



القيادة العلائقية وتأثيرها في تعزيز التفوق التسويقي<sup>1</sup>  
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة  
النجف الاشرف

الباحث عمار مجيد عبد الله  
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد  
[Smar85762@gmail.com](mailto:Smar85762@gmail.com)

الاستاذ المساعد الدكتور علي محمود علي  
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد  
[alim.somaka@uokua.edu.iq](mailto:alim.somaka@uokua.edu.iq)

المستخلص

يهدف مشروع البحث الحالي إلى تحديد علاقة تأثير القيادة العلائقية في تعزيز التفوق التسويقي من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في بعض فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف, وينطلق البحث من مشكلة تتمثل في وجود ضعف في التفوق التسويقي بسبب ضعف تبني القيادة العلائقية في المصارف مجال الدراسة. ولكي يتم معالجة مشكلة الدراسة تم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس الدراسة (استمارة الاستبيان) ، ومن ثم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الاحصائية المعتمدة ، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برامج التحليل الاحصائي ( SPSS v.23 ) و ( SMART PLS ) و ( MICROSOFT EXCEL ) ، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، في معالجة المشكلة , وتتمثل عينة الدراسة ب ( 150 ) من العاملين فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف . وتوصلت الدراسة الى استنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة العلائقية في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة , وانتهت الدراسة بمجموعة توصيات اهمها ضرورة توجه المصارف المبحوثة نحو تبني مفهوم القيادة العلائقية كمنهج اساس لاسهامه في تعزيز التفوق التسويقي من قبل المصارف واعتباره كجزء من ثقافتها .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة العلائقية ، التفوق التسويقي، المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف



## **Relational leadership and its impact on promoting marketing superiority**

### **An analytical study of the opinions of a sample of workers in the government public sector in Najaf Governorate**

#### **Abstract**

The current research project aims to determine the relationship of the effect between relational leadership in promoting marketing superiority by analyzing the opinions of a sample of workers in some branches of government banks in the province of Najaf.

To solve the problem of the study, the necessary information was collected by adopting the study scale (questionnaire form), and then classifying and analyzing the data using approved statistical methods. The questionnaire data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS v.23) (SMART PLS), (MICROSOFT). EXCEL), the analytical descriptive approach was adopted to solve the problem, and the study sample consisted of (150) employees of government bank branches in Najaf Governorate.

The study reached conclusions, the most important of which is the existence of a positive and significant relationship of influence of relational leadership on marketing superiority in the banks studied. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need for the investigated banks to move towards adopting the concept of relational leadership as a basis approach for its contribution to enhancing marketing superiority by banks and considering it as part of their culture.



**key words:** relational leadership, marketing superiority, government banks in the province of Najaf.

### المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة :

اولا: منهجية البحث :

1. مشكلة البحث :

تهدف المصارف الى تحقيق مجموعة من الاهداف ولعل ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها وهو التفوق التسويقي على المنافسين , بهدف النمو والبقاء والاستمرار وخاصة في بيئة سريعة التغيير , وصولا الى الحصول على حصة سوقية وزيادة في المبيعات والارباح , ويتحقق ذلك من خلال تبني ممارسة القيادة العلائقية , ولكن وبقدر تعلق الامر بالمصارف المبحوثة فهي تعاني من ضعف التفوق التسويقي نتيجة لضعف الاهتمام بالقيادة العلائقية فيها , ومن خلال ما تقدم يمكن تاطير مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس ( ما هو اثر القيادة العلائقية في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة ؟) وينبثق منها التساؤلات الفرعية الاتية :

- ما هو اثر الشمولية في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف قيد الدراسة .
  - ما هو اثر التمكين في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف قيد الدراسة
  - ما هو اثر الرعاية في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف قيد الدراسة
  - ما هو اثر الاخلاق في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف قيد الدراسة
  - ما هو اثر الرؤية والحدس في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف قيد الدراسة
2. اهمية البحث :

تتمثل اهمية البحث من خلال الاتي :

- أ- تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تلعبه المصارف في النشاط الاقتصادي ، لا سيما في ظل التغيرات والتحديات البيئية.
- ب- يسهم البحث في اغناء الادبيات وزيادة الإثراء الفكري والمعرفي في مجال التسويق.



ج- أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة العلائقية والتفوق التسويقي, اذ يعد مدخلاً هاماً عندما تفكر المصارف في زيادة المبيعات والأرباح.

### 3. أهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

أ- تقديم اطار نظري يتضمن المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( القيادة العلائقية , التفوق التسويقي ) .

ب-تحديد وقياس اثر القيادة العلائقية في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

ت-تحديد وقياس اثر الشمولية في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

ث- تحديد وقياس اثر التمكين في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

ج- تحديد وقياس اثر الرعاية في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

ح- تحديد وقياس اثر الاخلاق في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

خ- تحديد وقياس اثر الرؤية والحدس في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة .

### 4. فرضية الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها يمكن استعراض فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية (H) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة العلائقية (بأبعاده مجتمعة) في التفوق

التسويقي (بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

أ- الفرضية الفرعية الاولى (H1) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الشمولية في التفوق

التسويقي (بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده التمكين في التفوق التسويقي

(بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H3) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الرعاية في التفوق التسويقي

(بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة.



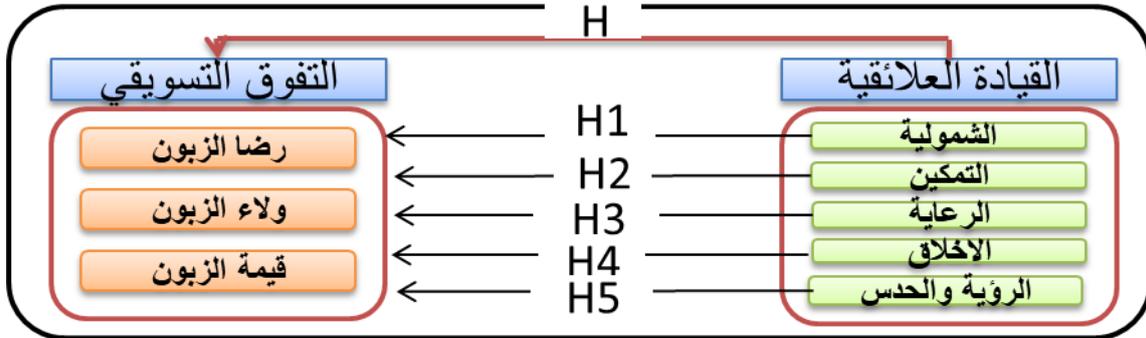
ث- الفرضية الفرعية الرابعة (H4) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الاخلاق في التفوق التسويقي (بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة (H5): يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الرؤية والحدس في التفوق التسويقي (بأبعاده مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

### 5. مخطط البحث الفرضي :

تم تصميم مخطط البحث الفرضي على وفق مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث ويمكن توضيحه كالآتي :

- 1- المتغير المستقل (القيادة العلائقية) والذي يتكون من خمس أبعاد فرعية هي (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس).
- 2- المتغير التابع (التفوق التسويقي) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

### 6. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين بالقطاع المصرفي وتحديدًا المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشراف, اما عينة الدراسة فتتمثل بكافة العاملين من غير المدراء في فروع المصارف



المبحوثة ضمن حدود محافظة النجف الاشرف تم اعتمادها من قبل الباحث, وهي موضحة في الجدول  
(1):

جدول (1) المصارف الحكومية قيد الدراسة وفروعها

اسم المصرف	فروع المصارف في محافظة النجف الاشرف
مصرف الرافدين	مصرف الرافدين _ فرع النجف 7
	مصرف الرافدين _ فرع حي الامير
	مصرف الرافدين _ فرع الغري
	مصرف الرافدين _ فرع العباسية
مصرف الرشيد	مصرف الرشيد _ فرع الكوفة
	مصرف الرشيد _ فرع شارع الصادق (ع)
	مصرف الرشيد _ فرع الروضة
مصرف العراقي للتجارة	فرع النجف الاشرف

المصدر : من اعداد الباحث

7. مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كمقياس للدراسة الحالية، وذلك للحصول على اجابات عينة الدراسة، وجمع المعلومات، وتتألف استمارة الاستبيان من مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج ضمن خمسة درجات هي (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما)، وتم عرض الانموذج الاولي للاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين، والوراد في الملحق (3) للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم بشأن فقراتها، وتضم استمارة الاستبانة محورين هما :

- المحور الاول : ويتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة، وقد اشتملت على الاتي (اسم المصرف, النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي).
- المحور الثاني : ويتضمن هذا المحور أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويضم (32) فقرة، بواقع (12) فقرة لمتغير التفوق التسويقي، و(20) فقرة لمتغير القيادة العلائقية، وتضمنت الاستبانة متغيرات الدراسة وابعادها والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في تصميم المقياس كما موضحة في الجدول (2).



جدول (2) متغيرات الدراسة وابعادها والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في تصميم  
المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة في تصميم المقياس
القيادة العنقودية	الشمولية	4	(Marcketti & Kozar:2007) (عبد الله : 2017) (هلال : 2020)
	التمكين	4	
	الرعاية	4	
	الاحلاق	4	
	الرؤية والحدس	4	
التفوق التسويقي	رضا الزبون	4	(عائشة : 2016) (العيساوي : 2016) (لفتة وحسين : 2017) (قادر : 2021) (محمد : 2022)
	ولاء الزبون	4	
	قيمة الزبون	4	

المصدر : من اعداد الباحث

وفيما يلي توضيح لمعدل الاستجابة وبيانات عامة عن افراد عينة الدراسة  
معدل الاستجابة : لتحقيق متطلبات الدراسة قام الباحث بتوزيع (182) استبانة ورقية على عينة  
الدراسة المتمثلة في كافة العاملين في المصارف الحكومية عدا المدراء وتم اختيار العينة بشكل قصدي  
بحيث يشمل كافة العاملين عدا من تغيب منهم اولم يرغب بالاجابة لاسباب متعددة، وكان عدد  
الاستمارات الصالحة للقياس (150) استبانة والجدول (3) يوضح فروع المصارف عينة الدراسة،  
وعدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل الاحصائي في المصارف المبحوثة.

جدول (3) فروع المصارف عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة ونسبة المسترجعة  
والصالحة للتحليل الاحصائي في المصارف المبحوثة

اسم المصرف	فروع المصرف	أجمالي الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات غيرصالحة	النسبة %
مصرف الرافدين	مصرف الرافدين _ فرع النجف 7	24	21	3	14 %
	مصرف الرافدين_ فرع حي الامير	22	18	4	12% %
	مصرف الرافدين _ فرع الغري	24	19	5	12.67 %
	مصرف الرافدين _ فرع العباسية	18	16	2	10,67 %
مصرف الرشيد	مصرف الرشيد_ فرع الكوفة	22	17	5	11.33 %

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

14 %	4	21	25	مصرف الرشيد_ فرع شارع الصادق (ع)	مصرف العراقي للتجارة
13.33 %	3	20	23	مصرف الرشيد_ فرع الروضة	
12 %	6	18	24	فرع النجف الاشراف	
100 %	32	150	182	الإجمالي	

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

1- بيانات عامة عن أفراد عينة الدراسة :

أ- النوع الاجتماعي للأفراد عينة الدراسة : النتائج في الجدول (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي في المصارف المبحوثة.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	انثى	النسبة %	ذكر	عدد أفراد العينة	فروع المصرف	اسم المصرف
66.66 %	14	33.33 %	7	21	مصرف الرافدين_ فرع النجف 7	مصرف الرافدين
61.11 %	11	38.88 %	7	18	مصرف الرافدين_ فرع حي الامير	
68.42 %	13	31.57 %	6	19	مصرف الرافدين_ فرع الغري	
56.25 %	9	43.75 %	7	16	مصرف الرافدين_ فرع العباسية	
58.82 %	10	41.17 %	7	17	مصرف الرشيد_ فرع الكوفة	مصرف الرشيد
38.09 %	8	61.90 %	13	21	مصرف الرشيد_ فرع شارع الصادق (ع)	
60 %	12	40 %	8	20	مصرف الرشيد_ فرع الروضة	مصرف العراقي للتجارة
50 %	9	50 %	9	18	فرع النجف الاشراف	
57.33 %	86	42.67 %	64	150	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال الجدول (4) تبين نسبة الذكور في عينة الدراسة حسب الفئة الاجتماعية قد بلغت (42.67 %) وبلغت نسبة الاناث (57.33%) وان النسبة الاكبر من عاملين فروع المصارف المبحوثة هم من الاناث.

ب- الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة : النتائج في الجدول (5) توضح الفئات العمرية للعاملين في المصارف المبحوثة.

جدول (5) توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الادارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

اسم المصرف	عدد أفراد العينة	النسبة %						
مصرف الرافدين _ فرع النجف 7	21	9.52%	9.52%	11	52.38%	6	28.57%	51 فاكثر %
مصرف الرافدين _ فرع حي الامير	18	5.56%	22.22%	7	38.89%	6	33.33%	
مصرف الرافدين _ فرع الغري	19	15.78%	36.84%	7	36.86%	2	10.59%	
مصرف الرافدين _ فرع العباسية	16	12.5%	18.75%	7	43.75%	4	25%	
مصرف الرشيد _ فرع الكوفة	17	11.76%	41.17%	6	35.29%	2	11.76%	
مصرف الرشيد _ فرع شارع الصادق (ع)	21	9.52%	47.61%	8	38.09%	1	4.76%	
مصرف الرشيد _ فرع الروضة	20	10%	30%	7	35%	5	25%	
مصرف العراقي للتجارة _ فرع النجف الاشراف	18	22.22%	61%	3	16.66%	0	0%	
الاجمالي	150	12%	33.33%	56	37.33%	26	17.33%	

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال الجدول (5) تبين الفئة العمرية (41-50) في عينة الدراسة حسب الفئة العمرية قد بلغت (37.33%) اما اقل نسبة فكانت عدد الفئات العمرية (21 \_ 30) وبنسبة (12%) وهذا يشير الى اغلب العاملين في المصارف المبحوثة من الفئات العمرية الكبيرة.

ج- التحصيل العلمي الأفراد عينة الدراسة: النتائج في الجدول (6) توضح مستوي التحصيل العلمي في المصارف المبحوثة.

## جدول (6) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

اسم المصرف	عدد أفراد العينة	النسبة %						
مصرف الرافدين _ فرع نجف 7	21	61.90%	33.33%	4.04%	0%	0%	0%	0%



0	0	0	5.55 %	1	44.44 %	8	50 %	9	18	مصرف الرافدين - فرع حي الامير
0	0	0	0 %	0	57.89 %	11	42.10 %	8	19	مصرف الرافدين - فرع الغري
0	0	0	12.5 %	2	56.25 %	9	31.25 %	5	16	مصرف الرافدين - فرع العباسية
0	0	0	0 %	0	47.05 %	8	52.94 %	9	17	مصرف الرشيد - فرع الكوفة
0	4.67 %	1	28.57 %	6	47.61 %	10	19.04 %	4	21	مصرف الرشيد - فرع شارع الصادق (ع)
0	5 %	1	15 %	3	40 %	8	40 %	8	20	مصرف الرشيد - فرع الروضة
0	5.55 %	1	11.11 %	2	66.67 %	12	16.67 %	3	18	مصرف العراقي للتجارة - فرع النجف الاشرف
0	2 %	3	10 %	15	48.66 %	73	39.33 %	59	150	الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال جدول (6) يتبين ان نسبة الافراد العينة الذين مستوى التحصيل العلمي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الاعلى والتي بلغت (48.66%) أما أقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم الدكتوراه حيث بلغت (0%) وتبين من النسب في أعلاء الفئة الاكبر من العاملين هم من حملة البكالوريوس.

#### 8. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية لغرض الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة الدراسة، ولفهم ادق وافضل لأسباب المشكلة وابعادها، وتم استخدام اسلوب المسح الميداني من خلال توزيع استمارة الاستبيان لمعرفة آراء العاملين ثم تحليل وتفسير النتائج بهدف الوصول الى استنتاجات يمكن اعتمادها.

#### 9. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

يمكن تحديد التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وكما يلي :

#### جدول (7) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الادارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

ت	المتغير	التعريف الاجرائي
	التفوق التسويقي	هي قدرة المصرف على تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية عالية من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبائن التي تفوق توقعاتهم، وكذلك توقعات المنظمات المنافسة الأخرى.
1	رضا الزبون	هو الشعور الايجابي أو السلبى المدرك من قبل الزبون عند مقارنة الخدمة المنتجة من قبل المصرف مع توقعاته.
2	ولاء الزبون	هو رضا الزبون والتزامه بعلامة تجارية معينة، أو خدمة معين دون غيرها، او التعامل مع مصرف دون غيرها، وهذا يعتمد على قدرة المصرف على تقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن التي يطلبها.
3	قيمة الزبون	هو الاختلاف بين القيمة الكلية للزبون والكلفة الكلية التي يدفعها، ان القيمة الكلية تمثل المكاسب التي يحصل عليها الزبون من الخدمة، أما الكلفة الكلية تمثل الكلفة التي يدفعها الزبون لقاء الحصول على تلك الخدمة.
	القيادة العلائقية	هي التفاعل الاجتماعي والاخلاقي بين القائد والعاملين والتي من خلالها تبني الافكار وتبادل الآراء لغرض تحقيق اهداف المصرف.
1	الشمولية	هي الاستماع الى وجهات نظر العاملين والاعتراف بها ومشاركتها في اتخاذ القرارات، وان هذا النمط يشجع العاملين على التحدث مع القادة ومما يعد العاملين جزء لا يتجزأ في بيئة المصرف.
2	التمكين	هو اعطاء المزيد من الحرية للعاملين ومشاركة في اتخاذ القرارات، ما يسهم في رفع مستوانهم وقدراتهم ومهاراتهم في مواجهة المشاكل وحلها.
3	الرعاية	هو مستوى الالتزام الاخلاقي الذي تبديه الادارة العليا للمصرف في تطوير العلاقات بين القادة والعاملين وتقديم الدعم لهم لغرض تحقيق الاهداف المحددة من قبل المصرف.
4	الاخلاق	هي القيم الاخلاقية والمبادئ التي يتفق عليها المصرف في سبيل توجيه الطاقات وتحفيزها للوصول الى اعلى معدلات النجاح والانجاز.
5	الرؤية والحس	الرؤية هي توجهات وتصورات وافكار العاملين التي يهدف المصرف الى تحقيقها في المستقبل، أما الحس هو عملية معرفية وغير واعية تتميز بمعالجة سريعة للمعلومات.

## ثانيا: بعض الدراسات السابقة

1. الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة العلائقية)

أ. الدراسات العربية

## جدول (8) بعض الدراسات العربية في مجال القيادة العلائقية

الدراسة 1	(عبدالله ، 2017)
عنوان الدراسة	تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية.
عينة الدراسة	دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء العراقية البالغ عددهم (324) مدير.

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

هدف الدراسة	محاولة التأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الاربعة والمتمثلة بالمتغيرين المستقلين (الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع) والمتغير الوسيط (القيادة العلائقية) والمتغير التابع (نتائج القرارات الاستراتيجية) لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة في نتائج القرارات الاستراتيجية في وزارة الكهرباء.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، صدق التقارب، صدق التمايز، التحليل العاملي الاستكشافي، معامل الفا كرونباخ، والارتباط والتوزيع الطبيعي، من خلال استخدام برنامج (spss.v22) وبرنامج (Amos.v.22).
أهم الاستنتاجات	1- وجود تأثير مباشر للذكاء العاطفي (الدافعية، والوعي الاجتماعي) ونمطي التعاون والاستيعاب للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية وغير مباشر من خلال القيادة العلائقية، في حين لا يوجد تأثير مباشر او غير مباشر لأنماط (المساومة، التنافس، التجنب) في نتائج القرارات الاستراتيجية 2- وجود تأثير ايجابي مباشر للذكاء العاطفي (الوعي الاجتماعي، المهرات الاجتماعية) ونمطي التعاون والاستيعاب للتعامل مع الصراع في القيادة العلائقية، في حين لا يوجد تأثير ايجابي مباشر لأنماط (المساومة، التنافس، التجنب) في القيادة العلائقية.
أوجه الاستفادة	تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري، ومنها ابعاد القيادة العلائقية (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس)، وبعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	يكمن الاختلاف في طبيعة المجتمع والعينة والعرض المنهجي والنتائج.
الدراسة 2	(هلال ، 2020)
عنوان الدراسة	القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية / بحث تحليلي في مصرفي الرافدين والرشيد.
عينة الدراسة	المدرء العاميين ومعاونيهم ومدراء الشعب البالغ عددهم (111) مستجيب (55) منهم في مصرف الرافدين و(56) مستجيب في مصرف الرشيد.
هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين القيادة العلائقية كمتغير مستقل والطاقة التنظيمية كمتغير تابع في مصرفي الرافدين والرشيد للخروج بجملة من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى الطاقة التنظيمية في ظل البيئة المعقدة التي تعمل فيها.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R2)، الاهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون.
أهم الاستنتاجات	أمكانية تطوير الطاقة التنظيمية وزيادتها وذلك عبر تبني اسلوب القيادة العلائقية وهذا ما تؤكد علاقات الارتباط والتأثير ما بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية مع وجود افضلية واضحة لدى مصرف الرافدين مقارنة بمصرف الرشيد بممارسات القيادة العلائقية.
أوجه الاستفادة	تعزيز الجانب النظري، وأهما ابعاد القيادة العلائقية (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس) والاستفادة العلمية من الاطلاع عليها.
أوجه الاختلاف	اختلفت مع الدراسة في العينة، وبعض الاساليب الاحصائية ومنها (معامل ارتباط بيرسون)، وكذلك استخدام القيادة العلائقية كمتغير مستقل.

## ب-الدراسات الاجنبية

جدول (9) بعض الدراسات الاجنبية في مجال القيادة العلائقية

الدراسة 3	(Akram et al , 2016)
عنوان الدراسة	The Impact Of Relational Leadership On Employee Innovative Work Behavior In It Industry Of China.

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

تأثير القيادة العلائقية على سلوك العمل المبتكر للموظف في المصانع الصينية العاملين في المصانع الصينية البالغ عددهم (261) مستجيب.	عينة الدراسة
لتحقيق في تأثير القيادة العلائقية على المراحل الثلاث المختلفة (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تحقيق الأفكار) لسلوك العمل المبتكر (EIWB) في المصانع الصينية، كما يبحث في التأثير العام للقيادة العلائقية على إجمالي سلوك العمل المبتكر.	هدف الدراسة
معامل الانحدار الخطي، معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تؤثر القيادة العلائقية على جميع المراحل الثلاث لسلوك العمل المبتكر للموظف بطريقة كبيرة، وكذلك تأثيره العام على سلوك العمل المبتكر (EIWB).	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري.	أوجه الاستفادة
يكن الاختلاف في طبيعة المجتمع والعرض المنهجي والنتائج، وكذلك تناولت الدراسة القيادة العلائقية كمتغير مستقل.	أوجه الاختلاف
(Zhang & Yao , 2019)	الدراسة 4
Impact Of Relational Leadership On Employees Unethical Pro_ Organizational : A Survey Based On Tourism Companies In Four Countries.	عنوان الدراسة
تأثير القيادة العلائقية على السلوك التنظيمي الغير اخلاقي للعاملين : دراسة استقصائية في شركات السياحة في أربعة بلدان.	عينة الدراسة
(325) من العاملين في (25) شركة سياحية في اربع دول وبواقع (11) شركة تايلندية، و(7) شركات اندونيسية و(4) شركات سنغافورية و(3) شركات ماليزية.	هدف الدراسة
التحقيق في الية دور القيادة العلائقية في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للمنظمات للموظفين من منظور الهوية الاخلاقية والمناخ الاخلاقي.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط.	أهم الاستنتاجات
ترتبط القيادة العلائقية سلباً بالمناخ الاخلاقي الفعال (IEC) وترتبط بشكل ايجابي مع رعاية المناخ الاخلاقي (CEC) ولا تمارس أي تأثير كبير على قاعدة المناخ الأخلاقي (REC).	أوجه الاستفادة
تم الاستفادة من الدراسة بالجانب النظري، وبعض الاساليب الاحصائية.	أوجه الاختلاف
اختلفت مع الدراسة في المجتمع والعرض المنهجي والنتائج، وكذلك تناولت الدراسة القيادة العلائقية كمتغير مستقل.	

2. الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (التفوق التسويقي)

أ- الدراسات العربية

جدول (10) بعض الدراسات العربية في مجال التفوق التسويقي

(حمدون ، 2021)	الدراسة 5
دور القيادة الحراء في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى.	عنوان الدراسة

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية

والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

مدراء ومعاوني الأقسام والشعب والوحدات بواقع (75) مديرا ومعاوننا إداريا وفنيا ومسؤولي الوحدات الادارية والانتاجية في معمل ألبان الموصل التابع لوزارة الصناعة والمعادن.	عينة الدراسة
بيان دور القيادة المتلونة (الحرياء) في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي.	هدف الدراسة
معامل التحديد (R2), معامل الارتباط البسيط والمتعدد, معامل الانحدار البسيط والمتعدد.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أن سلوك القيادة الحرياء تعنى قدرة المدير وصانعي القرار على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة، والعمل بمرونة عالية مع الازمات المتنوعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري، وكذلك استخدام نفس الابعاد المستخدمة في الدراسة الحالية ومنها (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).	أوجه الاستفادة
اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة المجتمع والعينة، وايضا بعض الاساليب الاحصائية ومنها معامل الارتباط البسيط والمتعدد.	أوجه الاختلاف
(مسيب و خليل ، 2022)	الدراسة 6
دور الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك لاتصالات المتقلة في مدينة الموصل.	عنوان الدراسة
العاملين في شركة كورك للاتصالات المتقلة في مدينة الموصل البالغ عددهم (48) مستجيب بعناوين مختلفة (مدير، موظف، مندوبي مبيعات).	عينة الدراسة
التعرف على الدور الذي يحققه الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي.	هدف الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للترويج المبتكر في تعزيز التفوق التسويقي.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري، ومنها ابعاد التفوق التسويقي (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).	أوجه الاستفادة
اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة المجتمع والعينة وبعض الاساليب الاحصائية منها معامل الارتباط البسيط والمتعدد.	أوجه الاختلاف

## ب- الدراسات الاجنبية

## جدول (11) بعض الدراسات الاجنبية في مجال التفوق التسويقي

(Galal , 2019)	الدراسة 7
Customer Relationship Management (CRM) as an Entrance To Application Marketing Superiority at Swimming Schools in Egyptian Clubs. ادارة علاقات الزبائن كمدخل للتفوق التسويقي للتطبيق في مدراس السباحة في الاندية الرياضية المصرية.	عنوان الدراسة
اعضاء مجلس ادارة الاندية الرياضية والمديرين الفنيين والماليين لأحواض السباحة بالاندية المصرية ومديري مدراس السباحة بالاندية الرياضية المصرية ومدرسي مدراس السباحة بالاندية الرياضية، وكان عدد المستجيبين (150) مستجيب على استمارة الاستبيان.	عينة الدراسة
تطوير رؤية مقترح ادارة علاقات الزبائن كمقدمة لتحقيق التفوق التسويقي في مدراس السباحة في الاندية الرياضية المصرية.	هدف الدراسة
معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
1-وجود علاقة ارتباط موجبة بين ادارة علاقات الزبائن وتحقيق التفوق التسويقي	أهم الاستنتاجات



2- الوصول الى الرؤية المقترحة الادارة علاقات الزبائن لتحقيق التفوق التسويقي في مدراس السباحة في الاندية المصرية.	
تم الاستفاده من الدراسة في الجانب النظري.	أوجه الاستفادة
اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة المجتمع والعينة والعرض المنهجي والنتائج، وكذلك استخدام شكلين من استمارة الاستبيان.	أوجه الاختلاف
(Jassim & Saud , 2022)	الدراسة 8
The Effect Marketing Capabilities Upon Achieving Marketing Superiority. تأثير القدرات التسويقية على الانجاز التفوق التسويقي.	عنوان الدراسة
العاملين في شركة المشروبات الغازية في محافظة بغداد.	عينة الدراسة
تحديد مساهمة المواهب التسويقية في رفع علامات التفوق في التسويق بالنظر الى مدى أهمية التفاعل بين هذين العاملين بالنسبة لشركات الانتاج والخدمات.	هدف الدراسة
الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الارتباط، واختبار (F)، معامل الانحدار الخطي البسيط.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
وجود علاقة ارتباط وأثر أخلاقي على القدرات التسويقية وأثرها في تحقيق التفوق التسويقي.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الدراسة بالجانب النظري ومنها ابعاد التفوق التسويقي (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)، وكذلك استخدام نفس عينة الدراسة الحالية.	أوجه الاستفادة
اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة المجتمع والعرض المنهجي والنتائج.	أوجه الاختلاف

### 3. مناقشة بعض الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

من خلال ما أوجز لبعض الدراسات السابقة، في ضوء المعطيات يمكن تحديد النقاط التالية:

- إثراء الدراسة الحالية نظرياً وعملياً.
  - اعتمدت معظم الدراسات المعروضة الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وهي الطريقة التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.
  - اسهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحث في اختيار الاساليب الإحصائية المناسبة لقياس أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.
  - اسهم محتوى مقاييس الدراسات السابقة في اغناء مقياس الدراسة الحالي.
- وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتقارب مع العديد من الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي، والتفوق التسويقي، والقيادة العلائقية، ولكنه يختلف عنها من حيث الأبعاد المكونة، والمجتمعات البحثية، وعينة الدراسة.

### المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث :

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

أولاً: مفاهيم اساسية حول القيادة العلائقية :

1. مفهوم القيادة العلائقية :

القيادة هي عملية يؤثر فيها القائد على العاملين وذلك لتحقيق اهداف المصرف اذ اشار كلا من (salancik & preffer,1975) الى ان القائد يظهر سلوكا موجها نحو المهمة المكلف بها والعلائقية كما اوضحت دراسات القيادة في ولاية (اوهايو) نوعين من السلوك القيادي (السلوك الاجتماعي او العلائقي، والسلوك التنظيمي)، اذ يشير السلوك العلائقي الى ان القائد يتصرف بطريقة ودية وداعمة مع الافراد العاملين في المصرف، وتستند القيادة العلائقية على فكرة مفادها انها قيادة تعتمد على التخطيط وجدولة العمل المناط بالعاملين وايضا تقديم المساعدة لهم ومحاولة فهم مشاكلهم والعمل على حلها (Fayyaz et al ,2014:2)، (Hanson ,2013:107).

1. اهمية القيادة العلائقية

مما لاشك فيه ان القيادة العلائقية تؤدي دورا فعالا ومهما في تعزيز ثقافة وفعالية المصرف ورفاهية العاملين فيها (Roffey,2007:17)، كما تسهم القيادة العلائقية في تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين في المصرف، لان جودة الاداء الوظيفي ترتبط بمدى جودة ومستوى العلاقة بين العاملين فيها، علاوة على ذلك فان القيادة العلائقية تشجع على التواصل المفتوح وتعزيز السلوكيات الصادقة (Conway ,2015 :63)، (Carmeli et al ,2012: 36). ومن الجدير بالذكر فان نظرية القيادة العلائقية تؤكد على تعزيز الروابط والعلاقات بين القادة والافراد العاملين في المصرف، كما تسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية والارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي وتعزيز قدرة العاملين في المصرف على انجاز المهام المناطة بهم، وبما يمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Coleman ,2011:305). كما ان القيادة العلائقية لا تتعلق فقط بخلق ثقافة في المصرف بل تتعلق كذلك ايضا بجذب الافراد وتشجيعهم على تقديم افضل اداء في العمل (Elbayadi ,2014:144)، ومن البديهي ان القيادة العلائقية تسهم في تعزيز قيم الانتماء والمسؤولية والكفاءة والاستجابة للعاملين (Marcketti & Kozar ,2007:144)، ويذكر ان القيادة العلائقية تسهم في التغلب على الاختلافات بين العاملين والقادة فضلا عن قدرتها على ايجاد ارضية



مشتركة بين القادة والعاملين للوصول الى الاهداف المحددة من قبل المصرف (19:2010, Overman, 2017:9)، (Wellman, 2017:9).  
3. مبادئ القيادة العلائقية:

تشير الادبيات الى عدة مبادئ تتميز بها القيادة العلائقية يمكن توضيحها كما يلي :

أ. الرصيد المصرفي العاطفي : ويشتمل على جانبين يركز الجانب الاول على اهمية تحسين العلاقات مع الاخرين ، اما الجانب الثاني فيشتمل على فهم القائد للعاملين من خلال الاستماع اليهم وتبني وجهات نظرهم وآرائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات (هلال، 2020:42)، (Wooding ,2009:141) .

ب. الرؤية والرسالة وتحديد الاهداف : يجب على القائد ان يضع خطط استراتيجية التي تحرك المصرف نحو رؤية مشتركة ما يسمح للقادة العلائقيين بتلبية احتياجات المصرف، حسب التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث في البيئة المصرف (Brooks ,1992 :2) (Regan& Gurley et al ,2015:9).

ت. ادارة الصراع : يجب على القائد العلائقي ان يعرف الطريقة التي يتعامل بها مع كل فرد عامل في المصرف وذلك للسيطرة والحد من الصراعات (Fiset,2014:123)،(هلال، 2020:42).  
ث. القوة والتأثير : تنقسم مصادر القوة في المنظمة على وفق الاتي (Lunenburg,2012:2-3)، (Twalh et al,2016:47)، (هلال, 2020 : 42 \_ 43).

1. قوة الخبراء: والتي تعني تميز القائد عن باقي الافراد العاملين في المصرف لكونه يمتلك خبرة او مهارة او معرفة اكثر منهم.

2. القوة الجبرية او القسرية : والتي تعبر عن مدى قدرة القائد في التأثير على العاملين وذلك عن طريق فرض العقوبات وسواها من الاجراءات السلبية كالتخويف والتهديد .



3. قوة المرجع : هي قدرة القائد في التأثير على العاملين من خلال العلاقات المتبادلة معهم اي فرض التأثير الادبي الذي يتمتع به القائد على العاملين والذي سينعكس بدوره على اعجابهم واحترامهم له وهذه القوة هي الاقرب الى مفهوم القائد العلائقي.

4. قوة المنصب :هي قدرة القائد في التأثير على العاملين عن طريق المنصب الذي يشغله في المصرف او عن طريق الصلاحيات التي خولت له بموجب الضوابط والمعايير والقوانين السائدة في المنظمة.

5. قوة المكافاة: هي القوة التي تعبر عن مدى تأثير القائد على العاملين لما يتمتع به من حصر موارد المصرف كراس المال والحوافز الممنوحة للعاملين .

ج. المنافسة مقابل التعاون : ينبغي للقائد تعزيز العلاقات مع العاملين والعمل بشكل مشترك وهذا يتطلب من القائد الشجاعة والانفتاح والتواضع وتحفيز العاملين لتحقيق اهداف المصرف ونجاح عمله (هلال، 2014:43)، (Smit, 2014:28) .

ح. القائد ذو القلب المحب : والذي يشير الى ان القيادة الفاعلة والمؤثرة تحدث عندما يقوم الافراد بالاستماع الى الشخص والاصغاء اليه واحترامه وعلاوة على ما ذكر ينبغي للقائد ان يوظف علاقاته الايجابية مع العاملين لتحقيق النتائج والتغييرات الايجابية (Harris, 2004 :393)، (عبد الله، 2017: 46) .

4. ابعاد القيادة العلائقية:

تتفق معظم الادبيات على جملة من الابعاد يمكن توضيحها كما يلي،

أ. الشمولية : وتتضمن الدعوة الى التعاون بين العاملين وتبني لغة الحوار وتفهم وجهات النظر المختلفة (Ryan,2006:9)، وتوصف كذلك بانها الخط القيادي الذي من خلاله يظهر القادة الانفتاح وامكانية التفاعل مع العاملين ، اذ تساهم القيادة التي تتصف بالشمولية في تعزيز رفاهية العاملين، وتجدر الاشارة الى ان هذا النمط يشجع العاملين على التحدث مع القادة اذ يوصف القادة ضمن هذا النمط بانهم يشعرون العاملين بانهم جزء لا يتجزأ من بيئة المصرف (Jiang et al ,2020:1-3)



ب. **التمكين** : هو عملية تزويد العاملين بالإرشادات والمهارات اللازمة للتمكن من اتخاذ القرارات المستقلة، ومن ايجابيات التمكين انه يساعد على زيادة التزام العامل بالمصرف كما يمكن قياس التمكين من خلال بعدين بنائيين الاول : هو بناء التمكين ، والتمكين النفسي الذي يوضح دور الفرد ومكانته ونسبة توقعه للمشاركة في العملية التنظيمية والبعد الثاني : الذي يركز على بيئة العمل وهوتصور مشترك يتعلق بمدى استخدام المصرف للهياكل والسياسات والممارسات التي تدعم تمكين العاملين وطريقة التخلص من الحواجز التي تعيق تنمية مواهب العاملين ( Nauman et al,2010:640).

ت. **الرعاية** : وتعني تقرب القائد من العاملين اذ يجب ان يكون القائد العلائقي راعيا لهم (Bargerhuff,2001:6)، وتعرف الرعاية كذلك على انها تطوير العلاقات بين القائد والعاملين وتقديم المساعدة لهم ودعمهم ومنحهم البيئة التي يحتاجون اليها للمضي قدما وتحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة (10: 1992, Regan & Brooks), وكذلك يشير (Liu,2017:5) الى ان اساس القيادة العلائقية هو التوضيح الدقيق من قبل القائد للأدوار والمسؤوليات والمهام الخاصة بالعاملين من خلال توفير اجواء وظروف الرعاية لهم بدلا من السياقات الرسمية المتبعة في ادارة الاعمال والادوار والمهام المناطة بهم.

ث. **الاخلاق**: تؤدي الاخلاق دورا هاما في توجيه سلوك العاملين في المصرف، اذ اقترح (Northouse, 2001) خمسة مبادئ للأخلاق يجب ان يتمسك بها القائد وهي (احترام الاخرين، خدمة الاخرين، الاهتمام بالعدالة، الصدق، بناء المجتمع) ويجب على القائد ان يتمتع بصفات شخصية معينة، على سبيل المثال اظهار الرعاية والجدارة والامانة والانصاف واتخاذ قرارات عادلة ومبدئية وايصال اهمية الاخلاق الى العاملين، ويمكن تعريف القيادة ذات الصلة بالأخلاق على انها اظهار السلوك المناسب معياريا من خلال الاجراءات والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع (العاملين) من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه (المتبادل) بين القادة والعاملين (1-3: Zhang & Jia, 2014)، (Zhu et al,2019:548).

ج. **الرؤية والحدس** : يمكن تعريف الرؤية بانها البناء العقلي الموجه نحو الهدف، ويمكن ان تكون هذه الرؤية للقائد هي اما رسالة او هدف او استراتيجية (Kantabutra,2005:125)، وان



الرؤية هي عبارة عن قوة تسهم في تعزيز الالهام والحافز والالتزام التنظيمي للعاملين في المصرف وبما له صلة بنجاح ونموالمصرف (رحمة واسامة، 2022:61)، اما الحدس فانه يؤدي دورا مهما في الادارة والقيادة الفعالة لا سيما في المستويات العليا في المصرف (2006:252)، (Downey et al)، ويشير كلا من (العبادي وحنظل، 2018: 150) الى ان الحدس هي العملية التي يتم من خلالها بناء التصورات المستقبلية والانية وذلك عن طريق الرؤية التي يتمتع بها القائد للأحداث السائدة في بيئة المصرف فضلا عن خبرته المتراكمة في العمل .

## ثانيا: مفاهيم اساسية حول التفوق التسويقي :

### 1- مفهوم التفوق التسويقي :

عرف التفوق التسويقي بانه : "فحص منهجي ودوري وموضوعي وشامل لاستعداد المنظمة في تسويق الخدمات" (Kaewmungkoon&Raksong، 2016:349)، كما عرف بانه " التفرد في تقديم السلع والخدمات الذي يفوق توقعات الزبائن، من خلال أسلوب متميز وابتكار أساليب جديدة، وإرضاء الزبائن الرضا التام من خلال تقديم أفضل العروض" (النوري، 2019:314)، في حين عرفه اخرون بانه " توجيه العلاقة والاحتفاظ بالزبائن وخلق قيمة فائقة للزبائن من خلال إدارة عملية العلاقة مع الزبائن" (حمدون، 2021: 166) . بينما عرف كل من (مسيب وخليل ، 2022: 141) التفوق التسويقي بانه " استغلال المنظمة لنقاط قوتها الذي تنفرد بها في اداء عملياتها وانشطتها لإيجاد قيمة حتى لا يستطيع المنافسين من تقليد تلك الخدمات". لقي التفوق التسويقي اهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث اعتبره البعض هدفا استراتيجيا للمصرف، ويتحقق التفوق من خلال مجموعة من الوسائل المتوفرة في ظل التحول في إقتصاديات الدول، وكذلك التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم (Galal shehata،2019:167)، لذلك أدركت المنظمات المعاصرة ، بما في ذلك المؤسسات المصرفية ، أهمية ابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة وبتكلفة أقل، بهدف تحقيق التفوق التسويقي وسبق المنافسين في ذلك ، ويعد التفوق التسويقي أولوية قصوى للعديد من مسؤولي المنظمات لأنه يلعب دورًا مهمًا في مصير المنظمة ( عالية ، 2020 : 31). ولكي تستطيع المصارف أن تميز نفسها، يجب عليها ابتكار خدمات



مميزة من خلال التوافق بين تصورات الزبائن والخدمات المقدمة, والقدرة على إشباع الرغبات ودرجة التغيير في أذواق المستهلكين, حيث يكون مرتبط بالجهة المستهدفة التي يختارها المصرف (Bilel, 2014, 181).

## 2- أهمية التفوق التسويقي:

ازدادت أهمية التفوق التسويقي, نتيجة لزيادة عدد المصارف, وإشتداد حدة المنافسة, نتيجة للتراكم في انتاج الخدمات المصرفية, مما ينعكس بشكل سلبي على انخفاض نسبة الأرباح, لذلك تسعى المصارف للتفوق التسويقي؛ من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن (Bilel, 2014: 174).

كما ان اهمية التفوق التسويقي تكمن في التوجه نحو الزبائن, من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية والأساليب والتقنيات الجديدة في انشاء قاعدة للمعلومات, بهدف تغذيتها وإمكانية الحصول على المعلومات حين الطلب عليها, وتؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف من حيث النمو والربحية أو البقاء, ولا تغفل دور العاملين عبر القيام بأنشطتهم على نحو هادف ومتكامل, ولا سيما طلبات الزبائن الجديدة, والعمل على تلبيةها وتوحيدها (حمدون, 2021 : 166).

ويمكن تلخيص أهمية التفوق التسويقي في النقاط الآتية ( لفته وحسين, 2017 : 39 ), (عليه,

(2020 : 32), ( مسيب و خليل, 2022 : 141 ), ( jassim & saud, 2022 : 15 )

- زيادة ولاء الزبائن ودعم الصورة الذهنية للمنظمة.

- استمرار بقاء المنظمة في السوق.

- التفوق في الموارد وكذلك المنافسين والكفاءات الاستراتيجية.

- تحقيق الحصة السوقية والربحية العالية.

- انخفاض الكلفة وجودة المنتجات.

## 3- مجالات التفوق التسويقي

تشير الأدبيات الى تبني اربعة مجالات تسهم في احراز التفوق التسويقي على المنافسين, تتمثل بالآتي ( النوري, 2019 : 325 \_ 326).



- **التفوق بالجودة:** هو تحقيق النتائج المرغوبة وتخفيض النتائج غير المرغوبة خلال فترة زمنية معينة, و مدى توافق هذه النتائج مع المبادئ المهنية والسلوك الأخلاقية وكفاءة استخدام المواد والدرجة المرتفعة من رضا الزبائن , والحد من تعرضهم للخطر.

- **التفوق بالاستجابة للزبون:** وهو القدرة على الاستجابة لجميع شكاوى الزبائن , والعمل على حلها في أسرع وقت بكفاءة عالية, ما يقنع الزبائن بأنهم محل احترام وتقدير من قبل إدارة المصرف والعاملين .

- **التفوق بالإبداع والابتكار:** الإبداع هو كل فكرة جديدة في ممارسات وأنشطة التسويق التي تؤدي إلى تغيير إيجابي ويتم تطبيقها بنجاح بطريقة تمنح المنظمة ميزة على الآخرين في السوق لأن الإبداع لا يتناول التغييرات الجوهرية فحسب , بل يجب أن يكون هناك تحسين مستمر على ما هو قائم حالياً ( طاهر ، 2006 : 49 ) اما الابتكار فهو يشير الى انه على المصرف مواكبة التغييرات المستمرة وقدرتها على تقديم خدمات ومنتجات جديدة من اجل تلبية وارضاء احتياجات الزبائن ( Luigi, et al,2011: 19 ).

- **التفوق بالكفاءة:** إنَّ الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تستخدم جميع إمكانياتها ومواردها بطريقة مثالية, بحيث يحقق جميع أهدافها في أدنى وقت ومال وجهد, وانعدام الكفاءة يعني عدم قدرة المصرف على تحقيق أهدافه,

#### 4. أبعاد التفوق التسويقي

تتفق معظم الأدبيات على جملة من الأبعاد يمكن توضيحها كما يلي :

#### - رضا الزبون :

يمكن تعريف رضا الزبون بأنه هو شعور الفرد بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة المتصورة بالتوقعات (Kotler & Keller, 2016:153) وكما عُرف أيضاً بأنه مستوى إشباع حاجات الزبائن من الخدمات التي تقدمها المنظمات (Ahmed, 2014:308) ومن الجدير بالذكر فان رضا الزبون جذب اهتمام الباحثين لأكثر من ثلاث عقود, في ضوء حقيقة إنَّ الزبائن هم المصدر الرئيسي لإيرادات معظم المنظمات ( Tam,2004: 898 )



وبَيَّن (Barlan\_Espino،2017:123). كما يعد رضا الزبون أحد المفاتيح التي تعتمد عليها استمرارية المنظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المصارف برضا زبائنها، وكيفية الحفاظ على ولائهم للمنظمة، مما يُعطي مُبرراً قوياً لنجاحها وتفوقها على الآخرين (Jassim& saud،2022:16)

#### - ولاء الزبون :

يعرف ولاء الزبون بأنه "الالتزام الراسخ بإعادة شراء أو إعادة تفضيل المنتج أو الخدمة باستمرار في المستقبل" (Liu، 2007:20)، وعُرف أيضاً بأنهم "الزبائن الذين لديهم موقف إيجابي باتجاه أعمال المصرف وسيقدمون توصيات للأصدقاء والزملاء" (2: 2005، Thompson)، أما (Tu & chang،2012:25)، فقد عرف ولاء الزبون بأنه "استراتيجية تخلق مكافئات مُتبادلة بين المصرف والزبون". كما يعد ولاء الزبون أحد الأهداف الاستراتيجية المهمة للمنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يعمل المصرف بجهد كامل وطاقة قصوى مع جميع الإدارات التي يرتبط عملها بالزبون، وتسعى للاحتفاظ بالزبون بشكل دائم بدل من اعتماد الزبون كزائر يقوم بشراء المنتج أو الخدمة للمرة الأولى و الأخيرة. (Jassim & saud، 2022: 16-15).

#### - قيمة الزبون :

يمكن تعريف قيمة الزبون بأنه أداة استراتيجية تسهل الاتصال بقدرة المصرف مشاركة الموارد وتقديم حزمة ذات قيمة عالية للزبائن المستهدفين (Eggert,et al، 2020:1)، كما عُرف قيمة الزبون بأنها الفرق بين ما يدفعه الزبون (التكلفة الاجمالية) وما يحصل عليه (المكاسب) نتيجة امتلاك السلعة او الخدمة (Jassim & saud، 2022:15)، أمّا (Hou et al، 2020:2) فقد عرفها بأنها التقييم العام لما يدفعه الزبون وما يحصل عليه أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء. ويعد مفهوم قيمة الزبون من المفاهيم الحديثة في أدبيات التسويق المعاصر، وقامت جمعية التسويق الأمريكية بمراجعة تعريفها للتسويق ليشمل مفهوم الزبون وكانت هناك مناقشات مهمة في الأدبيات حول الدور المركزي الذي تلعبه قيمة الزبون (Graf& Maas، 2008: 2)، وإنَّ ظهور العولمة والتطور التكنولوجي



الهائل الذي يواجه اليوم المنظمات احدث تحدياً كبيراً ومنافسة شديدة بين المنظمات الأعمال, وبدأت المنظمات بالاهتمام بقيمة الزبون بشكل أكبر, من أجل تحقيق التفوق التنافسي والبقاء في السوق (الفراجي، 2021: 133).

### المبحث الثالث: الاطار العملي للدراسة

اولاً: ترميز فقرات المقياس :

بهدف تسهيل عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل

الإحصائي، سيتم ترميز فقرات المقياس وكما يلي :

1- ترميز فقرات المتغير المستقل القيادة العلائقية:

جدول ( 12 ) ترميز فقرات المتغير المستقل القيادة العلائقية

N	الشمولية	القيادة العلائقية RL
E	التمكن	
C	الرعاية	
O	الاخلاق	
U	الرؤية والحس	

المصدر: من اعداد الباحث

2- ترميز فقرات المتغير التابع التفوق التسويقي

جدول ( 13 ) ترميز فقرات المتغير التابع التفوق التسويقي

S	رضا الزبون	التفوق التسويقي MS
L	ولاء الزبون	
V	قيمة الزبون	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: ثبات وصدق مقياس الدراسة :

أ. ثبات مقياس الدراسة :



للتعرف على توافر الثبات في مقياس الدراسة الحالية من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة الحالية باستخدام برنامج (SPSS V.26)، الذي تظهر نتائجه في الجدول (14).

الجدول ( 14 ) معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

المتغير	البعد	الرمز	كرونباخ ألفا
القيادة العنقودية RL	الشمولية	N	0.865
	التمكين	E	0.831
	الرعاية	C	0.831
	الأخلاق	O	0.792
	الرؤية والحدس	U	0.828
التفوق التسويقي MS	رضا الزبون	S	0.811
	ولاء الزبون	L	0.750
	قيمة الزبون	V	0.766

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26. إن نتائج الجدول (14) أشارت إلى إن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها قد تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ب. صدق مقياس الدراسة :

ويتضمن الفقرات الآتية:

#### 1- الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الحالية :

بهدف التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة وإمكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الخبراء بهدف إعطاء ملاحظاتهم، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي .

#### 2- صدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية : يحتمل التحليل العاملي (Factor Analysis)

لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها، وعلى هذا الأساس أجرى الباحث هذا الاختبار باستخدام برنامج (SPSS V.26)، كما يأتي:

#### 1-2 - التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة العنقودية):

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

إن هذا المتغير يتكون من خمس ابعاد هي: (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (15) إن تشبعات فقرات أبعاده الـ (20) جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (15) مصفوفة تشبعات فقرات المتغير المستقل (القيادة العنقوية)

Component	التشبعات	الفقرة	البعد	المتغير
.687		N1	الشمولية	القيادة العنقوية
.704		N2		
.695		N3		
.656		N4		
.642		E1	التمكين	
.728		E2		
.598		E3		
.608		E4		
.644		C1	الرعاية	
.617		C2		
.643		C3		
.613		C4		
.654		O1	الاخلاق	
.613		O2		
.598		O3		
.726		O4		
.583		U1	الرؤية والحدس	
.696		U2		
.564		U3		
.703		U4		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (16) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (.930) هي معنوية وأكبر من (.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

الجدول (16) إختبار KMO and Bartlett لمتغير القيادة العنقوية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.930
--	------

## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2036.798
	Df	190
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

## 2-2 - التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (التفوق التسويقي):

إن هذا المتغير يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (17) إن تشعبات فقرات أبعاده الـ(12) أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

## الجدول (17) مصفوفة تشعبات فقرات للمتغير التابع (التفوق التسويقي)

Component	التشعبات	الفقرة	البعد	المتغير
.634		S1	رضا الزبون	التفوق التسويقي
.579		S2		
.580		S3		
.518		S4		
.683		L1	ولاء الزبون	
.520		L2		
.557		L3		
.669		L4		
.537		V1	قيمة الزبون	
.609		V2		
.688		V3		
.575		V4		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (18) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.908) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

## الجدول (18) إختبار KMO and Bartlett لمتغير التفوق التسويقي

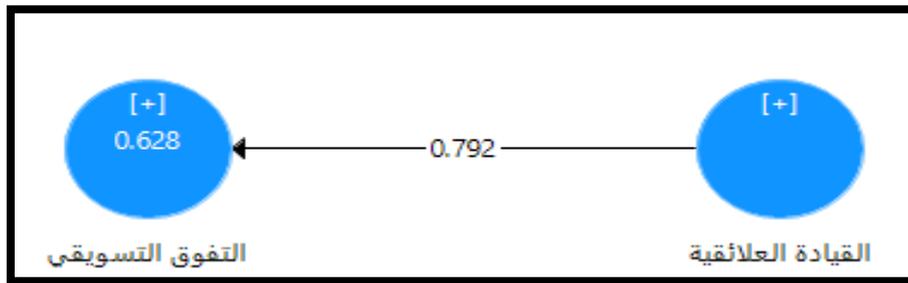


Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.908	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	835.948
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

إن هذا المتغير يتألف من خمسة أبعاد هي: (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس)،  
ثالثا: اختبار فرضية الدراسة (H):

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية (للقيادة العلائقية) في  
(التفوق التسويقي) في المصارف المبحوثة، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج  
الهيكلية في الشكل (2)، كما يستعرض الجدول (19) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية لهذه الفرضية.



شكل (2) الأنموذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية

جدول (19) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
H	RL→MS	1	0.792	16.512	0.000	تقبل	0.688	0.628	0.625

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يستعرض الجدول (19) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معامل  
المسار قد بلغ (0.792)، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P)



0.50 وفقاً لقاعدة (Hair et al, 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وهذا يثبت ان متغير (القيادة العلانقية) يؤثر في متغير (التفوق التسويقي)، وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما أظهرت النتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.625) وهذا يشير الى ان متغير (القيادة العلانقية) استطاع ان يفسر المتغير التابع (التفوق التسويقي) بنسبة (62.5%) وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم قبول الفرضية.

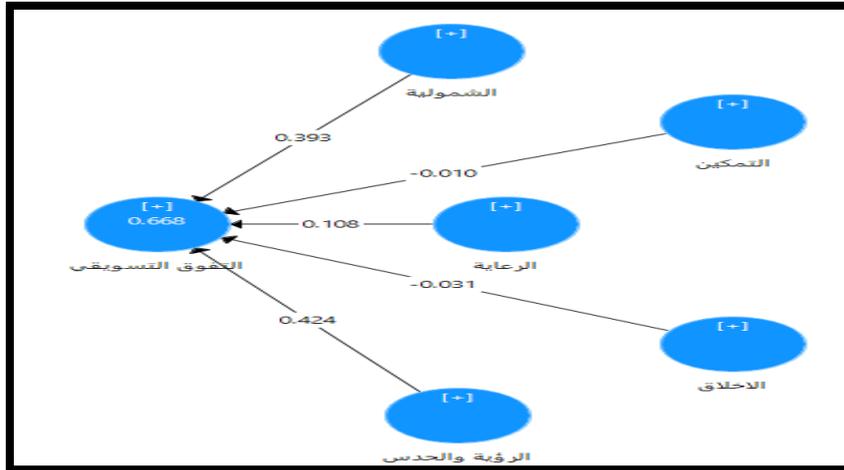
#### اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H) :

- تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H-1, H-2, H-3, H-4, H-5) على ما يأتي:
- (H-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للشمولية في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة.
  - (H-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتمكين في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة.
  - (H-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرعاية في التفوق التسويقي.
  - (H-4) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للأخلاق في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة.
  - (H-5) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرؤية والحدس في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة.

#### جدول (20) نتائج تقييم نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير f <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
H-1	N → MS	1	0.393	3.873	0.000	تقبل	0.128	0.668	0.657
H-2	E → MS	1	-0.010	0.077	0.938	ترفض	0.000		
H-3	C → MS	1	0.108	1.079	0.281	ترفض	0.011		
H-4	O → MS	1	-0.031	0.246	0.806	ترفض	0.001		
H-5	U → MS	1	0.424	4.336	0.000	تقبل	0.120		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2



شكل (3) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H)

يعرض الجدول (20) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات (H-1, H-5) معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.50 وفقاً لقاعدة (Hair et al, 2017) وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير (القيادة العلائقية)(الشمولية، الرؤية والحسد) استطاعت ان تفسر المتغير التابع (التسويق) وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم قبول الفرضيات الفرعية (H-1, H-5). فيما كانت معاملات المسار للفرضيات (H-2, H-3, H-4) غير معنوية وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير (القيادة العلائقية) (التمكين، الرعاية، الاخلاق) لم تستطع ان تفسر المتغير التابع (التسويق)، وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم رفض الفرضيات الفرعية (H-2, H-3, H-4).

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

##### اولا: الاستنتاجات :

1- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي الذكور هو (64) أي مانسبته (42.67%) من عينة الدراسة ، وان اجمالي عديد الاناث هو (86) أي مانسبته (57.33%) وان النسبة الاكبر من العاملين المبحوثين في فروع المصارف مجال الدراسة هم من الاناث .



2- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي الفئة العمرية (41 - 50) من العاملين المبحوثين هو (56) أي مانسبته (37.33%) وكانت اكبر فئة , اما اقل اجمالي فكانت الفئة العمرية (21- 30) وبنسبة (12%) من العاملين المبحوثين وهذا يشير الى ان اغلب العاملين في المصارف المبحوثة من الفئات العمرية الكبيرة.

3- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي نسبة العاملين المبحوثين ذوي التحصيل العلمي (البكالوريوس) هو (48.66%) , اما اقل نسبة للعاملين المبحوثين ذوي التحصيل العلمي (الدكتوراه) هي (0%) وتبين من النسب في أعلاء الفئة الاكبر من العاملين هم من حملة البكالوريوس .

4- أظهرت النتائج الدراسة الى وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية للقيادة العلائقية في التفوق التسويقي في فروع المصارف المبحوثة , مما يبرهن على أهمية القيادة العلائقية في إجراء التغير في التفوق التسويقي .

5- تبين من خلال نتائج التحليل وجود تأثير ايجابي لابعاد (الشمولية والرؤية والحدس) ذو دلالة معنوية في التفوق التسويقي في المصارف مجال الدراسة ، مما يشير الى اهمية الحفاظ على تبني هذه الابعاد لاهميتها في تمكين القيادة العلائقية .

6- أتضح أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية , لأبعاد (التمكين , الرعاية , الاخلاق) في التفوق التسويقي في فروع المصارف مجال الدراسة ، وهذا يشير الى وجود ضعف في تبني مفاهيم التمكين والرعاية والاخلاق عند ممارسة القيادة العلائقية في المصارف مجال الدراسة .

#### ثانياً: التوصيات:

1- ضرورة مراعاة المصارف المبحوثة توظيف مزيد من العاملين الذكور لما لهم من دور مهم في التعامل مع الزبائن الخارجيين جنباً الى جنب مع العنصر النسوي كما على المدير تبني الاستراتيجيات المناسبة في مجال القيادة العلائقية في التعامل مع العاملين .

2- ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تدريب واعداد العاملين ذوي الفئات العمرية التي تتراوح بين (41-50) على اداء العمل لكونهم يمثلون اعلى نسبة من العاملين المبحوثين وضرورة التزام المدراء بمبادئ القيادة العلائقية اتجاههم .



3- ضرورة مراعاة المدراء في التوجه لحملة شهادة البكلوريوس من العاملين في المصارف المبحوثة في ممارسة وتبني استراتيجيات القيادة العلائقية المناسبة لكونهم يمثلون الفئة الاعظم من العاملين في المصارف مجال الدراسة .

4- ضرورة تبني ادارة المصارف المبحوثة لاستراتيجيات القيادة العلائقية لما لها من تاثير كبير في تعزيز التفوق التسويقي ،كما اثبته الدراسة الحالية .

5- توصي الدراسة بضرورة تركيز ادارة المصارف المبحوثة على تعزيز ابعاد القيادة العلائقية المتمثلة ب(التمكين، الرعاية، الاخلاق) وذلك بهدف زيادة رضا وولاء الزبائن وبالتالي تعزيز التفوق التسويقي , ويتم ذلك من خلال اتباع ما يأتي :

• التمكين: ينبغي على المصارف المبحوثة اعطاء سلطة اكبر للعاملين في اتخاذ القرارات لكون مساهمتهم ذات قيمة , حتى يتمكنوا من حل مشاكل الزبائن نتيجة ما يمتلكه العاملين من مهارات وخبرات لديهم في تحسين اداء المصرف وتحقيق اهدافها .

• الرعاية : ينبغي على المصارف المبحوثة الاهتمام بالعاملين حيث يؤدي الاهتمام الجيد بعاملين الى زيادة الخدمات المقدمة وكذلك الابداع الوظيفي لديهم , ان على المصارف الاهتمام بحياة العاملين سواء كانت الشخصية والمهنية .

• الاخلاق : ينبغي على المصارف المبحوثة تقديم الاحترام للعاملين , حيث تعد من الركيزة الاساسية في استقرار المصرف فلا يمكن تنظيم عمل المصرف من دون وجود ضوابط سلوكية , من خلال اظهار الرعاية والامانة والانصاف واتخاذ القرارات العادلة تجاه العاملين .

#### المصادر:

اولا :المصادر العربية

1- الرسائل والاطاريح

1- طاهر , ناجحة محمد, (2006) , الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة – كربلاء، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

2- عبد الله , حسن عودة , (2017), تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية , جامعة البصرة, رسالة ماجستير.

3- عليا , حياة, (2020) , دور ابتكار الخدمات المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي دراسة عينة من موظفي مجموعة من البنوك التجارية بولاية المسيلة , جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, رسالة ماجستير .

4- هلال , سمر سعدون , (2020) , القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية , جامعة بغداد , رسالة ماجستير.

ب- البحوث والدوريات

1- حمدون, شيماء ناظم, (2021) , دور القيادة الحربية في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية في معمل البان الموصل في محافظة نينوى, جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد .

2- رحمة , عبد العزيز , أسامة , فراح , (2022) , الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي , مجلة أبحاث ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (4) العدد (1).

3- السيانى, ماجد قاسم عبده, الصبري, أسماء أحمد, (2021), دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركات الوطنية للأغذية اليمنية , جامعة العلوم والتكنولوجيا- اليمن, مجلة رؤى الاقتصادية .

4- الفراجي, حارث مثني محمود , الربيعاوي , سعدون حمود جثير (2021), دور التسويق الرياضي في قيمة الزبون, جامعة بغداد, كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, المجلد (27) .

5- لفته, بيداء ستار, حسين, هالة فاضل, (2017), التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية, مجلة دراسات محاسبية ومالية , المجلد (12) العدد (38) .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

6- مسيب، نجدت مصطفى , خليل , ليلي جار الله , (2022), دور الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل , جامعة الموصل , كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية .

7- النوري, ولاء جمال الدين , (2019), محددات السلوك الأخلاقي البيع والأعلام الدوائي ودورها في تحقيق التفوق التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مداخل أدوية في مدينه دهوك, جامعة الموصل , مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (11) العدد ( 25 ) .

ثانيا : المصادر الاجنبية

**BOOKS-A**

1- Philip Kotler., Kevin Lane Keller ,(2016) , Marketing Management , 15<sup>th</sup> Pearson Education Limited .

**B \_ THESIS AND DISSERTATIONS**

1- Conway, J. A. (2015) . Relational leadership as meaningful co-action (Doctoral dissertation, University of Glasgow) .

2- Fiset, J. (2014) . The good shepherd: The impact of relational leadership interventional behaviour on workplace ostracism (Doctoral dissertation, Concordia University).

3- Overman, J. G.(2010), Perceptions of 21st century community college leaders on the role of relational leadership. Unpublished doctoral dissertation). Appalachian State University, Boone, NC. Retrieved from: [http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Overman,%20Jan\\_2010\\_Dissertation](http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Overman,%20Jan_2010_Dissertation).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

G - JOURNAL AND PERIODICALS

- 1- Ahmed, Z., Rizwan, M., Ahmad, M., & Haq, M.(2014) , Effect of brand trust and customer satisfaction on brand loyalty in Bahawalpur. *Journal of sociological research*, 5 (1), 306-326.
- 2- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11 (2), 153-161.
- 3- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016), Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2 (2), 116-126.
- 4- Bargerhuff, M. E. (2001) , Inclusive elementary schools and those who lead them. *Electronic Journal for Inclusive Education*, 1 (5), 4.
- 5- Barlan-Espino, A. G. (2017) , Operational efficiency and customer satisfaction of restaurants: Basis for business operation enhancement. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5 (1), 122-132 .
- 6- Bilel, R.(2014) , Marketing excellence as a strategy for raising the competitiveness of business organizations. *Науковий вісник будівництва*, (2), 174-185 .
- 7- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012) , CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10 (1), 31-54 .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

- 8- Coleman, A. (2011) , Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (3), 296-316 .
- 9- Eggert, A., Frow, P., Payne, A., & Steinhoff, L.(2020), Understanding and managing customer value propositions: Introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*, 87, 242-243 .
- 10- Elbayadi, M. E.(2014), *Relational leadership, devops, and the post-PC era: Toward a practical theory for 21st century technology leaders* (Doctoral dissertation, Antioch University .
- 11- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A.(2014), Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 3, 1-9 .
- 12- Galal Shehata, S. (2019), Customer Relationship Management (CRM) as an entrance to Application marketing excellence at swimming schools in Egyptian sport clubs. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, (2), 167-191
- 13- Graf, A., & Maas, P.(2008), Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58 (1), 1-20 .
- 14- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 15- Hanson, B.(2013) , The leadership development interface: Aligning leaders and organizations toward more effective leadership learning. *Advances in Developing Human Resources*, 15 (1), 106-120 .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

16- Harris, B. (2004), Leading by heart. *School Leadership & Management*, 24 (4), 391-404 .

17- Hou, C. E., Cheng, M. J., Hung, S. W., Chen, S. H., & Shen, M. Y. (2020) , Where does customer value come from? An assessment of the global bicycle manufacturers industry's product attribute, technical capability, and brands. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (1-2), 99-111 .

18- Jassim, A. A. W., & Saud, R. Y.(2022), THE EFFECT OF MARKETING CAPABILITIES UPON ACHIEVING MARKETING EXCELLENCE. *World Economics and Finance Bulletin*, 13, 9-22 .

19- Kaewmungkoon, S., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016) , Marketing excellence strategy and firm survival. *The Business & Management Review*, 7 (5), 347 .

20- Kantabutra, S.(2005) , Improving public school performance through vision-based leadership. *Asia Pacific Education Review*, 6 (2), 124-136 .

21- Lindgren, M., Packendorff, J., & Tham, H. (2011) ,Relational dysfunctionality: Leadership interactions in a Sarbanes-Oxley Act implementation project. *European Journal of International Management*, 5 (1), 13-29 .

22- Liu, H. (2017) , Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice. *Leadership*, 13 (3), 343-367.

23- Lunenburg, F. C. (2012) ,Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15 (1), 1-9 .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

- 24- Regan, H. B., & Brooks, G. H. (1992), Out of Women's Experience: School Leadership for Women and Men .
- 25- Roffey, S.(2007) , Transformation and emotional literacy: the role of school leaders in developing a caring community. *Leading and Managing*, 13 (1), 16-30 .
- 26- Ryan, J. (2006) , Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in schools*, 5 (1), 3-17 .
- 27- Smit, B.(2014), An ethnographic narrative of relational leadership. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 5 (2), 117-123
- 28- Tam, J. L.(2004) , Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model. *Journal of marketing management*, 20 (7-8), 897-917 .
- 29- Thompson, B. (2005). The loyalty connection: Secrets to customer retention and increased profits. *RightNow Technologies & CRMguru*, 18 .
- 30- Tu, Y. T., & Chang, H. C.(2012), Corporate brand image and customer satisfaction on loyalty: An empirical study of Starbucks coffee in Taiwan. *Journal of social and development sciences*, 3 (1), 24-32 .
- 31- Twalh, A. A. I., Alsolami, H. A., Cheng, K. T. G., & Islam, G. M. (2016) , Power and influence: Ceo power and the use of tactical influence. *Journal of management and strategy*, 7 (2), 46-52 .
- 32- Wellman, N.(2017) , Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. *Academy of Management Review*, 42 (4), 596-617 .

مجلة الخري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

- 33- Wooding, N. (2009) , The emotional bank account, the consultation, and the credit crunch. *British Journal of General Practice*, 59 (559), 141-141
- 34- Zhang, X., & Yao, Z. (2019). Impact of relational leadership on employees' unethical pro-organizational behavior: A survey based on tourism companies in four countries. *PLoS One*, 14 (12), e0225706.
- 35- Zhang, Z., & Jia, M.(2014) , RETRACTED ARTICLE: Unpacking the employee responses to ethical leadership: The role of collective moral emotion. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (1), 329 .
- 36- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X.(2019) , Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158 (2), 547-565 .
- 37- Zollo, L., Pellegrini, M. M., & Ciappei, C.(2017) , What sparks ethical decision making? The interplay between moral intuition and moral reasoning: lessons from the scholastic doctrine. *Journal of Business Ethics*, 145 (4), 681-700 .

1. بحث مستل من رسالة ماجستير تخصص علوم مالية ومصرفية للطالب عمار مجيد عبد الله بعنوان "التسويق الداخلي واثره في التفوق التسويقي من خلال القيادة العلائقية" تحت اشراف الاستاذ المساعد الدكتور علي محمود علي , مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الكوفة 2023.