



## الصفات القيادية ودورها في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في البنوك التجارية العاملة في الأردن

ظاهر رداد قرشي<sup>a</sup> ، بلقيس سمير المحيسن<sup>b</sup>  
جامعة عمان العربية

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الصفات القيادية المتمثلة في (الإلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث (المنافسة، الربون، الشركة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الأردن. استخدمت الدراسة العينة الملائمة، حيث تم توزيع (390) استبانة على موظفي البنوك التجارية في الأردن من مستوى الإدارة العليا والوسطى، والمتمثلة في الفئات التالية: رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك، المدراء العاممين ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الدوائر، ومدراء الفروع. تم استرجاع جميع الاستبانات وعددها (390) استبانة، وبعد تدقيقها تبين أن (6) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم تحليل (384) استبانة، بنسبة (98%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها على مفردات الدراسة.

### معلومات المقالة

تاريخ البحث  
الاستلام: ٢٠١٩/٧/١  
تاريخ التعديل: ٢٠١٩/٧/٧  
قبول النشر: ٢٠١٩/٧/٨  
متوفر على الأترنت: ٢٠٢٠/٦/٣٠

### الكلمات المفتاحية:

الصفات القيادية  
التخطيط الاستراتيجي  
معمل الاحذية المدنية  
إدارة الوقت  
الذكاء الاجتماعي

## Leadership Characteristics and Their Role in Marketing Strategic Planning in Commercial Banks Operating in Jordan

Daher Raddad Qurashi<sup>a</sup> , Balqis Sameer Mheisen<sup>b</sup>

Amman Arab University

### Abstract

This study aimed to reveal the role of leadership qualities represented in (inspiring others, strategic view, time management, research and development ability, social intelligence) on strategic marketing planning in terms of (competition, customer, and company). The study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of upper and middle management in commercial banks in Jordan. The study used the appropriate sample, where (390) questionnaires were distributed to employees of commercial banks in Jordan from the level of upper and middle management, and they are represented in the following categories: heads and members of banks' boards of directors, general managers and their deputies and assistants, heads of departments, and branch managers. All questionnaires (390 questionnaires), were retrieved, and after their verification it is found that (6) questionnaires were not valid for statistical analysis, while the 384 questionnaires were analyzed, at a rate of (98%) of the total questionnaires distributed to the study items.

**Keywords:** Leadership qualities, Strategic Planning, Marketing in commercial banks, Social Intelligence.

بمستوى أدائهم، وأثره السلوك الوظيفي للأفراد والجماعات مما يؤدي إلى تحسين مستوى تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فمؤسسات الاعمال تستطيع قياس مستوى أدائها وكفاءتها من خلال السلوكيات الإدارية والقيادية للقيادة، فكفاءة القيادة وتمتعها في صفات قيادية مهمة ينعكس على مستويات عديدة منها

### المقدمة

منذ مطلع الثمانينات الميلادي بدأ العديد من المنظمات المتفوقة والكبير بالعمل على توظيف واستقطاب وتحسين وتطوير عملية اختيار القادة الواعدين والمسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على مواهبهم الإدارية والقيادية، وذلك للارتقاء

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : dr\_alqurashi2011@yahoo.com.

## ١. الأهمية العلمية

تعرّضت هذه الدراسة إلى مجموعه من المفاهيم الإدارية والتسويقية المهمة في عمل منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك التجارية العاملة في الأردن بشكل خاص. كما استعرضت الدراسة تجارب الباحثين الآخرين من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة والإطلاع على تجارب الباحثين الآخرين وعرض أدبيات ونظريات في موضوع الدراسة.

## ٢. الأهمية العملية

بعد استطلاع آراء عينة الدراسة والتمثلة في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك، المدراء العامين ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الدوائر، ومدراء الفروع، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات، وأشرت على أهمية توفر الصفات القيادية المميزة ودورها في عناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي بشكل مفصل، حيث يُتوقع أن تستفيد البنوك التي خضعت للدراسة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها عند إعدادهم خططهم الاستراتيجية التسويقية مستقبلاً.

## فرضيات الدراسة

### - الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على التخطيط الاستراتيجي التسويقي (المنافسة، الزبون، الشركة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

### - الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد المنافسة.

### - الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الزبون.

### - الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الشركة.

التخطيط الاستراتيجي التسويقي والذي يعتبر من المجالات الهامة والضرورية في نجاح وتفوق المنظمات بشكل عام والمنظمات الرائدة بشكل خاص، فالقادة أشخاص مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، فالقائد الناجح والمتفوق هو الشخص الذي يحث ويشجع الموظفين على المبادرات والابداع وخلق الأفكار الإبداعية ومشاركة الآخرين في وضع وصياغة الأهداف ومشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية التخطيطية والتنفيذية.

## مشكلة الدراسة

إزاء التطور التكنولوجي في وقتنا الحاضر وتركيز أرباب العمل على الجانب التكنولوجي أكثر من العنصر البشري وقيادة المنظمات، فقد بات بحكم الضرورة أن يتم إعادة النظر بأن أساس وجود التكنولوجيا وأسرار تطورها هو الإنسان المؤهل والقادر على ذلك، فالتكنولوجيا وعالمها لم تأت من فراغ، بل هي من صنع الإنسان، لذلك فقد زاد اهتمام الباحثان في هذا الجانب، حيث قاما بهذه الدراسة الموسومة بالصفات القيادية ودورها في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

## أسئلة الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة أسئلتها على النحو الآتي:

### السؤال الرئيسي:

هل يوجد دور للصفات القيادية التالية (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على التخطيط الاستراتيجي التسويقي (المنافسة، الزبون، الشركة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

وقد تفرّع عن السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد دور للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي لبعد المنافسة؟

٢. هل يوجد دور للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي لبعد الزبون؟

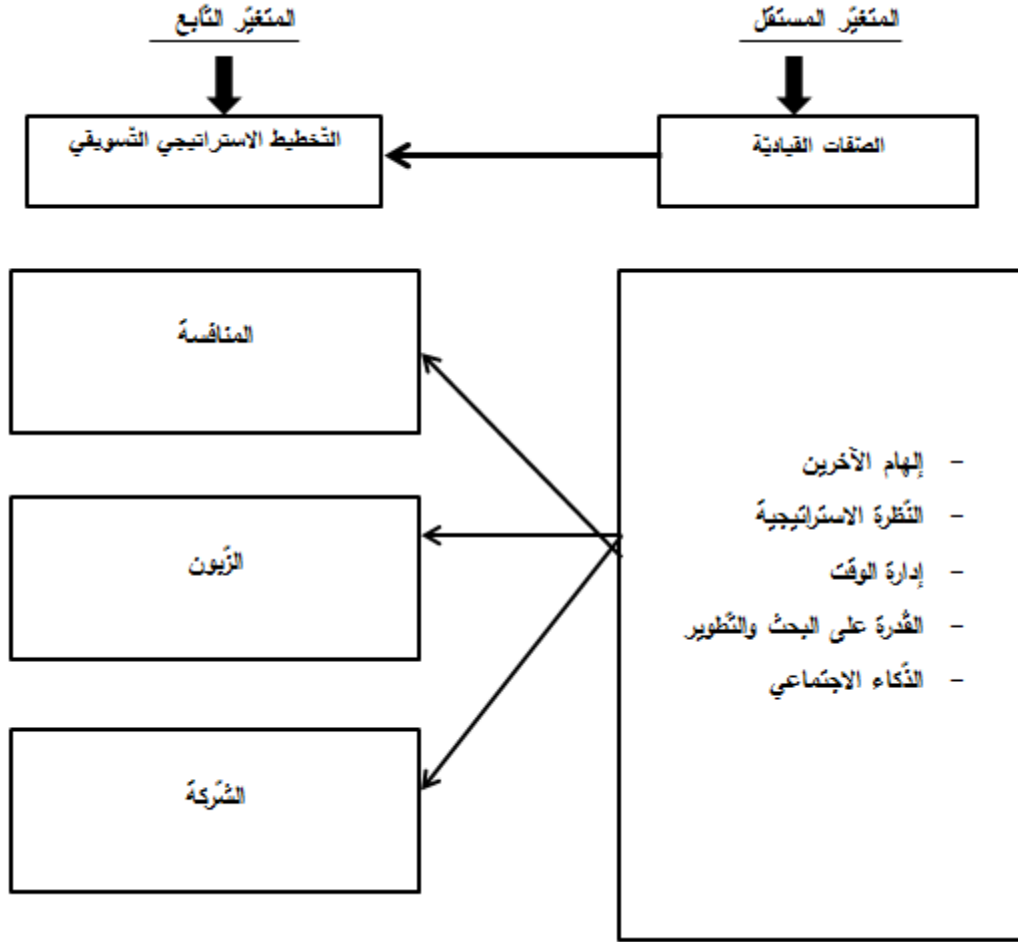
٣. هل يوجد دور للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي لبعد الشركة؟

## أهمية الدراسة

لغايات الوقوف والتعرّف على أهمية الدراسة بشكل مفصل، فيمكن تقسيم أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### أنموذج الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وبالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد تم تطوير أنموذج الدراسة على النحو الآتي:-



- المتغير التابع

R.Wensley, “ The Basics of Marketing Strategy” In M. J. Baker ed., The Marketing Book, 4th ed. (New Delhi: Viva Books Private Limited, 2000), P. 19.

المتغير المستقل

Leadership Qualities of a Good Manager, www.ben.edu, Retrieved 8-6-2018. Edited.

### التعريفات الإجرائية

- الصفات القيادية:

مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوفر في شخص وشخصية القائد، وتكون هذه الصفات خلقية وخلقية؛ وكلاهما مكمل لبعضهما البعض، ويتفاعلهم الداخلي والخارجي تتشكل شخصية القائد.

لتوضيح المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، وتسهيل فهمها من قِبَل القُرَّاء، قَدِّمَت الدراسة التعريفات الإجرائية على النحو الآتي:

## • إلهام الآخرين

وهي قدرة القائد على مساعدة أعضاء فريق العمل ليعمل كل عضو بأقصى طاقاته للوصول للتميز وتحقيق الأهداف المرجوة بكل كفاءة واقتدار، ويكون ذلك من قدرة القادة على إدراك رغبة العاملين في إحداث تغيير إيجابي مميز فيلهمونهم بطريقة تدفعهم لتبني النهج الذي ترغبه القيادة.

## • النظرة الاستراتيجية

وهي أن يكون للقائد نظرة ثاقبة شاملة لجميع تفاصيل مشاريع المنظمة من حيث الأهمية وضرورة تحقيق الأهداف، ومدى ارتباطه بجهود أو محاولات أخرى، ومن هذا المنطلق يعتمد أفراد فريق العمل بشدة على هذه الرؤية لإتمام عملهم.

## • إدارة الوقت

إدارة الوقت بالشكل الصحيح تساعد القائد الإداري على ترتيب أولوياته اليومية وتوفير الوقت اللازم على مدار الأسبوع للتواصل مع موظفيه لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك يظهر جانب القدوة الحسنة في التزامه واحترامه الشديد للوقت.

## • القدرة على البحث والتطوير

وهي قدرة القائد على القيام أو توجيه الآخرين على البحث والتطوير والتركيز على هذا الجانب كونه من الجوانب المهمة في القيادة الناجحة، وقد يعتمد القائد على مساعديه أكثر من اعتماده على نفسه؛ فهم يقومون بالتطوير والبحث وحل المشاكل، وتبقى الكلمة الأخيرة له، فهو الموجه وصاحب القرار الحاسم.

## • الذكاء الاجتماعي

وتؤشر هذه الصفة على قدرة القائد على معرفة وفهم الحالة المزاجية والنفسية للعملاء ورغباتهم ودوافعهم ومشاعرهم والتمييز بينها، والقدرة على تفسير سلوك وإيماءات الآخرين، والمعرفة التامة بعادات وتقاليد وأعراف الآخرين.

## – التخطيط الاستراتيجي التسويقي

كافة الإجراءات المتعلقة في ملامحة أهداف وقدرات المنظمة وبين الفرص التسويقية المهمة، ويكون ذلك بالاعتماد على رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، كما ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي يتدخل في كافة الإجراءات التسويقية وبعض الأعمال ذات الارتباط في الجانب التسويقي للمنظمة.

## • المنافسة

عمل تحليل للمنافسين للمنظمة في نفس مجال عملها، وتحديد الفرص والتحديات التسويقية والتهديدات التي قد تواجه الشركة، وأخذها جميعاً كاعتبارات مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ورسم الخطط البديلة والعلاجية لل صعوبات التي قد تواجهها المنظمة من الجانب التسويقي.

## • الزبون

التعرف على الأشخاص الذين لديهم علاقات مصرفية مع البنوك واتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم تحولهم إلى بنوك أخرى، وكذلك العمل على استقطاب عملاء جدد ومتابعيتهم وتحقيق أعلى درجات الرضى لهم.

## • الشركة: هي البنوك التجارية العاملة في الاردن.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على موظفي الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الاردن.
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من شهر آب ٢٠١٨ ولغاية شهر كانون ثاني ٢٠١٩.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة مقدارها (٣٨٤) موظف من موظفي الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية.
- الحدود العلمية: كشفت الدراسة عن دور الصفات القيادية المتمثلة في (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث (المنافسة، الزبون، الشركة).

## محددات الدراسة

- واجهت الباحثين بعض المحددات يمكن ابرازها على النحو الآتي:
- ضيق وقت أفراد عينة الدراسة حيث ان العينة كانت من موظفي الادارة العليا والوسطى للبنوك المبحوثة.
- صعوبة الوصول أفراد العينة.
- حساسية وسرية بعض المعلومات التي تضمنتها استبانة الدراسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### اولا : مفهوم القيادة

عرّف (كورتوا،1999) القيادة بأنها عملية الجر لأحسن مردود بأقل فترة ممكنة وبأفضل تعاون مشترك، من أجل قضية مشتركة. ويراها (معروف،1992) بأنها توجيه سلوكيات الأشخاص وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم من أجل إنجاز الأهداف المرجوة بكفاءة.

### ثانيا : صفات القائد

تعد صفات القائد من المؤثرات المهمة في القيادة الإدارية الناجحة، وقد تناول الباحثان أهمها :

### – إلهام الآخرين

بمفهومه الحاسوبية لتعابير الوجه والصوت والإيماءات (زيان، 2013).

وقد حدد Orloik, 1987 خمسة مكونات للذكاء الاجتماعي وهي:

(الدسوقي، 2008)

- إدراك الحالة النفسية الداخلية للآخرين.
- قدرة الشخص على أن يتعامل مع الآخرين.
- فهم عادات وأدوار الحياة الاجتماعية.
- استبصار المواقف الاجتماعية المعقدة.
- اتباع الإتيكيت الاجتماعي.

### ثالثاً : أهمية القيادة

برى (ستوغديل) أن أهمية القيادة تظهر في الموافقة بين ما تم إنجازه وما يُراد إنجازه من مهام وأهداف، والموازنة بين سد احتياجات ومتطلبات المنظمة مع الموارد المالية والبشرية المتاحة لسد هذه الاحتياجات، بالإضافة لأهمية القيادة في الموافقة بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصالات الرسمية مع الأنواع المختلفة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي (كنعان، 2006).

### رابعاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأنه جواب على سؤالين: ما هو عملنا في الوقت الراهن؟ وماذا علينا أن نكون مستقبلاً؟ (الحضيري، 1999). وقد تناول الباحثان ثلاثة من عناصر البيئة المباشرة، وتأثيرها على النشاط التسويقي في المنظمة.

#### - المنافسون

على إدارة المنظمة أن تعلم تماماً من هم أهم المنافسين لهم وأن تطلع على هدفهم واستراتيجيتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، بالإضافة لحصصهم السوقية وفهم طبيعة المنافسة معهم وتوقع ردودهم مستقبلاً (بازرعة، 2004).

#### - الزبون

إن فهم حاجات الزبون وما يدور في ذهنه من توقعات عن المنظمة يضيف طابع شخصي لطبيعة العلاقة معه مما يقوي هذه العلاقة ويمد في عمرها، كما أن امتلاك المنظمة لقواعد بيانات عن الزبائن لديها يجعلها قادرة على وضع برنامج تسويقي شامل ويشجعها على عرض خدمات جديدة وتحسين ما تقدمه في الفترة الحالية بما يتلائم مع متطلباتهم، مما يقوي ثقة الزبائن بالمنظمة ويكسبها ولائهم (الطائي، العبادي، 2009).

#### - الشركة

عند البدء بتصميم الاستراتيجية التسويقية، فعلى إدارة التسويق أن تأخذ بعين الاعتبار الأقسام والإدارات الأخرى مثل التمويل والإنتاج وغيرها، فكل هذه الأقسام تؤثر على التسويق، وتبعاً لمفهوم التسويق فإن جميع تلك الإدارات عليها أن تفكر

يرى (سينك، 2013) بأننا ننجذب للقائد والمنظمة اللذين بمقدورهما إيصال كل ما يؤمنون به للآخرين، وجعلهم يحسون بالانتماء والتميز والأمان. وتشكل القدرة على إثارة هذه المشاعر لدى الآخرين حافزاً للقادة، بحيث يعطيهم القدرة على الإلهام. كما تشكل مقدرة القائد على إلهام الآخرين أعلى درجات القيادة، لذلك لا بد من أن يتحلى بشخصية جذابة أو يشكل قدوة أو يكون كليهما ليُلهم المرؤوسين (الدعيلج، 2009).

#### - النظرة الاستراتيجية

تؤشر هذه الصفة القيادية على قدرة القائد الثاقبة في البنوك على توقع اتجاهات السوق المستقبلية ذات العلاقة بأهداف البنك، وبشكل يتفوق فيه على منافسيه من حيث الفترة الزمنية الأفضل والتكاليف وأي عناصر لها علاقة بكفاءة القيادة وتميزها الاستراتيجي، وأن يكون لديه الرؤيا الواضحة عن اتجاهات وتوجهات الاسواق المحلية والعالمية، وأن يمتاز بصفة الاستعداد للبحث وطرح الاسئلة المناسبة للوصول الى أعلى درجات الكفاءة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة.

#### - إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت فن الاستخدام الرشيد لعنصر الوقت، وعلم استثمار الوقت بشكل فعال، وتقوم هذه العملية على كيفية التنسيق والتحفيز والاتصال، وتعتبر إدارة لعنصر فريد؛ فإذا لم تتمكن من إدارته لن تتمكن من إدارة أي شيء (المومني، 2007). ومن القواعد المهمة التي يجب توفرها لدى القائد لإدارة الوقت ما يلي :-

- أن تكون لديه القدرة لقول كلمة (لا). (القرني، 1997)
- أن يُيقن فن الاتصال الهاتفي. (الأنصاري، 1987).
- أن يلتزم بالاستراتيجيات الذكيّة خلال العمل. (سوسان، 1997).
- أن يمتلك القدرة على تحديد الأهداف والأولويات. (أليكسندر، 1999).

#### - القدرة على البحث والتطوير

لا يعتمد القائد الإداري الناجح على وصف العلاج واستخدام الأدوات المتاحة، إنما يركّز على البحث والتطوير، حيث يستخدم أساليب البحث العلمي للحصول على أفضل أدوات العمل والفرص الملائمة بالإضافة للمساعدين، ويعمل على تطوير طرق عمل جديدة. وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على مساعديه أكثر من اعتماده على نفسه؛ فهم يقومون بالتطوير والبحث وحل المشاكل، وتبقى الكلمة الأخيرة له، فهو الموجّه وصاحب القرار الحاسم (عماد الدين، 2010).

#### - الذكاء الاجتماعي

وهو القدرة على معرفة وفهم الحالة المزاجية والنفسية للآخرين ورغباتهم ودوافعهم ومشاعرهم والتميز بينها، وأن تكون الاستجابة لها بطريقة ملائمة، ويضم الذكاء الاجتماعي

للجهتين؛ المنتج والمستهلك، ومن خلال سن تشريعات تحد من الاحتكار، وتحفظ حقوق المستهلك.

بالمعيل اولاً وتوفير قيمة مميّزة له، وبالتالي تكسب ولائه (عطية،2004).

#### خامسا : مبررات التخطيط الاستراتيجي

يرى (عبيدات،2009) بأن مبررات التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحليل أثر العوامل الآتية :-

- يؤثر ارتفاع تعقيد عناصر البيئة المحيطة بالمنظمات وتداخل العوامل الخارجية وازدياد حدة المنافسة بين هذه المنظمات إلى الحاجة الملحة لتخطيط جميع عناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- يؤدي التغيير الدائم نسبياً برغبات المستهلكين إلى تعديل المزيج التسويقي للسلعة المقدمة من هذه المنظمات، حيث أنها تقوم بإشباع حاجات المستهلكين.
- دفع التطور الفني والتكنولوجي في الصناعات المختلفة إلى تغيير في أذواق المستهلكين مما جعل المنظمات تأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي الشامل لجميع المؤثرات في المزيج السلعي والخدمي المُقدم والذي يجب أن يكون متقبلاً للمستهلكين.
- شح الموارد والحاجة لتوزيعها على الأولويات الموضوعية من قبل الإدارة العامة للمنظمات؛ مما يعني التوجه لاستخدام الموارد بالشكل الأمثل، واستغلالها للمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية على المدى المتوسط والطويل.
- أدى توسع الأسواق واختلاف خصائصها إلى الحاجة لتبني مفهوم تخطيطي استراتيجي قائم على تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر في الأسواق بصورة موضوعية وشاملة.
- احتداد المنافسة، سيّما بعد اتّباع أغلب سياسات العالم فلسفة اقتصاد السوق، حيث أن المنافسة وتحرير الأسعار أدى إلى ضرورة التخطيط لأي نشاط مُراد تطبيقه.

#### سادسا : أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

يعزز التخطيط الاستراتيجي التسويقي التنسيق والتعاون بين أنشطة المنظمة المختلفة، كما يمكن المنظمة من وصف النمو المتوقع. وبما أن مؤثرات البيئة المحيطة بالمنظمة معروفة بالتغير المستمر وخارجة عن السيطرة وهي تتحكم بشكل أو بآخر في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي؛ فإن متابعة هذه المؤثرات ورصدها تُعتبر أنجح وسيلة لمواجهةها والتحكم بها بدرجة عالية، حيث يحدّد هذا النوع من التخطيط العقبات والصعوبات التي تواجه المنظمة كما يُمكن الإدارة من وضع حلول وبدائل لمعالجتها، ويُمكنها من معرفة نقطة القوة لدى هذه المنظمة (العوضي،2009).

ومن وجهة نظر (عبيدات،2009)، فإن التخطيط الاستراتيجي كنهج علمي يهدف لإنجاز الأهداف المرجوة بصورة مقبولة

#### سابعا : مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي

أورد (عبيدات،2009) ثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي:

- المهمة والأهداف  
تكمن أول خطوة عند بناء الاستراتيجية في تحديد المهمة وحصر طبيعة عمل المنظمة وإجراءاتها المستقبلية من ناحية التطوير، ويمكن اشتقاق الأهداف من المهمة العامة للمنظمة. وتتميّز الأهداف عن المهمة بإمكانية وسهولة تعديلها من قبل المنظمة ويجب أن تكون قابلة لترجمتها لبرامج عمل واقعية ويمكن تنفيذها.
- التحليل الموقفي  
ويشمل مراجعة وتحليل العوامل البيئية المختلفة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص السانحة والتحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- إنشاء وحدات عمل  
في معظم الأحيان ينطوي عمل أغلب المنظمات على إنتاج مجموعات سلعية متعددة، وتتميز كل سلعة في هذه المجموعات بخصائص ومتطلبات إنتاجية وغيرها، ولاعتماد استراتيجية موحدة لجميع وحدات العمل ضمن المؤسسة؛ يجب التعامل مع كل وحدة عمل على حدة، من حيث تخطيط استراتيجية (فرعية) تخصّها، يطلق عليها مسمى استراتيجية وحدة العمل، والمتعلّقة بتأدية الوظائف المتصلة بعملها كالتسويق والمالية وغيرها.

#### الدراسات السابقة

قام (مندل،2016) بدراسة بعنوان: "أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين". هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وأنماط القيادة كمتغير معدّل في المنشآت الصناعية السعودية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استخدام العينات غير الاحتمالية، وبلغ عددها (150) استبانة، تكونت من القطاعات الصناعية السعودية. وبيّنت الدراسة دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وبين أنماط القيادة كمتغير معدّل. وأوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة الوقت لما لها من تأثير على كفاءة أداء العاملين، بالإضافة إلى تطوير أنماط القيادة للمدراء وتدريبهم بشكل مستمر، وإعطاء المجال للعاملين للاستفادة من قدراتهم الإبداعية.

وأجرى (الذويب،2015) دراسة بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات-دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا". وبحثت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على أداء المنظمات

#### اولا : منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية.

#### ثانيا : مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث شملت الدراسة الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية في جميع محافظات الأردن، ولم تقتصر على منطقة جغرافية محددة.

#### ثالثا : عينة الدراسة

بما أنّ مجتمع الدراسة واسع وغير محصور بشكلٍ دقيق؛ فقد تمّ استخدام العينة الملائمة في الدراسة، حيث تمّ توزيع (120) استبانة على موظفي البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث شملت رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك، المدراء العامين ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الدوائر ومدراء الفروع. وقد تمّ استرجاع جميع الاستبانات التي تم توزيعها ومقدارها (390) استبانة، وبعد تدقيقها وفحصها تبين بأن جميعها صالح للمعالجة الإحصائية، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على مفردات عينة الدراسة ممّن تمت مقابلتهم وسمحت ظروفهم بذلك.

#### رابعا : أداة الدراسة

وفقاً للمنهج المستخدم في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها، فقد تمّ استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من العينة، حيث تمّ صياغة وتطوير استبانة خاصة لهذه الغاية.

❖ استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على مفردات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

للشركات العاملة في إنتاج الدواء في ليبيا. وتم استخدام عدّة مناهج في الدراسة وهي: الاستقرائي والاستنباطي والتاريخي والمنهج الوصفي والتحليلي وقد اختيرت عينة عشوائية من الشركات الصناعية التي تعمل في الرياض بلغ عددها (150) فرد. وأظهرت الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بعناصره على أداء المنظمة وأنه يعزّز التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة ويسهم في وصف النمو المتوقع لها، كما أن تحديد الخيارات الاستراتيجية التسويقية الموجهة للعميل تُساعد في صياغة استراتيجية تسويقية مميزة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بعناصر التخطيط الاستراتيجي للتعاون بين جميع أنشطة المنظمة ووصف النمو المتوقع لها، بالإضافة إلى أنه يترتب على الإدارة وضع بدائل استراتيجية تسويقية حتى تتميز تسويقياً، كما أن على الشركة اختيار مقاييس أخرى غير المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء لأنها لا تُعد كافية لأخذ قرارات استراتيجية.

وقدم (كيرد، 2015) دراسة بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للعمل في مؤسسة سونلغاز، وتحديد المهارات القيادية المطلوب وجودها لدى القادة ليقوموا بأعمالهم بكفاءة وفاعلية ومعرفة المحددات المطلوبة لرفع مستوى الأداء. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية للدراسة من قادة إداريين وأفراد مرؤوسين في هذه المؤسسة وعددهم (64) موظفاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي العالي، كما أظهرت ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. وأوصت الدراسة باستخدام النمط الديمقراطي في القيادة، وذلك بالاهتمام بالمرؤوسين بشكل أكبر والإصغاء الجيد لهم والتقليل من الصلابة في تطبيق الأوامر بحذافيرها، والسعي للتكامل فيما يخص الحوافز المادية والمعنوية.

#### منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

الجدول رقم (1) يبين مقياس ليكرت الخماسي لمستوى اجابات اسئلة الاستبانة

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١	

❖ كما تم اعتماد المقياس التالي لتحديد درجة الموافقة:

الجدول رقم (٢) يبين مقياس مستوى الفئة	
الفئة	التقدير
٢.٣٣ – ١	ضعيف
٣.٦٦ – ٢.٣٤	متوسط
٥ - ٣.٦٧	مرتفع

#### خامسا : توزيع عينة الدراسة

الجدول رقم (٣) يبين توزيع عينة الدراسة بين البنوك

اسم البنك	العدد	النسبة
١. البنك العربي	٥٤	١٤%
٢. بنك الاسكان للتجارة والتمويل	٤٣	١١%
٣. بنك الاردن	٣٩	١٠%
٤. بنك المؤسسة العربية المصرفية	١٥	٤%
٥. بنك القاهرة عمان	٤١	١١%
٦. بنك المال الاردني	٦	١%
٧. البنك التجاري الاردني	١٦	٤%
٨. البنك الاردني الكويتي	٤٣	١١%
٩. البنك الاهلي الاردني	٣٦	٩%
١٠. بنك الاستثمار العربي الاردني	١٢	٣%
١١. البنك الاستثماري	٩	٢%
١٢. بنك سوسيتية جنرال	٥	١%
١٣. بنك الاتحاد	٧	٢%
١٤. ستاندرد تشارترد	٤	١%
١٥. البنك العقاري المصري العربي	٢٢	٦%
١٦. بنك لبنان والمهجر	٢٣	٦%
١٧. بنك عودة	٩	٢%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%

٢. المصادر الأولية: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع بياناتها من العينة.

#### سابعا : صدق الأداة وثباتها

١. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في التسويق وأساتذة الجامعات وتم الأخذ بجميع الملاحظات التي أبدوها.

٢. صدق الاتساق الداخلي: يظهر جدول رقم (٤) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة.

بتدقيق الجدول رقم (٣) نجد أن أعلى تكرار في العينة كان للبنك العربي حيث بلغ قيمة التكرار (٥٤) بنسبة (١٤%) وأن أقل نسبة تعود لبنك ستاندرد تشارترد حيث كان تكراره (٤) بنسبة (١%).

#### سادسا : مصادر معلومات وبيانات الدراسة:

١. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب العلمية والتقارير والدوريات والدراسات في نفس ذات العلاقة في موضوع الدراسة، والمواقع الالكترونية ذو المصدقية العالية.



الجدول رقم (٤) يوضح معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة

الصفات القيادية	معامل ارتباط بيرسون	*القيمة الاحتمالية
١ إلهام الآخرين	٠.٦٢٣	٠.٠٠٠
٢ النظرة الاستراتيجية	٠.٥٨٦	٠.٠٠٠
٣ إدارة الوقت	٠.٥٧٩	٠.٠٠٠
٤ القدرة على البحث والتطوير	٠.٦٠١	٠.٠٠٠
٥ الذكاء الاجتماعي	٠.٦١٣	٠.٠٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى (0.05) يظهر الجدول رقم (٤) معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، حيث أن معاملات الارتباط تكون ذو دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (٥) يوضح معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان في المتغير التابع

التخطيط الاستراتيجي التسويقي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
١ المنافسة	٠.٦١٦	*٠.٠٠٠
٢ الزبون	٠.٦٧٧	*٠.٠٠١
٣ الشركة	٠.٥٨٨	*٠.٠٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم اختبار فقرات الاداة وفقاً لمقياس معامل ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج التالية:

الجدول رقم (٥): يبين قيم معامل ألفا كرونباخ

ت	المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
١	إلهام الآخرين	٠.٨٦٢
٢	النظرة الاستراتيجية	٠.٨٢١
٣	إدارة الوقت	٠.٨٠١
٤	القدرة على البحث والتطوير	٠.٧٨٩
٥	الذكاء الاجتماعي	٠.٧٦٦
٦	المنافسة	٠.٨٢٥
٧	الزبون	٠.٧٩٩
٨	الشركة	٠.٨٠١

يتبين جدول (٥) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٧٦٦ – ٠.٨٦٢) لجميع مفردات الاستبانة، وهذا مؤشر على ان معامل الثبات مرتفع حسب (Sekaran, 2003, p294) إذا كان معامل الثبات (أكبر من ٠.٦٠) يكون جيداً ويحقق أغراض الدراسة.

#### ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:-

- استخراج النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ .

#### تاسعا : نتائج التحليل الإحصائي

##### ١. نتائج اسئلة الدراسة

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن كل محور من محاور المتغير المستقل والمتغير التابع، وكما هم مبين في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والمستوى لمحاور متغيرات الدراسة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	إلهام الآخرين	4.66	0.532	1	عالي
2	الزبون	4.36	0.510	2	عالي
3	إدارة الوقت	4.11	0.647	3	عالي
4	النظرة الاستراتيجية	4.02	0.585	4	عالي
5	المنافسة	3.99	0.759	5	عالي
6	الذكاء الاجتماعي	3.78	0.835	6	عالي
7	الشركة	3.62	0.536	7	متوسط
8	القدرة على البحث والتطوير	3.47	0.714	8	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.97	0.511		عالي

#### الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على التخطيط الاستراتيجي التسويقي (المنافسة، الزبون، الشركة) في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

استخدمت الدراسة اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد أظهر الاختبار أن قيمة F المحسوبة بلغ (33.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.63) وذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.605) وبهذا فهي تؤثر على وجود دور متوسط القوة، وأن ابعاد الصفات القيادية تفسر ما نسبته (36.12%) من التغير في التخطيط الاستراتيجي التسويقي، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية للصفات القيادية على التخطيط التسويقي في البنوك التجارية في الاردن عند مستوى 5%. والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

الجدول رقم (٦) يبين قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ (3.97) وهذه القيمة تعتبر عالية حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما بلغت أعلى قيمة متوسط حسابي لمحور (إلهام الآخرين) حيث بلغت قيمته (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.532) وقد احتل المرتبة الأولى، في حين أن محور (القدرة على البحث والتطوير) قد جاء في أدنى قيمة متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.47) وهي قيمة متوسطة حسب المقياس المعتمد في الدراسة وقد احتل المرتبة الأخيرة، وتم ترتيب محاور متغيرات الدراسة حسب المرتبة تنازلياً وحسب ما هو مبين في الجدول أعلاه.

#### ٢. نتائج اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة وفقاً للقاعدة التالية:  
(تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG)، أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05).

الجدول رقم (٧)

F المحسوبة	F الجدولية	sigf	نتيجة الاختبار	r	r <sup>2</sup>
33.62	3.63	0.000	رفض	0.605	0.3616

#### - اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد المنافسة.

الجدول رقم (٨) يظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نتيجة الفرضية العدمية	sigf	F الجدولية	F	R	R2
رفض	٠.٠٠٠	٣.٨٢	١٩.٦٥٨	٠.٣٧٥	٠.١٣٥

نسبته (١٣.٥%) من التغير في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في بُعد المنافسة في البنوك التجارية في الاردن.

#### الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $0.05 \leq \alpha$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الزبون.

الجدول رقم (٨) يبين نتائج اختبار F حيث بلغت (١٩.٦٥٨) وبالاتجاه على قاعدة اختبار الفرضية نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديل، ويدعم هذه النتيجة ارتفاع قيمة معامل الارتباط حيث كانت (٣.٧٥) وبالنتيجة فإنه توجد علاقة عالية ودالة احصائياً بين الصفات القيادية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد المنافسة، وأن الصفات القيادية تفسر ما

الجدول رقم (٩) يظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	sigf	F الجدولية	F	R	R2
رفض	٠.٠٠٠	٣.٧١	١٨.٦٥٨	٠.٣٧٢	٠.١٣١

نسبته (١٣.١%) من التغير في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في بُعد الزبون في البنوك التجارية في الاردن.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $0.05 \leq \alpha$  للصفات القيادية على التخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الشركة.

الجدول رقم (٩) يبين نتائج اختبار F حيث بلغت (١٨.٦٥٨) وبالاتجاه على قاعدة اختبار الفرضية نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديل، ويدعم هذه النتيجة ارتفاع قيمة معامل الارتباط حيث كانت (٣.٧٢) وبالنتيجة فإنه توجد علاقة عالية ودالة احصائياً بين الصفات القيادية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الزبون، وأن الصفات القيادية تفسر ما

الجدول رقم (١٠) يظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية العدمية	sigf	F الجدولية	F	R	R2
رفض	٠.٠٠٠	٣.٦٩	١٨.٦٣٥	٠.٣٨٢	٠.١٢٩

المتوسط والعالي على أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي التالية (المنافسة، الزبون، الشركة).

٢. أظهرت الدراسة أن صفة (الهام الآخرين) من الصفات الأقوى تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي التسويقي، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٣٢).

٣. ما أظهرت الدراسة أن الصفات القيادية التالية: (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة، الذكاء الاجتماعي) كان لها تأثير عالي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي بجميع أبعاده (المنافسة، الزبون، الشركة).

٤. أن صفة (القدرة على البحث والتطوير) لها تأثير متوسط على التخطيط الاستراتيجي التسويقي بجميع أبعاده (المنافسة، الزبون، الشركة)، وقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٧١٤).

الجدول رقم (١٠) يبين نتائج اختبار F حيث بلغت (١٨.٦٣٥) وبالاتجاه على قاعدة اختبار الفرضية نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديل، ويدعم هذه النتيجة ارتفاع قيمة معامل الارتباط حيث كانت (٣.٦٩) وبالنتيجة فإنه توجد علاقة عالية ودالة احصائياً بين الصفات القيادية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي من حيث بُعد الشركة، وأن الصفات القيادية تفسر ما نسبته (١٢.٩%) من التغير في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في بُعد الشركة في البنوك التجارية في الاردن.

#### - أظهرت الدراسة

١. أن جميع الصفات القيادية التي تناولتها الدراسة (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) لها تأثير تراوح ما بين

## – أوصت الدراسة

٧. يوجد علاقة عالية التأثير للصفات القيادية المبحوثة (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على بُعد الزبون.
٨. يوجد علاقة عالية التأثير للصفات القيادية المبحوثة (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على بُعد الشركة.

### التوصيات

بعد ظهور نتائج الدراسة، فقد تم تقديم التوصيات التالية:

١. زيادة الاهتمام في تطوير وبناء الصفات القيادية في البنوك التي خضعت للدراسة.
٢. الاهتمام في التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الحالية في البنوك التي شملتها الدراسة.
٣. دعم وتعزيز صفة الهام الآخرين كونها كانت الصفة الأكثر تأثيراً على التخطيط الاستراتيجي.
٤. على القادة في البنوك المبحوثة إيلاء الاهتمام في جانب البحث والتطوير حيث بينت الدراسة الحالية ان تأثير هذا الجانب كان متوسط وحسب استطلاع عينة الدراسة.
٥. ربط الصفات القيادية في عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك لما لها من أهمية عالية.
٦. الاهتمام في استقطاب القيادات المميزة.
٧. تبني القيادات الواعدة.

### المصادر

- أليكسندر، روي. (1999). أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الأمريكية للإدارة. الرياض: مكتبة جرير للطباعة والنشر.
- الأنصاري، حسام الدين. (1987). برنامج تطبيق لتطويع الزمن في خدمة التنظيم الإداري والاتصالات. مجلة الصناعة.
- بازرعة، محمود صادق. (2004). إدارة التسويق. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- الحضيري، محسن أحمد. (1999). التسويق المصرفي، ط١. القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر.
- الدسوقي، محمد غازي. (2008). الذكاء الاجتماعي لمشرفي الأنشطة التربوية- قدرة فائقة في النجاح المهني. مصر: دار المكتب الجامعي الحديث.
- الدعيلج، ابراهيم عبد العزيز. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية ، ط١. الأردن: مطبعة الرواد للنشر والتوزيع.
- الذويب، مولود علي. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات-دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- زيان، سعيد. (2013). مدخل إلى علم النفس التربوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

١. زيادة الاهتمام في تطوير وبناء الصفات القيادية في البنوك التي خضعت للدراسة.
٢. الاهتمام في التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الحالية في البنوك التي شملتها الدراسة.
٣. دعم وتعزيز صفة الهام الآخرين كونها كانت الصفة الأكثر تأثيراً على التخطيط الاستراتيجي.

على القادة في البنوك المبحوثة إيلاء الاهتمام في جانب البحث والتطوير حيث بينت الدراسة الحالية ان تأثير هذا الجانب كان متوسط وحسب استطلاع عينة الدراسة.

### الاستنتاجات

بعد إجراء المعالجات الاحصائية لبيانات الدراسة فقد ظهرت النتائج الآتية:

١. شملت الدراسة (١٦) بنك من البنوك التجارية في الأردن، ما غطت الدراسة (٣٩٠) مفردة من مفردات الدراسة وهي الإدارة العليا والوسطى في البنوك المبحوثة، وقد تناولت الدراسة (٥) صفات قيادية و (٣) أبعاد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
٢. أن جميع الصفات القيادية التي تناولتها الدراسة (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) لها تأثير تراوح ما بين المتوسط والعالي على أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي التالية (المنافسة، الزبون، الشركة).
٣. أظهرت الدراسة أن صفة (الهام الآخرين) من الصفات الأقوى تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي التسويقي، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٦) و بانحراف معياري مقداره (٠.٥٣٢).
٤. كما أظهرت الدراسة أن الصفات القيادية التالية: (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة، الذكاء الاجتماعي) كان لها تأثير عالي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي بجميع أبعاده (المنافسة، الزبون، الشركة).
٥. أن صفة (القدرة على البحث والتطوير) لها تأثير متوسط على التخطيط الاستراتيجي التسويقي بجميع أبعاده (المنافسة، الزبون، الشركة)، وقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٧١٤).
٦. يوجد علاقة عالية التأثير للصفات القيادية المبحوثة (إلهام الآخرين، النظرة الاستراتيجية، إدارة الوقت، القدرة على البحث والتطوير، الذكاء الاجتماعي) على بُعد المنافسة.

- سوسان، سالم وليل (1997). الخطوات الذكية. الرياض: دار المؤتمر للنشر والطباعة.
- سينك، سيمون (2013). إبدأ مع لماذا ، ط1. الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس (2009). إدارة علاقات الزبائن ، ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد ابراهيم (2009). استراتيجية التسويق- مدخل سلوكي ، ط4. الأردن : دار وائل للنشر.
- عطية، طاهر مرسي (2004). برامج إستراتيجيات التسويق في مجال الخدمات. عمان: بنك الاسكان - مركز التدريب.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2010). آفاق الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العوضي، أحمد (2009). العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وأثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (33)، العدد (1).
- القرني، عوض بن محمد (1997). حتى لا تقول كلا. المملكة العربية السعودية: دار الأندلس للطباعة والنشر.
- كنعان، نواف (2006). القيادة الإدارية ، ط1. الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
- كورتوا (1999). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. دمشق: دار علاء الدين.
- كيرد، عمار (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط. رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر.
- معروف، هوشيار (1992). القيادة والتنظيم. العراق: دار الشؤون الثقافية العامة.
- مندل، أحمد ناصر (2016). أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المومني، خالد سليمان أحمد (2007). فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. الجامعة العربية المفتوحة، الأردن.