



## تأثير المقدرات التسويقية على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية

إعداد

د. انطوان اسكندر سرجيوس

مدرس إدارة الاعمال

كلية التجارة، جامعة الإسكندرية

antwanesk1@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

سرجيوس، انطوان اسكندر (٢٠٢٢). تأثير المقدرات التسويقية على الاداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج٣-٣٦٥-٢٠٢.

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

## تأثير المقدرات التسويقية على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية

د. انطوان اسكندر سرجيوس

### ملخص:

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين كل من المقدرات التسويقية، ومقدرات إدارة العلامة، ومقدرات إدارة علاقات العملاء مع مؤشرات الاداء المالي، وذلك في المنظمات المصرية. وقد تم تطوير قائمة استقصاء، وتوزيعها على عينة من المديرين بالشركات بلغت 177 مدير. واعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات المهيكلة لاختبار فروضها. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للمقدرات التسويقية على كل مؤشرات الاداء المالي. فضلاً عن وجود تأثير إيجابي معنوي لمقدرات إدارة العلامة على كل مؤشرات الاداء المالي، فيما عدا مؤشر الحصة السوقية. بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لمقدرات إدارة علاقات العملاء على ثلاث مؤشرات مالية فقط، وهي الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمار، وهامش الربح. وقد أثبتت النتائج معنوية الإطار المقترح، مما يؤكد على المنفعة القوية لنتائج الدراسة في إحداث ترابط بين ثلاث انماط من المقدرات التسويقية، ومؤشرات الاداء المالي بالشركات.

**الكلمات المفتاحية:** المقدرات التسويقية، مقدرات إدارة العلامة، مقدرات إدارة علاقات العملاء، مؤشرات الاداء المالي.

### 1- المقدمة:

توضح الادبيات أن الشركات التي نجحت في بناء المقدرات التسويقية Marketing Capabilities "MC" تستطيع التحديد الدقيق لخصائص واحتياجات العملاء، ومن ثم التأثير على سلوكهم الشرائي، والذي ينعكس بدوره على تحقيق الارباح المستهدفة (Jaworski and Kohli, 1993). كما توضح الادبيات أن الشركات التي تولى أهمية بالغة لمقدرات التسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي تستطيع تحقيق المزيد من النتائج المالية (Morgan, 2004). وتعرف المقدرات التسويقية على أنها عملية تصميم متكاملة لاستخدام المنظمة للمعرفة والمهارات والموارد من أجل جعل أدائها أفضل، من خلال مقابلة احتياجات العملاء، وخدمتهم، وتعظيم القيمة المقدمة لهم (Barney, 1991; Vorhies, 1998).

وكثير من رواد التسويق الأكاديميين يعتقدون أن المقدرات التسويقية يجب النظر إليها كجزء لا يتجزأ من أسباب نجاح المنظمات، وترجع تلك القناعة إلى نظرية اعتمادية المقدرات Capabilities based Theory، والتي تقوم على أن نجاح المؤسسات يعتمد على الاستمرارية في الاستثمار في مقدرات الشركة، والتي تفترض النظرية أنها مزيج من المقدرات والموارد (Mahoney, 1995).

وينظر بعض الاكاديميين إلى المقدرات التسويقية كأصل تسويقي يمكنه أن يسهم في تحقيق الاداء المالي للشركة، ولذا سعت العديد من الدراسات لاستكشاف طبيعة تلك العلاقة (Akroush, 2011).

ويتباين النظر إلى طبيعة ونمط مقدرات التسويق باختلاف منظورات الباحثين والمفكرين في ميدان التسويق. فعلى سبيل المثال، يركز بعض الباحثين على مقدرات الوظائف التسويقية الاساسية المرتبطة بالمزيج التسويقي مثل: مقدرات فاعلية الترويج، وتنوع شبكات التوزيع، وتمايز المنتجات، وغيرها (Azizi, Movahed and Khah, 2009). في حين يركز آخرون، على مقدرات إدارة العلامة Brand Management capabilities، والتي تشير إلى مقدرات الشركة على بناء المركز الذهني للمنتج، وتحقيق تمايز للصورة الذهنية للعلامة، وإنجاز أداء مرتفع للعلامة في أسواقها (Keller and Lehman, 2006). كما يركز البعض الآخر، على مقدرات إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management Capabilities، والتي تشير إلى مقدرات الشركة على بناء والحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء الجذابين (Payne and Frow, 2005).

ولذلك تستهدف الدراسة الحالية تحليل ودراسة عدة انماط من المقدرات التسويقية، وهي المقدرات التسويقية الاساسية المرتبطة بالمزيج التسويقي، ومقدرات إدارة العلامة، ومقدرات إدارة علاقات العملاء.

وتشير بعض الادبيات إلى الأهمية البالغة لربط المقدرات التسويقية بالاداء المالي للشركات (Nouri, Sanayei, Fathi and Kazemi, 2015; Riswanto, Hurriyati, Wibowo and Hendrayati, 2020). كما اشارت ادبيات أخرى بأن مقدرات إدارة العلامة هي محدد حرج لأداء العلامة، وتحقيق الإيرادات (Wong, Capon, Wang and Guo, 2018)، وأن مقدرات ادارة علاقات العملاء عامل مؤثر لزيادة الارباح (Ryals, 2005).

وبناء على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية اختبار إطار عمل يقوم بالربط بين بعض الانماط المتباينة للمقدرات التسويقية للشركات، مع بعض المؤشرات المالية الهامة لها.

## ٢- مشكلة الدراسة:

إن الأبحاث التي تسعى للربط بين المقدرات التسويقية، والاداء المالي للشركات، أو أداء الاعمال أصبحت لها أولوية متقدمة لكثير من الباحثين في ميدان الاعمال بصفة عامة، وميدان التسويق بصفة خاصة (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar and Srivastava, 2004). ويؤمن الكثير من الباحثين - من ناحية - بأن الاداء المالي هو سياق متعدد الأبعاد يتصف بالتعقد الشديد، لذلك فهناك شغف واضح لبحث المقدمات، والعوامل المحفزة لهذا الاداء (Day, Reibstein and Shankar, 2009). بينما يعتبر الكثير من ممارسي الاعمال - من ناحية اخرى - أن المؤشرات المالية هي مؤشرات حرجة وأساسية في الاجندة والاولوية الخاصة بالإدارة العليا لأي مؤسسة (Akroush, 2011). فهذه المؤشرات بمثابة معايير لتقييم أداء المديرين التنفيذيين، وأعضاء مجالس الادارة، لذا تهتم معظم الكيانات الاقتصادية بمؤشرات الاداء المالي.

وتفرض هذه العوامل ضرورة وأهمية البحث في استكشاف العلاقات بين المقدرات التسويقية والاداء المالي للشركات. وبالرغم من ذلك، تشير مراجعة الادبيات إلى أنه هناك فجوة في الدراسات التي تبحث في المقدرات التسويقية، وتقوم بربطها بالاداء في المنظمات. ويرجع ذلك لسببين، يتمثل السبب الأول في صعوبة تحديد وتقييم المقدرات التسويقية بالمنظمة وانماطها بشكل واضح من قبل المسؤولين في الشركات، في حين يتمثل السبب الثاني في صعوبة ربط هذه المقدرات بالنتائج المالية (Tsai and Shih, 2004).

كما تُظهر بعض بيانات الاعمال أنه مازال هناك قصور في توجه الادارة نحو الاستثمار في المقدرات التسويقية، حيث ترى عدم وجود جدوى واضحة لهذه الاستثمارات على الاداء المالي، ولذا أوضحت بعض الادبيات أن توجه الإدارة بالسوق محدد رئيسي لتوجه الشركات نحو الاستثمار في المقدرات التسويقية (Takata, 2016).

وفي سياق آخر، يتضح من نتائج مسح الادبيات وجود أنماط مختلفة من المقدرات التسويقية. ولذلك تحاول الدراسة الحالية أن تختبر مزيج متنوع من المقدرات التسويقية، وعدم التمرکز على النمط الأكثر شيوعاً بمفرده، وذلك بهدف ايضاح أولويات الانفاق للمؤسسات على المقدرات التسويقية المتنوعة، وبيان الأهمية النسبية لكل نمط في التأثير على الاداء المالي.

وترتكز العديد من الدراسات السابقة على دراسة أثر المقدرات التسويقية (الأكثر شيوعاً) المرتبطة بالمزيج التسويقي. ويتضمن هذا النمط من المقدرات التسويقية: فاعلية برامج الترويج، قوة مركز خدمة العملاء، مدى كثافة النشاط الإعلاني، تنوع وقوة شبكات التوزيع، تميز المنتجات، الاهتمام بجهود بحوث التسويق، جودة ومهارات رجال البيع، السرعة في تقديم منتجات جديدة، والقدرة على المنافسة (Abidemi, Halim and Alshuaibi, 2017; Akroush, 2011; Salimi, Sanayei and Ansari, 2020; Tan and Sousa, 2015).

وتستهدف الدراسة الحالية اختبار تأثير هذا النمط من المقدرات التسويقية على الاداء المالي، ليس هذا فحسب بل أيضاً سوف يتم تضمين المقدرّة التسويقية التي باتت تمثل حجر أساس لنجاح وشهرة الشركات في العقود الأخيرة، وهي مقدرّة إدارة العلامة التجارية، حيث تلعب هذه المقدرّة دوراً في جذب العملاء، وتحقيق شهرة واسعة لمنتجات الشركة. وهناك عدداً من الدراسات السابقة تدعم اختبار هذه المقدرّة (Iyer, Davari, Zolfagharian and Paswan, 2020; Merrilees, Thiele and Lye, 2011; Slotegraaf and Pauwels, 2008). كما تستهدف الدراسة تضمين مقدرّة إدارة علاقات العملاء، وهي تلك المقدرّة التي تعمل على خلق ونمو التواصل والتفاعل الدائم مع العملاء، من أجل الحفاظ على ولائهم، ومن الدراسات التي دعمت اختيار هذه المقدرّة (Bolton, Lemon and Verhoef, 2004; Morgan, Slotegraaf and Vorhies, 2009; Wang and Feng, 2012).

وبناء على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية لاختبار تأثير أنماط المقدرات التسويقية الثلاثة على بعض المؤشرات المالية الهامة، وهي الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، وهامش الربح.

وبناء على ما سبق، يمكن استخلاص مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو "ما هو تأثير المقدرات التسويقية المختلفة على الاداء المالي للشركات؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة التساؤلات التالية:

١- ما هو مستوى تأثير مقدرات التسويق المرتبطة بالمزيج التسويقي على مؤشرات الاداء المالي للشركات؟

٢- ما هو مستوى تأثير مقدرات ادارة العلامة على مؤشرات الاداء المالي للشركات؟

٣- ما هو مستوى تأثير مقدرات ادارة علاقات العملاء على مؤشرات الاداء المالي للشركات؟

٣- أهمية الدراسة:

٣-١- الأهمية الأكاديمية:

- تقدم الدراسة إطار عمل به درجة من التكامل للمقدرات التسويقية المتنوعة. حيث يقوم هذا الإطار بالجمع بين المقدرات التسويقية التي ترتبط بالمزيج التسويقي، كما يتضمن الإطار مقدرات التسويق التي ترتبط بإدارة العلامة، فضلاً عن مقدرات إدارة علاقات العملاء.
- من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية مجموعة من الدلائل الهامة التي قد تسهم في تقديم قدر من المعرفة في أدبيات التسويق التي تهتم بالربط بين ميدان التسويق، وميدان التمويل. حيث تقيس الدراسة تأثير مقدرات التسويق على النتائج المالية.
- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم معرفة إضافية للأدبيات، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على اختبار نوع أو نمط من مقدرات التسويق بمفرده، بينما تحاول هذه الدراسة تقديم مقارنات بين أنماط المقدرات التسويقية المختلفة، وتحديد أي المقدرات الأكثر تأثيراً على كل مؤشر من مؤشرات الاداء المالي.

٣-٢- الأهمية التطبيقية:

- تحدد الدراسة الحالية مدى الترابط بين بعض الأليات والانشطة بقسم التسويق في المؤسسة، والاهداف الخاصة بقسم التمويل. في محاولة لبيان أهمية الاستثمار في مجالات التسويق التي تخلق مقدراته، ورصد مردود هذا الانفاق أو الاستثمار على الاهداف المالية الرئيسية مثل معدل العائد على الاستثمار، والربحية وغيرها. وبالتالي قد تساعد الدراسة على خلق مزيد من توجه متخذي القرار بالشركات نحو الانفاق على المقدرات التسويقية، من خلال تقديم أدلة علمية عن النتائج المالية الناجمة عن الانفاق في تلك المقدرات.
- تسلط الدراسة الضوء للشركات في بيئة الاعمال نحو ضرورة التنوع في مقدرات التسويق المختلفة، والسعي الدائم نحو الموازنة بين المقدرات الأكثر فاعلية في تأثيرها على المؤشرات المالية المختلفة.
- تساعد الدراسة المديرين في الشركات على تحقيق مزيد من الفهم لأثار المقدرات التسويقية، من خلال تقديم استخلاص لتأثير كل مقدره على كل مؤشر مالي من المؤشرات التالية: الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار.

#### ٤ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- ١- تحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقدرات التسويق الأساسية التي ترتبط بالمزيج التسويقي على مؤشرات الاداء المالي، وهي الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، هامش الربح، ومعدل العائد على الاستثمار.
- ٢- تحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقدرات إدارة العلامة على مؤشرات الاداء المالي المختلفة.
- ٣- تحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقدرات التسويق الخاصة بإدارة علاقات العملاء على مؤشرات الاداء المالي المختلفة.
- ٤- تحديد أكثر المقدرات التسويقية تأثيراً على كل مؤشر من مؤشرات الاداء المالي.

#### ٥ الدراسات السابقة:

##### ٥-١- المقدرات التسويقية:

تلعب المقدرات التسويقية دوراً رئيسياً في بناء الميزة التنافسية للشركات، فهذه المقدرات تدعم بناء وتنفيذ الخطط التسويقية لها (Azizi et al., 2009). ويظهر التأصيل النظري للمقدرات التسويقية في كل من مدخل اعتمادية الموارد Resource-based view، والذي يؤكد على دور الموارد في بناء ونمو المؤسسات وتحقيق أهدافها، ونظرية المقدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory، وهي النظرية التي تؤكد على دور مقدرات المنظمة لنجاح الإدارة الاستراتيجية بها (Morgan et al., 2009).

وتنظر الادبيات للمقدرات التسويقية على انها موارد تحاول الشركة بناءها واستغلالها عبر الوقت لكسب ميزة تنافسية (Hooley, Greenley, Fahy and Codogan, 2001). كما تنظر إليها على أنها مزيج من مقدرات الوظائف التسويقية المتكاملة، مع مقدرات مديري التسويق (Moller and Anttila, 1987). في حين تنظر لها بعض الادبيات على أنها نمطين: النمط الأول مقدرات من الداخل إلى الخارج Inside-out capabilities، وهي تلك المقدرات بداخل الشركة التي تمكنها من اقتناص الفرص التسويقية، وتوصيل قيمة أفضل للعملاء، وبناء إدارة تسويق فعالة، فضلاً عن مهارات مديري قسم التسويق. النمط الثاني مقدرات من الخارج إلى الداخل Outside-in capabilities، وهي تلك المقدرات التسويقية الخاصة بكسب العملاء وجذبهم، والقدرة على اشباع حاجاتهم ورضاهم وتحقيق رضاهم، ومقدرات الاتصالات التسويقية المتكاملة (Akroush, 2011).

وفي نفس السياق أوضحت بعض الدراسات أن الاصول التسويقية يمكن تقسيمها إلى نوعين: أولاً أصول تسويقية تبنى داخلياً Built-in، وهي تلك الاصول التي تكتسبها الشركة بالتراكم عبر الزمن، مثل نمو مهارة أو خبرة لديها، ثانياً أصول تسويقية استثمارية Invested-in، وهي تلك الاصول التي تكتسبها الشركة بمجرد قيامها بالاستثمار في عنصر معين، مثل بناء فروع معينة، أو طرح منتجات جديدة. وعلى نفس النهج يمكن تقسيم المقدرات التسويقية إلى

نوعين: مقدرات خارجية ترتبط بالتحليل والفهم والرقابة لبيئة المنظمة لترسيخ وضع تنافسي ناجح، ومقدرات داخلية ترتبط بالوظائف التسويقية، وأنشطة خلق وتوصيل قيمة العملاء لمقابلة الطلب (Akroush, 2011).

جدير بالذكر أيضاً، أن بعض الأدبيات قامت بتصنيف المقدرات التسويقية إلى ثلاثة أنماط. النمط الأول هو المقدرات التسويقية الساكنة Static MC، وهي تلك المقدرات التي تتعلق بمقدرات تطوير المنتجات، وفاعلية النشاط الإعلاني، وقنوات التوزيع، والاتصالات التسويقية، ومقدرات رجال البيع، وإدارة المعلومات التسويقية، وتنفيذ استراتيجية التسويق. وبالرغم من أهمية تلك النوعية من المقدرات إلا أنها لم تعد كافية، خاصة مع اتصاف بيئة الأعمال بالاضطراب، مما فرض ضرورة وجود أنماط أخرى من المقدرات التسويقية. فالنمط الثاني هو المقدرات التسويقية الديناميكية Dynamic MC، وهي تلك المقدرات التي تتعامل مع التنافسية، ومتغيرات السوق، ومن ثم ضرورة التعامل مع المهام التي تتطلب الوظائف متعددة الاقسام كاستجابة للتغيرات السوقية. أما النمط الثالث هو المقدرات التسويقية المنكيفة (المواكبة) Adaptive MC، وهي المقدرات التسويقية التي تتعلق بالتعامل المستمر مع مشاكل العملاء، واحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة. فضلاً عن الاستجابة لمقترحاتهم، والاجابة عن أي استفساراتهم (Morgan, Katsikeas and Vorhies, 2012; Vorhies and Morgan, 2005; Guo, Xu, Tang, Thompkins, Guo and Dong, 2018).

وتتباين منظورات الابحاث التطبيقية في رصدتها للمقدرات التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي. فينظر لها بعض الباحثين على أنها مقدرات بحوث التسويق، والتسعير، وتطوير المنتجات، ومقدرات التوزيع، ومقدرات إدارة التسويق (Vorhies, Harker and Rao, 1999). في حين ينظر إليها آخرون على أنها مقدرات الترويج، الاعلان، والتوزيع واسع المدى، السرعة في طرح المنتجات الجديدة، السعر التنافسي، أداء المنتجات، والجودة المتميزة (Oregon and Ghobadian, 2004). في حين حددت إحدى الابحاث أن المقدرات التسويقية تشمل على 8 أبعاد رئيسية، وهي: نظام خدمة العملاء، فاعلية برامج الترويج، مستوى الانفاق على الاعلان، جهود بحوث التسويق، ومهارات وجوده رجال البيع، تمايز المنتجات، قوة شبكات التوزيع، وسرعة تقديم منتجات جديدة (Weerawardena, 2003). واتفقت دراسة (Azizi et al., 2009) على نفس الأبعاد مع إضافة بعد القدرة على المنافسة، وفاعلية الأنشطة التسويقية. أما أبعاد المقدرات التسويقية من منظور (Kotler, 1999) فتتمثل في تطوير المنتجات الجديدة، التسعير، ادارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، آليات استراتيجية التسويق المتباينة.

#### ٥-٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المقدرات التسويقية والأداء المالي:

إن المقدرات التسويقية تهتم بقدرة الشركة على التعلم وكسب خبرات متميزة بشأن العملاء، المنافسين، الموزعين، والبيئة التسويقية، بما يدعم وفاء الشركة باحتياجات العملاء، ومتطلبات الموزعين، وباقي الأطراف، ومن ثم نمو الأرباح ومعدل هامش الربح (Slater and Narver, 2000). فكما نجحت الشركة في تدعيم مقدراتها التسويقية، كلما استطاعت انجاز مزيد من مؤشرات الاداء المالي، وذلك من خلال القدرة على تقديم قيمة أفضل لعملائها، ووضع أسعار أكثر ملائمة عن منافسيها، وخدمة العملاء بشكل أعمق، واتخاذ قرارات المزيج التسويقي بمزيد من الفاعلية، مما يعظم نتائج الاعمال (Morgan et al., 2012).

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن المقدرات التسويقية تؤثر إيجابياً على مؤشرات الاداء المالي، وذلك من خلال نجاحها في خلق ميزة تنافسية في الاسواق، والتي تنعكس بدورها إيجابياً على النتائج المالية (Nouri et al., 2015).

كما توصلت دراسة (Tan and Sousa, 2015) إلى أن المقدرات التسويقية المرتبطة بالمنتج، والاتصالات التسويقية، والسعر، والتوزيع تؤثر على الاداء المالي إيجابياً. كما رصدت تلك الدراسة وجود دوراً وسيطاً للميزة التنافسية بين المقدرات التسويقية والاداء المالي.

وفي نفس السياق، توصلت إحدى الدراسات لوجود تأثير للمقدرات التسويقية والمقدرات التكنولوجية على الاداء المالي للشركة، كما توصلت أيضاً إلى أن المقدرات التسويقية لعبت دور الوساطة بين متغير توجه الشركة بمنطق سيطرة الخدمة service dominant Logic ومؤشرات الاداء المالي. حيث كلما ارتفع توجه الشركة بالخدمات التي تقدم للعملاء، وكلما ارتفع سيطرة الخدمات في العرض التسويقي المقدم للعملاء من قبل الشركة، كلما ارتفعت مقدراتها التسويقية، ومن ثم ارتفعت مؤشرات ادائها المالي (Wilden and Gudergan, 2017).

وقد توصلت إحدى الدراسات التي استهدفت اختبار دور المقدرات التسويقية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs في إندونيسيا إلى وجود تأثير موجب للمقدرات التسويقية على الاداء المالي للشركات (Riswanto, Hurriyati, Wibowo and Hendrayati, 2020). وتمثلت المقدرات في هذه الدراسة في خلق منتجات تفي بإشباع حاجات ورغبات العملاء، وتوفير المنتج من خلال شبكات التوزيع، وتقديم قيمة أفضل للعملاء، فضلاً عن ادارة التغييرات السوقية، وسلسلة القيمة (Srivastava, Shervani and Fahey, 1999).

وفي اليابان توصلت إحدى الدراسات لوجود تأثير مباشر لمقدرات التسويق على أداء الاعمال، وأكثر تلك المقدرات تأثيراً كان لمقدرة تطوير المنتجات الجديدة، والتسعير، وقنوات التوزيع (Takata, 2016). كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مقدرات التسويق تلعب دور الوساطة بين التوجه بالسوق، ونتائج الاعمال. في حين توصلت دراسة في نيجيريا بقطاع البنوك إلى وجود تأثيراً إيجابياً للمقدرات التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي، والمرتبطة بأعداد وتنفيذ الخطة التسويقية على مؤشرات الاداء، ويزداد مستوى هذا التأثير مع نمو الدعم التكنولوجي بالمؤسسات (Abidemi et al., 2017).

أما في قطاع الحديد بدولة إيران، فقد توصلت إحدى الدراسات لوجود محددات لنمو وازدهار المقدرات التسويقية (من ناحية)، وهي الابداع، والابتكار، وادارة المعرفة، والتعلم التنظيمي. كما توصلت لوجود تأثير للمقدرات التسويقية على نتائج الاعمال (من ناحية أخرى) (Salimi, Sanayei and Ansari, 2020). كما توصلت دراسة أخرى، طبقت على قطاع الحديد إلى وجود تأثير للمقدرات التسويقية على الاداء المالي إيجابياً بمعدل بلغ 64% (Azizi et al., 2009). في حين توصلت دراسة في قطاع الاتصالات إلى وجود تأثير إيجابي للمقدرات التسويقية المتمثلة في مقدرات التوزيع، ومقدرات متخصصة في التسويق، ومقدرات ادراك وإشباع حاجات العملاء على الاداء المالي بمعدل 38%، أما المقدرات التسويقية المتمثلة في مقدرات برامج الترويج والاعلان، ومقدرة خدمة العملاء، والتسعير الافضل على الاداء المالي بمعدل 19% (Akroush, 2011). كما أوضحت إحدى الدراسات أن مقدرات الاعلان



## د. انطوان اسكندر سرجيوس

التلفزيوني، والراديو، والجرائد والانترنت، فضلاً عن مقدرات التسويق المباشر، ومقدرات تنشيط المبيعات من خلال الكوبونات، والكتالوجات، ورعاية الاحداث الخاصة تسهم في نمو المبيعات، والربحية، والذان ينعكسان بدورهما على كافة النتائج المالية، خاصة عوائد الاسهم (Ruiz, Donthu, Prior and Rialp, 2018).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول H<sub>1</sub>:

H<sub>1</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على الاداء المالي.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى مجموعة الفروض الفرعية التالية:

H<sub>11</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على الحصة السوقية.

H<sub>12</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على الربحية.

H<sub>13</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على المبيعات.

H<sub>14</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على معدل العائد على الاستثمار.

H<sub>15</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمقدرات التسويقية على هامش الربح.

### 3-5- الدراسات التي تناولت العلاقة بين مقدرات إدارة العلامة والاداء المالي:

إن مقدرات إدارة العلامة تحقق نمو في المعرفة بالعلامة، والروابط الذهنية الايجابية لها، كما تؤثر على السلوك الشرائي للعملاء، ومن ثم التأثير على نمو الإيرادات للشركة (Slotegraaf and Pauwels, 2008). فكلما توافرت تلك المقدرات كلما تم تحقيق تمايز للعلامة في أذهان العملاء الحاليين والمحتملين، مما يساعد على تخفيض تكاليف البحث عن العملاء، وتخفيض الخطر المدرك لديهم، وهذا ما يؤول إلى جذب عملاء جدد بتكاليف مقبولة، وينعكس هذا بدوره على نمو الأرباح (Hulland, Wade and Antia, 2007).

وقد أشارت بعض الادييات إلى أن مقدرات إدارة العلامة قادرة على خلق والمحافظة على مستوى متقدم من قيمة العلامة التجارية (Morgan et al., 2009). وهذه المقدرات تمثل أصل غير ملموس قادر على تأمين الوضع السوقي للعلامة التجارية (Keller and Lehmann, 2006).

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن نظام إدارة العلامة التجارية هو نظام ثلاثي الابعاد. يتمثل البعد الأول في التوجه بالعلامة Brand Orientation، بمعنى وجود توجه أصيل للإدارة العليا بأهمية دور العلامة في القيمة المقدمة للعملاء، ويترتب على هذا التوجه الدعم المستمر من الإدارة لأنشطة استراتيجية التسويق، واستراتيجية بناء العلامة التجارية. في حين يتمثل البعد الثاني في البناء الداخلي للعلامة Internal Branding، ويعنى بناء توجه لدى الموظفين بدورهم المحوري في تعظيم العلامة التجارية لدى العملاء، والاطراف الأخرى.

بينما يتمثل البعد الثالث في إدارة العلامة استراتيجياً Strategic Brand Management، ويتعلق ببناء الصورة الذهنية للعلامة والقيمة المقدمة للعملاء، وتخصيص

الموارد لتحقيق أهداف العلامة (Santoz- Vijande, Del Rio-Lanza, Suarez and Diaz-Martin, 2013).

وقد دعمت مجموعة من الدراسات السابقة التأثير الإيجابي لمقدرات ادارة العلامة على الاداء المالي (Li and Liu, 2014; Hirvonen and Lukkanen, 2014). وقد اثبتت دراسة (Merrilees, Thiele and Lye, 2011) أن مقدرات ادارة العلامة تؤثر بشكل إيجابي على الاداء التسويقي مقاساً بمعدل المبيعات، وجذب عملاء جدد، والحصة السوقية، والذي يؤثر بدوره على الاداء المالي، وبصفة خاصة معدل العائد على الاستثمار. كما أكدت إحدى الدراسات أن مقدرات ادارة العلامة تؤثر على أداء العلامة متضمناً مؤشرات الوعي بالعلامة، والصورة الذهنية لها، الحصة السوقية، والارباح الصافية للعلامة (Iyer et al., 2020). وتوصلت دراسة (Morgan et al., 2009) إلى وجود تأثير إيجابي لتلك المقدرات على معدل نمو الربحية بصفة خاصة. في حين قدمت إحدى الدراسات نموذج متكامل يظهر دور مقدرات إدارة العلامة على أداء المنظمة، كما حددت مقدمات لتلك المقدرات تتمثل في المقدرات التسويقية (Likoum, Shamout, Harazneh and Aboubakar, 2020).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني H<sub>2</sub>

H<sub>2</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على الاداء المالي.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى مجموعة الفروض الفرعية التالية:

H<sub>21</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على الحصة السوقية.

H<sub>22</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على الربحية.

H<sub>23</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على المبيعات.

H<sub>24</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على معدل العائد على الاستثمار.

H<sub>25</sub>: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة العلامة على هامش الربح.

٥-٤ الدراسات التي تناولت العلاقة بين مقدرات إدارة علاقات العملاء والاداء المالي:

إن مقدرات إدارة علاقات العملاء تنبثق من أنشطة إدارة علاقات العملاء في المنظمة. وتعكس هذه المقدرات مهارات وخبرات ومعارف الشركة في التحديد الدقيق للعملاء ذوي الجاذبية، ثم السعي نحو بناء ونمو علاقات قوية معهم، وأخيراً، استثمار تلك العلاقات وتحويلها إلى أرباح (Morgan et al., 2009). وتشير الأدبيات أن مقدرات CRM تتكون من عنصرين. يتمثل العنصر الأول في مقدرات إدارة تفاعلات العملاء Customer interaction management، المتمثلة في التحديد الدقيق للعملاء المستهدفين، ثم جذب هؤلاء العملاء، ثم الحفاظ عليهم. في حين يتمثل العنصر الثاني في مقدرات إعادة المكاسب والمبادلات من العلاقات مع العملاء Customer relationship win-back، وتتمثل في استثمار نمو العلاقات مع العملاء في تحقيق عمليات البيع والمبادلات وإعادة المكاسب من خلال مراجعة العلاقات مع العملاء، ومحاولة تحقيق مكاسب مع العملاء الذين تم فقدهم لكنهم مريحين (Wang and

Feng, 2012). وتأتي الأهمية الحرجة لمقدرات CRM من الأهمية الرئيسية لنظرية مقدرات التسويق الديناميكية DMC ، ودورها في تحقيق نتائج الأعمال. فتلك النظرية تركز على القدرة السريعة لمقدرات الشركة في المواءمة مع التغيرات المختلفة، والتعامل معها بشكل يحقق الاداء المستهدف عبر الوقت (Wang and Kim, 2017). وبصورة محددة للغاية، استخلصت بعض الادبيات المحفزات الأساسية لـ CRM في ثلاث محفزات: المحفز الأول هو التوجه بالعملاء Customer Orientation ، ويعتبر شرط أساسي لآليات CRM . المحفز الثاني هو نظام تنظيمي يضع العميل في مركز الأنشطة Customer-Centric Organization System ، حيث أن تحقيق أنشطة CRM تعتمد بشكل كلي على احداث تكامل بينها وبين كافة العمليات والأنشطة التنظيمية الأخرى، ويتطلب هذا توجه لدى الموظفين، بغض النظر عن موقعهم الوظيفي بالعملاء، وتنمية علاقات جيدة معهم (Jayachandran, Sharma, Kaufman and Raman, 2005). المحفز الثالث هو تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء CRM technology ، فتكنولوجيا المعلومات تحقق أنظمة تواصل وتفاعل مع العملاء، كما توفر تطبيقات دعم المبيعات خدمات العملاء ، وتخزين المعلومات الخاصة بالعملاء، وتفصيل العروض حسب خصائص كل قطاع من العملاء (Day, 2003) .

ويوضح منظور نمو الأرباح أن مقدرات إدارة علاقات العملاء تعمل على تركيز الشركات على تحقيق الأرباح من العملاء المربحين، أي الذين يسهمون بشكل أكبر في الربحية، مما يترتب على زيادة هامش الربح (هذا من ناحية)، كما تعمل مقدرات إدارة علاقات العملاء على زيادة الربحية من خلال تخفيض النفقات التسويقية، ونفقات الخدمات على العملاء غير المربحين (من ناحية أخرى) (Bolton, Lemon and Verhoef, 2004, Morgan et al., 2009; Reinartz, Thomas and Kumar, 2005). وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود تأثير إيجابي لمقدرات إدارة علاقات العملاء على أداء الأعمال (Krasnikov and Jayachandran, 2008). حيث أن مقدرات CRM تدعم عملية تقديم وتوصيل قيمة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين، مما يترتب عليه تحقيق ولاء العملاء (Day, 2003). كما أوضحت دراسة أخرى أن النجاح في تطبيق CRM يترتب عليه زيادة الأرباح لوحدها (Fornell, Mithas and Ryals, 2005) ، كما يترتب عليه زيادة أسعار الأسهم (Krishnan, 2006). كما أوضحت دراسة (Wang and Feng, 2012) وجود تأثير إيجابي لمقدرات CRM على أداء الأعمال مقياساً بكل من: الحصة السوقية، ومعدل نمو المبيعات، والربحية، ورضاء العملاء. وفي نفس السياق، توصلت إحدى الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لمقدرات CRM المعتمدة على التواصل الاجتماعي على أداء الشركة (Wang and Kim, 2017). وتتمثل هذه المقدرات في قدرات الشركة في استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي في إحداث تفاعلات، وتعاون، وتشارك ومحادثات مع العملاء بهدف تنمية علاقات طويلة وممتدة معهم. وقد توصلت إحدى الدراسات التي طبقت على مجموعة شركات دولية إلى وجود تأثير إيجابي لمقدرات CRM المعتمدة على الانترنت على مقدرات الشركة التسويقية، والتي تؤثر بدورها بشكل إيجابي على الاداء السوقي (Liu, Zhang and Chaun, 2020). في حين توصلت دراسة أخرى، تم تطبيقها على قطاع الفنادق في ماليزيا إلى أن مقدرات CRM المحفزات المؤثرة على نتائج الأعمال (Mohammed and Rashid, 2012). واتفقت دراسة (Shaaban and Choneim, 2018) مع الدراسة السابقة في وجود تأثير إيجابي لمقدرات

CRM على الاداء التسويقي، ولكنها طبقت في جمهورية مصر العربية، على قطاع السياحة والفنادق.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثالث  $H_3$

$H_3$ : توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على الاداء المالي.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

$H_{31}$ : توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على الحصص السوقية.

$H_{32}$ : توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على الربحية.

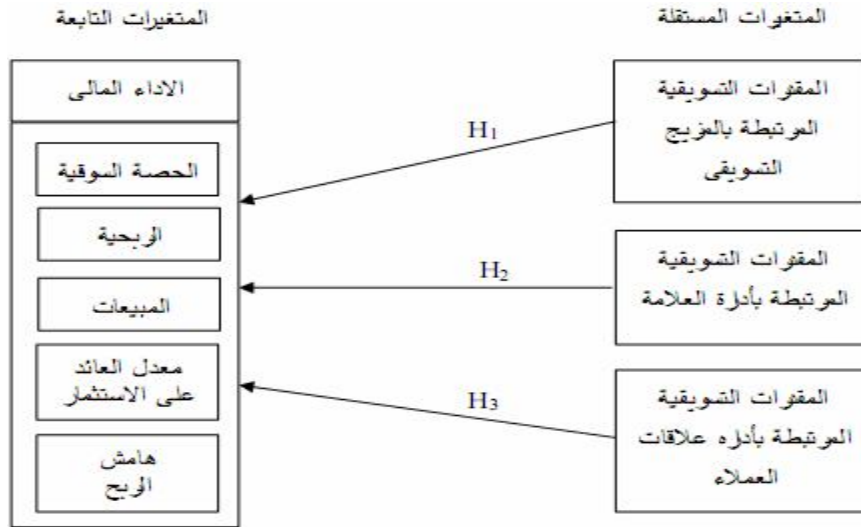
$H_{33}$ : توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على المبيعات.

$H_{34}$ : توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على معدل العائد على الاستثمار.

$H_{35}$ : توجد علاقة وجود تأثير معنوية موجبة لمقدرات إدارة علاقات العملاء على هامش الربح.

#### 6- نموذج الدراسة:

بناء على مسح الدراسات السابقة، وما تم استنباطه من فروض يمكن استخلاص الاطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1): الإطار المقترح للدراسة

## ٧- تصميم الدراسة:

### - منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على منهجية الاستقصاء حتى يمكن اختبار فروض الدراسة، وتحقيق أهدافها. وقد تم الاعتماد على المقاييس الموجودة بالدراسات السابقة، وقد تم ترجمتها إلى اللغة العربية، ثم تم تضمينها في قائمة الاستقصاء.

### - مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على تجميع بيانات أولية من مديري مجموعة متنوعة من الشركات العاملة في مدينة الاسكندرية. وقد روعي تنوع طبيعة تلك المؤسسات حتى يمكن الوقوف الفعلي لطبيعة العلاقات التي تستهدف الدراسة تحليلها. وقد تم الاعتماد على أسلوب الملء الذاتي لقوائم الاستقصاء.

### أسلوب القياس:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت Likert خماسي الدرجات. والذي يتراوح من غير موافق على الاطلاق (ويمثل بالدرجة 1) ، وحتى موافق تماماً (ويمثل بالدرجة 5).

### قياس متغيرات الدراسة:

#### أولاً المتغيرات المستقلة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة تشتمل على المقدرات التسويقية الأساسية التي ترتبط بالمزيج التسويقي، وتتضمن عشرة أبعاد وهي: جودة خدمة العملاء، مدى فاعلية البرامج الترويجية، قوة شبكات وقنوات التوزيع، مستوى كثافة الانفاق الإعلاني، مقدرة تمايز المنتجات، الجهود المبذولة في بحوث التسويق، سرعة تقديم منتجات جديدة، جودة ومهارات رجال البيع، القدرة على المنافسة بشكل ناجح، أخيراً، مدى فاعلية الأنشطة التسويقية. ثم مقدرة إدارة العلامة التجارية، ومقدرة إدارة علاقة العملاء CRM . وسوف يتم قياس هذه المتغيرات كما هو موضح بالجدول رقم (1) الذي يوضح ملخصاً للتعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات الدراسة.

#### ثانياً المتغيرات التابعة:

تتمثل مجموعة المتغيرات التابعة في مؤشرات الاداء المالي للشركات، وتتضمن أهم خمسة مؤشرات مالية تهتم بها معظم الشركات باختلاف طبيعة نشاطها. وهي: الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، وهامش الربح. ويشير أيضاً جدول رقم (1) إلى أسلوب القياس لهذه الأبعاد.

جدول رقم (١) التعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي
المقدرات التسويقية Marketing Capabilities	تعرف على أنها عملية تصميم متكاملة لاستخدام المنظمة للمعرفة والمهارات والموارد لجعل ادائها أفضل، من خلال مقابلة احتياجات العملاء، وخدمتهم، وتعظيم القيمة المقدمة لهم (Barney, 1991; Vorhies, 1998). كما تعرف على أنها قدرة الشركة على التعلم وكسب خبرات متميزة بشأن العملاء والمنافسين، والموزعين، والبيئة التسويقية (Slater and Narver, 2000). كما تعرف على أنها مزيج من المعرفة والمهارات يتم استغلالها من خلال ممارسات المؤسسة بشكل يسمح لها بتنظيم وتنسيق أنشطتها واستغلال أصولها لتحقيق ميزة تنافسية (Akroush, 2011).	سوف يتم قياس تلك المقدرات بناء على 10 أبعاد أساسية وفقاً للمقياس الذي تم طرحه بواسطة دراسة (Weerawardena, 2003; Azizi, Movahed and Khah, 2009). وتمثل تلك الأبعاد في: - جودة خدمة العملاء. - مدى فاعلية الأنشطة الترويجية. - جودة ومهارات رجال البيع. - قوة شبكات أو قنوات التوزيع. - كثافة الانفاق على الإعلان (كنسبة من المبيعات). - جهود الشركة في بحوث التسويق. - مقدرة الشركة في تحقيق تمايز المنتج. - السرعة في تقديم منتجات جديدة. - مدى فاعلية الأنشطة التسويقية. - القدرة على المنافسة بشكل ناجح.
مقدرات إدارة العلامة Brand Management Capability	تتبع مقدرتها إدارة العلامة في كل من قدرة الشركة لخلق قيمة للعلامة التجارية والمحافظة عليها، وأيضاً استغلال تلك العلامة التجارية لإشباع ومقابلة احتياجات السوق (Keller, 1993; Netemeyer et al., 2004). فضلاً عن أن مقدرتها إدارة العلامة تستطيع تحقيق ربحيه من خلال جذب العديد من العملاء الجدد (McAlister, Srinivasan and Kim, 2007).	سوف يتم قياس هذا المتغير بناء على المقياس الذي تم عرضه بواسطة (Morgan, Slotegraaf and Vorhies, 2009). وسوف يتم قياس هذا المتغير بناء على 6 أبعاد وهي: - تقوم الشركة ببناء خصائص العلامة التجارية والمركز الذهني لها بناء على وجهات نظر وأراء العملاء. - تسعى الشركة نحو بناء روابط ذهنية إيجابية للعلامة التجارية في أذهان عملائها. - تقوم الشركة بالمحافظة على الصورة الذهنية الإيجابية للعلامة التجارية مقارنة بالمنافسين. - تسعى الشركة نحو تحقيق مستوى مرتفع من الوعي بالعلامة التجارية الخاصة بها في الأسواق. - تهدف الشركة إلى زيادة فاعلية قيمة العلامة التجارية في الأسواق المفضلة لها. - تقوم الشركة ببناء المعرفة والصورة الذهنية في أذهان العملاء المستهدفين.

## د. انطوان اسكندر سرجيوس

اسم المتغير	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي
مقدرات إدارة علاقات العملاء CRM- Capability	هي مقدرة الشركة في تحديد العملاء الجذابين، ثم التوجه نحو بناء والحفاظ على علاقات قوية معهم، ثم استخدام تلك العلاقات في نمو الارباح (Boulding, Staelin, Ehret and Johnston, 2005) تركز مقدرة CRM على تحقيق الربحية من خلال جذب العملاء المربحين (الجذابين) والحفاظ على العملاء الحاليين (Bolton, Lemon and Verhoef, 2004)	تم قياس هذا المتغير بناء على قياس دراسة (Morgan et al., 2009) ويتكون من 7 أبعاد تقيس قدرات الشركة في: - تحديد العملاء الجذابين واستهدافهم. - تنمية تفاعل وتواصل مع العملاء المستهدفين. - استدعاء العملاء المستهدفين لتجربة المنتجات والخدمات. - التركيز على مقابلة احتياجات العملاء المستهدفين. - المحافظة على الولاء وبالأخص للعملاء الجذابين للشركة. - أترء وتعظيم مستوى جودة العلاقات مع العملاء الجذابين. - الحفاظ على استمرارية العلاقات الإيجابية مع العملاء.
الاداء المالي Financial Performance	يمثل الاداء المالي مجموعة المؤشرات الحرجة والاساسية في الأجنحة الخاصة بالإدارة العليا لأي مؤسسة، كما يعتبر مؤشر أداء المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات، فضلاً عن كونه أساس لمكافآتهم (Akroush, 2011)	تم قياس هذا البعد بناء على مقياس دراسة (Moorman and Rust, 1999). وذلك من خلال رصد 5 أبعاد هي: - الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين. - مستوى نمو الربحية. - معدل نمو المبيعات. - معدل العائد على الاستثمار. - مستوى هامش الربح.

### ٨ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات العاملة في مدينة الاسكندرية. حيث أن هؤلاء هم الذين لديهم معرفة عن استراتيجيات الشركة، وأوجه الانفاق في المقدرات المختلفة، ومعرفة عن أداء الشركة المالي مقارنة بالمنافسين. واعتمدت الدراسة على تجميع المعلومات من مجموعة متباينة من الشركات تنتمي لقطاعات متباينة.

اعتمدت الدراسة على عينة من 177 مدير من مديري الشركات. حيث وجدت الدراسة ان حجم العينة يجب الا يقل عن 120 مفردة أسوة ببعض الدراسات السابقة التي قامت بدراسة المقدرات التسويقية مثل دراسة (Akroush, 2006; Tanriverdi, 2005). وبناء عليه، استهدفت الدراسة ١٢٠ قائمه كحد أدنى، لذا فقد تم توزيع ١٩٠ قائمه لتأمين الحصول علي الحد الأدنى، في حين تم تجميع ١٧٧ قائمة، بنسبه استجابة مرتفعة بلغت ٩٣%.

## ٩- أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية الرئيسية. فقد تم استخدام كرونباخ ألفا Cronpack Alfa لقياس ثبات المقاييس، ومتوسط التباين المفسر Average Variance Extract لاختبار الصدق. هذا وقد تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات المهيكلة Structural Equation Modeling، وذلك لرصد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار فروضها.

## ١٠- نتائج الدراسة:

### ١٠-١- نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

يظهر جدول رقم (2) معاملات كرونباخ ألفا، وتظهر قيمة المعاملات درجات تفوق 70%، مما يدل على ثبات كافة مقاييس الدراسة. وعلى الجانب الآخر، يظهر الجدول أيضاً أن معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي "EFA" Exploratory Factor analysis تفوق 60% مما يؤكد على تحقق صدق المحتوى Content Validity، كما يظهر الجدول أن معاملات التحميل للتحليل العاملي التوكيدي "CFA" Confirmatory Factor Analysis تفوق 40% في إشارة لتحقيق الصدق التطابقي Convergent Validity. كما يتضح أن مستويات متوسط التباين المفسر "AVE" Average Variance Extract تفوق 50% في إشارة لتحقيق الصدق الظاهري Face Validity. أخيراً، تفوق كافة نتائج KMO معيار 50%، في إشارة لتحقيق شروط استخدام التحليل العاملي مع البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة، كما تشير نتائج اختبار بارنلت Bartlett's Test إلى معنوية كافة المتغيرات، في إشارة لجودة مؤشرات مقاييس المتغيرات، من حيث وجود ترابط قوى بين مؤشرات قياس المتغير.



د. انطوان اسكندر سرجيوس

جدول رقم (٢) ملخص نتائج الصدق والثبات

التحليل العاملي التوكيدي CFA	معنوية اختبار بارتلت	KMO	نسبة المعلومات المستخلصة	معامل كرونباخ	معامل الارتباط المصحح	معامل التحميل EFA		المتغير
Loading Factor	Bartlett's Test of Sphericity Chi- Square (P_Value)	Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy	AVE% Extraction Sums of Squared Loadings	Cronbach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Loading Factor	العبارة	
0.746	1104.206 (.000)	0.92	61.019	0.928	0.708	0.767	MC_1	المقدرات التسويقية
0.683					0.664	0.727	MC_2	
0.738					0.729	0.787	MC_3	
0.702					0.706	0.766	MC_4	
0.687					0.676	0.739	MC_5	
0.771					0.753	0.806	MC_6	
0.835					0.68	0.748	MC_7	
0.762					0.715	0.775	MC_8	
0.797					0.8	0.849	MC_9	
0.812					0.788	0.839	MC_10	
0.707					782.681 (.000)	0.904	73.013	
0.835	0.793	0.861	BC_2					
0.803	0.764	0.841	BC_3					
0.831	0.831	0.889	BC_4					
0.827	0.815	0.878	BC_5					
0.875	0.84	0.895	BC_6					
0.802	945.217 (.000)	0.902	70.056	0.927	0.715	0.789	CRM_1	مقدرات ادارة علاقات العملاء
0.864					0.82	0.875	CRM_2	
0.678					0.659	0.739	CRM_3	
0.726					0.744	0.812	CRM_4	
0.854					0.847	0.898	CRM_5	
0.885					0.859	0.908	CRM_6	
0.776					0.752	0.825	CRM_7	
0.771	586.068 (.000)	0.86	73.503	0.909	0.695	0.798	FP_1	الاداء المالي
0.809					0.799	0.878	FP_2	
0.899					0.817	0.888	FP_3	
0.829					0.808	0.885	FP_4	
0.862					0.737	0.834	FP_5	

## المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

ويظهر جدول رقم (3) أن معاملات الارتباط لكل متغير بالمتغيرات الأخرى أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر للمتغير ( $\sqrt{AVE}$ ) Average Variance Extract، مما يشير إلى تحقيق الصدق التمايزي Discriminal Validity لمتغيرات الدراسة، مع ملاحظة وجود قيمة وحيدة تخرج عن مستوى القبول، وهي قيمة الارتباط بين متغير مقدرات إدارة العلامة مع متغير المقدرات التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.814 وهو يرتفع عن جذر متوسط التباين المفسر، والذي يبلغ 0.781.

### جدول رقم (3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والصدق التمايزي

Pearson Correlations & internal correlation				
الإداء المالي	مقدرات إدارة علاقات العملاء	مقدرات إدارة العلامة	المقدرات التسويقية	
			0.781	المقدرات التسويقية
		0.854	0.814	مقدرات إدارة العلامة
	0.837	0.754	0.712	مقدرات إدارة علاقات العملاء
0.857	0.622	0.675	0.676	الإداء المالي

ويلاحظ أن تحقق كل من الصدق التمايزي، والصدق العاملي يؤول إلى تحقق الصدق البنائي Construct Validity لمقاييس الدراسة.

### ١٠ - ٢ - نتائج توصيف متغيرات الدراسة

يظهر جدول رقم (٤) توصيف متغيرات الدراسة من حيث الوسط والوسيط، والانحراف المعياري، والحد الأقصى والأدنى، وغيرها.

### جدول رقم (٤) التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality		Statistics								
Sig.	Statistic	Maximum	Minimum	Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Mean	N	
0.013	0.077	5.00	1.00	-0.316	-0.336	0.87869	3.5000	3.3994	177	المقدرات التسويقية
0.000	0.116	5.00	1.00	0.426	-0.708	0.91420	3.8333	3.5716	177	مقدرات إدارة العلامة
0.000	0.112	5.00	1.00	0.205	-0.669	0.91625	3.5714	3.5052	177	مقدرات إدارة علاقات العملاء
0.000	0.101	5.00	1.00	0.507	-0.608	0.85426	3.8000	3.6215	177	الإداء المالي

كما يظهر جدول رقم (٥) التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة، من حيث الجنس، مستوى التعليم، العمر.

د. انطوان اسكندر سرجيوس

جدول رقم (٥) التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة

Column N %	Count		
70.6%	125	رجل	الجنس
29.4%	52	أنثى	
100.0%	177	Total	
47.5%	84	بكالوريوس	مستوى التعليم
5.1%	9	دبلوم	
42.9%	76	ماجستير	
4.5%	8	دكتورة	
100.0%	177	Total	
6.2%	11	من ٢٥ إلى ٣٠	السن
37.3%	66	من ٣٠ إلى ٤٠	
43.5%	77	من ٤٠ إلى ٥٠	
13.0%	23	من ٥٠ إلى ٦٠	
100.0%	177	Total	

بينما يظهر جدول رقم (6) وصف معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وفقاً لسبيرمان Spearman.

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لسبيرمان

Spearman's rho Correlations					
الإداء المالي	مقدرات ادارة علاقات العملاء	مقدرات ادارة العلامة	المقدرات التسويقية		
			1	Coefficient	المقدرات التسويقية
				Sig.	
		1	.803**	Coefficient	مقدرات ادارة العلامة
			0.000	Sig.	
	1	.763**	.677**	Coefficient	مقدرات ادارة علاقات العملاء
		0.000	0.000	Sig.	
1	.616**	.667**	.656**	Coefficient	الإداء المالي
	0.000	0.000	0.000	Sig.	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N= 177

١٠ - ٣ - نتائج التحليل الإحصائي لجودة إطار الدراسة المقترح

يظهر جدول رقم (7) مؤشرات جودة توافق الإطار المقترح الاجمالي للدراسة، والذي يتعامل مع الاداء المالي بشكل مجمل. في حين يظهر جدول رقم (8) مؤشرات جودة توافق الإطار المقترح التفصيلي للدراسة، والذي يتعامل مع مؤشرات الاداء بشكل تفصيلي. ويتبين من الجداول وجود مستوى متوسط إلى حد ما لجودة التوافق حيث بلغ GFI للإطار الإجمالي 75.7%، وتشير القيم المرجعية أن مستوى جودة التوافق المثالية يجب أن تتعدى 90%، ولكن

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

يمكن قبول هذه القيمة بشكل كبير لأن الدراسة قدمت إطار مقترح تم تكوينه من خلال اسهام الدراسة، وليس نموذج تم اختياره لمرات عديدة واستقرت عليه الأدبيات. أما مؤشر GFI للإطار التفصيلي بلغ 66.1% وهي قيمة متوسطة إلى حد ما. وتتأرجح نتائج جودة المؤشرات، فالمؤشرات التي اتصفت بالضعف هي: RMR , RMSEA , NFI . في حين أن المؤشرات التي اتصفت بالقبول التام هي: AGFI , PGFI. وأخيراً، هناك مؤشرات أتصفت بالقبول الجزئي مثل GFI، CFI، حيث انخفضت عن القيم المرجعية بمعدل صغير للغاية.

جدول رقم (٧) ملخص مؤشرات جودة الإطار المقترح الإجمالي

المؤشر	القيمة	القيمة المرجعية
كا تربيع $X^2$	973.176	
درجات الحرية	318	
مستوى المعنوية	0.000	
كا تربيع المعيارية	3.060	
RMR	.436	أقل من 0.04
GFI	.757	أكبر من 0.90
AGFI	.689	من 0 ← 1
PGFI	.593	من 0 ← 1
NFI	.789	أكبر من 0.90
CFI	.846	أكبر من 0.90
RMSEA	.108	أقل من 0.08

جدول رقم (٨) ملخص مؤشرات جودة الاطار المقترح التفصيلي

المؤشر	القيمة	القيمة المرجعية
كا تربيع $X^2$	1345.63	
درجات الحرية	338	
مستوى المعنوية	0.000	
كا تربيع المعيارية	3.981	
RMR	0.441	أقل من 0.04
GFI	0.661	أكبر من 0.90
AGFI	0.593	من 0 ← 1
PGFI	0.550	من 0 ← 1
NFI	0.709	أكبر من 0.90
CFI	0.763	أكبر من 0.90
RMSEA	0.13	أقل من 0.08

١٠ - ٤ - قدرة إطار الدراسة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى معنوي لإطار الدراسة المقترح، ووجود قدرة لهذا الإطار على التنبؤ بالمتغيرات التابعة (أي وجود قدرة للمتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة). ويظهر جدول رقم (9) أن المتغيرات المستقلة في هذا الإطار المقترح

## د. انطوان اسكندر سرجيوس

يمكنها التنبؤ بالأداء المالي للشركة بشكل مجمل بمقدار قيمة  $R^2$  تعادل 40%. بينما تستطيع المتغيرات المستقلة التنبؤ بالحصة السوقية بمقدار 28.4%، والتنبؤ بالربحية بمقدار 28.1%، والتنبؤ بمعدل المبيعات بمقدار 36.4%، والتنبؤ بمعدل العائد على الاستثمار بمقدار 26.6%، وأخيراً التنبؤ بهامش الربح بمقدار 26.7%.

جدول رقم (٩) قدرة إطار الدراسة المقترح على التنبؤ بالمتغيرات التابعة

الإطار	اسم المتغير التابع	$R^2$	
الإطار الإجمالي	الإطار الإجمالي	.40	
	الإطار التفصيلي	الحصة السوقية	.284
		الربحية	.281
		المبيعات	.364
		معدل العائد على الاستثمار	.266
		هامش الربح	.267

١٠ - ٥ - نتائج اختبار فروض الدراسة

١٠ - ٥ - ١ نتائج اختبارات الفروض الرئيسية للدراسة (إطار الدراسة التجميعي):

يظهر جدول رقم (10) ملخصاً لنتائج اختبار الفروض الرئيسية للدراسة، كما يظهر الشكل رقم (2) نموذج تحليل المسار التجميعي.

ويتضح من الجدول وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير المقدرات التسويقية MC على متغير الاداء المالي FP بمعدل بلغ 52.2%، وبمستوى معنوية 0.000، مما يعنى قبول الفرض الأول الرئيسي  $H_1$ ، كما يتضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير مقدرات إدارة العلامة BC على متغير الاداء المالي FP بمعدل بلغ 28.2%، وأخيراً، وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير مقدرات ادارة علاقات العملاء CRM على الاداء المالي بمعدل 22.1%.

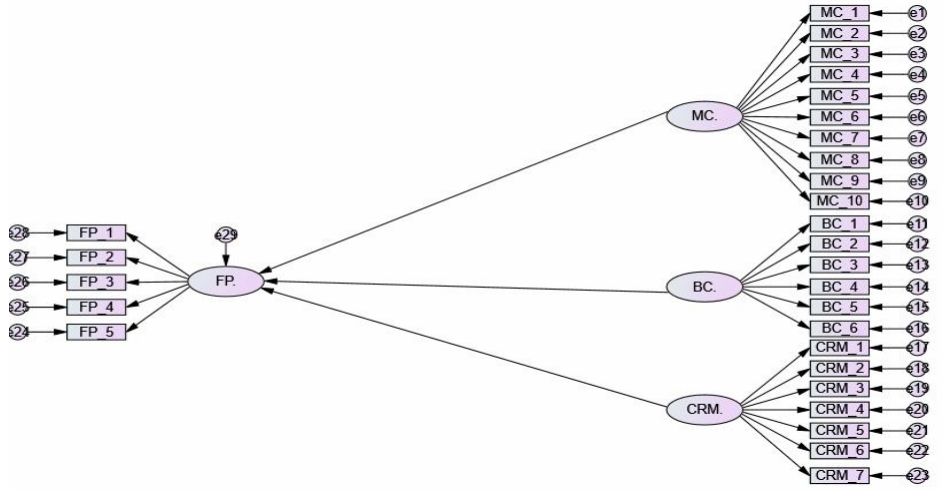
جدول رقم (١٠) نتائج اختبارات الفروض الرئيسية للدراسة

### Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression Weights
FP. <--- MC.	.417	.063	6.667	***	.522
FP. <--- BC.	.249	.061	4.079	***	.282
FP. <--- CRM.	.176	.052	3.353	***	.221

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FP.	.400



شكل رقم (٢): نموذج تحليل المسار التجميعي

١٠ - ٥ - ٢ - نتائج اختبارات الفروض الفرعية للدراسة (إطار الدراسة التفصيلي):

يظهر جدول رقم (11) ملخصاً تفصيلاً لنتائج اختبارات فروض الدراسة الفرعية. ويتضح من الجدول أن متغير المقدرات التسويقية له تأثير إيجابي ومعنوي على كل من متغير الحصة السوقية، والربحية، والمبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار، وهامش الربحية، بمعدلات تأثير كالتالي 46.4%، 50.5%، 55.5%، 43.1%، 37.4% على التوالي.

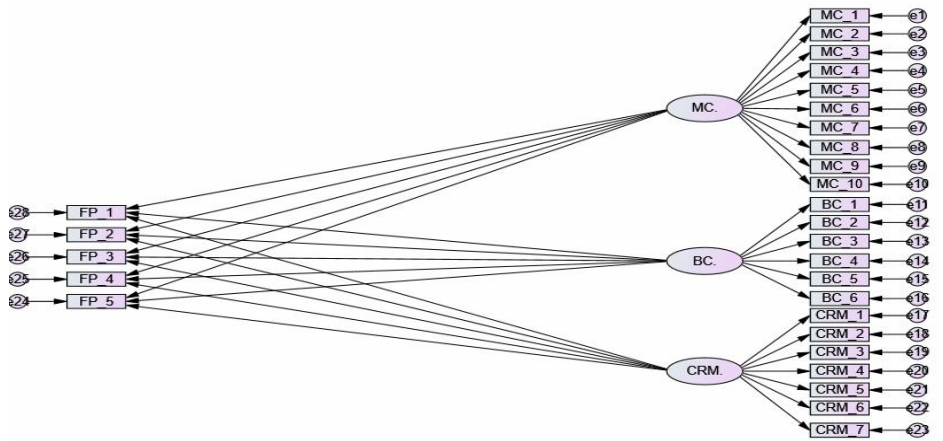
وتعني هذه النتائج قبول الفروض  $H_{11}$ ،  $H_{12}$ ،  $H_{13}$ ،  $H_{14}$ ،  $H_{15}$ .

ويظهر الجدول أيضاً أن مقدرات إدارة العلامة تؤثر إيجابياً بشكل معنوي على مؤشر الربحية، والمبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار، وهامش الربحية، بمعدلات تأثير بلغت 15.1، 23.1%، 17.8%، 29.7% على التوالي. وهذا يعني قبول الفروض  $H_{22}$ ،  $H_{23}$ ،  $H_{24}$ ،  $H_{25}$ . في حين أنه تم رفض الفرض  $H_{21}$  والذي ينص على وجود علاقة تأثير لمقدرات إدارة العلامة على الحصة السوقية.

أخيراً، يظهر الجدول وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير مقدرات إدارة علاقات العملاء على كل من متغير الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمار، وهامش الربح بمعدل 23.1%، 22%، 19.6% على التوالي، مما يعني قبول الفرض  $H_{31}$ ،  $H_{34}$ ،  $H_{35}$ ، وذلك بالرغم أنه تم رفض الفرض  $H_{32}$ ،  $H_{33}$ . أي لم يتم التوصل لعلاقة معنوية بين مقدرات إدارة علاقات العملاء مع كل من الربحية، والمبيعات. ويظهر شكل رقم (3) نموذج تحليل المسار التفصيلي للعلاقات التي تم اختبارها.

جدول رقم (١١) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة الفرعية (النموذج التفصيلي)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression Weights Estimate
FP_1	<---	MC.	.515	.083	6.235	***	.464
FP_2	<---	MC.	.579	.087	6.664	***	.505
FP_3	<---	MC.	.642	.086	7.454	***	.555
FP_4	<---	MC.	.472	.081	5.816	***	.431
FP_5	<---	MC.	.378	.073	5.158	***	.374
FP_1	<---	BC.	.152	.081	1.878	.060	.127
FP_2	<---	BC.	.187	.084	2.215	.027	.151
FP_3	<---	BC.	.288	.083	3.493	***	.230
FP_4	<---	BC.	.211	.082	2.576	.010	.178
FP_5	<---	BC.	.325	.078	4.150	***	.297
FP_1	<---	CRM.	.261	.077	3.376	***	.231
FP_2	<---	CRM.	.067	.078	.859	.390	.057
FP_3	<---	CRM.	.062	.074	.834	.405	.052
FP_4	<---	CRM.	.246	.077	3.194	.001	.220
FP_5	<---	CRM.	.202	.071	2.867	.004	.196



شكل رقم (٣): نموذج تحليل المسار التفصيلي

#### ١٠-٦- نتائج الاهمية النسبية لمكونات المقدرات التسويقية

يظهر جدول رقم (١٢) ترتيب الاهمية النسبية لمكونات مقياس المقدرات التسويقية. حيث كانت الاهمية النسبية الاولى لمقدرات رجال البيع، يليها في المرتبة الثانية حسب الترتيب قدرات الشركة في تحقيق تمايز منتجاتها، أما المرتبة الثالثة القدرة على المنافسة، في حين تمثلت المرتبة الرابعة في قوة منافذ التوزيع، أما الترتيب الخامس جاء لقدرة البرامج الترويجية الفعالة، وهكذا كما يظهر بالجدول.

جدول رقم (١٢) ترتيب الأهمية النسبية لمكونات المقدرات التسويقية

Chi-Square Test			Total								
Sig.	df	Test Statistics	rank	C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Maximum	Minimum	Count	
0.000	4	60.316	5	5	1.10	3.47	4	5	1	177	1- اعتقد ان الشركة لديها برامج ترويجية وعروض فعالة
0.000	4	51.446	6	6	1.14	3.46	4	5	1	177	2- تمتلك الشركة نظام لخدمة العملاء ذو جودة مرتفعة
0.000	4	76.983	1	1	1.09	3.62	4	5	1	177	3- تمتلك الشركة رجال بيع لديهم مهارات وقدرات متميزة
0.000	4	60.881	4	4	1.06	3.51	4	5	1	177	4- تمتلك الشركة شبكات ومنافذ توزيع قوية
0.001	4	18.113	8	8	1.25	3.23	3	5	1	177	5- تقوم الشركة بالاتفاق على الحملات الاعلانية بشكل واضح
0.000	4	26.475	10	10	1.18	3.13	3	5	1	177	6- الشركة تبذل جهود في بحوث التسويق
0.000	4	87.379	2	2	1.06	3.60	4	5	1	177	7- تمتلك الشركة قدرات في تحقيق تمايز منتجاتها أو خدماتها بمستوي معين
0.000	4	45.006	9	9	1.12	3.16	3	5	1	177	8- تقدم الشركة منتجات جديدة بمعدل سريع نسبيا
0.000	4	41.333	3	3	1.16	3.51	4	5	1	177	9- ان الشركة لديها قدرات تسويقية تسمح لها بالمنافسة بصورة ناجحة
0.000	4	53.876	7	7	1.10	3.30	3	5	1	177	10- تتصف الاشطة التسويقية للشركة بانها واسعة المدى وذو فاعلية

المقدرات التسويقية

#### ١١- مناقشة النتائج:

نجحت الدراسة في اثبات وجود تأثير إيجابي للمقدرات التسويقية على الاداء المالي للشركة بشكل مجمل بمعدل مرتفع بلغ 52.2%، وفي نفس السياق توصلت الدراسة إلى وجود



تأثير إيجابي للمقدرات التسويقية على مؤشرات الاداء المالي بشكل منفصل، فقد بلغ أعلى تأثير للمقدرات التسويقية على كل من حجم المبيعات، ومستوى الأرباح، يليه كل من الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمار، ثم هامش الربح. حيث قد بلغ معدل تأثير المقدرات التسويقية على هذه المؤشرات 55.5%، 50.5%، 46.4%، 43.1%، 37.4% على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى قوة تأثير المقدرات التسويقية على النتائج المالية المرجوة للمؤسسات.

وقد أوضحت النتائج أن أكثر المقدرات التسويقية أهمية من منظور المديرين هي: مقدرات ومهارات رجال البيع، وتمايز المنتجات، والقدرة على المنافسة، وقوة شبكات ومنافذ التوزيع، تليها فاعلية البرامج الترويجية، ثم نظام خدمة العملاء، وفاعلية الأنشطة التسويقية، والانفاق على الحملات الإعلانية، أخيراً، السرعة في تقديم منتجات جديدة، وجهود بحوث التسويق.

أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي لمقدرات إدارة العلامة التجارية على الاداء المالي للشركة بشكل إجمالي بمعدل بلغ 28.2%، بما يتفق مع عدد من الدراسات السابقة مثل (Likoum et al., 2020; Li and Liu, 2014). كما أثبتت الدراسات وجود تأثير إيجابي لمقدرات إدارة العلامة على كل مؤشرات الاداء المالي فيما عدا الحصة السوقية. فقد بلغ معدل تأثير هذه المقدرات على هامش الربح 29.7%، وعلى حجم المبيعات بمعدل 23%، وعلى معدل العائد على الاستثمار بمعدل 17.8%، وأخيراً على مستوى الأرباح بمعدل 15.1%. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود تأثير إيجابي لمقدرات إدارة العلامة على الحصة السوقية مثل دراسة (Iyer et al., 2020; Merrilees et al., 2011). ويحاول الباحث تفسير انتفاء العلاقة بين مقدرات إدارة العلامة، والحصة السوقية من خلال إيضاح أن وجود مقدرات لإدارة العلامة التجارية يعمل على تخفيض تكاليف البحث عن عملاء جدد، وجذب قدر من العملاء الجدد، وتخفيض الخطر المدرك لديهم (Hulland et al., 2007). ويؤول هذا إلى زيادة حجم المبيعات، والربحية، وهامش الربح، لكنه لا يضمن زيادة الحصة السوقية بالرغم من ارتفاع حجم المبيعات والربحية. حيث أن الحصة السوقية ترتبط بالمبيعات الكلية في السوق، وقدرات وريادة الشركات الأخرى المنافسة في السوق. وعلى صعيد آخر، يلاحظ أن نسبة المعنوية لاختبار الفرض الذي ينص على هذه العلاقة بلغ 0.06 وهو مستوى قريب جداً من معيار القبول لصحة الفرض، وهو 0.05.

وفي سياق آخر، يتضح أنه بالرغم من وجود تأثير لمقدرات إدارة العلامة على معظم مؤشرات الاداء المالي، إلا أن معدلات التأثير أقل بكثير من معدلات تأثير المقدرات التسويقية. فعلى سبيل المثال، تؤثر المقدرات التسويقية على حجم المبيعات بمعدل 55.5%، في حين تؤثر مقدرات إدارة العلامة على حجم المبيعات بمعدل 23%. وعلى سبيل المثال أيضاً، تؤثر مقدرات التسويق على هامش الربح بمعدل 37.4%، بينما تؤثر مقدرات إدارة العلامة على هامش الربح بمعدل 29.7%. ويمكن استخلاص معنى حرج من هذه النتائج، وهو أنه مازال لمقدرات أنشطة التسويق الرئيسية القوة الأساسية المحركة لتحقيق أهداف المنظمة المالية والتسويقية.

أوضحت نتائج اختبار فروض الدراسة وجود تأثير إيجابي لمقدرات إدارة علاقات العملاء CRM على الاداء المالي للشركة بشكل مجمل، في إشارة لإثبات صحة الفرض الثالث للدراسة، وقد بلغ معدل التأثير 22.1% وهو معدل مرتفع إلى حد ما. وتتفق تلك النتيجة مع

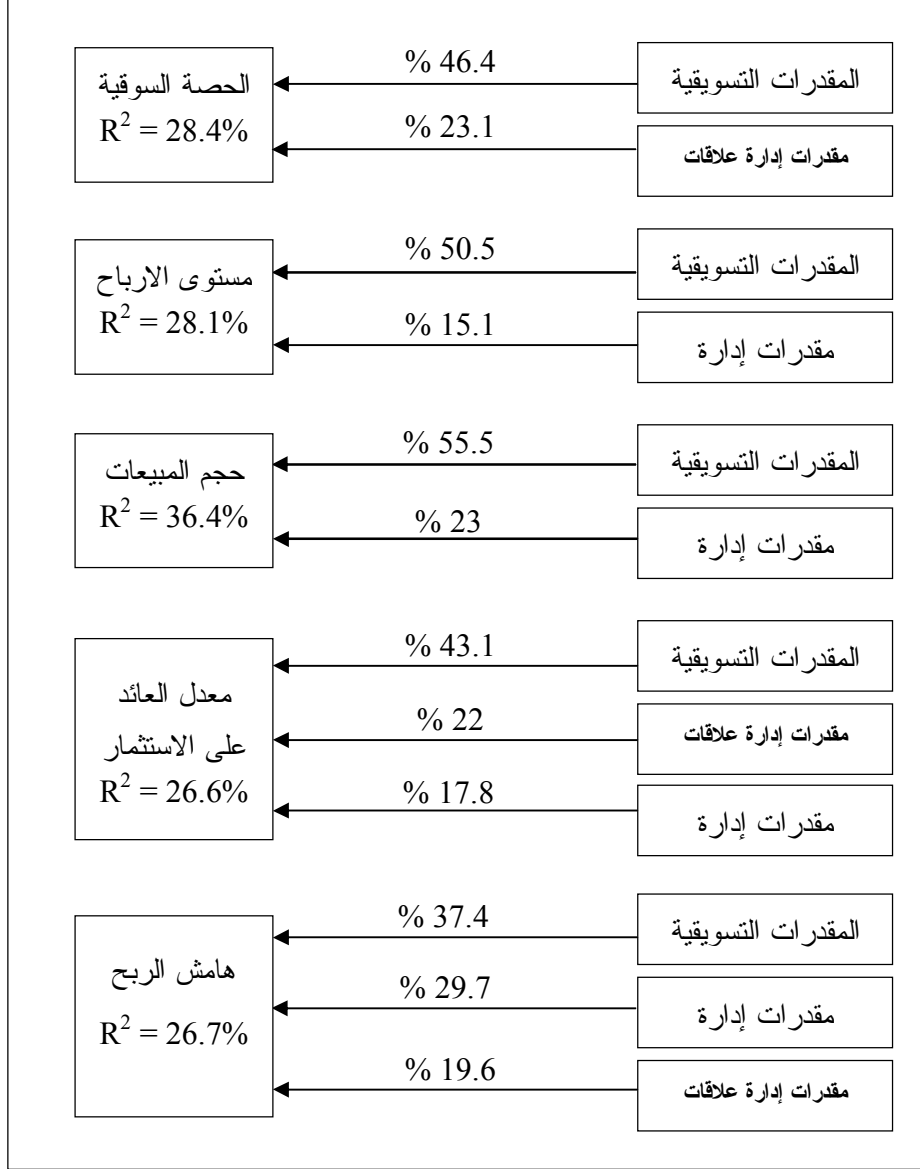
بعض الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال (Liu et al., 2020; Shaabann and Choneim, 2018). وقد أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي لمقدرات CRM على الحصة السوقية بمعدل بلغ 23.1%، وعلى معدل العائد على الاستثمار بمعدل 22%، وعلى هامش الربح بمعدل 19.6%. وتعتبر هذه المعدلات مقبولة إلى حد كبير. وتتفق تلك النتائج مع ما أوضحته الأدبيات بشأن قدرة إدارة علاقات العملاء على الحفاظ على العملاء الحاليين، وتحقيق مبيعات وأرباح مستقرة من وراء نمو العلاقات معهم (Wang and Feng, 2017). ولم تسفر نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي لمتغير مقدرات إدارة علاقات العملاء CRM على حجم المبيعات، مما أدى إلى رفض الفرض H<sub>33</sub>، كما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لمقدرات CRM على مستوى الأرباح، مما أدى إلى رفض الفرض H<sub>32</sub>. وتختلف تلك النتائج مع بعض الدراسات السابقة، والتي أكدت على وجود دور لهذه المقدرات في جذب عملاء جدد، ومن ثم زيادة نمو المبيعات (Liu et al., 2020; Wang and Feng, 2012). فضلاً عن الدراسات التي أوضحت أن مقدرات CRM تعمل على زيادة نمو الأرباح من خلال تخفيض النفقات التسويقية للعملاء غير المربحين، وتوفير كافة نفقات الخدمات التي كان من الممكن إهدارها إذا قدمت إليهم، وأيضاً من خلال جذب عملاء جدد (Bolton et al., 2004; Morgan et al., 2009). ويمكن تبرير تلك النتائج إلى حد ما، من خلال إيضاح أن مقدرات إدارة CRM هي مقدرات متعددة الأبعاد – كما أشارت الأدبيات – وانتقاء أحد مكوناتها قد يترتب عليه أخفاق تحقق بعض النتائج المتوقعة. وبصورة أكثر تحديداً، إذا كانت مقدرات إدارة علاقات العملاء تعمل على الحفاظ على العملاء وتحقيق ولائهم (Rayls, 2005) إلا أنها لا توفر ضمانته مؤكدة لجذب عملاء جدد، وتحقيق نمو في المبيعات والأرباح.

وعلى صعيد آخر، يلاحظ أن إطار الدراسة المقترح نجح في تفسير التغيرات في متغير الاداء المالي للشركة بمعدل بلغ 40%، حيث بلغت قيمة  $R^2$  0.40، بما يشير إلى أن الانماط الثلاثة من المقدرات الخاصة بقسم التسويق قادرة على تفسير التباين في الاداء المالي بمعدل 40%. ويلاحظ أنه نتائج الدراسة أكدت وجود تباين في الأهمية النسبية لهذه الانماط من المقدرات. حيث لعبت المقدرات التسويقية الدور الأبرز والأهم في التأثير على الاداء المالي، يليها مقدرات ادارة العلامة، وأخيراً مقدرات ادارة علاقات العملاء. حيث بلغت معاملات  $\beta$  المعيارية – وفقاً لجدول (10) – أن تأثير هذه المقدرات على الاداء المالي بلغ 52.2%، 28.2%، 22.1% على التوالي.

وفي نفس السياق أشارت نتائج معاملات  $R^2$  – كما بجدول رقم (9) – أن المقدرات الثلاثة تستطيع تفسير التباين في الحصة السوقية بمعدل 28.4%، ومستوى الأرباح بمعدل 28.1%، وحجم المبيعات بـ 36.4%، ومعدل العائد على الاستثمار بمعدل 26.6%، وأخيراً، هامش الربح بمعدل 26.7%. وتحمل تلك النتيجة في طياتها عدة معاني منها: أن أعلى تفسير للإطار المقترح كان لمؤشر حجم المبيعات، وهو المؤشر الذي يمثل الهدف الأول لقسم التسويق، بالإضافة إلى أن الإطار قادر على تفسير باقي مؤشرات الاداء المالي بمعدلات متقاربة تتراوح من 26% إلى 28% وهي معدلات مقبولة إلى حد كبير. وتشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى وجود قبول مبدئي للإطار المقترح، خاصة أن معنوية الإطار قد تم اثباتها إحصائياً.

## د. انطوان اسكندر سرجيوس

ويمكن تقديم استخلاصا لنتائج الدراسة يظهر الاهمية النسبية للمقدرات المختلفة على كل مؤشر مالي في الشكل التوضيحي رقم (4).



شكل رقم (4) الأهمية النسبية للمقدرات المختلفة على كل مؤشر من المؤشرات المالية

ويتضح من الشكل رقم (4) أن أكثر المقدرات تأثيراً على الحصة السوقية هي المقدرات التسويقية بمعدل 46.4%، يليها مقدرة ادارة علاقات العملاء بمعدل 23.1%. في حين أن أكثر المقدرات تأثيراً على مستوى الأرباح المقدرات التسويقية بمعدل 50.5%، يليها مقدرات ادارة العلامة بمعدل 15.1%. أما مؤشر حجم المبيعات يتأثر بالمقدرات التسويقية بمعدل 55.5%، ومقدرة إدارة العلامة بمعدل 23%. في حين أن معدل العائد على الاستثمار يتأثر بالثلاث مقدرات، حيث تؤثر فيه المقدرات التسويقية بأعلى معدل بلغ 43.1%، تليها مقدرات ادارة علاقات العملاء بمعدل 22%، وفي المرتبة الأخيرة، مقدرة ادارة العلامة بمعدل 17.8%. بينما تستطيع المقدرات التسويقية التأثير في هامش الربح بمعدل 37.4%، فإن مقدرة ادارة العلامة تؤثر فيه بمعدل 29.7%، ثم تليها مقدرة ادارة علاقات العملاء بمعدل 19.6%.

#### ١٢- توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات للشركات التي تسعى لتحسين مؤشراتها المالية. وتتمثل هذه التوصيات في الآتي:

- توصي الدراسة الشركات بضرورة توجيه الاهتمام نحو المقدرات التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي، حيث تستطيع تلك المقدرات التأثير في الاداء المالي للشركة بمعدل مرتفع للغاية (52.2%). وإذا كانت هناك صعوبة لدى بعض الشركات في توجيه ميزانيات مالية لكافة الأبعاد التي تشكل المقدرات التسويقية، فإن الدراسة نجحت في تحديد أولويات الانفاق في تلك الأبعاد بالأولية التالية: مهارات رجال البيع، تمايز المنتجات، مقدرات المنافسة، قوة شبكات ومنافذ البيع، فاعلية البرامج الترويجية، نظام خدمة العملاء، فاعلية الأنشطة التسويقية، الانفاق على الحملات الاعلانية، السرعة في تقديم منتجات جديدة، وأخيراً بحوث التسويق.
- توصي الدراسة الادارة العليا بالشركات بالتوجه بالمقدرات الخاصة بقسم التسويق سواء كانت المقدرات التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي، أو مقدرات ادارة العلامة، أو مقدرات ادارة علاقات العملاء. حيث تستطيع تلك المقدرات تفسير التغير في الاداء المالي للشركة بمعدل مرتفع إلى حد ما (40%). فإذا كانت الاهداف المالية في مقدمة أولويات الادارة العليا بالشركات، فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بالاستثمار في الآليات التسويقية التي من شأنها رفع وتعظيم مقدرات هذا القسم. كما تقدم الدراسة نتائج تساعد الشركات في تحديد أولويات الانفاق على الانماط المختلفة من المقدرات، فالأولوية الأولى تتمثل في المقدرات التسويقية المرتبطة بالمزيج التسويقي، يليها مقدرات إدارة العلامة، وأخيراً، مقدرات إدارة علاقات العملاء.
- وعلى صعيد آخر، توصي الدراسة الشركات التي لديها فجوة في تحقيق الحصة السوقية المستهدفة بضرورة إعادة هيكلة الانفاق على المقدرات التسويقية، فهناك مصدرين رئيسيين لتحسين وضع الحصة السوقية وفقاً لنتائج هذه الدراسة، وهما الاستثمار في المقدرات التسويقية لما لها من تأثير على الحصة السوقية يبلغ 46.4%، والاستثمار في مقدرات ادارة علاقات العملاء لما لها من تأثير على الحصة السوقية يبلغ 23.1%.

## د. انطوان اسكندر سرجيوس

- وفي نفس السياق، توصى الدراسة الشركات التي تستهدف إحداث نمو في حجم المبيعات، ومستوى الأرباح بالمزيد من الاستثمار في عنصرين، وهما: المقدرات التسويقية، ومقدرات إدارة العلامة التجارية، دونما التركيز على مقدرات إدارة علاقات العملاء.
- إن معدل العائد على الاستثمار ROI يعتبر أحد الأهداف الرئيسية في معظم القطاعات، ويتم استخدامه لتقييم كفاءة إدارة الشركات، ولذلك اهتمت الدراسة بتحليل العلاقة بين الانفاق في المقدرات بقسم التسويق ومؤشر ROI. وبناء على نتائج الدراسة أتضح أن المقدرات التسويقية تستطيع التأثير في معدل العائد على الاستثمار بمعدل مرتفع (43.1%)، يليها مقدرات إدارة علاقات العملاء (22%)، ويتبعها مقدرات إدارة العلامة التجارية (17.8%). وتنطبق أيضاً تلك التوصية للشركات الراغبة في إحداث نمو في هامش الربح لكنها تواجه منافسة شديدة تجعلها مقيدة، فتقدم لها الدراسة توصية بالاستثمار في المقدرات التسويقية الثلاثة بالأولوية التالية: المقدرات التسويقية، يليها مقدرات إدارة العلامة، ثم مقدرات إدارة علاقات العملاء.

### حدود الدراسة، والمقترحات للدراسات المستقبلية:

- اعتمدت الدراسة على عينه من المديرين في الشركات بصورة ميسرة مما يفرض صعوبة تعميم النتائج، ولذلك تقترح الدراسة اختبار الإطار الذي اقترحتة على عينه عشوائية.
- نجحت الدراسة في تقديم إطار عمل يتصف بالحدائثة، حيث أن معظم الدراسات اعتمدت على نمط واحد من المقدرات بقسم التسويق، في حين أن الإطار جمع بين ثلاث أنماط. وبالرغم من أن مؤشرات جودة التوافق Goodness of fit للإطار كانت محدودة بدرجة، إلا أن معنوية الإطار قد تحققت. وبناء عليه، يحتاج هذا الإطار إلى مزيد من الاختبار على قطاعات مختلفة، وفي مناطق جغرافية مختلفة حتى يمكن تحسين مؤشرات جودة التوافق له.
- قامت الدراسة باختبار الإطار على قطاعات متباينة دونما التمرکز على قطاع بعينه، لذلك تقترح الدراسة اختبار هذا القطاع في ظل أخذ طبيعة نوع القطاع كمتغير وسيط moderator، وذلك لإظهار الأهمية النسبية لكل نمط من مقدرات التسويق باختلاف طبيعة القطاع.
- ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين المقدرات التسويقية MC ومقدرات BM، ومقدرات CRM على مؤشرات الأداء المالي، دون التمرکز على المحفزات التي تدفع الشركات نحو الاستثمار في تلك المقدرات، ولذلك تقترح الدراسة إجراء بحوث تقدم وتختبر نموذج متكامل للمقدرات التسويقية يشتمل على المقدمات/ المحفزات للمقدرات التسويقية والنتائج المرتبة عليها.

### المراجع

- Abidemi, B., Halim, F. and Alshuaibi, A. (2017). Marketing capabilities And organizational performance, *International Journal of Management Research & Review*, 7(6), 626-636.
- Akroush, M. (2006) . Effects of marketing assets and capabilities on performance: an empirical investigation of banks operating in Jordan , *Jordan Journal of Business Administration*, 2( 3 ) , 440–463.
- Akroush, M. (2011). The mediation effect of marketing expertise on marketing assets and capabilities toward financial performance. *Int. J. Internet Marketing and Advertising*, 6(4), 373-412.
- Azizi, S., Movahed, S. and Khah, M. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capabilities on business performance case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9(4), 309- 317.
- Barney , J . ( 1991 ) . Firm resources and sustained competitive advantage , *Journal of Management* , (17 ) , 99 – 120 .
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. and Johnston, W. J. (2005). A customer relationship roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go , *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
- Day, G., Reibstein, D., and Shankar, V. (2009). Measuring innovation. Wharton School of Business working paper. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.
- Day, G.S. (2003). Creating a superior customer-relating capability , *MIT Sloan Management Review*, 44, 77-82.
- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Thompkins, Y., Guo, Z. and Dong, B. (2018). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China, Social Science foundation of Fujian Province of Chino, FJ2017B016, 1-42.

- Hirvonen, S., and Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance , *Journal of Strategic Marketing*, 22(1) , 41–58.
- Hulland, J., Wade, W. R., and Antia, K. D. (2007). The impact of capabilities and prior investments on online channel commitment and performance , *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 109–142.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan, A. (2020). Organizational ambidexterity, brand management capabilities and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1-16.
- Jaworski , J . and Kohli, A . ( 1993 ). Market orientation, antecedent and consequence, *Journal of Marketing*, (57 ) , 53 – 71 .
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. and Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69 (October), 177-92.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity , *Journal of Marketing*, 57 (1) , 1–22.
- Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2006) . Brands and branding: research findings and future priorities , *Marketing Science*, 25 ( 6 ) , 740-759.
- Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing*. Free Press.
- Krasnikov, A. and Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, R&D, and operations capabilities on firm performance, *Journal of Marketing*, 72 ( 4 ) , 1-11.
- Li, D. and Liu , J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China, *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- likoum, S., Shamout, M., Harazneh, I. and Abubakar, A.(2020). Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and performance: and

- performance: an Integrative Review, *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 593-613.
- Liu, C., Zhang, Y. and Ghauri, P. (2020). The influence of internet marketing capabilities on international market performance, *International Marketing Review*, 37(3), 447-469.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and resources of management, *Journal of Business Research*, (33), 91 – 101.
- McAlister, L., Srinivasan, R., and Kim, M. (2007). Advertising, research and development, and systematic equity risk of the firm, *Journal of Marketing*, 71(1), 35–48.
- Merrilees, Rundle- Thiele, S. and Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2BsME performance. *Industrial Marketing Management*, 40, 368- 375.
- Mohammed, A. and Rashid, B.(2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220- 230.
- Moller, K. and Anttila, M. (1987). Marketing capability-a key success factor in small business?, *Journal of Marketing Management*, 3, (2), 185–203.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197, (Special Issue). doi:10.2307/1252111.
- Morgan, R. (2004). Market-based organizational learning-theoretical reflections and conceptual insights, *Journal of Marketing Management*, 20 (1/2) : 67 – 103 .
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Morgan, N., Katsikeas, C., and Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.



- Morgan, N., Soltergraaf, R. and Vorhies, D. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 284- 293.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 30, 909-20.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M. and Dean, D. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity , *Journal of Business Research* , 57(2), 209–224.
- Nouri, B., Sanayei, A., Fathi, S. and Kazemi, A.(2015). The Effect of Marketing Tactical Capabilities on the Financial performance of the Firms: Meta-Analysis Approach. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 73-96.
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2004). *The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance* , *Management Decision*, 42 (2) , 292–312.
- Payne, A. and Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management , *Journal of Marketing* , 69 ( 40) , 167-76.
- Reinartz, W., Thomas, J. and Kumar, V. (2005). Balancing customer acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79.
- Riswanto, A., Wibowo, L. and Hendrayati, H. (2020). Dynamic marketing capabilities and company performance: Marketing regression analysis on SMEs in Indonesian, *Advances in Business, Management and Entrepreneurship*, ISBN978-0-27176-3,28-31.
- Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D. and Rialp, J.(2018). How does marketing capability impact abnormal stock returns?, The mediating role of growth, *Journal of Business Research*, 82, 19-30.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., and Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions , *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.

- Ryals, L. (2005) . Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships, *Journal of Marketing* , 69 ( 4 ) , 252-61.
- Salimi, A., Sanayei, A. and Ansari, A. (2020). An Integrity-based conceptual Framework for Creating, Maintaining and Developing Marketing capabilities, sustained competitive Advantage and superior Business performance, *Journal of Business Management*, 12(3), 594- 626.
- Santos-Vijande, M., del Río-Lanza, A. , Su\_aRez-Á Lvarez, L. and Di`Az-Martin, A. (2013). The brand management system and service firm competitiveness , *Journal of Business Research* , 66 (2) , 148-157.
- Shaaban, M. and Ghoneim, S. (2018). Assessing the effect of Customer Relationship Management on Hotel's Marketing performance: The Mediating Role of Marketing capabilities - Evidence from Sharm El-Sheikh, Egypt, *Journal of Tourism Research*, 18, 84-104.
- Slater, S. and Narver, J. (2000). Intelligence generation and superior customer value , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127.
- Slotegraaf, R. J., and Pauwels, K. (2008). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 293–306.
- Srivastava, P., Shervani, T. and Fahey, L.(1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and discipline of marketing, 63 (special issue), 168- 179.
- Takata, H.(2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011, *Journal of Business Research*, 3(68), 1-9.
- Tan, Q. and Sousa, C. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance, *International Marketing Review*, 32(1), 78- 102.

- Tanriverdi, H. (2005) . Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multi business firms , *MIS Quarterly*, 29, ( 2 ), 311–334.
- Tsai, M. and Shih, C. (2004) .The impact of marketing knowledge management among managers on marketing capabilities and business performance , *International Journal of Management*, 21, ( 4 ), 524–530.
- Vorhies , D . W . ( 1998 ) . An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness , *Journal of Strategic Marketing*, (6 ) , 3 – 23 .
- Vorhies , D . W . and Morgan , N . A . ( 2005 ) .Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage , *Journal of Marketing* , 69 :80 – 94 .
- Vorhies, D., and Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D., Harker, M. and Rao, C.P. (1999) . The capabilities and performance advantages of market-driven firms , *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171–1202.
- Wang, Y. and Feng, H.(2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and Consequences, *Management Decision*, 50(1), 115-129.
- Wang, Y.J., Capon, N., Wang, V.L. and Guo, C. (2018) . Building industrial brand equity on resource advantage , *Industrial Marketing Management*, 72 , 4-16.
- Wang, Z. and Kim, H. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and firm performance? Dynamic Capabilities perspective, *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15-26.
- Weerawardena , J . ( 2003 ) . The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing* , 11 ,15 – 35 .

- Wilden, R. and Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance, *Journal of service Theory and Practice*, 27(4), 808- 832.
- Zhang, H., Wang, Y. and Song, M. (2020). Does Competitive Intensity Moderate the Relationship between Sustainable Capabilities and sustainable Organizational performance New ventures?, *Sustainability*, 12(253), 1-18.

## The effect of Marketing Capabilities on the Firms Financial Performance: An empirical study

**Dr. Antwan Eskander Serguos**  
*Lecturer of Business Administration*  
*Faculty of Commerce, Alexandria University*  
*antwanesk1@hotmail.com*

### Abstract:

The Purposes of this study are to investigate the relationship between Marketing capabilities, Brand Management capabilities, CRM capabilities and Financial performance in Egyptian organizations. A questionnaire was developed and distributed to a sample of 177 managers.

Structural equation modeling was utilized to test the research hypotheses.

The results indicate that the Marketing capabilities have a positive effect on the all financial performance indexes . furthermore, The BM capabilities have positive effect on all financial performance except the market share index, and the CRM capabilities have positive effect only on market share, return on investment and profit margin. The study framework was significant; therefore, the research results are very useful for correlate three type of marketing capabilities with financial performance.

**Keywords:** Marketing Capabilities, Brand Management Capabilities, Customer Relationship Capabilities, Financial performance.