



## القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك

### مدخل كمي

إعداد

د. محمد محمود عبد ربه ابراهيم

أستاذ إدارة الاعمال المساعد بكلية ادارة الأعمال الجامعة الحديثة للتكنولوجيا  
والمعلومات

[mohamed\\_mahmoud2k@yahoo.com](mailto:mohamed_mahmoud2k@yahoo.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، محمد محمود عبد ربه (٢٠٢٣). القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك: مدخل كمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ١٨١١-١٨٤١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك مدخل كمي

د. محمد محمود عبد ربه إبراهيم

### الملخص:

تخضع إدارات التسويق في الأونة الأخيرة لضغوط متزايدة لإثبات جدواها الاقتصادية، خصوصاً بعد الأزمات المالية والجوائح البيئية فلم يعد الأمر يحتمل الارتكان للافتراضات التقليدية التي ترى أن الأنشطة والجهود التسويقية سوف تتحول بشكل ميكانيكي إلي أفضل النتائج المالية، ومما يزيد من تفاقم هذا التحدي أن التسويق قد يستخدم مقاييس الأداء الموقفية مثل الوعي بالعلامة، أو المقاييس السلوكية مثل الولاء للعلامة، أو المقاييس المالية مثل إيرادات المبيعات.

والجدير بالذكر أن هذه المقاييس لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، فقد ينظر لإحداها عند قياس المبادرات التسويقية على أنها ناجحة في حين قد يفسر مقياس آخر هذه المبادرات علي أنها مهذرة للموارد، وقد حظي موضوع قوة إدارة التسويق والقدرات التسويقية - في سياق تأثيرهما علي أداء المنظمة باهتمام وجدل واسع بين كلٍ من: الباحثين والممارسين، وفي هذا الإطار يقدم البحث رؤية تجريبية لقوة إدارة التسويق عبر القدرات التسويقية من خلال سلسلة زمنية امتدت لأكثر من ست سنوات لعينة من البنوك المدرجة بالبورصة المصرية، باستخدام نموذج يتوافق مع القدرات التسويقية في سياق تتبع العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

وقد أوضحت النتائج أن قوة إدارة التسويق تأخذ أهمية معنوية في التنبؤ بأداء البنوك - في الأجلين: القصير والطويل - بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال القدرات التسويقية في الأجلين: القصير والطويل، حيث أمكن للقدرات طويلة الأجل التنبؤ بالعائد على الأصول المستقبلية في الأجل القصير فقط، أما بالنسبة للقدرات قصيرة الأجل فقد أمكنها التنبؤ بإجمالي العوائد للمساهمين في الأجل الطويل، وسلبياً بالعائد على الأصول في الأجل القصير.

**مصطلحات علمية:** قوة إدارة التسويق، القدرات التسويقية، مقاييس أداء المنظمة، مدخل المدخلات والمخرجات.

### تمهيد:

تستمد الإدارة الوظيفية قوتها من موقعها في الهيكل التنظيمي والسلطة الهرمية، وليس من الخصائص الفردية من مديري الإدارات والموظفين، فالإدارات الوظيفية ذات السلطة الأكبر يكون لها نفوذ أكبر وسيطرة على قرارات وتصرفات الإدارات والأفراد الآخرين داخل المنظمة (Welbourne & Charlie 2000) وما قد يستتبع ذلك من تحسين أداء المنظمة، وزيادة العائد على الأصول وقيمة المساهمين (Homburg et al., 2015) وتوجهات السوق. (Moorman & Rust 1999)

ويمكن تعريف قوة الإدارة الوظيفية بأنها القدرة على التأثير في الإدارات الأخرى وفريق الإدارة العليا (Ebbes et al., 2019, Hickson et al., 1971)، وقد عرف (Feng et al., 2015) قوة إدارة التسويق بأنها محرك للأداء المتميز للمنظمة، والتي ترتبط بالقدرة على بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل، والقدرة على الاستفادة منها في الأجل القصير.

وتقرر نظرية المنظمة أن قوة الإدارة الوظيفية قد تؤثر على أداء المنظمة من خلال ثلاثة محاور، وهي:

١- اجتذاب الموارد: حيث تستطيع الإدارات القوية الحصول على أفضل الموارد، سواء مادية أو بشرية، مقارنة بالإدارات الأخرى داخل المنظمة.

٢- التنسيق فيما بين الوظائف: حيث تستطيع الإدارات القوية تقديم حلول فعالة للصراع بما يمكنها من التنسيق الكفء والفعال بين أنشطتها وبين الإدارات الأخرى لإنجاز المهام الوظيفية المنوطة بها.

٣- اهتمام فريق الإدارة العليا وتأثير القرار الاستراتيجي: حيث تستطيع الإدارات القوية توجيه اهتمام فريق الإدارة العليا للإشكاليات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة في إنجاز المهام المنوطة بها، كذلك التأثير على القرارات الاستراتيجية للفريق ليصبح أكثر توافقاً مع اهتمامات وتوجهات الإدارة الوظيفية.

#### القدرات التسويقية على مستوى المنظمة:

ظهر مفهوم القدرات التسويقية في منتصف الثمانينيات في مجال الإدارة الاستراتيجية تحت عنوان الرؤية الموجهة بالموارد (RBV) resource-based view وقد أكدت هذه النظرية على أهمية دور الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتشمل الموارد كل من: الأصول والقدرات التي يتم تمييزها لتحقيق الميزة التنافسية (Moorman & Day 2016). وهي ضرورية لشرح الاختلافات في الربحية عبر المنظمات، حيث تمثل قدرة المنظمة على الجمع الفعال بين عدد من الموارد للانخراط في نشاط إنتاجي، وتحقيق هدف معين (Dutta et al, 2005) وتعتبر القدرة التسويقية هي مجال فرعي من القدرة الكلية للمنظمة، ويقصد بالقدرات التسويقية القدرة على تحديد وتطوير وتقديم القيمة للعملاء من خلال مزج وتوظيف الموارد المتاحة (Bahadir et al., 2008).

وقد عرف (Narasimhan et al., 2006) القدرات التسويقية بأنها كفاءة المنظمة المتعلقة بمدى تميزها في تحويل الموارد التسويقية الي مبيعات أو ربحية.

لذلك تتعلق القدرة التسويقية بمدى إمكانية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لأداء المهام التسويقية والمهام الأخرى ذات الصلة؛ لتحقيق النتائج التسويقية المطلوبة؛ وبالتالي يُنظر للقدرات التسويقية كمتغير وسيط بين الموارد والنتائج. (Dutta et al., 2005)

والجدير بالذكر أن أكثر النتائج المرغوبة من الجهود التسويقية تم تحديدها من خلال توليد التدفقات النقدية قصيرة الأجل وبناء والحفاظ على الأصول الموجهة بالسوق بهدف تحقيق تدفقات نقدية مستقبلية طويلة الأجل (Ambler & Roberts 2006)، علي أن كل من الهدفين: قصير وطويل الأجل قد يتعارضان وينطويان على المفاضلة، وفي ذات الوقت كلاهما مطلوباً لتحقيق الإستدامة المتميزة في الأداء عبر الزمن، وفي ضوء ذلك أبرزت الدراسات التي حلت تأثير الأنشطة التسويقية على حصة

الشركات في السوق ومستوى المبيعات أن هذه التأثيرات يمكن تقسيمها إلى فئتين: التأثيرات قصيرة المدى، والتأثيرات طويلة المدى، وأن التأثير بعيد المدى يختلف تمامًا عن التأثير قصير المدى (Dekimpe & Hanssens 1995) وفي ذات الوقت تبين نظرية الوكالة Agency Theory جاذبية الأداء على المدى القصير للمديرين التنفيذيين وجاذبية الأداء على المدى الطويل للمساهمين وقيمة المنظمة (Bahadir et al., 2008). وفي هذا الاطار حدد (Feng et al., 2015) القدرات التسويقية على مستوى المنظمة من خلال:

#### - قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل:

وتعني قدرات المنظمة على استخدام الموارد المتاحة في البناء والحفاظ على أصولها الموجهة بالسوق، والمتمثلة في قيمة العملاء Customer Equity، والتي تشمل: قيمة العلامة Brand Equity، قيمة العلاقة Relationship Equity، قيمة المنافع المسلمة للعملاء Value Equity (Rust et al., 2004)، وقيمة العاملين في خدمة المواجهة Service encounter employees Equity (Rasha & Mohamed 2020)، وقد حظي هذا التعريف بالاهتمام الأكبر من الباحثين (Sacuia & Dumitru 2014) وذلك من بين عدة أنواع مختلفة من الأصول الموجهة بالسوق.

والجدير بالذكر أن (Barney 1991) قد أوضح أن الأصول الموجهة بالسوق يمكن أن تتمثل في أية سمة مادية أو تنظيمية أو بشرية تمكن المنظمة من تحسين كفاءتها وفعاليتها في السوق، كما أنها تعتبر وسيلة مناسبة لقياس تأثير النشاط التسويقي على النتائج المالية.

#### - قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير:

وتعني قدرة المنظمة على استخدام مواردها لتوليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل من أصولها الحالية الموجهة بالسوق (Dutta et al., 2003).

وتعتبر الأصول القائمة على السوق وسيلة مناسبة لقياس تأثير النشاط التسويقي على النتائج المالية (Sacuia & Dumitru, 2014).

ويرى (Feng et al., 2015) أن المحورين: الأول والثاني يمكن قياسهما بشكل مباشر عبر الزمن، وأن هناك صعوبة في قياس المحور الثالث، وتقرر أدبيات التسويق أن هناك سببين رئيسيين للاعتقاد بأن قوة إدارة التسويق لها تأثير إيجابي على القدرات التسويقية على مستوى المنظمة، فبالنسبة لاجتذاب الموارد فقوة إدارة التسويق تتمثل في جذب أكبر الموارد وأفضلها، وتخصيصها لتدعيم بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل، والاستفادة الفعالة المتعلقة بالأنشطة المرتبطة بالأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير.

أما بالنسبة للتنسيق فيما بين الوظائف داخل المنظمة فقوة إدارة التسويق تجعلها في وضع أفضل للحصول على التعاون من الإدارات الأخرى بما يمكنها من إنجاز المهام والأنشطة التسويقية على مستوى المنظمة (Moorman & Day 2016; Feng et al., 2015)، فهذا التنسيق يكون مطلوب للتسعير الفعال على مستوى المنظمة، وتطوير المنتجات الجديدة، وتطوير العمليات، وتصميم برامج التدريب لرجال البيع من إدارة الموارد البشرية (Dutta et al., 2003) مما يساعد في تدعيم بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل والاستفادة من قدرات الأصول الموجهة بالسوق في الأجل

القصير من خلال سهولة الوصول للمدخلات اللازمة والتي تسيطر عليها الإدارات الأخرى (Day, 1994).

وفي ضوء ما تقدم ينبثق الفرض الأول التالي:

**قوة إدارة التسويق لها تأثير إيجابي على**

(A) قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل.

(B) قدرات الاستفادة المرتبطة بالأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير.

**القدرات التسويقية وأداء المنظمة:**

القدرات التسويقية هي أحد الأصول التي تعزز من قيمة العلاقة مع العملاء (Bahadir et al., 2008)، كما أن القدرات التسعيرية القوية تمكن المنظمة من توليد تدفقات نقدية أكبر للعلامة التجارية سواء علي مستوى العملاء أو شركاء قنوات التوزيع (Dutta et al., 2003) ، وبالمثل فإن قدرات الاتصالات التسويقية القوية يجب أن تمكن المنظمة من توليد الطلب بشكل أكثر فعالية وكفاءة علي العلامة التجارية (Kapferer, 2004) ، أما بالنسبة لقدرات إدارة العلامة فيجب أن تمكن المنظمة من توليد التدفقات النقدية من العلامة، مع بناء قيمة العلامة في ذات الوقت (Morgan et al, 2009) .

وقد ركزت أدبيات التسويق علي ثلاثة مداخل لقياس القدرات التسويقية (Bahadir et al., 2008) وفقا لما يلي:

- **المدخل الأول:** موجه بالمعرفة، وهو يحاول قياس المعارف والمهارات التي تشكل القدرات التسويقية مباشرة عن طريق الاستقصاء أو أسلوب دراسة الحالة (Verhies & Morgan, 2005)

- **المدخل الثاني:** موجه بالنتائج كمعبر عن القدرة التسويقية، مثل الحصة السوقية (Moorman & Slotegraaf, 1999)

- **المدخل الثالث:** موجه بقدرة المنظمة على تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات مرغوبة (مبيعات أو ربحية)، والجدير بالذكر أن هذا المدخل يحظى بقبول عام حيث يتوافق مع الهدف من القدرات التسويقية المتمثل في حسن استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين لتحقيق أهداف معينة (Dutta et al., 2005)، كذلك من المرجح أن يكون القياس الاستقصائي للقدرة بأثر رجعي منخفض الصلاحية. لذلك تتبني دراستنا المدخل الثالث المتمثل في الرؤيا الموجهة بالموارد وقد عرف Barney, (1991) هذا المدخل بأنه إطار عمل إداري يستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية التي يمكن للشركة استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن هذا المدخل تم اشتقاق مدخل المدخلات والمخرجات والذي في ضوئه تم توصيف وبناء نموذج القياس.

وقد حدد (Verhoef & leeflang, 2009) مجموعة من المتغيرات التي تشكل القدرات التسويقية متمثلة فيما يلي:

- ١- المساواة: وهي تعني القدرة على ربط استراتيجيات وإجراءات التسويق بالأداء المالي؛ حتى يمكن الحصول على إجابات واضحة ومقنعة حول السوق.
- ٢- الإبداع التسويقي: وهو يعني مدى المساهمة في تطوير المنتجات داخل المنظمة، ويناط به ترجمة احتياجات العملاء إلى منتجات.
- ٣- التواصل مع العملاء: وهو يعني مدى القدرة على ربط العروض الجوهرية للمنظمة باحتياجات العملاء وتحويلها إلى حلول.
- ٤- الابتكار التسويقي: وهو يعني مدى القدرة على تقديم أفكار وبرامج تسويقية جديدة لم تكن موجودة سابقاً.
- ٥- التكامل والتعاون: وهو يعني مدى التكامل والتعاون بين إدارة التسويق وباقي الإدارات الوظيفية الأخرى داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

أما (kaleka & Morgan (2019) فقد ارتأيا أن القدرات التسويقية تتمثل في القدرة على توليد المعلومات عن السوق، وتطوير منتجات مبتكرة ومعدلة، وتبني ميزات المنتج التي تلبى احتياجات السوق الحالية والكامنة، ويرى (Morgan et al., (2017 أن القدرات التسويقية تمثل صعوبة في التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، وبالتالي فهي تساعد على تحقيق المنافسة المستدامة.

وفي ذات السياق أوضح (Moorman & Day (2016 أن القدرات التسويقية تشمل قدرات تفهم السوق وإدارة المعرفة، والقدرات الموجهة بالعلاقات مع أصحاب المصالح - وفي مقدمتهم العملاء - ، وإدارة أحوال العلامة وقدرة قيمة العلامة، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق والتنفيذ، والقدرات الوظيفية المتعلقة بالمزيج التسويقي.

وتعتبر الأصول غير الملموسة محركاً أساسياً لأداء المنظمة (Lehman, 2004)، ومن أهم هذه الأصول قيمة العلامة التي تؤدي إلى زيادة رغبة العملاء في تحمل العلاوة السعرية الإضافية (Rust et al., 2004)، والمساهمة في تطوير منتجات جديدة من خلال دمج معلومات السوق مع قسم البحوث والتطوير (Stock & Reifenscheid 2014).

والجدير بالذكر أن قياس أداء المنظمة يعتبر ظاهرة معقدة، وغالباً ما يلجأ المدبرون إلى المفاضلة بين القرارات المتعلقة بمقاييس الأداء المختلفة والأطر الزمنية لها (Morgan et al., 2009)، وقد ركزت كثير من الدراسات على مؤشر العائد على الأصول ROA كمقياس رئيسي للربحية (Krasnikov & Jayachandran 2008).

أما بالنسبة للأجل الطويل فقد تم التركيز على مقياس إجمالي عوائد المساهمين (TSR) Total Shareholder Returns كمقياس لقيمة حقوق المساهمين المستقبلية، وهو يحظى باهتمام كل من المدبرين والمستثمرين والباحثين (Lehmann and Reibstein 2006)، ولقد أشارت الأدبيات إلى أن القدرات التسويقية ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة حيث إنها تتيح لها اجتذاب واستخدام المعرفة السوقية

لتقديم قيمة فائقة للعملاء تنعكس إيجاباً على القيمة من وجهة نظر المنظمة (Kotler & Keller, 2018).

ويرى (Feng et al., 2015) أن كلٍّ من القدرات التسويقية طويلة الأجل وقصيرة الأجل قد يكون لها تأثير مختلف على الربحية في الأجل القصير مقارنة بحقوق المساهمين في الأجل الطويل، فبالنسبة لقدرات بناء أصول المنظمة الموجهة بالسوق في الأجل الطويل قد يكون لها علاقة إيجابية مع قيمة حقوق المساهمين طويلة الأجل لأنها تمكن المنظمة من اكتشاف وتطبيق المعرفة السوقية لخلق والاحتفاظ بعلاقات إيجابية مع العملاء وتدعيم قيمة العلامة وقيمة المنافع المسلمة للعملاء، وقيمة العاملين، وذلك مقارنة بالمنظمات المنافسة، من وجهة نظر المستثمرين فإنها تمكن المنظمات من الحفاظ على ونمو التدفقات النقدية المستقبلية (Gupta et al., 2004) وتخفيض المخاطر لتلك التدفقات (Gruca and Rego, 2005). هذا بالإضافة إلى أن الأصول غير الملموسة تمثل نسبة كبيرة من القيمة السوقية وتعد قيمة العلاقة أحد أبرز الأدلة على ذلك.

وعلى الجانب الآخر فإن قدرات بناء أصول المنظمة الموجهة بالسوق قد يكون لها تأثير سلبي على الربحية في المدى القصير حيث إن الأصول الموجهة بالسوق مثل قيمة العلاقة وقيمة المنافع المسلمة للعملاء وقيمة العاملين - يتم بناؤها عبر الزمن، وتتطلب استثمارات كبيرة كل عام وقد تحتاج وقتاً طويلاً لتدر عائداً (Joshi and Hanssens 2010).

لذلك فإن الاستغراق في الأنشطة المتعلقة بالبناء والاحتفاظ بالأصول الموجهة بالسوق يتطلب استثمارات في الأجل القصير والتي قد يكون لها مردود فوري ضئيل نسبياً (Hanssens, 2010) وبالتالي فإن الاستثمار في بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل قد يضر بربحية المنظمة في المدى القصير مقارنة مع المنظمات التي تتجاهل هذه الاستثمارات، فمثلاً تفترض أدبيات التسويق أن جهود بناء العلاقة مع العملاء - مثل إعلانات بناء الصورة الذهنية والرعاية - تتطلب تكاليف كبيرة وقد تؤدي إلى استجابة بيعية محدودة نسبياً في المدى القصير أو حتى عوائد مالية سلبية في المدى القصير، على أن تلك الجهود في الفترات الزمنية الأطول قد يكون لها تأثير إيجابي على قيمة حقوق المساهمين (Hanssens, 2010).

وفي ضوء ما تقدم يبرز الفرض التالي:

#### قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل

(A) لها تأثير إيجابي على قيمة حقوق المساهمين في الأجل الطويل

(B) لها تأثير سلبي على ربحية المنظمة في الأجل القصير

ويرى (Fing et al., 2015); Wiles et al., (2012) أن قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير قد يكون لها تأثير إيجابي على الربحية في المدى القصير، وذلك لأن القدرات المؤثرة تعني أن المنظمة الأكثر كفاءة في استخدام مواردها لخلق الطلب في المدى القصير تكون أفضل من منافسيها وهكذا فإن القدرات المؤثرة للأصول تزيد التدفقات النقدية قصيرة الأجل المتولدة من تلك الأصول، هذا بالإضافة إلى أن القدرات المؤثرة للأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير

قد تتطلب استثمارات أقل مقارنة مع تلك المطلوبة للبناء والحفاظ على الأصول الموجهة بالسوق للمنظمة.

كذلك الأمر فإن المنظمات التي لها قدرات قوية أكبر من الأصول الموجهة بالسوق يجب أن يكون لها القدرة على توليد أرباح قصيرة الأجل بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالقدرات الأضعف من تلك الأصول (Wiles et al., 2012)، ومع ذلك فإن المنظمات ذات القدرة القوية للأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير قد يكون لها تأثير سلبي على قيمة حقوق المساهمين في الأجل الطويل، حيث أن أنشطة تفعيل الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير تركز على زيادة التدفقات النقدية في المدى القصير وتقليل المخاطر لتلك الأصول (Pauwels, 2004).

وقد يكون ذلك صحيحاً للمنظمات الأقل اهتماماً بشأن ازدهار أصولها بالسوق في المدى الطويل، وفوق ذلك فإن مثل هذه المنظمات قد تظهر عوائد أكبر من التدفقات النقدية في المدى القصير من أصولها الموجهة بالسوق؛ لأنها قد تستغل تلك الأصول لاستخراج أقصى تدفقات نقدية داخلية ممكنة في الأجل القصير وتخفيض التدفقات النقدية الخارجة قصيرة الأجل عن طريق الحد من الاستثمار في بناء والحفاظ على الأصول الموجهة بالسوق.

وهكذا فإن المنظمات التي تركز على التدفقات النقدية قصيرة الأجل ربما تصبح أكثر كفاءة في الاستفادة من تلك الأصول وقد يكون على حساب إضعاف أصولها الموجهة بالسوق في التشغيل (Feng et al., 2015) وقد يقلل هذا من العوائد للمساهمين في المدى الطويل حيث يثمن المستثمرون أسهم المنشأة ليس فقط من خلال التدفقات النقدية الحالية ولكن أيضاً على المستويات المحتملة لتلك التدفقات وتوقيتاتها والمخاطر المرتبطة بها وللقيمة المتبقية المتوقعة لأصول المنظمة (Srivastava et al., 1998) وأن كل من التدفقات النقدية المستقبلية وتوقعات قيمة الأصول في المستقبل عادة ما تشكل النسبة الأكبر من أسعار الأسهم للمنظمة مقارنة بأرباحها الحالية. (Gupta et al., 2004)

وقد ينظر المستثمرون إيجابياً للمنظمات ذات القدرات الفعالة للأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير وذلك على أساس التدفقات النقدية الحالية، وينظرون سلبياً لقوة تلك الأصول وقيمتها السوقية وقدرتها على توليد تدفقات نقدية في المستقبل.

وفي ضوء ما تقدم يبرز الفرض الثالث التالي:

**قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير لها**

(A) تأثير سلبي على حقوق المساهمين في الأجل الطويل

(B) تأثير إيجابي على ربحية المنظمة في الأجل القصير



### قوة إدارة التسويق وأداء المنظمة في ضوء توسيط القدرات التسويقية:

تقرر نظرية المنظمة أن قوة إدارة التسويق قد يكون لها تأثير إيجابي على حقوق المساهمين بخلاف تأثيرها على القدرات التسويقية على مستوى المنظمة كنتيجة للكفاءة الأكبر للإدارة الوظيفية في التأثير على فريق الإدارة العليا ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- تؤثر قوة إدارة التسويق في فريق الإدارة العليا من خلال تحسين التوافق مع قراراتها الاستراتيجية المتعلقة بالسوق، حيث إن إدارة التسويق عادة ما تكون موجهة بالسوق والتركيز عليه مقارنة بالمجالات الوظيفية الأخرى وفي هذا الصدد تشير الدلائل النظرية والتطبيقية أن إدارات التسويق لديها تصور سوقي خارجي متميز وتركز بالأساس - وليس حصرياً - على العملاء مما يوفر قاعدة معرفية متميزة للإدارة. (Moorman & Rust 1999)
- توجيه تركيز وانتباه فريق الإدارة العليا على الأهداف طويلة الأجل في مواجهة المطالب المتزايدة بالتركيز على الأهداف قصيرة الأجل (Webster et al., 2005) وقد أوضحت الأدبيات أن المسوقين يميلون إلى التركيز على المدى المتوسط والطويل (Homburg & Jensen 2007) وفي ذات الوقت فإن فرق الإدارة في المنظمات ذات الإدارة التسويقية الأضعف يكونون أكثر تأثراً مقارنة بالإدارات الأخرى فيما يتعلق بالتركيز النسبي على المدى القصير وحقوق أصحاب المصالح، كما تكون فرق الإدارة العليا أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات قصيرة الأجل مثل الحد من الاستثمار في مجالات البحوث والتطوير لتحقيق التزاماتهم العاجلة المستهدفة (Verhoef & Ieeflang 2009). وفي ضوء ما تقدم يبرز الفرض الرابع التالي:

يوجد ارتباط إيجابي بين قوة إدارة التسويق وبين القيمة طويلة الأجل لحقوق المساهمين بجانب تأثيرها من خلال القدرات التسويقية على مستوى المنظمة.

وقد أوضحت الأدبيات أن قوة إدارة التسويق يمكن أن تعزز على نحو مماثل الكفاءة المالية للمنظمات على المدى القصير، من منظور فريق الإدارة العليا حيث يمكن لقوة إدارة التسويق أن توجه صنع القرارات الاستراتيجية إلى أداء الأشياء الصحيحة من منظور كلاً من: العملاء والأسواق، الأمر الذي قد يمكن المنظمات من تجنب سوء توجيه الاستثمارات أو المغالاة فيها، وبمعنى آخر تجنب الهدر في الموارد المحدودة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المالية، فقد تساعد إدارة التسويق في زيادة معدلات الاحتفاظ والاجتذاب وتنمية معاملات العملاء وتحسين البحوث والتطوير وكفاءة الإنتاج والعمليات من خلال كبار المديرين لاختيار تصميم منتجات جديدة ذات جاذبية للسوق تناسب تفضيلات العملاء. (Srinivasan et al., 1997).

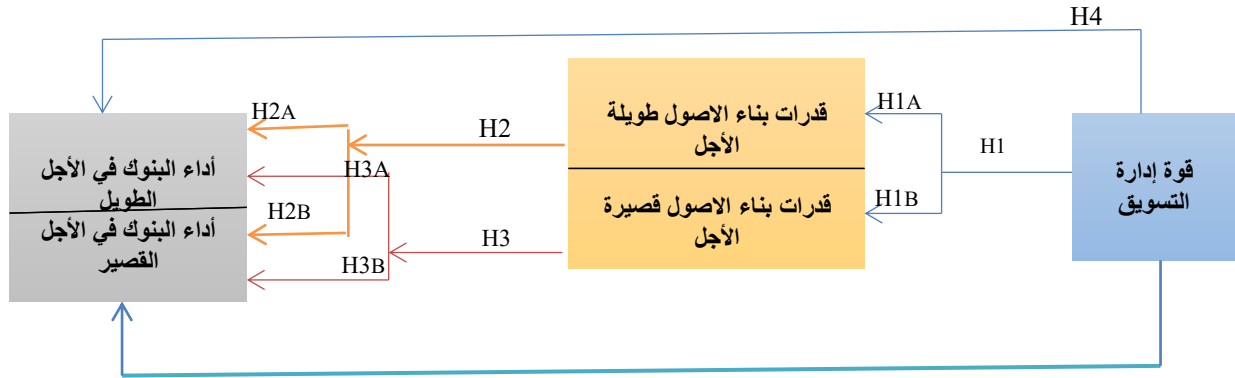
بالإضافة إلى تجنب الاستثمار المبالغ فيه للحصول على أحدث التقنيات رغم محدودية الطلب عليها في السوق (Dutta et al., 1999).

ومع ذلك هناك أسباب للاعتقاد بأن قوة إدارة التسويق قد ترتبط سلباً مع الكفاءة المالية في الأجل القصير للمنظمة، فقد يميل المسوقون للتركيز على تحقيق الأهداف

(الفعالية) أكثر من التركيز على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وذلك مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى مثل الموارد البشرية والإنتاج والعمليات (Calantone et al., 2002). كذلك يميل المسوقون للتركيز

بشكل أكبر علي الأهداف متوسطة الأجل وطويلة الأجل (Verhoef & Ieeflang 2009) مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، قد يؤدي مثل هذا التركيز الأكبر على الفعالية مقارنة بالكفاءة والأهداف متوسطة وطويلة الأجل مقارنة بالأهداف قصيرة الأجل، مع إدارة تسويق قوية أن يكون هذا التركيز أكثر تأثيرًا على اهتمامات فريق الإدارة العليا وعلى اتجاهات صنع القرار لديهم وبالتالي يؤدي إلى قرارات إنفاق واستثمار أقل تركيزًا على تعظيم الربحية في الأجل القصير. وفي ضوء ما تقدم يبرز الفرض الخامس التالي:

يوجد ارتباط سلبي بين قوة إدارة التسويق وبين ربحية البنوك في الأجل القصير بجانب تأثيرها من خلال القدرات التسويقية على مستوى المنظمة.



H5

شكل رقم (١) الإطار الفكري لتأثير قوة إدارة التسويق على أداء البنوك

يوضح الشكل رقم (١) الإطار الفكري لكيفية تأثير قوة إدارة التسويق على أداء البنوك في الأجلين الطويل والقصير سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال توسيط قدرات بناء الأصول والتأثير على بناء تلك القدرات في الأجلين الطويل والقصير، واللذان بدورهما يؤثران على أداء البنوك والمتمثل في إجمالي عوائد المساهمين TSR في الأجل الطويل والعائد على الأصول ROI في الأجل القصير، وفي ضوء هذا الإطار تم بناء فروض الدراسة وتوصيف وبناء نموذج القياس .

#### قياس متغيرات الدراسة:

■ قوة إدارة التسويق: يمكن أن يستدل على محددات القوة المقابلة للقياس في ضوء أدبيات نظرية المنظمة لقوة إدارة التسويق (Fang et al., 2015) من خلال المحددات الخمسة التالية:

- تحديد نسبة مديري التسويق التنفيذيين داخل فريق الإدارة العليا
- تحديد نسبة المكافآت التي يحصل عليها مديرو التسويق التنفيذيين داخل فريق الإدارة العليا
- تحديد المستوى الهرمي للمسميات الوظيفية لمديري التسويق التنفيذيين داخل فريق الإدارة العليا مع تحديد درجة التصنيف على كل مستوى، حيث الرئيس التنفيذي = ٦، نائب الرئيس التنفيذي = ٥ = رئيس القطاع = ٤، نائب رئيس القطاع = ٣، المدير التنفيذي = ٢، أقل من مدير = ١

- وبعد ذلك يتم احتساب درجة التصنيف التراكمي على المستوى الهرمي  
- تحديد عدد المسؤوليات التي تعكسها المسميات الوظيفية لمديري التسويق التنفيذيين داخل فريق الإدارة العليا، وقد تم قياس جميع البنود السابقة كل سنة لكل بنك، وتم تجميع المؤشرات الخمس في محدد واحد من خلال التحليل العاملي بمعاودة قياس قيمة محدد Bartlett من ١: ١٠٠، وذلك للوصول إلى قوة إدارة التسويق لكل بنك في السلسلة الزمنية .

وفي هذا السياق أوضحت نتائج التحليل العاملي أن المعاملات جميعها كانت أكبر من ٠,٥ (communalities) مما يدعم قوة الارتباط بين هذه المتغيرات، وبالتالي قوة القدرة التفسيرية للمتغير الجديد وهو قوة إدارة التسويق (MDP) أيضا يتضح هذا من قيم التحميل (loadings)، ومن قيمة نسبة التباين المفسرة، حيث تبين أن مكون قوة إدارة التسويق (MDP) يفسر حوالي ٦١٪ من التباينات في المتغيرات الأساسية.

■ القدرات التسويقية على مستوى المنظمة: يستدل عليها من خلال مدخل المدخلات والمخرجات باستخدام تقدير الحد العشوائي \*(SFE)

(Krasnikov et al., 2009; Bahadir et al., 2008) حيث يتم احتساب قيمة عدم الكفاءة المؤسسة على مدى نجاح المنظمة في تحويل المدخلات من الموارد المتاحة إلى مخرجات أداء مرغوبة، وذلك مقارنة بأفضل الممارسات للمنظمات في مجال الصناعة، ولذلك فإن قدرة التحويل هذه تتماشى مباشرة مع تصور القدرات التسويقية ويتم تقدير قدرات الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير باستخدام مدخلات الموارد المتمثلة في:

- نسبة ناتج . مصاريف الإعلان / إجمالي المبيعات لبنك معين في السنة الحالية والماضية
- نسبة ناتج . المصاريف الإدارية والعمومية / إجمالي المبيعات لبنك معين في السنة الحالية والماضية
- عدد فروع البنك لبنك معين في السنة الحالية
- قيمة القدرات التسويقية الموجهة بالسوق للبنك معبراً عنها بقيمة الأصول غير الملموسة . (Tobin'sQ)

وتتمثل مخرجات الأداء المطلوب للأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل في الأصول الموجهة بالسوق، ولتجسيد ذلك تم استخدام مقياس قيمة الأصول غير الملموسة، حيث  $TQ =$  القيمة السوقية للأسهم + القيمة الدفترية للديون / إجمالي الأصول

وهي تعتبر دالة في مجموعة من المتغيرات على النحو التالي:

- جودة الإدارة متمثلة في معدل النمو = الأرباح المحتجزة / حقوق الملكية
- معدل الاحتفاظ = عدد العملاء المحتفظ بهم / عدد العملاء المحتفظ بهم + عدد العملاء المتسربين (Hanssens, 2005)
- جودة محفظة القروض = نسبة الديون المنتظمة

\* هو مقياس استشرافي قائم على السوق المالية ويركز على الأداء المستقبلي للمنظمة في المدى الطويل. وبدعم تقييم الأداء التشغيلي من منظور متعدد الفترات، ويمكن عدداً كبيراً من المتغيرات من التفاعل معاً، ويوفر تحليلاً متعدد الأبعاد لأداء المنظمة.

- في ذات السياق تم استخدام التدفقات النقدية التشغيلية في الأجل القصير كمخرجات تسويقية مرغوبة بالنسبة لقيمة القدرات التسويقية الموجهة بالسوق في الأجل القصير
- تم تقدير كلتا القدرتين في الأجلين الطويل والقصير من خلال مقارنة أكبر بنك له قيمة متبقية داخل بنوك العينة مع باقي بنوك العينة لكل فترة زمنية ربع سنوية

#### ■ مقاييس أداء المنظمة

تم استخدام معدل العائد على الأصول ROA وإجمالي عوائد المساهمين TSR كمؤشرات لأوجه الأداء المختلفة حيث يُستخدم كلا المقياسين في قياس الأداء داخل المنظمة (Rust et al., 2004) ويتم احتساب العائد على الأصول كنسبة مئوية لصافي الربح قبل الضرائب / إجمالي الأصول، وهو مؤشر تشخيصي موجه بالماضي، أما مقياس إجمالي عوائد المساهمين فهو مقياس موجه بالمستقبل يستند إلى الأسواق المالية، وهو يغطي آفاق مستقبلية في المدى الطويل.

ويتم تقييم تأثير التغير في قوة إدارة التسويق والقدرات التسويقية من خلال إجمالي العوائد على الأسهم العادية باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ثلاثي العوامل لكل من: Fama & French لاحتساب إجمالي عوائد المساهمين TSR، ولأن الهدف هو التنبؤ بالأداء المستقبلي بالإضافة إلي تجنب المخاوف المتزامنة والعكسية يتم احتساب العائد على الأصول في الأجل القصير ( $ROA_{i(t+1)}$ ) عبر استخدام البيانات المالية للفترة الربع سنوية القادمة ( $t+1$ ) وكذلك الأمر لإجمالي عوائد المساهمين ( $TSR_{i(t+1)}$ ) عبر استخدام البيانات المالية لفترة ربع سنوية قادمة ( $t+1$ ) ولفترتين ( $t+2$ ) وثلاث فترات ( $t+3$ ) ثم احتساب متوسط الثلاث فترات المستقبلية، والجدير بالذكر أن هذا المؤشر الذي يعكس متوسط ثلاث فترات يحد من تأثير فترة معينة بالنسبة للتقلبات في أسعار الأسهم فضلاً عن أن هذا المؤشر يمثل مقياساً طويلاً للأجل لحقوق المساهمين

#### ■ المتغيرات الضابطة:

تم تضمين عدة متغيرات على مستوى البنوك للتحكم في العوامل الأخرى ذات التأثير على أداء تلك البنوك، وفي هذا الإطار يتم التحكم في كثافة الصناعة باستخدام مؤشر Herfindahl لقياس تركيز الصناعة البنكية حيث إن

$HHI = (1 - \text{Market share})^2$  كما تم التحكم في حجم البنك باستخدام إجمالي الأصول وذلك للسيطرة على وفورات الحجم.

#### - آليات تفعيل النموذج How the Model Works

تم توصيف وبناء نموذج القياس وفقاً لمدخل قدرة المنظمة على تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (ربحية مستقبلية) بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين واعتماداً على النماذج التي قدمها كل من: (Bharadwaj et al, 2008; Krasnikov et al., 2009; Fing et al., 2015) مع إجراء التعديلات وفقاً لخصائص الصناعة البنكية ولطبيعة بيئة الأعمال المصرية ولمدى إتاحة البيانات، وذلك كما يلي:

تقدير القدرات التسويقية الموجهة بالسوق في الأجل الطويل (معادلة ١)

$$\ln(MBA_{it}) = \alpha_0 + \alpha_1 \ln(ADS_{it}) + \alpha_2 \ln(ADS_{i(t-1)}) + \alpha_3 \ln(SGAS_{it}) + \alpha_4 \ln(SGAS_{i(t-1)}) + \alpha_5 \ln(TRM_{it}) + \varepsilon_{it} - \eta_{it}$$

where:

$\varepsilon_{it}$  = الخطأ العشوائي لأكبر بنك له عنصر خطأ داخل بنوك العينة

$\eta_{it}$  = قيمة عدم الكفاءة للبنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$

$ADS_{it}$  = مصاريف الإعلان لإجمالي المبيعات للبنك  $i$  في خلال السنة المالية  $t$

$ADS_{i(t-1)}$  = مصاريف الإعلان لإجمالي المبيعات للبنك  $i$  في خلال السنة المالية  $t-1$

$SGAS_{it}$  = المصاريف الإدارية والعمومية للبنك  $i$  / إجمالي المبيعات في خلال السنة المالية  $t$

$SGAS_{i(t-1)}$  = المصاريف الإدارية والعمومية للبنك  $i$  / إجمالي المبيعات في خلال السنة المالية  $t-1$

$TRM_{it}$  = عدد فروع البنك  $i$  خلال السنة المالية  $t$

$MBA_{it}$  = قيمة القدرات التسويقية الموجهة بالسوق للبنك  $i$  خلال السنة المالية  $t$  مقدرة كقيمة متبقية

تقدير الأصول غير الملموسة (معادلة ٢)

$$\ln(Q_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(MQ_{it}) + \beta_2 \ln(CR_{it}) + \beta_3 \ln(QPF_{it}) + \lambda_{it}$$

where:

$Q_{it}$  = Tobin's  $Q$  للبنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$

$MQ_{it}$  = جودة الإدارة للبنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$

$CR_{it}$  = مستوى الاحتفاظ بالعملاء في البنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$

$QPF_{it}$  = مستوى جودة الائتمان للعملاء في البنك  $i$  خلال فترة زمنية  $t$

$\lambda_{it}$  = القيمة المتبقية للبنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$ ، ويقاس الحد الكفاء للتباين بين الحد الأقصى لأكبر بنك له قيمة خطأ داخل بنوك العينة وباقي بنوك العينة.

تقدير القدرات التسويقية الموجهة بالسوق في الأجل القصير (معادلة ٣)

$$\ln(CF_{it}) = \gamma_0 + \gamma_1 \ln(AD_{it}) + \gamma_2 \ln(AD_{i(t-1)}) + \gamma_3 \ln(SGA_{it}) + \gamma_4 \ln(SGA_{i(t-1)}) + \gamma_5 \ln(NB_{it}) + \gamma_6 MBA_{it} \times firm\ size + \varepsilon_{it} - \eta_{it}$$

where:

$CF_{it}$  = التدفقات النقدية للبنك  $i$  خلال الفترة الزمنية  $t$

$$AD_{it} = \text{مصاريف الإعلان للبنك } i \text{ في خلال الفترة الزمنية } t$$

$$AD_{i(t-1)} = \text{مصاريف الإعلان لسنة سابقة للبنك } i \text{ خلال الفترة الزمنية } t$$

$$SGA_{it} = \text{المصاريف الإدارية والعمومية للبنك } i \text{ خلال الفترة الزمنية } t$$

$$SGA_{i(t-1)} = \text{المصاريف الإدارية والعمومية لسنة سابقة للبنك } i \text{ في خلال الفترة الزمنية } t$$

$$NB_{it} = \text{عدد فروع البنك } i \text{ في خلال الفترة الزمنية } t$$

$$MBA_{it} = \text{قيمة القدرات التسويقية المتبقية للبنك } i \text{ في خلال الفترة الزمنية } t$$

$$\varepsilon_{it} = \text{الخطأ العشوائي للبنك } i \text{ في خلال الفترة الزمنية } t$$

$$\eta_{it} = \text{قيمة الكفاءة للبنك } i \text{ خلال الفترة الزمنية } t$$

▪ تقدير أداء المنظمة في الأجل القصير (معادلة ٤)

$$ROA_{i(t+1)} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 MDP_{it} \sum_k^2 = 1\beta_{3k} MC_{kit} + \beta_4 firm\ size_{it} + \beta_5 HHI_{it} + \sum_{K=2015}^{2020} \beta_{6K} Year\ Dummy_{ki(t+1)} + \eta_i + \varepsilon_{i(t+1)}$$

▪ تقدير أداء المنظمة في الأجل الطويل (معادلة ٥)

$$TSR_{i(t+1)} = \beta_{r0} + \beta_{r1} TSR_{it} + \beta_{r2} MDP_{it} + \sum_k^2 = 1\beta_{r3} MC_{kit} + \beta_{r4} ROA_{it} + \beta_{r5} firm\ size_{it} + \beta_{r6} HHI_{it} + \sum_{K=2015}^{2020} \beta_{r7K} Year\ Dummy_{ki(t+1)} + \varphi_i + \eta_i + \varepsilon_{i(t+1)}$$

where:

$$ROA_{it} = \text{العائد على الأصول}$$

$$TSR_{it} = \text{إجمالي عوائد المساهمين (متوسط العوائد لثلاث فترات ربع سنوية قادمة)}$$

$$MDP_{it} = \text{تعبر عن قوة إدارة التسويق يتم احتسابها من محدد بار تليت.}$$

$$\sum_k^2 = 1\beta_{r3} MC_{kit}$$

$$= \text{تعبر عن متجه القدرات التسويقية المختلفة سواء قصيرة أو طويلة الأجل}$$

$$firm\ size = \text{حجم الأصول}$$

$$HHI_{it} = \text{مقياس لدرجة تركيز الصناعة البنكية}$$

$$\sum_{K=2015}^{2020} \beta_{r7K} Year\ Dummy_{ki(t+1)} = \text{تعبر عن المتغيرات الوهمية للسنوات المانعة تبادليا}$$

$$\varphi_i + \eta_i = \text{تعبر عن العوامل غير القابلة للرصد ولا تتغير مع الزمن}$$

▪ تقدير الاختلافات في أداء المنظمة في الأجل القصير (معادلة ٦)

$$\Delta ROA_{i(t+1)} = \beta_1 \Delta ROA_{it} + \beta_2 \Delta MDP_{it} + \sum_k^2 = 1 \beta_{3k} \Delta MC_{kit} + \beta_4 \Delta firm\ size_{it} + \beta_5 \Delta HHI_{it} + \Delta \varepsilon_{i(t+1)}$$

where:

$$\Delta ROA_{i(t+1)} = ROA_{i(t+1)} - ROA_{it}$$

$\Delta MC_{kit}$  يتم تقديرها من معادلة ٣ في الأجل القصير

▪ تقدير الاختلافات في أداء المنظمة في الأجل الطويل (معادلة ٧)

$$\Delta TSR_{i(t+1)} = \beta_{r1} \Delta TSR_{it} + \beta_{r2} \Delta MDP_{it} + \sum_k^2 = 1 \beta_{3k} \Delta MC_{kit} + \beta_4 \Delta ROA_{it} + \beta_{r5} \Delta firm\ size_{it} + \beta_{r6} \Delta HHI_{it} + \Delta \varepsilon_{i(t+1)}$$

where:

$$\Delta TSR_{i(t+1)} = TSR_{i(t+1)} - TSR_{it}$$

$\Delta MC_{kit}$  يتم تقديرها من معادلة (1) في الأجل الطويل

▪ تقدير قيمة إجمالي عوائد المساهمين (معادلة ٨)

$$TSR_{it} = (R_{it} - R_f) + [b_{0it} + b_{1i} + (R_t^m + R_f) + b_{2i} R_t^{SMB} + b_{3i} R_t^{HML}]$$

where:

$$TSR_{it} = \text{إجمالي عوائد المساهمة للبنك } i \text{ فخلال الفترة الزمنية } t$$

$$R_{it} = \text{عوائد السهم للبنك } i \text{ خلال الفترة الزمنية } t$$

$$R_t^m = \text{متوسط عائد المحفظة}$$

$$R_f = \text{العائد الخالي من المخاطر}$$

$$= R_t^{SMB}$$

الأسهم الموجهة بالحجم وهي تمثل الفرق بين عوائد محفظة الأسهم ذات القيمة السوقية (الصغيرة أو الكبيرة)

$R_t^{HML}$  = الأسهم الموجهة بالنمو وهي تمثل الفرق بين عوائد محفظة الأسهم ذات نسبة القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية للأسهم (عالية أو منخفضة)

### مشكلة وتساؤلات البحث

قد يحدد مستوى السلطة الذي تحتفظ به إدارة التسويق النتائج التنظيمية الرئيسية بما في ذلك أداء المنظمة (Ebbes et al., 2019)، وقد ثار عديد من الجدل حول هذه القوة فبالرغم من الآثار الإيجابية لهذه القوة على أداء وكفاءة المنظمة (Homburg et al., 2015; Feng et al., 2015; Wiles et al., 2012) يري آخرون أن هذه القوة باتت متواضعة وأخذة في التآكل (Nath & Mahajan 2011; Verhoef & leeflang 2009; Sheth & Sisodia 2005) وأن القدرات التسويقية ليس لها تأثير ملحوظ علي أداء المنظمة (Bahadir et al., 2008).

وقد حظي موضوع قوة إدارة التسويق والقدرات التسويقية في سياق تأثيرهما على أداء المنظمة باهتمام وجدل واسع بين كل من الباحثين والممارسين

(Ebbes et al., 2019; Feng et al., 2015; Hanssens & Pauwels 2016; Moorman & Day 2016; Verhoef & leeflang 2009; Dutta et al., 2005)

وفي هذا السياق فقد سبق وأن أجرت دورية *Journal of Marketing* حلقة نقاشية حول هذا الموضوع (Brown et al., 2005) رصدت فيه مجموعة من الظواهر أهمها انخفاض وضع وظيفة التسويق في التسلسل الهرمي للمنظمات، إن قضايا التسويق باتت تحظى باهتمام أقل من مجلس الإدارة، تهميش المسوقين بمعنى أن العديد من الجوانب المهمة من الناحية الإستراتيجية للتسويق قد انتقلت إلى وظائف أخرى في المنظمة، توارى دور كبار مسؤولي التسويق أمام مديري العموم والمديرين الماليين.

لذلك فقد بات من الضروري تقديم الدلائل التجريبية على مدى قوة إدارة التسويق داخل المنظمة عبر القدرات التسويقية، والتوصل لآلية يمكن أن تفسر العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء المنظمة باعتبار أن أنشطة التسويق تمثل استثماراً، وليس تكلفة (Verhoef & Leeflang 2009) وبمعنى آخر ضرورة أن يتم التعامل مع الأنشطة والجهود التسويقية كمركز ربحية وليس كمركز تكلفة (Hanssens & pauwels 2016) حيث إن عدم القدرة على احتساب مساهمة التسويق في أداء المنظمات قد قوّض مكانة إدارة التسويق داخل تلك المنظمات (O'sullivan & Abela 2007) وألحق الضرر بأحد أهم تحديات الإدارة، وهو تخصيص الموارد (Villanueva et al., 2008) وبشكل أكثر تحديداً فإن المشكلة الحقيقية تتمثل في غياب الآلية الموضوعية التي يمكن أن تساعد الإدارة في تخصيص الأمتل للموارد، تمكن المنظمة من قياس الأثر المالي للأنشطة والجهود التسويقية في الأجلين القصير والطويل؛ لتقدير جدواها وتغطية الفجوة البحثية المتعلقة بمعالجة الجدل حول مدى قوة إدارة التسويق في التأثير علي أداء المنظمة وذلك من خلال القدرات التسويقية، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما تأثير قوة إدارة التسويق على كلٍ من: قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل، قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير؟
- ما تأثير قدرات الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل على كل من: قيمة حقوق المساهمين في الأجل الطويل، ربحية المنظمة في الأجل القصير؟



- 
- 
- ما تأثير القدرات المرتبطة بالأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير على كل من: قيمة المساهمين في الأجل الطويل، وربحية المنظمة في الأجل القصير؟
- ما تأثير قوة إدارة التسويق على أداء المنظمة في الأجلين الطويل والقصير من خلال توسيط القدرات التسويقية؟

#### أهداف البحث:

- المساهمة العلمية بخصوص الجدل المتعلق بجدوى قوة إدارة التسويق، وتأثيرها على أداء المنظمة في بيئة الأعمال المصرية.
- استكشاف مدى تأثير قوة إدارة التسويق على كفاءة المنظمة في الأجلين الطويل والقصير.
- التعرف على تأثير قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل على كل من قيمة حقوق المساهمين وربحية المنظمة.
- استكشاف مدى تأثير القدرات المرتبطة بالأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير.
- تحديد مدى تأثير قوة إدارة التسويق على أداء المنظمة في الأجلين الطويل والقصير من خلال توسيط القدرات التسويقية.

#### أهمية البحث:

#### من الناحية التطبيقية:

تقديم آلية لمساعدة الإدارة العليا في تفهم التأثير الإيجابي لقوة إدارة التسويق على كفاءة المنظمة في الأجلين الطويل والقصير سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر من خلال توسيط القدرات التسويقية. وكذلك توضيح مدى مساهمة قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجلين الطويل والقصير في تعظيم قيمة حقوق المساهمين وربحية المنظمة مع أخذ جانب المخاطر في الاعتبار؛ لأنه عنصر حاسم في تقييم المستثمر للأصول والتدفقات النقدية المستقبلية.

وبالتالي يمكن تدعيم قوة إدارة التسويق وتمثيلها في فريق الإدارة العليا والتخصيص الأمثل للموارد، وذلك على أساس منهجي وحثهم على جعل قراراتهم الإستراتيجية تتماشى بشكل أفضل مع السوق والعملاء.

#### من الناحية الأكاديمية:

يقدم البحث مساهمة منهجية في الجدل الدائر حول مدى تأثير قوة إدارة التسويق على قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل، والقدرات الموجهة بالسوق في الأجل القصير، بالإضافة لمدى تأثير قدرات الأصول الموجهة بالسوق في الأجلين الطويل والقصير على قيمة حقوق المساهمين وربحية المنظمة، مع أخذ المخاطر الفردية في الاعتبار *Idiosyncratic Risk*، والجدير بالذكر أن الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) وكذلك أحد أكبر الدوريات العالمية في مجال التسويق *Journal of Marketing* قد حددا مجموعة من الموضوعات التي يجب أن تحظى باهتمام كل من الباحثين والممارسين جاء في مقدمتها موضوع التميز التسويقي *Excellence Marketing* وفي

القلب منها القدرات التسويقية (Kumar, 2015)، حيث تعتبر أحد أهم أصول المنظمة (Narasimhan et al., 2006) والتي تمهد الطريق للتطورات المستقبلية في ممارسة التسويق (Moorman & Day 2016) والتخصيص الأمثل للموارد، ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة وتطبيقها في بيئة الأعمال المصرية والتي تمثل أحد الأسواق الناشئة ذات الخصوصية الثقافية.

### منهج وتصميم البحث

تنوعت المناهج التي اعتمد عليها البحث في هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- المنهج الوصفي لجمع بيانات أولية من مسؤولي التسويق داخل البنوك والمسميات الوظيفية التي يمارسون من خلالها أعمالهم وموقعهم داخل الهيكل التنظيمي لاحتساب التصنيف التراكمي.

- المنهج الكمي: تم استخدام أسلوب النسب المالية لتحليل القوائم المالية لبنوك العينة خلال سلسلة زمنية امتدت لأكثر من ست سنوات لكل بنك، ثم تم تقييم تأثير التغييرات في قوة إدارة التسويق وقدرات التسويق على العوائد غير العادية للأسهم، باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) ثلاثي العوامل (Fama & French 1997) لحساب إجمالي العوائد المستقبلية للمساهمين في إطار نظرية المحفظة كما تم استخدام منهج الاقتصاد القياسي للتوصيف الرياضي مع تقدير العلاقات للنموذج القياسي على الوجه الآتي:

- النماذج الاحتمالية لتقدير حد التقدير العشوائي (Stochastic Frontier Estimation (SFE)

- أسلوب العزوم المعممة (Generalized method of moments (GMM)

أسلوب البحث:

### مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في البنوك المدرجة بالبورصة المصرية و يبلغ عددها ثلاثة عشر بنكاً، وتمثل عينة الدراسة في اثني عشر بنكاً (N-1) وتلعب تلك البنوك دوراً مؤثراً في الاقتصاد القومي، وتستحوذ علي نصيب سوقي مؤثر بجانب بنوك القطاع العام، بالإضافة إلى تنوع هذه البنوك سواء من حيث الحجم (كبيرة، أو متوسطة، أو صغيرة) أو من حيث طبيعتها (تقليدية، أو إسلامية) أو من حيث النشاط (تجارية، متخصصة) أو من حيث الملكية (محلية، أو فروع لبنوك أجنبية) وهو الأمر الذي يمثل ثراءً واسعاً للدراسة.

### أساليب جمع البيانات:

- تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال القوائم المالية لبنوك العينة، حيث تم تحليل القوائم باستخدام أسلوب النسب المالية والتي امتدت لتشمل ست سنوات من ٢٠١٥ - حتى الربع الثالث من ٢٠٢٠.

- تم جمع البيانات عن التحركات اليومية لأسعار الأسهم والعوائد السنوية لهما من البورصة المصرية لبنوك العينة والتي امتدت لست سنوات من ٢٠١٥ وحتى الربع الثالث من ٢٠٢٠ لاحتساب إجمالي العوائد المستقبلية للمساهمين.

## المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. محمد محمود عبد ربه إبراهيم

- تم تجميع واحتساب العوائد في ضوء النموذج ثلاثي العوامل (Fama & French 1997) Three Factors من خلال تصميم برنامج ببرمجة Python حيث تم احتساب العوائد على أساس يومي لعدد ١٢ بنكا ولمدة ٦ سنوات؛ وذلك لبناء المصفوفة التي تتضمنها المعادلة رقم (٨) بنموذج القياس.

- تم استخدام أسلوب المقابلات المتعمقة مع مسؤولي التسويق داخل البنوك للتعرف على المسميات الوظيفية التي يمارسون من خلالها أعمالهم وعدد المسؤوليات والمهام المرتبطة بها، وطبيعة التعاون مع فريق الإدارة العليا TMT، ومدى تمثيلهم في هذا الفريق.

- تم الاستعانة بالبيانات والتقارير والنشرات الدورية التي تصدرها البنوك والبنك المركزي فيما يتعلق بالحسابات المفتوحة والمغلقة، وعدد الفروع، وإجمالي القروض والأوعية الادخارية علي مستوى الجهاز المصرفي.

### تحليل البيانات واختبارات الفروض:

تم إجراء بعض التحليلات والاختبارات الإحصائية الخاصة بمعالجة البيانات اللازمة لاختبار الفروض، وفي هذا الإطار يوضح الجدول رقم (١) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة، حيث تبين أن قيمة الاحتمال المرتبط باختبار Jarque – Bero للتوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت القيمة المعنوية أقل من ٥٪، أما بخصوص مصفوفة الارتباط يوضح الجدول رقم (٢) انخفاض الارتباط بين القدرات التسويقية في الأجلين القصير والطويل، حيث بلغ معامل الارتباط ٣٥٤.، وكذلك الارتباطات غير المتشابهة مع المتغيرات، الأمر الذي يقدم دليلاً على الصلاحية المتباينة Divergently validity لمقاييس القدرة التسويقية وفي سياق البيانات الإطارية Panel data لنماذج التأثير المباشر والمختلط تم تقدير المعادلات الموضحة بالجدول رقم (٣) باستخدام أسلوب العزوم المعممة

Generalized Method of Moments (GMM) حيث لا يتطلب هذا الأسلوب افتراضات خاصة بالتوزيع الاحتمالي للمتغيرات محل الدراسة، بالإضافة إلى أنه يعالج المشاكل الخاصة بالمتغيرات الداخلية بسبب التعامل مع الفروق للمتغيرات (Rachdi, 2011).

جدول رقم (١) الإحصائيات الوصفية للمتغيرات

HHI	TSR	SIZE	ROA	POWER	MBA_F	CFA_F	
0.959636	9.047089	1119.778	0.010278	37.26060	42.29997	22.66672	متوسط
0.975154	5.311667	340.2145	0.006951	39.58821	45.93217	6.364980	وسيط
0.998724	36.68667	46507.63	0.061787	100.0000	100.0000	100.0020	قيمة كبرى
0.816474	0.117220	23.90921	5.93E-05	1.000000	2.824356	0.996022	قيمة صغرى
0.044393	8.154829	4800.830	0.009213	18.16366	18.88877	33.73117	الانحراف المعياري
-1.726833	1.346118	8.696112	1.914815	0.321831	-0.252212	1.503495	الانتواء
4.577069	4.050730	80.04850	8.089659	4.146894	2.267929	3.374075	التفلطح
123.7283	71.68945	53551.08	348.2317	14.84629	6.784012	78.81147	Jarque- Bera
0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000597	0.033641	0.000000	Probability

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. محمد محمود عبد ربه إبراهيم

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

	POWER	MBA	CFA	ROA	TSR	SIZE	HHI
POWER	1						
MBA	0.0802	1					
CFA	0.0592	0.354979	1				
ROA	-0.1030	-0.059045	0.057704	1			
TSR	0.3059	0.053462	0.151073	-0.09689	1		
SIZE	-0.1001	-0.130833	-0.0645	-0.069498	-0.025326	1	
HHI	0.0050	0.035036	-0.08087	-0.183132	0.021279	-0.072244	1

Notes: Correlations with an absolute value greater than .021 are significant at  $p < .05$ .

ويلخص الجدول رقم (٣) نتائج اختبار الفروض والتأثيرات الأساسية والتقديرية الوسيطة للعلاقات المتوقعة، وفي ضوء اختبارات توصيف النماذج أوضح اختبار  $\chi^2$  Wald أن توصيف النماذج يتناسب مع البيانات تمامًا وأن اختبار II (AR) يؤكد صحة عدم وجود ارتباط تسلسلي من الدرجة الثانية في البيانات مما يؤكد ملاءمة منهجية أسلوب العزوم المعممة (GMM).

والجدير بالذكر أن تقديرات توصيف نموذج الأثر المباشر في النموذج الأول (M1) تشير أنه في غياب توسيط القدرات التسويقية على مستوى البنوك، فإن قوة إدارة التسويق ترتبط إيجابياً مع الربحية المستقبلية للبنوك في الأجل القصير متمثلة في معدل العائد على الأصول (ROA)، حيث بلغت قيمة  $\beta = .001$  وذلك عن مستوى معنوية ( $p < .05$ )، ترتبط كذلك إيجابياً مع الربحية المستقبلية للبنوك في الأجل الطويل متمثلة في إجمالي عوائد المساهمة (TSR) حيث بلغت قيمة  $\beta = .069$ ، وذلك عند مستوى معنوية ( $p < .05$ ) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Homburg et al., 2015; Feng et al., 2015; Moorman & Rust 1999) و (Verhoef & Leeflang 2009) وتشير هذه النتائج أن قوة إدارة التسويق الكلية ترتبط مع الأداء المتميز للبنوك وتساهم في دعم وتعزيز الأداء المالي لتلك البنوك (Webster, ٢٠٠٥) وذلك في ضوء المتغيرات الضابطة.

- بالنسبة للفرض الأول تشير تقديرات النموذج الثاني (M2) عن العلاقة بين قوة إدارة التسويق والقدرات التسويقية إلى وجود تأثير إيجابي بين كل من قوة التسويق في البنوك وقدرتها في بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجلين الطويل والقصير فيما يختص بالأجل الطويل (TSR) بلغت قيمة  $\beta = .038$  وذلك عند مستوى معنوي  $p < .05$  وبالنسبة لقدرة الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير متمثلة في العائد على الأصول (ROA) بلغت  $\beta = .032$  وذلك عند مستوى معنوي  $p < .05$  وللتحقق من السببية المحتملة تم إجراء اختبار سببية Granger والذي كشف أن قوة إدارة التسويق تتسبب في تدعيم القدرات التسويقية على مستوى البنك وليس العكس

جدول رقم (٣) تأثير قوة إدارة التسويق على أداء البنوك

	M1: Marketing Department Power and Firm Performance		M2: Marketing Department Power and Marketing Capabilities		M3: Marketing Department Power, Marketing Capabilities & Firm Performance	
	$\Delta ROA_{(t+1)}$	$\Delta TSR_{(t+1 \sim 3)}$	$\Delta LR MBA$	$\Delta SR MBA$	$\Delta ROA_{i(t+1)}$	$\Delta TSR_{(t+1 \sim 3)}$
$\Delta$ Direct Effect :MDP	0.001**	0.069**	0.038**	0.032**	0.026**	0.023**
$\Delta$ Indirect Effect:						
LR MBA- Building capabilities					0.021**	-0.009
SR MBA-Leveraging Capabilities					-0.018**	0.012***
$\Delta$ Controls:						
ROA(t-1)	0.747***	-16.345***			0.754***	-20.649***
$\Delta$ TSR(t-1)		0.803***				0.827***
$\Delta$ HHI	-0.007	11.311***	63.354**	3.402	-0.002	-1.510***
$\Delta$ firm size	-4.13E-13	4.92E-11	-1.75E-07	-2.05E-10	-3.23E-13	9.56E-11
Specification tests						
Wald chi-square (df)	2347.396(4) ***	4836.758(5) ***	4528.146(3)	1305.026	253(5) ***	489(6) ***
AR (2) test	-1.9166	0.18525	-0.478067	0.371165	-1.09314	-0.08525
AR (2) p-value	0.0553	0.9012	0.6511	0.7105	0.174	1.31326
Hansen J p-value	0.62432	0.34650	0.376397	0.4880	0.3096	0.22098
Hansen C p-value	0.942177	0.129846	0.6899	0.2987	0.5098	0.789653

\*\*p <.05. \*\*\*p <.01

وذلك عند مستوى معنوية  $p < 0.05$  وتبع ذلك استكشاف فترات زمنية مبطأة أطول وفقاً لتولي et al., (2010) وقد توافقت هذه النتائج مع اختبارات Granger وبصفة عامة توضح هذه التحليلات أن إدارة التسويق القوية ترتبط سببياً بالقدرات التسويقية المتميزة على مستوى البنك الأمر الذي يدعم الفرض الأول بشقيه: قدرات بناء الأصول في الأجل الطويل، وقدرات الاستفادة من الأصول في الأجل القصير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Feng et al., 2015)

- علاقة القدرات التسويقية بأداء البنوك

تشير تقديرات النموذج الثالث (M3) في الجدول رقم (٣) إلى أن قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل لم يكن لها تأثير معنوي على إجمالي عوائد المساهمة في الأجل الطويل (TSR) بينما كان لها تأثير إيجابي على العائد على الأصول في الأجل القصير (ROA) حيث بلغت قيمة  $\beta = 0.021$  وذلك عند مستوى معنوية  $P < 0.05$ ، وبالتالي يتم رفض الفرض الثاني، حيث تم رفض الشق الأول نظراً لعدم وجود علاقة معنوية (2A) ورفض الشق الثاني (2B) نظراً لأن العلاقة لم تكن سلبية وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Feng et al, 2015) بينما تتفق نتيجة الشق الثاني مع دراسة كلٍ من (Wiles et al., 2012; Dutta et al., 2005; Cacciolatti & lee 2016)

ومن ناحية أخرى فإن قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير كان لها تأثير إيجابي على إجمالي عوائد المساهمين في الأجل الطويل حيث بلغت قيمة  $\beta = 0.012$  وذلك عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  بينما كان لها تأثير معنوي سلبى على ربحيتها في الأجل القصير (ROA) حيث بلغت قيمة  $\beta = -0.018$  وذلك عند مستوى معنوية  $P < 0.05$  وبالتالي يتم رفض الفرض الثالث حيث تم رفض الشق الأول (3A) نظراً لأن العلاقة لم تكن سلبية، ورفض الشق الثاني (3B) نظراً لأن العلاقة لم تكن ايجابية وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Feng et al, 2015)

وبشكل عام تشير نتائج النموذج الثالث (M3) إلى أن البنوك التي تتمتع بقدرات متميزة للأصول الموجهة بالسوق يكون لديها القدرة على الاستفادة من الأصول الحالية الموجهة بالسوق في التدفقات النقدية قصيرة الأجل بينما القدرة على بناء الأصول الموجهة بالسوق على الأجل الطويل تتطلب أداء متميز ورؤى وتخطيط مستقبلي بعيد الأمد.

-توسط القدرات التسويقية للعلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك

اتساقاً مع مدخل (Baron & Kenny 1988); (Feng et al., 2015) في العلاقات الوسيطة والذي يشير إلى أنه إذا توسطت القدرات التسويقية في تأثيرها قوة إدارة التسويق وأداء المنظمة في المستقبل يتم ملاحظة ما يلي:

- أن قوة إدارة التسويق يمكنها التنبؤ بالقدرات التسويقية، أن القدرات التسويقية يمكنها التنبؤ بالأداء المستقبلي للمنظمة،

أن التأثير المباشر لقوة إدارة التسويق على الأداء المستقبلي للمنظمة يكون أضعف عند الأخذ في الاعتبار تأثير القدرات التسويقية.

وفي ضوء ما تقدم يوضح جدول رقم (٣) أن نتائج نموذجي (M3)، (M2) تكشفان أن قوة إدارة التسويق قد تنبأت بقدرات كل من الأصول الموجهة بالسوق في الأجلين القصير والطويل وذلك عند معاملات ومستوى معنوية  $\beta = 0.032$ ،  $P < 0.05$ ،  $\beta = 0.038$ ،  $P < 0.05$  على التوالي.

- إن كل من قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل وتعظيم الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير أمكنهما التنبؤ بالعائد على الأصول في المستقبل (ROA(t + 1)) وذلك عند معاملات ومستوى معنوية  $\beta = 0.021$ ،  $P < 0.05$ ،  $\beta = -0.018$ ،  $P < 0.05$  على التوالي. وفي ذات الوقت فإن قدرات بناء الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل لم يمكنها التنبؤ بإجمالي عوائد

المساهمة المستقبلية ( $3 \sim t + 1$ ) TSR بينما استطاعت قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير في التنبؤ بإجمالي عوائد المساهمة المستقبلية وذلك عند معامل ومستوى معنوية  $\beta = 0.021$ ،  $P < 0.01$ .

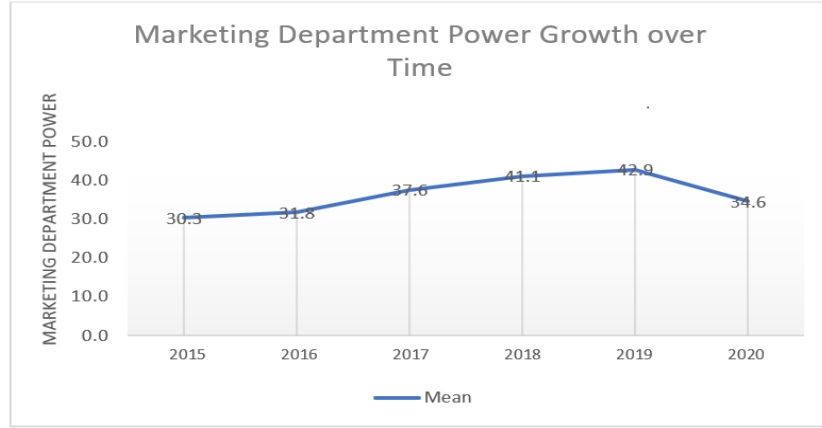
- كان التأثير المباشر لقوة إدارة التسويق علي العائد علي الأصول في المستقبل ( $ROA(t + 1)$ ) أضعف عندما يأخذ في الحسبان الأجلين القصير والطويل لقدرات الأصول الموجهة بالسوق وذلك عند معامل ومستوى معنوية  $\beta = 0.026$ ،  $P < 0.05$ ، كما كان التأثير المباشر لقوة إدارة التسويق علي إجمالي عوائد المساهمة المستقبلية ( $3 \sim t + 1$ ) TSR معنوياً موجباً وذلك عند معامل ومستوى معنوية  $\beta = 0.23$ ،  $P < 0.05$  وذلك حتي عندما تم أخذ التأثيرات غير المباشرة في الحسبان من خلال القدرات التسويقية قصيرة وطويلة الأجل

وقد تلاحظ أن التأثير في حالة توسيط القدرات التسويقية في النموذج الثالث (M3) كان أضعف مقارنة بالتأثير المباشر في النموذج الثاني (M2) حيث كانت المعاملات معنوية وأكبر في الأجلين القصير والطويل  $\beta = 0.032$ ،  $\beta = 0.038$  على التوالي.

وتتوافق النتائج السابقة علي أن تأثير قوة إدارة التسويق علي إجمالي عوائد المساهمة من خلال توسيط القدرات التسويقية كان معنوياً موجباً (عند معامل ومستوى معنوية  $\beta = 0.23$ ،  $P < 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض الرابع (H4) وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Feng et al., 2015) وهذه النتيجة تدعم امكانية مساهمة قوة إدارة التسويق في زيادة إجمالي عوائد المساهمة المستقبلية في المدى الطويل من خلال تأثيرها الايجابي علي فريق الإدارة العليا للمنظمة TMT وذلك بتركيز اهتمامهم علي الأداء في المدى الطويل ومساعدتهم علي اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية بطرق تناسب ظروف السوق الخارجية بشكل أفضل.

وفيما يتعلق بتأثير قوة إدارة التسويق علي العائد علي الأصول في المدى القصير من خلال توسط القدرات التسويقية، فقد كانت العلاقة معنوية وموجبة (عند معامل ومستوى معنوية  $\beta = 0.026$ ،  $P < 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض الخامس (H5) وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Feng et al., 2015) وتشير هذه النتيجة إلي أن إدارة التسويق القوية تؤثر أيضاً علي ربحية المنظمة في المدى القصير بشكل أساسي من خلال تأثيرها في خلق قدرات تسويقية متميزة علي مستوى المنظمة.

وأخيراً يوضح الشكل رقم (2) اتجاه منحنى قوة إدارة التسويق التي تم رصدها لعدد ١٢ بنك خلال فترة 6 سنوات ويشير الشكل أنه في المتوسط زادت قوة إدارة التسويق على مدار السنوات محل الدراسة وإن كان المنحنى بدأ في الانخفاض في الفترة الأخيرة، تدعم الدراسات السابقة النتيجة التي يعكسها الشكل وذلك وفقاً لدراسات كل من (Verfoefe & Ieeflang (2009); Ganeson (2005); Feng et al., (2015) وقد يكون التفسير المحتمل لهذا الانخفاض سواء في الأسواق الناشئة (مصر) أو المتقدمة (دول اسكندنافيا وأمريكا الشمالية) كما في الدراسات المشار إليها أنفاً هو أن مفهوم التسويق يتم تبنيه علي نطاق واسع في مستويات متعددة داخل المنظمة – التسويق في كل مكان Marketing everywhere – بحيث لم يعد التواصل مع العملاء حكراً علي إدارة التسويق، وقد يعد هذا انتصاراً للفكر التسويقي (Ganesan et al, 2005).



شكل رقم (2) اتجاه نمو قوة إدارة التسويق عبر فترة الدراسة

#### التطبيقات الإدارية:

- يقدم البحث رؤية تجريبية لقوة إدارة التسويق عبر القدرات التسويقية من خلال سلسلة زمنية امتدت لأكثر من ست سنوات لعينة من البنوك المدرجة بالبورصة المصرية، وفي هذا الإطار تم بناء والتحقق من آلية قياس قوة إدارة التسويق في قطاع البنوك داخل بيئة الأعمال المصرية وتقديم رصد للتغيرات في قوة إدارة التسويق خلال عدة فترات زمنية، وقد تلاحظ زيادة أهمية قوة إدارة التسويق خلال فترة الاختبار، كما أوضحت النتائج أن قوة إدارة التسويق تأخذ أهمية معنوية في التنبؤ بأداء البنوك في الأجلين القصير والطويل، ولا شك أن آلية القياس هذه أصبحت ضرورية لتحقيق المساءلة التسويقية Marketing accountability
- يوضح البحث أهمية تطلع كبار المديرين لتطوير إدارة تسويق قوية بحيث يمكنها أن تسهم في ربحية البنوك على المدى القصير وزيادة قيمة إجمالي عوائد الأسهم على المدى الطويل، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توجه المديرين التنفيذيين نحو ضمان تمثيل المسوقين داخل فريق الإدارة العليا للبنوك، كما يتم إسداء النصح لهؤلاء المديرين بضرورة التأكد من أن ممثلي إدارة التسويق يلعبون دورًا مؤثرًا في عمل فريق الإدارة العليا.
- تبين أن التأثير الإيجابي لقوة إدارة التسويق على أداء البنوك تتجلى بشكل أساسي من خلال قدرات أقوى على مستوى البنوك في بناء قدرات الأصول الموجهة بالسوق في الأجل الطويل والاستفادة منها في الأجل القصير، لذلك ينبغي أن يكون المديرين محفزين بشكل خاص لتطوير وتعزيز قدرة البنوك لبناء والاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق.
- أوضحت النتائج أن قدرات الاستفادة من الأصول الموجهة بالسوق في الأجل القصير لها تأثير سلبي على العائد على الأصول في المستقبل وتأثير إيجابي على قيمة إجمالي عوائد الأسهم في المدى الطويل؛ لذا فقد يكون من الضروري على المديرين إدراك أهمية التوازن عند اتخاذ قرارات تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف في الأجلين القصير والطويل.



أما بخصوص زيادة قيمة إجمالي عوائد الأسهم في المدى الطويل فإن الأمر يتطلب من المديرين الاستثمار في الأصول الموجهة بالسوق في كل من المدى القصير والطويل معاً لتعظيم حقوق المساهمين في المستقبل، مع أهمية الرصد المستمر للقدرات التسويقية والتأكد من أنها تتمتع بالتفوق حتى يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح.

- قد يكون من المفيد استخدام تقنية تحليلات التسويق Marketing analytics technique بشكل أساسي لقرارات تخصيص الموارد بمعنى تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات من أجل تقديم خدمة أفضل للجانب الإستراتيجي للتسويق وهو مجال الاهتمام الرئيسي للإدارة العليا.
  - وأخيراً يجب علي المسوقين تطوير قدراتهم التحليلية ذات البعد المالي بحيث يتم تضمينها الخطط التسويقية بما يبرز النتائج المالية للأنشطة والجهود التسويقية المخطط لها، وبمعنى آخر لا بد من قياس وربط إجراءات وسياسات التسويق مع النتائج المالية والعائد علي الاستثمار منها وذلك جنباً إلى جنب مع مقاييس الأداء الأخرى لخطط التسويق والحملات المنفذة؛ مما يجعل إدارة التسويق أكثر مسؤولية وبالتالي يعزز من نفوذها، وهذا ما يتسق مع المدخل الذي بات يعرف حديثاً بمجالات الالتقاء بين التسويق والتمويل Marketing finance interface.
- القيود والدراسات المستقبلية:**

- اقتصر البحث على معايرة قوة إدارة التسويق من بين الإدارات الوظيفية داخل المنظمة، وقد يكون من المفيد معايرة قوة الإدارات الأخرى ومقارنة بعضهما البعض، ومدى التفاعل بينها، وذلك باستخدام نفس نموذج القياس، وأيضاً بإدخال التعديلات المناسبة عليه؛ ليتوافق مع طبيعة كل إدارة وبالتالي تتمكن المنظمة من التخصيص الأمثل للموارد على أساس موضوعي.
- اقتصر البحث على الصناعة البنكية، وقد يكون من المفيد إجراء نفس الدراسة على صناعات خدمية وسلعية أخرى، حيث تتمتع كل صناعة بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من الصناعات، وذلك بهدف إحداث نوع من التراكم المعرفي حول مدى قوة إدارة التسويق وتأثيرها على الربحية المستقبلية لتلك المنظمات.
- اقتصر البحث على أحد الأسواق الناشئة (مصر) ذات الخصوصية الثقافية، وقد يكون من المفيد إجراء دراسة مقارنة مع الأسواق الأكثر تقدماً وتحديد مدى انعكاس الاختلافات الثقافية على قوة إدارة التسويق والقدرات التسويقية، ومن ثم الربحية المستقبلية في الأجلين القصير والطويل.
- اقتصر البحث على القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق والأداء، وقد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى تتناول معدل نمو السوق أو طبيعة المناخ الاقتصادي (التوسع مقابل الانكماش) أو درجة التركيز التكنولوجي، وذلك كمتغيرات وسيطة أخرى؛ لإثراء المعرفة حول هذه القضية الشائكة.

---

---

#### REFERENCES

- Ambler, Tim and John Roberts (2006), "Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional," MSI Working Paper, Report #06-113
- Bahadir, Cem, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. S. (2008), "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing*, 72 (November), 49-64.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 771-92.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-82.
- Brown, S. W., Webster, F. E., Steenkamp, J.-B. E. M., Wilkie, W. L., Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Kerin, R. A., MacInnis, D. J., McAlister, L., & Raju, J. S. (2005), "Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure", *Journal of Marketing*, 69, 1-25
- Cacciolatti L.&lee S., (2016), " Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organizational power ", *Journal of Business Research*, 69, 1-14
- Calantone, Roger, Cornelia Dröge, and Shawnee Vickery (2002), "Investigating the Manufacturing-Marketing Interface in New Product Development: Does Context Affect the Strength of Relationships?" *Journal of Operations Management*, 20, 273-87.
- Day G. S. (2011), "Closing the Marketing Capabilities Gap" *Journal of Marketing*, 75, 183-195.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 58(4), 183-195.
- Dekimpe, M., G., Hanssens, D., M., (1995), "The Persistence of Marketing Effects on Sales", *Marketing Science*, 14, 1-21

- 
- 
- Dutta, S., M.J. Zbaracki, and M. Bergen (2003), "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective," *Strategic Management Journal*, 24, 615–30.
- Dutta, S., Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?" *Marketing Science*, 18, 547–68.
- Dutta, S., Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (2005), "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application," *Strategic Management Journal*, 26, 277–85.
- Ebbes P., Germann F. and Grewal R. (2019), "Marketing Department Power and Board Interlocks", Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3322304>
- Fama, Eugene F. and Kenneth R. French (1993), "Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds," *Journal of Financial Economics*, 33, 3–56
- Feng, Hui, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2015), "Marketing Department Power and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 79, 1-20
- Ganesan, S., Malter, A. J., & Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, 69, 44–60.
- Gruca, Thomas S. and Lopo L. Rego (2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69, 115–30.
- Gupta, S., Donald R. Lehmann, and Jennifer A. Stuart (2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41, 7–18
- Hanssens, D., M. Pauwels K., (2010)," Demonstrating the value of Marketing", *Journal of Marketing*, 80, 173–190
- Hanssens, Dominique M. (2010), "The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value", *Journal of Marketing*, 74, 20-33
- Hanssens, Dominique M. (2005). Market response model and demand creation. UCLA Anderson School of management and marketing Science institute: 1-45
- Homburg, C., Arnd Vomberg, Margit Enke, and Philipp H. Grimm (2015), "The Loss of the Marketing Department's Influence: Is It Really Happening? And Why Worry?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1–13.

- 
- 
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71, 124–142.
- Hickson, David J., Christopher R. Hinings, Charles A. Lee, Rodney E. Schneck, and Johannes M. Pennings (1971), “A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power,” *Administrative Science Quarterly*, 16, 216–29.
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?” *Journal of Marketing*, 71, 124–42
- Joshi, Amit and Dominique M. Hanssens (2010), “The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value,” *Journal of Marketing*, 74, 20–33.
- Kaleka, A., & Morgan, N.A., (2019), "How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets", *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121
- Kapferer, J.-N., (2004), "The New Strategic Brand management", <https://www.researchgate.net/publication/281803401>
- Kotler, P., (2016), *Marketing Management*, 11 th ed., Prentice - Hall
- Krasnikov A., Jayachandran S and Kumar V. (2009), "The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry," *Journal of Marketing*, 73, 61-76.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008), "The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance", *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.
- Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, and Robert P. Leone (2011), “Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?” *Journal of Marketing*, 75, 16–30.
- Kumar V. (2015), “Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For”, *Journal of Marketing*, 79, 1–9
- Lehmann, D. R. (2004), “Metrics for marketing matter. *Journal of Marketing*, 68, 73–75.
- Lehmann, D. R. and David J. R. (2006), *Marketing Metrics and Financial Performance*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute

- 
- 
- Moorman C., and Slotegraaf R. (1999), "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development", *Journal of Marketing Research*, 36, 239-257.
- Moorman, C. and Rust, R. T. (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 63, 180-97.
- Moorman, Christine and George S. Day (2016), "Organizing for Marketing Excellence," *Journal of Marketing*, 80 (6), 6-35.
- Morgan Neil A., Hui Feng and Kimberly A. Whittler (2017), "Marketing Capabilities in International Marketing", *Journal of International Marketing*, 26, 61-95.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 30, 909- 920
- Nath, Pravin and Vijay Mahajan (2011), "Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams," *Journal of Marketing*, 75, 60-77
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007), "Marketing performance measurement ability and firm performance", *Journal of Marketing*, 71, 79-93.
- Pauwels, Koen (2004), "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science*, 23, 596-610.
- Rasha H. Mostafa and Mohamed M. Ibrahim (2020), "The effects of customer equity and religious motivation on customer retention and switching intention: A study of the Egyptian banking sector" *Journal of Islamic Marketing*, 11, 1873- 1891
- Rachdi, H. (2011), "The causality between financial development and economic growth: A panel data cointegration", *International Journal of Economics and Finance*, 3, 143-153
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy" *Journal of Marketing*, 68, 109-127
- Sacua V. & Dumitru F. (2014), "Market-based assets. Building value through marketing investments", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 157 - 164.
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (2005), "Does Marketing Need Reform?" in "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives

- for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure,” *Journal of Marketing*, 69, 1–25
- Srinivasan, Shuba and Dominique Hanssens (2009), “Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions,” *Journal of Marketing Research*, 46, 293–312.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), “Market Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis,” *Journal of Marketing*, 62, 2–18.
- Stock, R. M., & Reifenscheid, I. (2014), “Who should be in power to encourage product program innovativeness, R&D or marketing?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 264–276.
- Tuli, Kapil, Sundar Bharadwaj, and Ajay Kohli (2010), “Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility,” *Journal of Marketing Research*, 47, 36–50.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009) "Understanding the marketing department's influence within the firm" *Journal of Marketing*, 73, 14–37.
- Villanueva, J., Shijin Yoo, Hanssens D., M., (2008)," The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth. Customer Acquisition on Customer Equity Growth", *Journal of Marketing Research*, 15,48–59.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005), “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Webster, Frederick E., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan (2005), “The Decline and Dispersion of Marketing Competence,” *Sloan Management Review*, 46, 35–43.
- Welbourne, M. and Charlie T., (2000), “The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation,” *Academy of Management Journal*, 43, 761–71.
- Wiles, Michael A., Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2012), “The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns,” *Journal of Marketing*, 76, 38–58.

---

---

## Marketing Capabilities as a Mediating Variable in the Relationship Between Marketing Department Power and Banks Performance Quantitative Approach

*Dr. Mohamed Mahmoud Ibrahim*

### **Abstract:**

Marketing departments have been subjected to increasing pressure to prove their economic viability, especially after financial crises and environmental pandemics. It is no longer possible to depend on the traditional assumptions that the marketing activities and efforts will be mechanically transformed into the best financial results. What further exacerbates this challenge is that marketing may use attitudinal (brand awareness) or behavioral (brand loyalty), or financial measures (sales revenue), and it is worth noting that these metrics are not closely related to each other, as one of them may be seen when measuring marketing initiatives as successful, while another measure may interpret these initiatives as a waste of resources. The issue of the power of the marketing department and marketing capabilities in the context of their impact on the organization's performance has received widespread interest and controversy among both researchers and practitioners, The study presented an experimental view of the power of the marketing department through the marketing capabilities through a time series spanning more than six years for a sample of banks listed on the Egyptian Stock Exchange using a model that corresponds to the marketing capabilities in the context of tracking the relationship between inputs and outputs. The results indicated that the power of the marketing department takes significant importance in forecasting the performance of banks in the short and long terms, directly or indirectly, through marketing capabilities, as long-term capabilities could predict returns on future assets in the short term only. As for short-term capabilities, they could predict total returns for shareholders in the long term and negatively with the return on assets in the short term.