على ديمومة العلاقة بينها وبين الزبائن المتعاملين والعمل على جذب زبائن جدد والنظر الى العالم من خلال عيون زبائننا ومعرفة متطلباتهم التسويقية، والعمل على تحقيقها. ومن وجهة نظر الباحثان أن التسويق الموجه للزبون هو توجيه الخدمات والمنتجات بما يلائم حاجات الزبائن ورغباتهم واشباعهم والعمل على ديمومة العلاقة بينها وبين الزبائن المتعاملين والعمل على جذب زبائن جدد والنظر الى العالم من خلال عيون زبائننا ومعرفة متطلباتهم التسويقية، والعمل على تحقيقها.

ب. خلق قيمة الزبون

أن المهمة الأولية للمنظمة هي تسويق القيمة للزبون، كونه الطرف الرئيس في تعظيم القيمة ضمن قيود كلف البحث والمعرفة والدخل وفي ظل مجموعة الخيارات الواسعة التي يواجهها، وتتحدد معرفة القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة، إذ تقدم المنظمة مستوى معين من المنفعة، مقابل أدنى كلفة ممكنة، فيما يحصل الزبون على المنافع ويقصد في القيمة بالنسبة للزبون، توليفة المنافع المتحصلة والكلف المدفوعة من قبل الزبون المستخدم للمنتج، وبما أن المنظمة تهتم بقاعدة زبائننا بوصفها من الموجودات المهمة، فإن لكل زبون في هذه القاعدة قيمة حالية وقيمة متوقع، وهكذا تساوي قيمة الزبون طويل الأمد ممثلة للقيمة التي يساهم بها الزبون في المنظمة مجموع القيمة الحالية والقيمة المتوقعة المستقبلية (حمامي، 2019: 204). بينما يرى (Shamma & Hassan, 2011: 380) أن على المنظمة الاهتمام بشكاوى الزبائن لان عدم الأهتمام بالشكاوى يؤدي الى حدوث فجوة بين المنظمة والزبائن وانتقال الزبون الى منظمة اخرى، كلما كبرت الفجوة، زادت فرص دوران الزبائن، وحقوق ملكية الزبون، وابتعاد الزبائن عن المنظمة ولهذا على المنظمات الأهتمام بقيمة الزبائن وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة من اجل الوصول الى اهداف مزدوجة من ناحية الزبون والمنظمة أيضاً. ويرى الباحثان أن تسويق قيمة الزبون هي المنافع التي يحصل عليها الزبون من خلال استخدامه للمنتج المقدم من قبل المنظمة وكلما كانت توقعات الزبون مرضية من خلال استخدامه للمنتج كلما ادى ذلك إلى أرباح طويلة الأجل وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.

ت. التسويق الاجتماعي

التسويق الاجتماعي هو تصميم وتنفيذ وتوجيه ومراقبة البرامج المعدة للأفكار المقبولة اجتماعيا وتتضمن تخطيط المنتج، التسعير، والاتصالات، والتوزيع، وبحوث التسويق و مراعاة الجانب الاجتماعي في التسويق (الطائي وابوطبيخ، 2021: 46). بينما يرى (الحول، 2014: 136) ان التسويق الاجتماعي يضمن دوره تجاه المسؤولية الاجتماعية من خلال المساهمة في سد احتياجات المجتمع وخلق فرص عمل جديدة ذات طابع تنوي وذلك بإقامة مشاريع خيرية واجتماعية، وهذا يؤدي الى دعم افراد المجتمع للمنظمة وكسب ثقتها والاعتراف بوجودها والمساهمة في انجاز الأهداف حسب الخطط المرسومة. ويرى الباحثان أن التسويق الاجتماعي: هو تسويق المنتجات والخدمات بشكل يراعي فيها الجوانب الاجتماعية والصحية لأفراد المجتمع دون إلحاق الضرر والأذى بالمجتمع من استخدامه للمنتج مع مراعاة تحقيق أهدافه المستدامة للمنظمة.

ث. التسويق الابتكاري

يشير التسويق الابتكاري الى تحسين او تطوير منتجات تقليدية او تقديم منتجات جديدة من خلال الانفتاح على افكار جديدة ووجهات نظر متعددة من اجل ايجاد تلك الافكار الى الزبائن بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجا (الطائي، وابوطبيخ، 2021). التسويق الابتكاري هو تنفيذ ممارسات التسويق الجديدة التي تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم منتج أو خدمة أو تغليفها أو توزيعها أو الترويج لها أو تسعيرها والدخول الى أسواق جديدة (Purchase & Volery, 2020: 764). ويرى الباحثان أن التسويق الابتكاري هو مفهوم يشمل المنظمة ككل بشكل عام والقيادة بشكل خاص عن جميع التجديدات والتغييرات في المنتجات التي تتفوق بها المنظمة وتميزها عن المنظمات المنافسة لها من خلال طريقة ادائها وتقديم المنتجات بأسلوب مبتكر وجديد.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

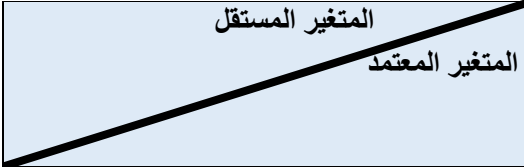
أولاً: تحليل علاقة الارتباط

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات البحث الرئيسة 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 الرئيسة الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة على مستوى أبعادهما الكلية، وبمتابعة نتائج التحليل المبينة في الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، التفكير الاستراتيجي)، كمتغير مستقل واستراتيجيات التسويق المستدام المتمثلة بأبعادها (التسويق الابتكاري، تسويق قيمة الزبون، التسويق الموجه للزبون، التسويق الاجتماعي) كمتغير معتمد وعلى مستوى أبعادهما الكلية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751) عند مستوى معنوية (0.01)، ويعد ذلك مؤشراً على وجود انسجام وتلاؤم بين المتغيرين على نحو امتلاك معه القيادة الاستراتيجية بدلالة 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 المعبرة عن القيادة الاستراتيجية، وفي ضوء ما تقدم ترفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القادة 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

القيادة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	
0.751**	استراتيجيات التسويق المستدام (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحثان معتمدةً على نتائج التحليل الأحصائي n=140 $P \leq 0.01$

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

يعبر مضمون هذا التحليل عن اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، إذ تقضي نتائج الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، التفكير الاستراتيجي) واستراتيجيات التسويق وبمعاملات ارتباط بلغت قيمتها (0.538، 0.607، 0.657، 0.693، 0.679) لكل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.01)، ويشير ذلك إلى أن تبني قادة المصارف المبحوثة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية سوف تمكنهم من الاعتماد على استراتيجيات التسويق المستدام، وامتلاك بعد الممارسات الاخلاقية أعلى علاقة ارتباط بدلالة قيمة معامل ارتباطها الذي بلغ (0.693)، ليعكس توافر التناسب والتوافق بين هذا البعد واستراتيجيات التسويق المستدام، واحتلت العلاقة بين بعد التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق المستدام المرتبة الثانية، وامتلك الأبعاد الثلاثة المتبقية (الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، التوجه 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 الرئيسة 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
التفكير الاستراتيجي	الممارسات الاخلاقية	الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	التوجه الاستراتيجي	المتغير المعتمد
0.679**	0.693**	0.657**	0.607**	0.538**	استراتيجيات التسويق المستدام (المؤشر الكلي)

** n=140 P ≤ 0.01 المصدر: إعداد الباحثان من استناداً إلى التحليل الأحصائي

ثانياً: علاقة التأثير

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

يمثل هذا التحليل اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، إذ تفصح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (10) وجود تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، التفكير الاستراتيجي) (مجتمعة) 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، وتدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (178.111) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (6.742) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1.138)، وان النسبة المتبقية (44%) تعود لمتغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة أو أنها قد تكون خارج السيطرة. كما تشير معطيات الجدول تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بأبعاد القيادة الاستراتيجية بدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) والتي تؤكد 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 اكبر من قيمتها المجدولة (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل من تلك النتائج ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة يعتمد على توظيف قادتها للأبعاد المجسدة للقيادة الاستراتيجية، اي ان امتلاك قادة المصارف المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن الابعاد 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 تقدم 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 (مجتمعة) في استراتيجيات التسويق المستدام

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

$$**P \leq 0.01 \quad n=140 \quad d.f=1,138$$

المصدر: إعداد الباحثان معتمدة على نتائج التحليل الأحصائي

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

يتضمن هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى عدم وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، التفكير الاستراتيجي) في استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة. وتفصح 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 لبعد التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسر هذا البعد لوحده وبدلالة معامل التحديد (R²) ما نسبته (28%) من التباين في تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة، وتدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (56.195) مقارنة بالمجدولة (6.742) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,138)، وان النسبة المتبقية والبالغة (72%) تعود الى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التوجه الاستراتيجي للمصارف المبحوثة يؤدي إلى التغير في استراتيجيات التسويق المستدام ما نسبته (0.538) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (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 المصارف المبحوثة مرهونة بتوظيف قادتها المؤشرات المعبرة عن التوجه الاستراتيجي عن طريق تحديد رؤيتها الاستراتيجية على نحو واضح ودقيق واشراك جميع الموظفين في تطويرها، فضلا عن ترجمة رسالتها الى 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 ببعد 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 المصارف 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 المصارف 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 المصارف المبحوثة تستمد مقومات تبنيها من بعد تطوير رأس المال البشري ، اي أن تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف 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، فضلا عن مكافأة الموظفين المتميزين لديها والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم 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 لبعـد الثقافة التنظيمية في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسر هذا البعد 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 البعد 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 الزبون، التسويق الموجه للزبون، التسويق الاجتماعي) يخضع لبعـد الثقافة التنظيمية في المصارف المبحوثة، اي ان تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة مرهون بتوافر المؤشرات المعبرة عن بعد الثقافة التنظيمية لدى قادتها عن طريق نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجياتها المتبعة، والعمل على غرز وتطبيق الثقافة التنظيمية لموظفيها وعلى نحو يعزز ويدعم قيمة العمل المصرفي، فضلا عن الاخذ بأفكار الموظفين ومقترحاتهم البناءة ودعم علاقات الود والاحترام بين الموظفين والعمل كفريق متعاون.

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

تقضي معطيات الجدول (11) الى تأثير تبني استراتيجيات التسويق المستدام ببعـد الممارسات الاخلاقية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسر هذا البعد 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 سيتغير بنسبة (0.693) اذا تغير بعد الممارسات الاخلاقية 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 المعبرة عن الممارسات الاخلاقية في مجال عملها، والعمل على ترسيخ سلوكيات واخلاقيات العمل المصرفي وبما يضمن الالتزام بالمعايير الاخلاقية والسلوكية، والعمل على تشجيع السلوك الايجابي للموظفين عبر نظام الحوافز والمكافآت.

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

تعبّر معطيات الجدول (11) عن وجود تأثير لبعـد التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات التسويق المستدام، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01)، وفسر هذا البعد 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 التغير 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). ويعد ما تقدم إشارة إلى إمكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في حالة توافر المؤشرات المكونة لبعـد 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 (مجتمعة) في المصارف المبحوثة، ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة 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 الاخلاقية، التفكير الاستراتيجي) في استراتيجيات التسويق

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

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

استراتيجيات التسويق المستدام					المتغير المعتمد	
المحسوبة T	المحسوبة F	R ²	Beta	Bo	المؤشرات	
					المتغير المستقل	
7.496**	56.195**	0.284	0.538	1.892	التوجه 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	

$$**P \leq 0.01 \quad n=140 \quad F_{tab} = 6.742 \quad T_{tab}=2.37 \quad d.f=1,138$$

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الأحصائي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: 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 كأحد 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 تمتع المصارف المبحوثة بالقيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجيات التسويق المستدام وتجاوز التحديات على نحو الأفضل.

ث. انسجام وتناسب بين بعد الممارسات الأخلاقية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة في ضوء ذلك الزام قادة المصارف المبحوثة بالممارسات 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 وايجاد حلول مناسبة لها .

2. أظهرت نتائج التحليل علاقات التأثير على مستوى الكلى لمتغيري الدراسة في المصارف المبحوثة، تأثر استراتيجيات التسويق المستدام بأبعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية، أي أن استراتيجيات التسويق المستدام يستمد مقوماته من توافر الأبعاد المعبرة عن القيادة الاستراتيجية.
3. يتفاوت افراد عينة الدراسة المتمثلة في المدراء ومساعدا المدراء ومسؤولي الشعب المصرفية، في آرائهم واستجاباتهم وتصوراتهم عن ابعاد القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات التسويق المستدام.
4. كشفت نتائج التحليل علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (منفردة) واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة الاستنتاجات الآتية:
 - أ. تتأثر إمكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بمدى تبنيها لبعده الممارسات الأخلاقية، التي تتسجم مع المؤشرات المعبرة عن الممارسات الأخلاقية في مجال عملها إذ كلما أمثلت قادة المصارف المبحوثة المؤشرات المعبرة عن هذا البعد تمكنوا من تبني استراتيجيات التسويق المستدام بفاعلية.
 - ب. يعتمد استراتيجيات التسويق المستدام على قدرة قادة المصارف المبحوثة في تفعيل التفكير إذ 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 إذ أن تبني استراتيجيات التسويق المستدام مرهونة بتوافر المؤشرات المعبرة عن بعد الثقافة التنظيمية لدى قادتها عن طريق نشر قيم ومعتقدات التي تتسجم مع استراتيجياتها المتبعة.
 - 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 واختيار الكفاءة قادرة على الأبداع والأبتكار في العمل.
 - د. تتأثر إمكانية تبني استراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة بمدى تبنيها لبعده التوجه الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة وأهداف الاستراتيجية و القيم إذ كلما أمثلت قادتها المؤشرات المعبرة عن هذا البعد تمكنوا من تبني استراتيجيات التسويق المستدام بفاعلية للمصارف.
5. كشفت نتائج التحليل العلاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق المستدام في المصارف المبحوثة وعلى مستوى الكلى لأبعادهما وقوة تلك الأبعاد في تفسير استراتيجيات التسويق المستدام والتنبؤ بها في ضوء الأقران الموجود بينهما.

ثانياً: المقترحات

وفقاً للاستنتاجات المنبثقة من واقع التحليل الإحصائي ارتأى الباحثان تقديم مجموعة من المقترحات 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 قابليتهم لمواجهة التغيرات والتقلبات البيئية وخاصة في مجالات المصرفية 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 التنافسي لتحقيق اهدافها في بيئة العمل التنافسية.
4. ضرورة تبني قادة المصارف المبحوثة أنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، للقيام بتوعية زبائنهم عبر نشاطات التسويقية والخدمات التي تقدمها للمجتمع.
5. ضرورة أشراك قادة المصارف المبحوثة زبائنهم في تصميم ونتاج وتسويق الخدمات المصرفية.

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. أبو سلطان، حنان موسى، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
3. أبو عودة، ابراهيم اسماعيل ابراهيم، (2018)، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية 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)، إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وتأثيرها في التسويق المستدام، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، الوزارة، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، العراق.
6. الألمي، على بن عبد الهادي، (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 وبوفلجة، غياث، (2018)، مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول RAI/K سكيكة، مجلة الخلدون، المجلد 10، العدد 2، جامعة وهران، الجزائر.
8. أوسو، خير علي وأل مراد، نجلة يونس محمد وقادر، محمد حسن، (2017)، القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي ودورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان، الكلية التقنية الإدارية جامعة بوليتكنيك دهوك وكلية الإدارة والاقتصاد 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 لإسمنت الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر.
10. الجادر، سهير عادل حامد والسعيد، ساجدة عبد الرضا ثابت، (2021)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 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 لآراء 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 الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار، 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 الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار، 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 والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، ج 1، العراق.
15. حميد، وفاء محمد، (2017)، دور القيادة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية، دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية، مجلة التكريم للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، جزء 3، العراق.

17. الداوي، مصطفى عزيز وخويلدات، محمد، (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي، دراسة ميدانية لقطاع الهاتف 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، منتظر جاسم، (2020)، سلسلة التجهيز الهجين وتأثيرها في التسويق المستدام، دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة، نجف الأشرف، مجلة مركز الدراسات كوفة المجلد 1 العدد 58، العراق.
20. سمر الدين، رشا رشاد والقرشي، سوزان محمد، (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 7، السعودية.
21. سناء، طباحي، (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة دراسة حالة مجموعة أريس سات (IRIS SAT)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
22. سيد احمد، حسين مصيلحي وابوالذهب، سامح عبدالقصور 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)، اثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، قسم ادارة الأعمال كلية الدراسات الإدارية والبحوث، جامعة الجبار، الهند، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 72، العدد 7.
24. الشكر، لؤي لطيف والنجمي، سمراء عبد الجبار، (2013)، التسويق الابتكاري وأثره على كفاءة المنظمة الفندقية، دراسة ميدانية لأراء عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، الجامعة المستنصرية كلية السياحة وإدارة الفنادق، مجلة الإدارة والاقتصادية، السنة السابعة والثلاثون، العدد منه 2014، العراق.
25. شلاكة، طارق كاظم ومجيد، باسمه عبود واسماعيل، سحر خليل، (2019)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، دراسة تحليلية وصفية في ديوان 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 لصناعات الأدوية، الأردن، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، ج 2، العراق.
27. الطائي، يوسف حبيب وابوطيخ، ليث شاكر، (2021)، تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري 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 استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية، مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 63، العدد 95، العراق.
29. عابر، سعد عبد، (2013)، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية/مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد 95.
30. العامري، على عبد الحسين حميدى، (2010)، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، دراسة مقارنة بين لأراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة ولأراء 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 والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 11، العدد 22، العراق.
32. العبدلة، 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 الأقصى، غزة، فلسطين.
33. عبدالعزيز، حمدي 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 برقي، (2013)، أثر استراتيجيات التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة 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 والملاحسن، محمد محمود حامد، (2021)، استراتيجية التسويق المستدام ودورها في تعزيز الفاعلية التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصنع ألبن الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلة علمية فصلية دولية مفتوحة الوصول محكمة، المجلد 40، العدد 132، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد العراق.
39. الهجين، محي الدين حسن، (2017)، علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن 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 marketing 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, Philp & 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, Tella 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.

