



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020

القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي  
في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك القاهرة

## **Dynamic Marketing Capabilities and Their Role in Supporting Entrepreneurial Marketing Practices in the Retail Banking Sector: A Case Study on Banque du Caire**

دكتور

رأفت وليم كامل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية - القاهرة

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

## ملخص البحث:

### -الهدف:

استهدف البحث فحص العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) وممارسات التسويق الريادي (EM) في قطاع التجزئة المصرفية ببنك القاهرة.

### - المنهجية :

تم تطوير استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تتكون من (120) مفردة من بعض المديرين المسؤولين بالبنك موضع البحث، وذلك بعد التأكد من الموثوقية والصلاحية للاستبيان المستخدم. وقد تم فحص الفرضيات من خلال تطبيق أسلوب الانحدار الهرمي وأسلوب تحليل المسار.

### -النتائج:

أسفرت النتائج عما يلي: (1) يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في القدرة على التعلم على كافة ممارسات التسويق الريادي. (2) يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في القدرة على إدارة العلامة التجارية على كافة ممارسات التسويق الريادي. (3) تؤثر الاضطرابات البيئية ممثلة في: (الاضطرابات التكنولوجية، السوقية، والتنافسية) معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث. (4) تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية والخارجية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

الكلمات المفتاحية: - القدرات الديناميكية، القدرات التسويقية الديناميكية، التسويق الريادي، التجزئة المصرفية.

## **Abstract:**

### **-Purpose:**

The purpose of this paper is to examine the relationship between dynamic marketing capabilities (DMCs) and entrepreneurial marketing (EM) practices in the retail banking sector at Banque du Caire.

### **-Methodology:**

A questionnaire was developed as a data collection tool from a sample of (120) managers in the bank in question, after ensuring the reliability and validity of the questionnaire used. The hypotheses were examined by applying hierarchical regression and path analysis.

### **Findings:**

The findings indicate that: (1) There is a significant effect of the internal dynamic marketing capabilities (I-DMCs) represented in the ability to learn on all entrepreneurial marketing practices. (2) There is a significant effect of external dynamic marketing capabilities (E-DMCs) represented in the ability to manage the brand on all entrepreneurial marketing practices. (3) Environmental disturbances, represented by:(technological, market, and competitive) have a significant effect on the entrepreneurial marketing practices in the bank under study. (4)The internal and external dynamic marketing capabilities are considered as a mediator in the relationship between both environmental disturbances and entrepreneurial marketing practices in the bank in question.

**-Key words:** Dynamic Capabilities (DCs), Dynamic Marketing Capabilities (DMCs), Entrepreneurial marketing (EM), Retail Banking(RB).

- مقدمة:

تعد القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) *Dynamic Marketing Capabilities* من المفاهيم الواعدة في أجندة الأدب الاستراتيجي والتسويقي المعاصر، والتي جذبت انتباه كثير من المنظرين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق في السنوات الأخيرة (Fang and Zou, 2009)، (Barrales-Molina et al., 2014)، (Konwar et al., 2017)، (Xu et al., 2018)، فهي ناتجة عن دمج كل من مفهومي القدرات التسويقية والقدرات الديناميكية معاً (Bruni et al., 2009)، (Sukdej, 2015)، (Hariandja, 2016)، وتعد بمثابة العامل المساعد *Catalyst* لتحقيق وزيادة الأداء التسويقي (Morgan et al., 2009)، حيث تترجم على أنها قدرة المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية في ظل بيئتها المتغيرة (حسن، 2020)، إذ تعتبر مصدر دائم للميزة التنافسية (Kor & Mahoney, 2005)، (Barreto, 2010)، (Zentner, 2011)، وأداة لاستيعاب المعرفة بالسوق (Bruni and Verona, 2009)، ونشره هذه المعرفة داخل المنظمة (Landroguet et al., 2011)، ودمجها لمعالجة التغيرات الحادثة في البيئة التسويقية بنجاح (Bruni and Verona, 2009). هذا فضلاً عن قدرتها على دراسة الأسواق المستهدفة والتعرف على تفضيلات المستهلكين بعمق لتحديد احتياجاتهم (Barrales-Molina, et al., 2014)، وإعادة تشكيل موارد وقدرات المنظمة بشكل مستمر يتناسب مع هذه التغيرات (Day, 2011). ومن جهة أخرى تبرز أهمية ممارسات التسويق الريادي *Entrepreneurial Marketing (EM)* في قطاعات التجزئة المصرفية بصفة خاصة؛ حيث تعمل هذه القطاعات في ظل أسواق مصرفية سريعة التغيير والتعقيد، وضبابية الظروف المستقبلية، وتناقص الموارد (Colbert, 2004) وحدة المنافسة، وهو ما يحتم عليها البحث عن فرص تسويقية جديدة تمكنها من خلق قيمة للعملاء، والاستحواذ على مزيد من الحصة السوقية وتحقيق أعلى قدر من الأرباح (رشيد والعبودي، 2015)، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني ممارسات التسويق الريادي ذات المداخل الابتكارية وأن تسعى إلى المبادرة، واستغلال الفرص المتاحة، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، والأخذ بالمخاطرة، ورفع قيمة الموارد، وتحقيق القيمة للعملاء (صادق، 2010)، (Nwaizugbo and Anukam, 2014). وعليه فإن البحث الحالي يحاول إمارة اللثام عن طبيعة العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادي في قطاع هام من القطاعات المصرفية ألا وهو قطاع التجزئة المصرفية ببنك القاهرة.

- الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة البحث والتعرف على مدى قدرة قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث على استكشاف وتوظيف القدرات التسويقية الديناميكية قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بناء على أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة **Depth Interview**، حيث تم إجراء العديد من المقابلات المتعمقة لعينة عشوائية من بعض المديرين والمسؤولين في البنك موضع البحث، وقد بلغ عددهم الإجمالي (20) مفردة، وتراوحت الفترة الزمنية للمقابلة الواحدة ما بين (25-40) دقيقة نظراً لضغوط العمل وعدم وجود الوقت الكافي لديهم، وفي بعض الأحيان كان يتم إجراء هذه المقابلات بعد انتهاء فترة الدوام الرسمي للعمل في البنك. وقد استهدفت المقابلات الحصول على إجابات عن التساؤلات الآتية: (1) ما مدى إدراك المديرين والمسؤولين عن إدارة وتسويق خدمات التجزئة المصرفية للقدرات التسويقية الديناميكية السائدة في البنك موضع البحث؟ (2) ما مدى قيام البنك بتوظيف هذه القدرات والاستفادة منها في قطاع التجزئة المصرفية؟ (3) هل يدرك المديرين والمسؤولين عن خدمات التجزئة المصرفية بالبنك ماهية التسويق الريادي؟ (4) هل يقوم البنك بتوظيف ممارسات التسويق الريادي أو بعض منها ممثلة في: الاستباقية/ أو المبادرة، استغلال الفرص التسويقية، الأخذ بالمخاطرة، رفع قيمة الموارد، التركيز على العملاء، وتقديم قيمة للعملاء في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث؟ (5) هل قدم البنك في الآونة الأخيرة مجموعة من الخدمات التي تشبع احتياجات العملاء من خدمات التجزئة المصرفية؟ وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عما يلي:

- 1- إن 89% من المفردات المبحوثة لا يدركون مفهوم القدرات الديناميكية التسويقية وتوظيفها في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث.
- 2- بعد شرح مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية لكثير من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية تبين أن 85% منهم يرون أن تطبيقها يمكن أن يعزز من الأداء المصرفي بصفة عامة والأداء التسويقي في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث بصفة خاصة.
- 3- تبين أيضاً أن 87% من مفردات العينة الاستطلاعية لا يدركون مفهوم التسويق الريادي، وبعد شرح هذا المفهوم أفاد 79% منهم أن البنك يقوم بتطبيق بعض ممارسات التسويق الريادي وإن كانت تحت مسميات معينة مثل تحسن جودة الخدمات المقدمة على سبيل المثال. كما أفادوا بأن تطبيق الممارسات التسويقية الريادية مثل الاستباقية/ أو المبادرة،

الأخذ بالمخاطرة، ورفع قيمة الموارد والاهتمام بالعميل وغيرها يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء التسويقي والمصرفي للخدمات بالبنك موضع البحث.

4- إن 92% من المفردات عينة الدراسة الاستطلاعية أفادت أن البنك قدم لعملائه في الآونة الأخيرة مجموعة من الخدمات المصرفية المتميزة منها على سبيل المثال: إطلاق منتجات إلكترونية وخدمات مصرفية جديدة أبرزها بطاقة «ميزة» للخصم المباشر والمدفوعة مقدماً، التحويل الديناميكي للعملة عبر شبكة أجهزة الصراف الآلي لبطاقات Visa و Mastercard، وكذا استحداث خدمة كبار العملاء، حيث يعمل البنك على اجتذاب عملاء جدد من تلك الشريحة من خلال إمدادهم بباقة منتجات فائقة الجودة ترقى لتوقعاتهم.

5- تبين أيضاً أن البنك يرغب في تقديم خدمات متميزة مقارنة بالبنوك الأخرى المنافسة، حيث يعكف حالياً على تطوير منتجات وخدمات ابتكارية بالتعاون مع شركات رائدة في مجال التكنولوجيا المالية، وذلك لتعزيز الاستفادة من التطور التكنولوجي والرقمي، خاصة في ظل تداعيات جائحة كورونا، والحفاظ على الصدارة في الساحة المصرفية، حيث قام البنك بتطوير خدمات الإنترنت البنكي، وكذلك محافظ الهاتف المحمول التي تتيح للعملاء خدمات تحويل الأموال مباشرة من طرف لآخر عبر معاملات غير نقدية باستخدام شبكات تحويل، باعتبارها المحول الرقمي لخدمات الدفع، هذا فضلاً عن قيام البنك بإطلاق خدمة سداد القروض ومستحقات بطاقة الائتمان إلكترونياً، وهو ما يتيح للعملاء سداد القروض بمختلف أنواعها.

#### - مشكلة البحث:

يعد بنك القاهرة الذي تأسس في مايو 1952، واحداً من أقدم وأكبر البنوك التجارية في مصر ومن أهم البنوك العاملة في السوق المصرفي المصري، فهو ثالث أكبر بنك حكومي، وقد حاولت الدولة خصصته من قبل عام 2008 في صفقة أثارت جدلاً واسعاً داخل القطاع المصرفي، واضطرت الحكومة إلى إلغاؤها بسبب عدم التوصل لسعر مناسب. ولكن قامت إدارة البنك مؤخراً بإعادة هيكلته (<https://akhbarelyom.com>)، حيث بدأت مرحلة جديدة بتغيير علامته التجارية "الوجو" في إطار خطة شاملة لتطوير البنك، قبل طرح حصة منه للتداول في البورصة ضمن برنامج الطروحات الحكومية، وذلك استهدافاً لتحويل البنك كمؤسسة مدفوعة بالتجزئة من بنك ناجح محلياً إلى بنك معترف به عالمياً؛ وذلك من خلال تحسين رؤية البنك بطريقة من شأنها أن تعزز العلامة التجارية في نهاية المطاف وتقديم قيمة للعملاء والمساهمين من الشركات والأفراد (Banque du Caire, Annual Report, 2018).

وجدير بالذكر أن البنك قد حقق المركز الثالث لأفضل عشرة بنوك عاملة في مصر من حيث الأداء وفقا لمسح أجرته (Daily News Egypt, 2020)، حيث حقق البنك صافي ربح بعد الضرائب بقيمة 4 مليار جنيه عام 2019 مقارنة بـ 2.5 مليار جنيه في السنة المالية السابقة، كما بلغ متوسط معدل العائد على الاصول 2.3% عام 2019 مقارنة بـ 1.6% في عام 2018، وبلغ متوسط العائد على حقوق المساهمين 31% عام 2019 مقارنة بـ 22.4% في عام 2018. هذا بالإضافة إلى ارتفاع محفظة التجزئة المصرفية بنحو 4.0 مليار جنيه لتصل إلى 26 مليار جنيه بنهاية العام المالي 2019 (<https://almalnews.com/>).

وقد أظهرت نتائج الأعمال عام 2019 عن استمرار المركز المالي للبنك في النمو، ليصل إجمالي الأصول إلى 183.4 مليار جنيه، بمعدل نمو 10% مقارنة بعام 2018، ويدعم ذلك زيادة في إجمالي محفظة القروض للعملاء والبنوك بـ 13.2 مليار جنيه لتصل إلى 79.2 مليار جنيه بنسبة نمو 20% مقارنة بنهاية السنة المالية 2018، هذا فضلا عن ارتفاع محفظة قروض الشركات بنسبة 7.2%، وحافطة الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 14.6%، وحافطة الخدمات المصرفية للأفراد بنسبة 18.5%، وحافطة القروض الصغيرة بنسبة 56.0% (<https://www.dailynewssegypt.com>)، حيث إن البنك له ريادة في هذا المجال تمتد لأكثر من 18 عامًا، فقد أتاح البنك ما يقرب من 1.2 مليون وظيفة تخدم قطاعات مختلفة، ولا سيما الشباب والنساء الذين يمثلون حوالي 24% من إجمالي سوق العمل ويتلقون أكثر من 50% من تمويل القطاع المصرفي لهذا القطاع، حيث ينتشر البنك جغرافيا خاصة في صعيد مصر الذي يمثل 55% من إجمالي محفظة البنك، فيما تمثل النساء 35% من عملاء البنك، ويمثل الشباب بنسبة 40% وذلك عن عام 2019<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى، وإذا كانت القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) تعد بمثابة نهج وأداة لإحداث التغيير في السوق (Eisenhardt and Martin, 2000)، (Wheeler, 2002)، (Kachouie,etal., 2018)، وتستهدف استشعار احتياجات العملاء، والتركيز على قيمة العملاء (Fang and Zou, 2009)، وتحقيق متطلبات الأسواق، وتمكين المنشأة من استثمار الفرص المتاحة في السوق ومواجهة التهديدات والتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية والاستجابة السريعة لها، وكذلك تقديم منتجات وخدمات وعمليات تتسم بالجدة والحدثة.. وغيرها، فهل قام البنك في إطار إعادة هيكلته، بالنظر إلى القدرات التسويقية الديناميكية المتاحة لديه؟ وهل قام بتوظيف هذه القدرات في دعم ممارسات التسويق الريادي

<sup>1</sup> Banque du Caire, MSMEDA sign EGP 500m microfinance contract, Monday 10/28/2019 . (<https://www.arabfinance.com/en/news/details/egypt-companies/495304>)

بقطاع التجزئة المصرفية ممثلة في عمليات الأخذ بالمبادأة/أو الاستباقية، تقبل المخاطرة، اقتناص الفرص المتاحة بالسوق المصرفي، الإبداع، والتركيز على العملاء، رفع قيمة الموارد أو الاستفادة منها، وخلق القيمة (Nwaizugbo and Anukam, 2014) وغيرها بما يعكس قدرته على تمييز منتجاته وخدماته المصرفية عن المنافسين وبناء علامة تجارية ناجحة، وخاصة في ظل بيئة تنافسية شديدة ومضطربة؟

إن مشكلة البحث تتجسد في السؤال التالي: ما هو مدى تأثير القدرات التسويقية الديناميكية على ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث؟ وهنا تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية الهامة وهي:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التسويقية التشغيلية/أو العملياتية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد /أو القدرات) وممارسات التسويق الريادي ممثلة في: (الاستباقية /أو المبادأة، اقتناص الفرص، تقبل/أو تحمل المخاطر، الإبداع المصرفي، التركيز على العميل، رفع قيمة الموارد أو مدى الاستفادة منها، وخلق القيمة) بقطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: [القدرة على استشعار السوق، القدرة على استحواد السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: (القدرة على إدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية)]، وممارسات التسويق الريادي بقطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث؟

3- هل تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية، والخارجية) بمثابة متغير بسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية ممثلة في: (الاضطرابات التكنولوجية، الاضطرابات السوقية، والاضطرابات التنافسية) وممارسات التسويق الريادي في قطاعات التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث؟

- أهمية البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

1- تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية حقلاً واعداً يربط بين التسويق والإدارة الإستراتيجية، وقد أهتم به كثير من الباحثين مثل: (Bruni and Verona, 2009)، (Sukdej & Konwar et al., 2017)؛ حيث أجريت العديد من البحوث والدراسات في أماكن متفرقة من العالم، ولكن هذا الموضوع لم يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مصر.



2- يسلط البحث الحالي الضوء على نظرية القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) كأحد النظريات الحديثة المفسرة لأهمية إعادة تشكيل الموارد والقدرات المتاحة لدى المنظمات لتأثيرها على الأداء (Vorhies et al., 2011)، (Naldi et al., 2014)، (Osisioma et al., 2016)، (Pham et al., 2017)، واستجابتها بشكل إيجابي لظروف السوق غير المؤكدة، حيث يمكنها بناء وتجديد القدرات في بيئة الأعمال المضطربة (Winter, 2003)، وإعادة تكوينها حسب التغيرات الحادثة في السوق.

3- ندرة البحوث والدراسات التي قامت بالربط بين كل من القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادي في الأدبيات التسويقية - على حد علم الباحث - حيث لم يلتفت الباحثين إلى أهمية دراسة طبيعة العلاقة بين هذين البعدين، وفي هذا الصدد يشير (Fang and Zou, 2009) إلى أن هناك ندرة في البحوث والأدلة التجريبية التي تثبت تأثير القدرات التسويقية الديناميكية، وخاصة على الممارسات الريادية في التسويق. كما يوجه (Hills et al., 2008) انتقادات حادة إلى كبار الباحثين في حقل التسويق بسبب عدم تناولهم لموضوع التسويق الريادي بالأهمية التي يستحقها هذا الحقل المعرفي. وعليه فإن نتائج البحث الحالي يمكن أن تقدم إسهاماً متواضعاً في مسار التراكم المعرفي للبحوث والدراسات ذات الصلة بهذا المجال.

4- أحد التحديات التي تواجه البنوك اليوم هو بناء قدرات تسويقية ديناميكية تمكنها من تعزيز ممارسة العمليات التسويقية الريادية المختلفة، وتحقيق نجاحات حقيقية في قطاعات التجزئة المصرفية، وخاصة في إطار المنافسة الشرسة التي تواجهها، وفي ظل الاضطرابات البيئية (التكنولوجية، السوقية، والتنافسية) التي يشهدها السوق المصرفي. وهذا لا شك يتطلب تطويع قدراتها التسويقية الديناميكية والاستفادة منها في دعم ممارسات التسويق الريادي لاستغلال الفرص التسويقية في هذا القطاع بما يعكس على تحسين الأداء المصرفي (خالد وسفيان، 2016) وتحقيق أهداف البنك الربحية (الشكري، 2014)، وتحقيق مزيد من المزايا التنافسية (Bilińska-Reformat, 2016)، (Jurksiene and Pundziene, 2016) في ظل ظروف رفيعه المدى من عدم التيقن من السوق.

5- يعتبر قطاع التجزئة المصرفية عصب أي بنك في وقتنا الحالي، فقطاع التجزئة المصرفية هو القطاع المنوط بها تقديم خدمات متنوعة لقاعدة عريضة من العملاء، مثل منحهم القروض والتسهيلات الائتمانية، بهدف الوصول إلى كافة شرائح المجتمع، ومساندة الهدف القومي للدولة في تعزيز الشمول المالي بالبنوك ([www.businesslitenews.com](http://www.businesslitenews.com)).

- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- 1- التعرف على طبيعة علاقة القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) بممارسات التسويق الريادي (EM) في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث.
- 2- تحديد مدى تأثير القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: [القدرات التسويقية التشغيلية/أو العملياتية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد/ أو القدرات]، والقدرات التسويقية الخارجية ممثلة في: [القدرة على استشعار السوق، القدرة على استحواذ السوق، القدرة على التمكن من السوق ممثلة في: (إدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية)] على ممارسات التسويق الريادي ممثلة في: [الاستباقية/ أو المبادرة، اقتناص الفرص، تقبل المخاطرة، الإبداع المصرفي، التركيز على العملاء، الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة] في البنك موضع البحث.
- 3- تحديد الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية) في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث.

الإطار النظري والبحوث السابقة:

(أ) - القدرات التسويقية الديناميكية: النظرية، المفهوم، الأهمية والأبعاد:

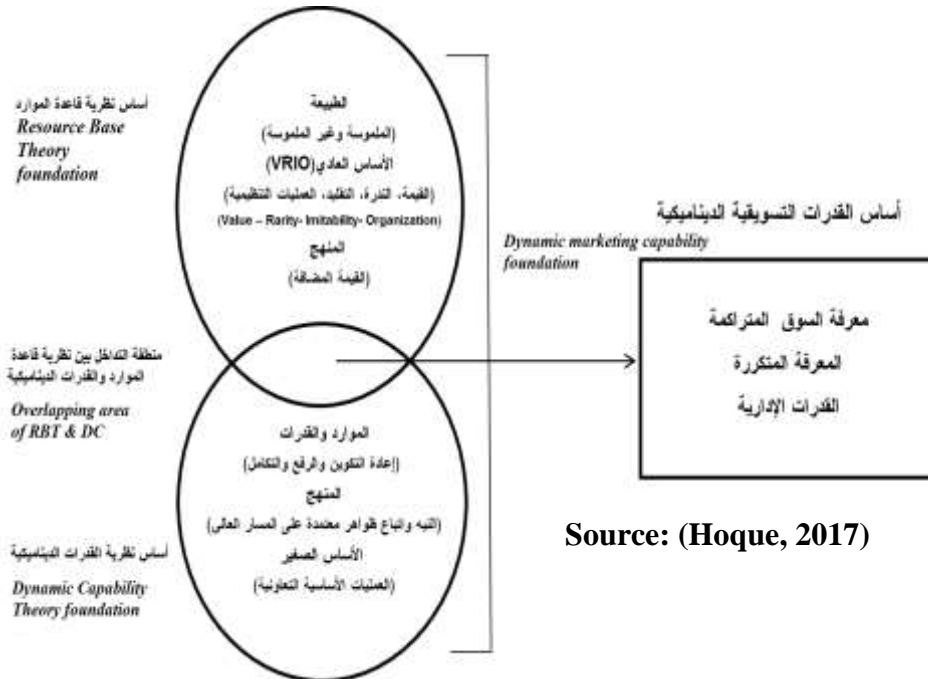
ظهرت نظرية القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) إلى حيز الوجود نتيجة تداخل كل من النظرية المستندة إلى الموارد (Resource Base Theory (RBT)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities (DCs) Theory (Hoque, 2017)، (راجع شكل رقم 1). فالقدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) هي بناء مشتق من نظرية القدرات الديناميكية كما يراها (Teece, 1997, 2014)، فهي تعد بمثابة مجموعة فرعية من القدرات الديناميكية (DCs)، وكأداة لاستشعار احتياجات العملاء، ومتطلبات الأسواق، وإحداث التغييرات في هذه الأسواق (Eisenhardt and Martin, 2000)، (Wheeler, 2002)، (Kachouie, et al., 2018).

- مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية:

يعرف (Fang and Zou , 2009, p. 744) القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) بأنها: "استجابة وفعالية عمليات الأعمال عبر الوظائف لخلق وتقديم قيمة للعملاء نتيجة لتغيرات السوق". في حين يعرفها (Bruni and Verona, 2009) بأنها: "رأس المال

البشري، رأس المال الاجتماعي وإدراك المديرين المشاركين في إنشاء واستخدام وتكامل المعرفة بالسوق وموارد التسويق من أجل التوفيق بين السوق والتغيير التكنولوجي. كما يعرفها (Konwar et al., 2017) بأنها: "فعالية حزمة من الروتينيات المترابطة التي تدعم قدرة الشركات على الانخراط في أنشطة تسويقية محددة والاستجابة للتغيرات في ظروف السوق". وأخيراً تعرف بأنها: "القدرات التي تستخدم المعرفة السوقية لتكييف الموارد والقدرات التنظيمية" (حسن، 2020).

شكل رقم (1) موقع نظرية القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) في إطار كل من النظرية المستندة إلى الموارد (RBT) ونظرية القدرات الديناميكية (DCs)



Source: (Hoque, 2017)

ويري (Adner and Helfat, 2003) أن القدرات التسويقية الديناميكية تختلف عن القدرات التسويقية العادية من حيث قدراتها على تطوير سلع وخدمات جديدة، بناء على استخدام المعرفة السوقية وموارد التسويق من أجل تطوير المنظمة (حسن، 2020). ويمكن اعتبار القدرات الديناميكية بمثابة قدرات تسويق ديناميكية حقيقية إذا كان لمديري التسويق وقسم التسويق تأثير كبير عليها (Barrales- Molina et al., 2014). فالوظيفة الأساسية للقدرات التسويقية الديناميكية هي مساعدة الشركة على ضبط وتكوين مواردها الداخلية بسرعة لمواءمة عمليات إدارة التسويق مع الطلب في السوق بعد تلقي إشارات واضحة لتغيرات السوق (Xu et al., 2018). فمن خلال هذه القدرات يمكن استخدام معرفة السوق

لتكييف الموارد والقدرات التنظيمية للمؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات السائدة في البيئة المحيطة.

- أهمية القدرات التسويقية الديناميكية:

تبرز أهمية القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) فيما يلي:

1. تستهدف القدرات التسويقية الديناميكية استغلال مهارات وموارد الشركة (عبد الحميد وآخرون، 2017) لتلبية احتياجات السوق، والتكيف مع ظروفه، والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والضغوط التنافسية (Vorhies, 1998)، (Griffith et al., 2010)، وتحسين الأداء الابتكاري (Xu et al., 2018)، وتعزيز الأداء التنظيمي (Osisioma et al., 2016)، والتأثير على الأداء والميزة التنافسية (Fang and Zou, 2009)، كما أنها تعطي فهماً أكثر تفصيلاً للممارسات الإدارية، وتفسر عدم تجانس الأداء في البيئات المختلفة وخاصة تلك القائمة على العلم (Bruni and Verona, 2009).

2- توفر القدرات التسويقية الديناميكية إطاراً شاملاً لربط استراتيجية الشركة والرؤية القائمة على الموارد بريادة الأعمال، حيث تعد القدرات التسويقية الديناميكية بمثابة عمليات تكاملية مصممة للحصول على المعلومات حول الأسواق المحتملة والفرص المتاحة ومن ثم ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة وتنفيذها كجزء من الاستراتيجية (جثير، وعبد الغفور، 2017)، وتطبيق هذه المعارف المتراكمة في خلق قيمة أعلى للعميل، والتي بدورها تؤثر بصورة إيجابية على ولاء العميل وتزيد من درجة رضائه (قنديل، 2009).

3- تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية أحد المحركات الأساسية التي تحدد موارد المنظمة وكيفية استغلالها، حيث تعد بمثابة خريطة الطريق نحو تنسيق واستخدام المؤسسات لأصولها وقدراتها لفهم احتياجات العملاء، إذ تتيح الفرصة لإدارة الشركات لإعادة ترتيب أو تشكيل مواردها الداخلية والخارجية لبناء مزايا تنافسية مستدامة في ظل ظروف عدم اليقين الشديد (Teece, 2016)، كما أنها تقدم الدعم الكافي للمنشآت لتغيير عملياتها الثابتة، وتوسع الرؤية بشكل أفضل لفهم العلاقة بين مرونة الأسعار، والطلب، وسلوك المستهلك، هذا بالإضافة إلى مساعدة المنشآت على تحديد الأسواق الهامة بالنسبة لها، وتحسين العائد على الاستثمار في إدارة علاقات العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى إضافة قيمة للعملاء (حسن، 2020)، (Barrales-Molina et al., 2014)، وتصنيع فرص سوقية تتفوق بها على المنافسين (Hariandja, 2016).

- أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs):

جدير بالذكر أن هناك كثيراً من الأبعاد الخاصة بالقدرات التسويقية الديناميكية التي كشفت عنها البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، ويوضح الجدول رقم (1) ملخصاً لأهم هذه الأبعاد كما وردت في البحوث والأدبيات التسويقية.

جدول رقم (1) أهم القدرات التسويقية الديناميكية التي تناولها الباحثون بالدراسة

القدرات التسويقية الديناميكية	الباحث
قدرات تشغيلية /أو عملياتية وتتمثل في: 1- قدرات تطوير المنتج ، 2- قدرات التسعير، 3- قدرات التوزيع، 4- قدرات الاتصالات الترويجية، 5- قدرات البيع، 6- قدرات إدارة معلومات السوق، 7- قدرات التخطيط التسويقي، 8- قدرات التنفيذ التسويقي.	(Vorhies & Morgan, 2005)
1- إدارة علاقات الزبون 2- إدارة تطوير المنتج الجديد 3- إدارة سلاسل التوريد	(Fang and Zou, 2009)
1- إدارة الطلب 2- خلق المعرفة السوقية 3- بناء العلامات التجارية 4- إدارة علاقات العملاء (CRM)	(Maklan and Knox, 2009)
- تطوير المنتج الجديد بالتركيز على معرفة السوق	(Bruni and Verona, 2009)
1- قدرات التسويق الاستراتيجي الديناميكي 2- قدرات التسويق التخطيطي الديناميكي 3- القدرات الديناميكية لمعرفة السوق	(Pérez-Cabañero et al., 2015)
قدم إطار تكاملي يتضمن : 1- (قدرات التسويق الديناميكية وتشمل: تطوير المنتج الجديد ، والتوجه الاستباقي للسوق) . 2- عمليات تحت التشغيل وتتضمن: (القدرة على استشعار السوق ، قدرات التعلم ، قدرات التكامل ، وقدرات التنسيق). 3- قدرات محددة وتشمل : (القدرة الاستيعابية ، وإدارة المعرفة). 4- قدرات تمكين التسويق: (إدارة علاقات العملاء (CRM) ، تسليم الخدمة للعميل، شبكات خارجية، شبكات داخلية، بناء العلامة ، ... )	(Barrales-Molina et al., 2014)
1- قدرات الاستشعار 2- قدرات الاستحواذ 3- قدرات إعادة تكوين/ أو تشكيل الموارد	(Kindström et al., 2013)
1- القدرة على استشعار السوق 2- القدرة على تعلم السوق 3- القدرة على استهداف السوق وتحديد المواقع	(Sukdej & Ussahawanitchakit, 2015)
1- إدارة علاقات العملاء. 2- المعرفة السوقية (المعرفة بالزبائن، المعرفة بالمنافسين، والمعرفة بالسوق). 3- تطوير المنتج.	( جثير، وعبد الغفور، 2017)
1- القدرة على استشعار السوق 2- القدرة على التعلم 3- القدرة على إعادة التكوين /أو التشكيل للموارد المتاحة.	(Chukwuemeka & Onuoha, 2018)

وفي إطار ما تقدم يقسم الباحث القدرات التسويقية الديناميكية في قطاع التجزئة

المصرفية إلى :

(أ) القدرات التسويقية الديناميكية المرتبطة داخلياً بالمنظمة (الداخلية):  
ويقسمها الباحث إلى:

### 1- القدرات التسويقية التشغيلية (العملياتية) *Operational Marketing Capabilities*:

ويطلق عليها أحيانا القدرات الخاصة *Spacialized Capabilities* وتمثل في: قدرات تطوير المنتج/ الخدمة المصرفية، قدرات التسعير، قدرات توزيع الخدمات المصرفية، قدرات الاتصالات التسويقية (الترويج) (Vorhies & Morgan, 2005)، (عبدالحاميد وآخرون، 2017). وتتيح هذه القدرات للمنظمة أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية، وتركز على الحفاظ على "الوضع الراهن" "The status quo"، وتساعد في حل المشكلات اليومية في المنظمة (Kachouie, et al., 2018).

### 2- القدرة على التعلم *Learn capability*:

تركز قدرات التعلم على استخدام المعلومات السوقية لتوليد معرفة جديدة، حيث تعمل على مزج القدرات التشغيلية بالمعرفة الجديدة (Kindström et al., 2013). وتشمل القدرة على التعلم أيضاً الحصول على المعلومات ونشرها وتفسيرها. وهذه العمليات تدعم ثقافة التوجه نحو السوق لتوليد مدى واسع من معلومات السوق على مستوى المؤسسة عبر الإدارات المختلفة، والاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة (Eng & Okten 2011). وفي هذا الصدد يشير (المحاسنة، 2017) إلى أن هناك أربعة قدرات للتعلم وهي: (1) القدرة على اكتساب المعرفة، (2) القدرة على استيعاب المعرفة وترتبط بتوضيح المعرفة، (3) القدرة على تحويل المعرفة وترتبط بالإبداع في حل المشكلات، (4) القدرة على استغلال المعرفة، وترتبط بممارسة المبادرات الجديدة واقتناص الفرص.

### 3- القدرة على إعادة تشكيل الموارد /أو القدرات *Reconfiguring Capabilities* :

وتستهدف هذه القدرة في المقام الأول إعادة ترتيب وتشكيل الموارد أو القدرات التشغيلية للمنظمة لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية بطريقة تمكنها من التغلب والتفوق على منافسيها (رشيد، والعبودي، 2015). ويمكن إعادة تشكيل نظام خدمات التجزئة في المصارف عن طريق: (1) إعادة تشكيل /أو تكوين نظام الخدمة المصرفية. (2) القدرة على توسيع قاعدة الموارد في أسواق وخدمات جديدة. (3) إعادة تكوين الأدوار والموارد وموقع التحكم والسلطة في نظام الخدمة. (4) تحقيق التوازن بين الأصول والمنتجات وابتكار الخدمات. (5) إنشاء نموذج عقلي موجه نحو الخدمة: يُشار إليه غالباً باسم منطق الخدمة ؛ وينطوي على بعد التعلم (Kindström et al., 2013).

(ب) القدرات التسويقية الديناميكية المرتبطة خارجياً بالسوق (الخارجية):  
وتتمثل هذه القدرات في:

### 1- القدرة على استشعار السوق Market-Sensing Capability :

وتعني القدرة على جمع واستخدام المعلومات من البيئة الخارجية فيما يتعلق بالطلب، العملاء، المنافسين، التغيير البيئي الكلي الأوسع نطاقاً، واستخدام هذه المعلومات بشكل مناسب لتوجيه أعمال المنظمة، وهو ما يُمكن المنظمة من الحصول على التميز التسويقي، الاستجابة التسويقية، والإنتاجية التسويقية. وتتمثل قدرات الاستشعار في مجال خدمات التجزئة المصرفية في: (1) الاستشعار المرتبط بالعميل: حيث يهتم البنك ببناء معرفة عميقة عن العملاء من خلال حلقات التغذية المرتدة وإنشاء أدوار وأنظمة وعمليات تنظيمية تلتقط باستمرار طلبات العملاء وترجمها في شكل خدمات جديدة. (2) استشعار نظام الخدمة: أي بناء وفهم نظام الخدمة بالكامل، بما في ذلك الروابط مع الشركاء والموردين. (3) الاستشعار الداخلي للخدمة: ويتمثل في التعرف على الفرص المتعلقة بتكامل المنتجات والخدمات واكتشاف المبادرات اللامركزية لعملية تطوير الخدمة. (4) استكشاف التكنولوجيا: وتهتم بمسح المصادر التكنولوجية لتقديم الخدمات واستكشافها خارج نظام الخدمة، ويرتبط ذلك في المقام الأول بالتغيرات التكنولوجية الأكثر جذرية (Kindström et al., 2013).

### 2- القدرة على استحواذ السوق Market Seizing Capabilities :

يرى (Teec, 2007) أن استشعار الفرصة السوقية شئ والاستحواذ عليها شئ آخر، بمعنى أن المنشأة قد تستشعر الفرصة الموجودة في السوق إلا أنها قد لا تكون قادرة على استثمارها بالطريقة الصحيحة، ومن ثم فإن كلاهما يمثل نشاطاً مختلفاً عن الآخر (رشيد، والعبودي، 2015). وفي مجال خدمات التجزئة المصرفية يمكن القيام بعملية الاستحواذ من خلال: (1) الاستحواذ على تفاعلات الخدمة: وتتمثل في التفاعل والتعاون المشترك مع العملاء والشركاء. (2) إدارة عملية تقديم الخدمات: وتعكس القدرة على إعادة هيكلة الموارد الداخلية والخارجية بسرعة من أجل تقديم خدمات جديدة أو محسنة، بما في ذلك تحديد الأدوار المخصصة للخدمات على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. (3) هيكلة عملية تطوير الخدمة: حيث يجب أن تتصف بالمرونة. (4) اعتماد آليات إيرادات جديدة: أي طرح آليات جديدة للحصول على إيرادات جيدة استناداً إلى قيمة الخدمة، مثل تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل وغيرها (Kindström et al., 2013).

3- قدرات تسويقية ديناميكية مرتبطة بالتمكن السوق:

وتتمثل في: قدرات إدارة علاقات العملاء، وقدرات إدارة العلامة التجارية (العطوي،

2014) وهما على النحو التالي :

1/3- قدرات إدارة العلاقات مع العملاء:

### Customer Relationship Management (CRM) Capabilities

وهي عبارة عن مقارنة تركز على إنشاء علاقات دائمة وطويلة المدى مع العملاء الحاليين والمحتملين تنشئ من خلالها المنظمة روابط تجارية أو شخصية تستطيع عن طريقها تركيز توجهها نحو الزبون بصورة أكبر من توجهها نحو المنتج (جثير وعبد الغفور، 2017). وتمثل إدارة علاقات العملاء النظرة الشمولية لقيمة العميل المعتمدة على توجه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مربحة من خلال التسويق التفاعلي والمبيعات والخدمات (Srinivasan Moorman, 2005).

ويرى (العطوي، 2014) أن قابليات/أو قدرات إدارة علاقات العملاء تمثل استثمارات مدروسة ومستمرة في مزج القابليات ذات الصلة بالعنصر البشري والتقني والأعمال التجارية، وهذه القابليات يصعب قياسها بسبب تدخلها في غصون نظام تنظيمي معقد من العمليات المترابطة والمتشابكة، فهي تتطلب من المديرين بذل مزيد من الجهد في عمليات التنسيق والتمازج بين المهارات التكنولوجية والمعلوماتية والموارد البشرية والهيكل التنظيمية.

وجدير بالذكر أن البنك موضع البحث قد قام بتنمية قاعدة العملاء وتعزيز العلاقات معهم باعتبارها محورا رئيسياً من محاور استراتيجية البنك ونموذج أعماله منذ بداية مسيرته، إلى جانب ما يمثله ذلك من فرصة مواتية لتعزيز القدرة التنافسية والترويجية لمنتجات البنك بين العملاء الحاليين. وفي هذا السياق أطلق البنك عدة حملات استراتيجية بهدف رفع مستوى الوعي بالمنتجات الجديدة والترويج لها. وبالتوازي مع حرصه على توطيد علاقاته مع مختلف شرائح العملاء، ركز البنك جهوده بشكل خاص على تحقيق الاستفادة من ولاء قاعدة عملائه بقطاع إدارة الثروات، وعزز ذلك الهدف من خلال تأسيس وحدة خاصة للارتقاء بجودة ومستوى الخدمة المقدمة لتلك الشريحة من العملاء ذوي الملاحة المالية (Banque du Cair, Annual Report, 2018).

2/3- قدرات إدارة العلامة التجارية:

### Brand Management Capabilities (BMC)

تكمن القوة الحقيقية للعلامة التجارية في القدرة على خلق الولاء للعلامة. ويشير كوتلر وامسترونج" إلى أنه يجب على المؤسسات إدارة علاماتها التجارية بعناية، حيث يجب



على المؤسسة إعلام المستهلكين بمكانة العلامة التجارية باستمرار، لذلك تسعى المؤسسات إلى بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية في ذهن العميل بالشكل الذي يجعلها أكثر تميزاً عن العلامات التجارية الأخرى (Kotler & Armstrong, 2012, p.251). وتبرز أهمية قدرات بناء وإدارة العلامات التجارية في تأثيرها الإيجابي في مواقف العملاء وسلوكهم الشرائي، وقدرتها على قيادة السوق، وتحقيق موقع سوقي متميز، وتحقيق حصة سوقية مهمة، هذا فضلاً عن أنها تعكس سمعة المنظمة ومصداقتها (العطوي، 2014).

وإجمالاً فإن الباحث سوف يعتمد على كل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية والخارجية المشار إليها آنفاً في البحث الحالي، وتحديد مدى إمكانية قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث استخدام هذه القدرات في تحقيق ممارسات فعالة للتسويق الريادي به.

#### (ب) التسويق الريادي (EM) : مفهومه، أهميته، وممارساته:

- مفهوم التسويق الريادي وأهميته:

تعد الريادة إحدى الطرق التي تحافظ فيها المؤسسة على بقائها مع زيادة استمرارية قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية في الوقت الحاضر (Kaya & Ağca, 2013, p.3). وعلى غرار وضعية التكامل بين الريادة والإدارة الاستراتيجية برز بناء معرفي جديد يعرف بالتسويق الريادي (EM)، وهو ناتج عن التزاوج بين مفهوم التسويق ومفهوم الريادة، على اعتبار أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي يتبناها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسية لنظرية التسويق (Barrett and Balloun, 2000).

ويعرف (Morris et al., 2002) التسويق الريادي بأنه: تحديد استباقي واستغلال الفرص للحصول على عملاء مربحين والحفاظ عليهم من خلال الابتكار، ومنظور إدارة المخاطر، وخلق القيمة، ورفع قيمة الموارد، ويعتمد على تكتيكات تسويقية إبداعية وغير معقدة. كما يعرف (أبو فارة، 2010) التسويق الريادي بأنه: وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، وهو عنصر نجاح حرج يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية.

وتبرز أهمية التسويق الريادي في أنه حقل معرفي يعمل على تحقيق نوع من التوازن بين التطورات الحديثة في الفكر التسويقي من جانب والممارسات التسويقية من جانب آخر، ويسعى نحو الاستباقية، واقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار عملية وسوقية. وكذلك تحقيق القيمة المضافة للعملاء من خلال الاستثمار الفاعل للوقت والأموال والجهود والمهارات، وتبني مداخل واساليب ابتكارية جديدة لإيصال المنتجات إلى الأسواق (Harrigan et al., 2012).

(عبدالله و حسين، 2018)، وخاصة وأن التسويق الريادي يعمل في بيئة غير مستقرة وفي ظل ظروف بيئية تتسم بالتعقيد والاضطراب، فممارسات التسويق الريادي تستطيع مجاراة هذه التطورات والتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية (عبدالله و حسين، 2018).

- ممارسات التسويق الريادي:

تعرف الممارسات الريادية بأنها: الأساليب والأنشطة التي يقوم بها الأشخاص الرياديون في المنظمة والتي تمثل القوة الدافعة والمحركة للانتقال بمنظمتهم الى الريادة في ظل أجواء السوق التنافسية من خلال تطبيق كل فكرة إيجابية في ممارسات (أنشطة تسويقية ريادية) تؤدي الى التغيير الإيجابي في المنظمة وتجعلها متفوقة على المنافسين في المجال التسويقي (عبدالله وحسين، 2018).

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن أهم الممارسات المتعلقة بالتسويق الريادي هي: (1) الاستباقية/أو المبادرة، (2) اقتناص الفرص، (3) تحمل المخاطر، (4) الإبداع، (5) التركيز على العميل، (6) رفع قيمة الموارد، (7) خلق القيمة (Morris et al. 2002)، (أبو فاره، 2010)، (Bavarsad et al., 2015)، (Sadiku-Dushi et al., 2019)، ولهذا سوف يعتمد عليها الباحث كمتغيرات تابعة في سياق البحث الحالي وهي على النحو التالي:

1- الاستباقية/أو المبادرة Proactiveness: وتمثل التوجه الاستباقي أو الاستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة ودخول أسواق جديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز التنظيمي (الحدراوي، الكلابي، 2013). فالتوجه الاستباقي من شأنه تعزيز الأداء (Davis et al., 2010)، كما يؤثر على استعداد الشركات وقدرتها على الاستفادة من فوائد العلاقات (Xu et al., 2018)، ويبين مدى قدرة المنظمة على توسيع نطاق أعمالها بحيث تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة، وكذلك قدرتها على استخدام الطاقات والموارد المتوافرة لديها بغرض استخدامها في عمليات التنافس (Hughes et al, 2007).

2- التركيز على الفرص (اقتناص الفرص) Opportunities focus: تسعى المنظمات التي تمارس عمليات التسويق الريادي جاهدة إلى بناء موقع متميز لها في السوق (صادق، 2010)، وهذا لن يتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة ملاحقة الفرص أو السعي وراء الفرص التسويقية الحاسمة لنجاحها، وذلك من خلال البحث عن مكامن السوق والتي يتم تقييمها تبعاً لقدرات وموارد المنظمة (الحمداني والتحافي، 2017). ويشير (أبو فاره، 2010) إلى أن المنظمات الناجحة لا تعمل على البحث عن الفرص التي لها علاقة بالإستراتيجية الحالية

فحسب ولكنها تعمل على تقييم الفرص الإستراتيجية المتاحة بشكل فعال، على أساس أن هذه الفرص تمثل عملية تعريف أو إعادة تعريف للمستقبل.

3 - تقبل/ أو تحمل المخاطر Risk-taking : وتمثل مدى استعداد إدارة المنظمة لتحمل مخاطرة الحصول على فرصة تسويقية في ظل ظروف عدم التأكد، فالمخاطرة تعكس مدى استعداد المديرين لاستخدام موارد كبيرة لإنتاج منتجات جديدة محفوفة بالمخاطر، والسعي لدخول أسواق جديدة أو الاستعداد لتقبل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار(الحدراوي و الكلابي، 2013). وانسجاما مع مفهوم الريادة نجد أن منظمات الأعمال اليوم تقوم بحساب المخاطر، وتتبنى الخطوات العقلانية في التعامل معها كما تقبل تحدى هذه المخاطر، وتدرك أن عمليات الإبداع ترتبط بشكل كبير بحالات عدم التأكد، وبالتالي يمكنها أن تقلل من هذه المخاطر بأن تحولها إلى أطراف أخرى(صادق، 2010).

4- الإبداع/الابتكار Innovativeness: من الأهمية بمكان للمنظمة أن تكون مبدعة في عالم اليوم لمواجهة التغيرات الحادثة في بيئة أعمالها (البجاري، 2018). والتسويق الريادي يسهم في عمليات الابتكار المستدام بدءاً من عملية تحديد الفرص وتوليد المفاهيم وحتى الإسناد الغني والتكامل الإبداعي لقاعدة موارد المنظمة (البغدادي والعطوي، 2014). ويرى "كوتلر وامسترونج" أن إدارة الإبداع في المنظمة تؤدي إلى نتيجتين مواتيتين: أولاً، تساعد على خلق ثقافة موجهة نحو الابتكار في المؤسسة، وتبين مدى دعم وتشجيع الإدارة العليا له. ثانياً، تنتج عمليات الإبداع عدداً أكبر من الأفكار الجيدة للمنتجات الجديدة (Kotler & Armstrong, 2012,p.270, 272).

5- التركيز على العميل/ الزبون Customer-Focus: تنصب معظم أنشطة التسويق الريادي على أساس معرفة توجهات العملاء بشكل دقيق، حيث تركز المنظمة وبشكل جوهري على عملائها الحاليين والمحتملين، وفي هذا الصدد يؤكد (Miles and Darroch, 2006) على أن عمليات التسويق الريادي تستوجب التوجه نحو كسب مزيد من العملاء الجدد في السوق المستهدف، والأسواق الجديدة وتقديم المنتجات /أو الخدمات التي تتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم بصورة مميزة عن المنافسين، والتعامل وكسب ولائهم على المدى الطويل، وإقامة علاقات مع العملاء المحتملين وخاصة ذوي القيمة العالية لجعلهم عملاء دائمين للمنظمة(عبد الله وحسين، 2018).

6- رفع قيمة الموارد (استغلال الموارد) **Resource leveraging**: إن ممارسات التسويق الريادي تعرض مدى قدرة المنظمة على إعادة تحديد ورفع قيمة مصادرها (البجاري، 2018)، وذلك من خلال التعرف على الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها بأقصى ما يمكن. وفي هذا الصدد أشار (صادق، 2010) إلى أنه يجب على المنظمة إعادة تحديد ورفع قيمة مواردها من خلال امتلاك هذه الموارد أو التحكم فيها، واستغلالها الاستغلال الأمثل.

7- خلق القيمة **Value creation**: هناك ثلاثة أنواع من القيم تركز عليها المنظمات التي تتبنى ممارسات التسويق الريادي هي: (1) القيمة الناجمة عن الأداء المتميز من حيث تقديم منتج جديد ذي مستوى عال من الجودة وبأسعار منافسة وبطريقة تسهل للزبائن الوصول إليه. (2) القيمة الناجمة عن تحقيق الرغبات والتوقعات الفردية للعملاء وهو ما يعرف بالشخصنة الفردية بهدف بناء علاقات جيدة معهم. (3) القيمة الناجمة عن تفوق منتجات المنظمة عن منتجات المنظمات المنافسة (العزاوي، والعبيدي، 2013).

(ج) خدمات التجزئة المصرفية: تعريفها، أنواعها، وخصائصها:

1- تعريف التجزئة المصرفية وأنواعها:

يعرف (Manoj , 2003) التجزئة المصرفية بأنها: مدى واسع من الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد وتتضمن مجموعة شاملة من المنتجات المالية مثل: قروض الرهن العقاري السكنية (القروض السكنية)، قروض تمويل السيارات للمستهلكين، منتجات الودائع، قروض للحصول على الأسهم، بطاقات الائتمان، بطاقات السحب الآلي، القروض الشخصية، قروض الاكتتاب العام، وغيرها. ومن جهة أخرى يعرف (Clark et al., 2007) خدمات التجزئة المصرفية بأنها: مجموعة من المنتجات والخدمات التي توفرها البنوك للمستهلكين والشركات الصغيرة من خلال الفروع، الإنترنت، وقنوات أخرى. وهذا التعريف يرى أن البنوك تنظم أنشطتها في مجال البيع بالتجزئة بناء على ثلاثة أبعاد متكاملة هي: (1) العملاء الذين يتم تقديم الخدمة لهم، (2) المنتجات والخدمات المقدمة، (3) وقنوات تقديم الخدمة التي تربط العملاء.

وعليه، فإن التوجه الحديث للتجزئة المصرفية يشير إلى أنها تمثل تلك الصفقات المباشرة التي يتم إبرامها مع المستهلكين، المؤسسات، أو البنوك الأخرى، وفي هذا الصدد تشير مؤسسة Marticus Learning إلى أن قطاع التجزئة المصرفية اليوم يركز على ثلاثة ركائز أساسية هي: (1) تعدد المنتجات المصرفية: (الودائع، كروت الائتمان، التأمين، الاستثمار، الأوراق المالية). (2) تعدد قنوات التوزيع: (الكول سنتر، الفروع، والإنترنت).

(3) تعدد مجموعات المستهلكين: (العملاء، المشروعات الصغيرة، والمؤسسات) (Retail Banking Marticus Learning) (<http://www.imarticus.org>).

وجدير بالذكر أن البنك - موضع البحث- ينتهج هذا التوجه الحديث، حيث لا يقصر خدمات التجزئة على الأفراد كما هو شائع، بل يمتد أيضا بها إلي العملاء من الشركات والمشروعات الصغيرة، حيث يعتز البنك بخدمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق المصرية عبر تزويدهم بحزمة غنية من منتجات ما يعرف بالـ Microfinanace، وهو التمويل قصير الأجل، هذا فضلا عن التمويل متوسط الأجل، والقروض الميسرة، وحلول الإقراض المتخصص، والتمويل التجاري، وخدمات إدارة النقدية، وغيرها (Banque du Caire, Annual Report, 2018)، وبالتالي فهو يقدم مجموعة واسعة من الخدمات سواء للأفراد Personals أو للشركات Business.

وفيما يختص بالخدمات التي يقدمها البنك- موضع البحث- إلي الأفراد فتشمل: (1) الحسابات والادخار: وتتضمن الحسابات الجارية، حسابات الخزينة الممتازة، وحسابات التوفير. (2) الشهادات والودائع: (شهادة بلادي، أمان، وبريمو بلس). (3) القروض: (شخصية، القرض العقاري، قروض السيارات، وإعادة جدولة الأقساط). (4) البطاقات: الخصم من ماستر كارد، بطاقات الائتمان، بطاقة من ماستر كارد مسبقة الدفع Easy Card، تحويلات ماستر كارد. (5) الخدمات المصرفية الرقمية: الخدمات المصرفية عبر المحمول Mobile Banking، محفظة القاهرة النقدية Qahera Cash، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت BDC Online - Internet Banking. (6) التأمين المصرفي Bancassurance. (7) الحوالات المصرفية Remittance.

أما فيما يختص بالخدمات التي يقدمها البنك إلي الشركات فتتمثل في: (أ) تمويل الديون، تمويل سلاسل التوريد، الاستشارات الاستراتيجية وحلول التمويل الجاهزة، (ب) أقسام الأعمال: المؤسسات المصرفية، الخزينة وأسواق المال، الشركات الصغيرة والمتوسطة (ج) المنتجات: إدارة النقد والسيولة، تمويل التجارة وسلسلة التوريد، الديون والتمويل المتقلب، خدمات الأوراق المالية، الخزينة والعملات الأجنبية (<https://www.bdc.com.eg>).  
2 - خصائص خدمات التجزئة المصرفية:

تتسم خدمات التجزئة المصرفية بما يلي: (1) عادة ما تقدم على فترات قصيرة، حيث تتراوح مدتها ما بين (1-5) سنوات. (2) تتميز بارتفاع عائدها وانخفاض تكلفتها. (3) تتميز بانخفاض درجة المخاطرة فيها لأنها تتعامل مع قطاع عريض من العملاء بما يوزع درجة

المخاطرة على عدد أكبر من العملاء.(4) تستفد من التكنولوجيا المتوفرة من خلال شبكات الاتصال بين البنك وفروعه والبنوك الأخرى.(5) تتسم منتجات التجزئة المصرفية بالتنوع والتعدد وذلك لتعاملها مع فئات متنوعة من العملاء.(6) شروط سدادها عادة ما تأخذ شكل أقساط شهرية أو دفعات (<http://www.startimes.com>).

#### - البحوث السابقة:

يمكن تقسيم البحوث السابقة بناء على ثلاثة محاور هي:

أولاً: البحوث المرتبطة بالقدرات التسويقية الديناميكية (DMCs).

ثانياً: البحوث المرتبطة بممارسات التسويق الريادي (EM).

ثالثاً: البحوث المرتبطة بالاضطراب البيئي (Trebulant Environnement (TE).

وفيما يلي عرضاً لأهم هذه البحوث:

أولاً: البحوث المرتبطة بالقدرات التسويقية الديناميكية (DMCs):

استهدف بحث (Bruni and Verona, 2009) التعرف على كيف يمكن أن تستفيد الشركات القائمة على العلم من مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية من خلال دراسة نوعية لشركات الأدوية عالية الأداء. وتشير النتائج إلى أن قدرات التسويق الديناميكية يمكن أن تسهم في فهم أكثر تفصيلاً للممارسات الإدارية، وتفسير عدم تجانس الأداء في البيئات القائمة على العلم.

وقام (Xu and Li, 2011) بتحليل تأثير القدرات الديناميكية للتسويق مقابل قيمة أصحاب المصلحة وشبكة القيمة الخاصة بهم من خلال دراسة حالة لشركة Huawei. وقد تبين أن القدرات التسويقية الديناميكية ليست مفيدة فقط لتطوير الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المضطربة، ولكن لها أيضاً تأثير إيجابي على خلق القيمة، وبالتالي تعزيز شبكة القيمة لأصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال عمليات إدارة الأعمال.

ودرس (Wang, et al., 2013) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرات التسويقية الديناميكية للشركة. وقام الباحثون بتطوير نموذج يتكون من توجه السوق، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات العملاء (CRM). وقد تم جمع البيانات من (135) شركة صناعية وخدمية في تايوان. وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة مهمة لاتجاه الشركة في السوق، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة علاقات العملاء، وتأثير وظائف وقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على قدرات التسويق الديناميكي.

أما (البغدادى، والعطوي، 2014) فحاولا الكشف عن العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والتسويق الريادي من خلال أبعاده (التوجه نحو المبادرة، التوجه نحو استثمار الفرص، الإبداع في المنتج، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد، وخلق قيمة للزبون)، وذلك على عينة مكونة من (105) مدير من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد تبين أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في التسويق الريادي.

وتميز دراسة (Pérez-Cabañero et al., 2015) بين القدرات التسويقية والديناميكية والتسويق الاستراتيجي. وقد تمثلت عينة البحث في (152) شركة خدمية. وتوضح النتائج أن قدرات التسويق التشغيلي تؤثر على القدرات التسويقية الديناميكية. كما تؤثر إمكانات التخطيط والتسويق الاستراتيجي بشكل إيجابي في أداء الشركة، بينما تؤثر قدرات المعرفة بالسوق بشكل إيجابي في ابتكار الخدمة.

أما (رشيد والعبودي، 2015) فقد حاولا استكشاف دور القدرات الديناميكية (القدرة على الاستشعار، القدرة على الاستحواذ، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وقد تم الاعتماد على عينة مكونة من (40) مفردة من القيادات المصرفية في مصرف "إيلاف" الإسلامي، و(6) من فروع المنتشرة في منطقة الفرات الأوسط بالعراق. وقد توصلت نتائج البحث إلى أن هناك توجهاً ملموساً لدى إدارة المصرف لمواكبة التغيرات والتطورات البيئية من خلال استخدام أساليب وطرق متنوعة لاستشعار تلك التغيرات والقيام بتصميم نموذج أعمال يستجيب لتلك التغيرات بما يضمن استمراره ونموه.

وقد استهدف (Osisioma et al., 2016) تحديد نوع العلاقة بين القدرة على الاستشعار (وهي إحدى القدرات الديناميكية) وأداء البنوك التجارية في "أوكا" بنيجيريا. وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء مسح وصفي باستخدام الاستبيان. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الاستشعار وأداء البنك، كما تم التوصل إلى أن قدرات الاستشعار تعزز الأداء التنظيمي.

واستهدف (Bilińska-Reformat, 2016) تطبيق قدرات التسويق الديناميكية من خلال سلاسل البيع بالتجزئة في بولندا، وقد تم الاعتماد على تطبيق أسلوب بحث الحالة. وقد أظهرت النتائج أن سلاسل البيع بالتجزئة ينبغي أن تستخدم باستمرار القدرات التسويقية الديناميكية لتطوير قدرتها التنافسية بصورة أفضل. وأن عناصر القدرات الديناميكية للتسويق

تشمل تطوير العروض المقدمة للعملاء على أساس المعرفة المكتسبة عن العملاء (ما يشترونه؟ وأين؟ ولماذا؟ وما هي القيمة الإضافية التي يبحثون عنها؟ وكم هي القيمة التي على استعداد لدفعها؟ وما هي العوامل الأكثر أهمية في اختيار المتجر؟). وقد تبين أيضاً أن التسويق بالعلاقات يعتبر بمثابة قدرة ديناميكية مهمة أيضاً ويستخدم في الممارسات التجارية من قبل سلاسل البيع بالتجزئة موضع البحث.

وقام (Walugembe et al., 2017) بدراسة الدور الوسيط لأسهم العلامة التجارية القائمة على المستهلك في العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية واعتماد المنتج الجديد. وقد صممت الدراسة مسح مقطعي لجمع البيانات من عينة تقدر بـ (246) مصنع للمشروبات في أوغندا. وقد بينت نتائج البحث أن حقوق ملكية العلامة التجارية القائمة على المستهلك تتوسط جزئياً العلاقة بين قدرات التسويق الديناميكية واعتماد المنتجات الجديدة.

وربط (الربيعاوي، 2017) بين متغيرين أساسيين هما: القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي للوقوف على مدى تأثير القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الاتصالات متمثلاً في شركتي (آسيا سيل، وكورك تيليكوم)، وقد أُجري البحث على عينة ضمت (31) مدير من شركة "آسيا سيل"، و(30) مدير من شركة "كورك تيليكوم" في محافظة بغداد، وتوصلت نتائج البحث الى وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في تبني القدرات الديناميكية التسويقية.

وقدم (Xu et al., 2018) إطاراً لاستكشاف آليات بناء قدرات تسويقية ديناميكية من منظور كل من العوامل الخارجية (العلاقات بين المنظمات) والعوامل الداخلية (التوجه الريادي) باستخدام بيانات المسح في بعض الشركات الصينية. وقد تبين أن كلاً من العلاقات الرأسية والأفقية يمكن أن تسهل من تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تبين أن التوجه الريادي يؤثر على استعداد الشركات وقدرتها على الاستفادة من فوائد العلاقات، وبالتالي تعزيز تأثير العلاقات الرأسية مع إضعاف تأثير العلاقات الأفقية.

واستهدف (Kachouie et al., 2018) دراسة العلاقة غير المباشرة بين القدرات الديناميكية والنتائج التنظيمية من خلال دراسة التوجه الاستباقي للسوق وابتكار القيمة. وقد تم جمع البيانات من (270) مفردة من كبار المسؤولين التنفيذيين. وقد بينت النتائج أن قدرات التسويق الديناميكية (DMCs) مهمة في إعادة تشكيل قدرات التسويق التشغيلية، والتي تؤدي دورها إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أداء تنافسي متفوق.



وأخيراً حاول(حسن، 2020) تحديد أهم القدرات التسويقية الديناميكية التي ينبغي على المصارف الاهتمام بها وتقييم دورها في التوجه الاستراتيجي لتلك المصارف، وقد بلغت عينة البحث (62) مفردة من مديري ورؤساء الأقسام بعينة من المصارف العراقية، وقد توصل البحث إلى اهتمام المصارف عينة البحث باستثمار القدرات التسويقية الديناميكية ممثلة في (إدارة علاقات الزبون، المعرفة التسويقية، وتطوير الخدمة) لما لها أهمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي بهذه المصارف.

ثانياً: البحوث المرتبطة بممارسات التسويق الريادي:

اختبر(كاظم وشبر، 2014) علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات المميزة والتسويق الريادي بأبعاده(قادة التطوير التسويقي، أنشطة التسويق الريادي، العوامل المحددة للمصرف، العوامل المحددة للريادي). وقد تم تطبيق البحث في مصرف الرافدين العراقي، حيث تم توزيع (50) استمارة استبيان على المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام بالمصرف. وقد تبين أن هناك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المميزة والتسويق الريادي بأبعاده موضع البحث.

واستهدف (عمر، 2017) التعرف على أبعاد التسويق الريادي وإمكانية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم في اكتساب زبائن جدد للمنظمة من خلال تسليط الضوء على عينة من المصارف في مدينة "زاخو" بمحافظة "دهوك" في كردستان العراق. وقد تمثلت وحدة المعاينة في (35) مفردة من رؤساء الأقسام والشعب والمعاونين في هذه المصارف. وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التسويق الريادي والاستراتيجيات التسويقية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد التسويق الريادي في الاستراتيجيات التسويقية للمصارف المبحوثة.

وقام (الحميري و خليل، 2018) باختبار العلاقة الارتباطية بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده(الهيكلية، الإدراكية، والعلاقاتية) وريادية المنظمة بأبعاده(الإبداعية، المبادرة، وتقبل المخاطر) وبين القدرات الديناميكية بأبعاده(قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، وقدرات إعادة ترتيب الموارد). وقد تم جمع البيانات باستخدام العينة الطبقية العشوائية من(360) مفردة من العاملين في رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها. وقد توصلت النتائج إلى أن كلاً من رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية يؤثران كمتغيرين مستقلين في تحقيق المتغير المعتمد(ريادية المنظمة).

وسعى (حسين وحسن، 2019) الى التعرف على مدى إدراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لمفهوم التسويق الريادي واستراتيجيات "بورتر" التنافسية والعلاقة بينهما، ونظراً لأهمية القطاع الخدمي فقد أجريت الدراسة في عدد من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة "دهوك" العراقية، وتمثلت عينة البحث في (50) مدير مشروع. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين التسويق الريادي واستراتيجيات "بورتر" العامة على المستوى الكلي والجزئي.

وحاول (Sadiku-Dushi et al., 2019) تحديد أثر أبعاد التسويق الريادي (EM) على الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في "كوسوفو". وكشفت النتائج أن المجيبين يميلون إلى التركيز على الفرص بشكل كبير ويفهمون أهمية الاستفادة من الموارد، في حين ينظرون إلى خلق القيمة على أنها بُعد مهم للغاية في تسويق ريادة الأعمال، كما يتحفظ المجيبين على المتغير الخاص بتقبل المخاطرة.

وقام (Hadiyat & Lukiyanto, 2019) بفحص أبعاد التسويق الريادي للشركات الصغيرة ومتناهية الصغر في إندونيسيا. وقد تم جمع البيانات الأولية من عينة تقدر بـ (42) شركة صغيرة ومتناهية الصغر في مقاطعة "جاوة" الشرقية بإندونيسيا، وقد تبين أن أبعاد التسويق الريادي واستراتيجية التسويق وأساليب الذكاء التسويقي ترتبط بالأداء. وهذه الأبعاد يمكن استخدامها في دعم ممارسات التسويق الريادي.

أخيراً استهدف (Khourouh et al., 2020) فحص دور التسويق الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاضطراب البيئي والقدرة الديناميكية ذات الميزة التنافسية المستدامة. تضمنت هذه الدراسة (130) صناعة حرفية في "مالانج ريجنسي" و"مالانج سيتي" و"باتو سيتي" في جاوة الشرقية بإندونيسيا. تظهر النتائج أن الاضطراب البيئي لم يكن له أي علاقة كبيرة مع الميزة التنافسية المستدامة. وأن القدرة الديناميكية لها علاقة كبيرة بالميزة التنافسية المستدامة. كما يتوسط التسويق الريادي العلاقة بين القدرات الديناميكية البيئية مع الميزة التنافسية المستدامة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن القدرة الديناميكية والتسويق الريادي يقدمان نموذجاً منهجياً لدعم الشركات والصغيرة والمتوسطة لبناء بيئة جيدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: البحوث المرتبطة بالاضطراب البيئي:

حاول (Ping, 2009) استكشاف العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة ودور الاضطراب البيئي، حيث تضع هذه الدراسة المؤسسات في مقاطعة "فوجيان" الصينية كأهداف بحثية، وقد تم جمع البيانات من عينة تقدر بـ(262) مؤسسة. وتبين النتائج دور القدرات الديناميكية في التأثير على الأداء والدور المعتدل للاضطراب البيئي، كما تشير إلى أن القدرات الديناميكية ذات قيمة كبيرة حتى في البيئات المستقرة نسبياً.

وأجرى (Cao, 2011) بحثاً عن القدرات الديناميكية في بيئة السوق المضطربة: دليل تجريبي من تجار التجزئة الدوليين في الصين. وقد قام الباحث بتصنيف القدرات الديناميكية إلى إحدى عشر بعداً بناءً على ثلاثة محاور هي: الاستشعار، التشكيل، وإعادة ترتيب الموارد. وقد توصلت النتائج إلى أن التفاعلات بين بائعي التجزئة الدوليين وبيئتهم المحلية عادة ما تكون أكثر أهمية من تلك التي تتم بين شركة صناعية دولية وبيئتها المحلية، حيث يمكنهم التأثير في السوق المحلي بثلاث طرق هي: (1) التغيير في ممارسات المستهلك، (2) ديناميات شبكات التوريد، (3) والتغيرات في القدرة التنافسية المحلية للبيع بالتجزئة.

واستهدف (طه، 2012) الكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وتمثلت عينة البحث في (202) مفردة من المديرين. وقد توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر مباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (التحليل الاستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكان الأردنية، في حين يوجد أثر إيجابي للاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي لهذه الشركات.

وقام (Wilden et al.,2013) بتحديد مدى تأثير استخدام القدرات الديناميكية من خلال تقييم عملياتها الأساسية للاستشعار وإعادة التشكيل على القدرات التسويقية من جانب، والقدرات التكنولوجية من جانب آخر، بالإضافة إلى توسيط الاضطرابات السوقية، التكنولوجية، والتنافسية على هذه العلاقات، وذلك في (228) شركة من الشركات الاستراتيجية، وقد أظهرت النتائج أن الاستشعار المتكرر وإعادة التكوين لهما آثار إيجابية أقوى في البيئات التي تتميز باضطراب تنافسي مرتفع. علاوة على ذلك، ترتبط القدرات التسويقية بشكل إيجابي بأداء الشركة في بيئات تنافسية شديدة للغاية، بينما تعزز القدرات التكنولوجية الأداء في بيئات تنافسية مستقرة.

وحاول (Sheng, 2017) فحص العلاقات بين الاستشعار التنظيمي والقدرات التوافقية والابتكار الاستكشافي والاستغلالي في البيئات المضطربة. وقد تم جمع البيانات من (203) من كبار المديرين يمثلون (90) شركة في تايوان. وقد تبين أن القدرات التوافقية تتوسط العلاقة بين الاستشعار التنظيمي وابتكار المنتجات. وأن الإطار الديناميكي القائم على القدرات يشكل قدرة الشركة على الاستجابة لتقلبات السوق بشكل صحيح وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية. أما (Ilmudeen et al., 2020) فقد حاول فحص العلاقات الكاملة بين القدرات الديناميكية والقدرات الابتكارية والأداء التنظيمي والبيئة المضطربة تجريبياً، وذلك باستخدام البيانات المجمعة من (254) شركة صينية. وتكشف نتائج هذه الدراسة عن أن أبعاد القدرات الديناميكية التي تدعم تقنية المعلومات لها علاقة إيجابية ومهمة مع أنواع القدرات الابتكارية للشركة، والتي بدورها لها علاقة كبيرة مع الأداء التنظيمي باستثناء ابتكار العملية. وقد أكدت النتائج على ضرورة إنتاج أصول معرفية تجمع بين القدرات الديناميكية التي تدعم تقنية المعلومات والقدرات الابتكارية الراسخة، والتي بدورها تنشئ سلاحاً استراتيجياً لبيئة معقدة ومضطربة.

أخيراً قام (Ermaya & Wibowo, 2020) بالتحقق من تأثير الاضطرابات البيئية والقدرات الديناميكية على أداء وحدات الأعمال في صناعة الاتصالات في إندونيسيا. وقد تم استخدام طريقة المسح الوصفي وطريقة المسح الاستكشافي. وقد تم جمع البيانات من وزارة الاتصالات والمعلومات بأندونيسيا. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً لكلاً من الاضطرابات البيئية والقدرات الديناميكية على أداء وحدات الأعمال، ولكن كان للاضطراب البيئي تأثيراً أكبر مقارنة بالقدرات الديناميكية.

- تعليق عام على البحوث السابقة:

1- باستعراض البحوث والدراسات السابقة يلاحظ أنها لم تتناول تحديد أثر القدرات التسويقية الديناميكية على ممارسات التسويق الريادي، وإن كانت بعض الدراسات تناولت تأثير التسويق الريادي على مجموعة أخرى من المتغيرات مثل الاستراتيجيات التسويقية (عمر، 2017)، الميزة التنافسية المستدامة (Bavarsad et al., 2015) وغيرها؛ كما أن معظمها تم إجراؤه في شركات أو مشروعات صغيرة ومتوسطة، هذا فضلاً عن أنها لم تتناول من الناحية التطبيقية قطاع التجزئة المصرفية بالبحث.

2 - اختلفت الباحثون في تحديد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية فمنهم من اكتفى بثلاثة أبعاد مختلفة (Kindström et al., 2013)، (Pérez-Cabañero et al., 2015)، (Chukwuemeka & Onuoha, 2018)، ومنهم من اقتصر على أربعة أبعاد فقط (Maklan and Knox, 2009)، (Barrales-Molina et al., 2014)، ومنهم من حدد أكثر من ذلك (Vorhies & Morgan, 2005)، إلا أن الباحث سوف يقوم بتصنيفها إلى قدرات داخلية وخارجية وقياس مدى تأثيرها على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث، وهو ما لم تتناوله البحوث السابقة.

3- اتضح أن عناصر القدرات التسويقية الديناميكية (DMCs) الأكثر تكراراً هي: (قدرات استشعار السوق، قدرات الاستحواذ، وقدرات إعادة تكوين /أو تشكيل الموارد)، (Barrales-Molina et al., 2014)، (Kindström et al., 2013)، وقدرات التعلم واستهداف السوق (Sukdej & Ussahawanitchakit, 2015)، (Chukwuemeka & Onuoha, 2018)، وإدارة العلاقات مع العملاء (Maklan and Knox, 2009)، (Barrales-Molina et al., 2014)، ويدل هذا على أهمية تلك العناصر، وعليه فإن الباحث سيقوم بتطبيق هذه الأبعاد في سياق البحث الحالي ومجال تطبيقه في بيئة التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث.

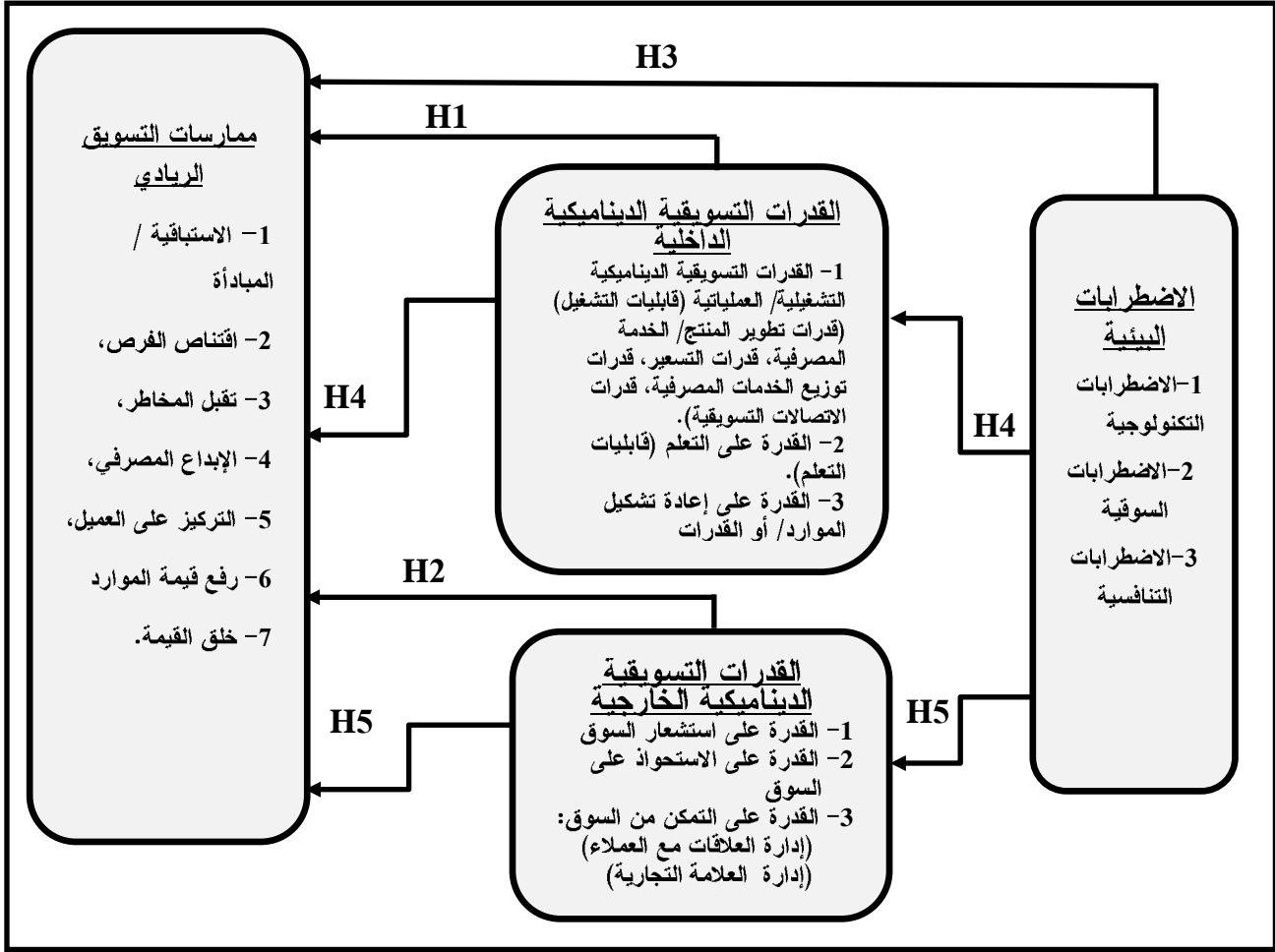
4- لم تتناول الدراسات المتعلقة بالاضطراب البيئي مدى تأثير هذه الاضطرابات على القدرات التسويقية الديناميكية من جانب، وممارسات التسويق الريادي من جانب آخر. كما أنها لم تتناول القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي، وهو ما سوف تكشف عنه نتائج الباحث الحالي في قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث.

#### - نموذج وفروض البحث:

يجسد نموذج البحث (شكل رقم 2) العلاقات بين المتغيرات المستقلة وتمثل أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية وهي: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد /أو القدرات)، والقدرات التسويقية الخارجية، وتتمثل في: (القدرة على استشعار السوق، القدرة على الاستحواذ على السوق، القدرة على التمكن من السوق وتشمل: إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية). وكذلك المتغير التابع وهو ممارسات التسويق الريادي وهي على التوالي: (الاستباقية/أو المبادأة، اقتناص الفرص، تقبل المخاطر، الإبداع، التركيز على العميل، الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة)، هذا فضلا عن أنه يمكن

اعتبار المتغيرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية) بمثابة متغير وسيط بين كل من الاضطرابات البيئية (كمتغير مستقل) ممثلة في: (الاضطرابات التكنولوجية، الاضطرابات السوقية، والاضطرابات التافسية) وممارسات التسويق الريادي (كمتغير تابع) في البنك موضع البحث.

شكل رقم (2) نموذج البحث



- فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

H1- تؤثر القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد/أو القدرات) معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث. وينقسم هذا الفرض إلى:

H1/1- تؤثر القدرات التسويقية التشغيلية معنوياً على ممارسات التسويق الريادي

في البنك موضع البحث.

- H1/2- تؤثر القدرة على التعلم معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H1/3- تؤثر القدرة على إعادة تشكيل الموارد/ أو القدرات معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H2- تؤثر القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، القدرة على استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: (إدارة العلاقات مع العملاء والقدرة على إدارة العلامة التجارية) معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث. وينقسم هذا الفرض إلى:
- H2/1- تؤثر القدرة على استشعار السوق معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H2/2- تؤثر القدرة على استحواذ السوق معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H2/3- تؤثر القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلاقات مع العملاء معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H2/4- تؤثر القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H3- تؤثر الاضطرابات البيئية معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H4- تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.
- H5- تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

- منهجية البحث :

يتبنى البحث الحالي منهج دراسة الحالة التي تتطلب استخدام الأساليب الوصفية والجداول التوضيحية في عرض البيانات وتحليلها من أجل تقييم الواقع الفعلي للشركة أو المؤسسة(الشمري، 2010)، فهي عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة(صالح، 2018). وقد اعتمد البحث على

الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية الخاصة بالبحث، وقد مرت عملية تطوير أداة الاستبيان أو القياس بعدة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: توليد فقرات الاستبيان/أو عناصر المقياس: يوضح الجدول رقم (2) المقاييس المختلفة التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي والتي بناء عليها تم تجزئة الاستبيان إلى أربعة أجزاء، يختص الجزء الأول بالمتغيرات التسويقية الديناميكية (الداخلية) ويختص الجزء الثاني بالمتغيرات الديناميكية (الخارجية)، والثالث بممارسات التسويق الريادي، أما الجزء الرابع والأخير فيختص بالاضطرابات البيئية. وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) خماسي الدرجات (موافق تماماً= 5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق تماماً=1). في الحصول على البيانات المطلوبة. ويوضح الجدول رقم (2) المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (2) المقاييس المستخدمة في البحث

عدد العبارات	المصدر	المتغيرات
1- القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المرتبطة داخليا بالمنظمة):		
15	(Vorhies & Morgan, 2005) (خالد وسيفان، 2016) (Chukwuemeka & Onuoha, 2018)	(1) القدرات التشغيلية (العملية): وهي قدرات تطوير المنتج/ الخدمة المصرفية، قدرات التسعير، قدرات توزيع الخدمات المصرفية، قدرات الاتصالات التسويقية (2) القدرة على التعلم (3) القدرة على إعادة تشكيل الموارد.
2- القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المرتبطة خارجيا بالسوق)		
18	(O'Cass & Ngo, 2011) (Wang & Feng, 2012) (Wilden et al., 2013) (Chukwuemeka & Onuoha, 2018)	(1) القدرة على استشعار السوق (2) القدرة على استحواد السوق (3) قدرات التمكّن من السوق: وتتمثل في: (إدارة علاقات العملاء، وإدارة قدرات العلامة التجارية).
3- ممارسات التسويق الريادي		
20	(عمر، 2017) (Sadiku-Dushi et al., 2019)	(1) الاستباقية / المبادرة ، (2) اقتناص الفرص، (3) تقبل المخاطرة ، (4) الإبداع، (5) التركيز على العملاء، (6) الاستفادة من الموارد، (7) خلق القيمة.
4- الاضطرابات البيئية		
9	(Wilden et al., 2013) (Takahashi et al., 2017)	(1) الاضطرابات التكنولوجية (2) الاضطرابات السوقية (3) الاضطرابات التنافسية.

- المرحلة الثانية: تنقية عناصر المقياس: في هذه المرحلة تم إعداد قائمة مفصلة بالمتغيرات موضع القياس ومناقشتها مع بعض من الأساتذة المتخصصين في مجال التسويق لتحديد مدى ملاءمة العناصر ووضوحها. وبناء على اقتراحاتهم، تم تعديل عدد من العبارات وحذف بعض العبارات الأخرى التي يصعب فهمها، والعبارات المتكررة، وقد تم تجربة الاستبيان



على عينة مكونة من (30) مفردة، وإجراء بعض التعديلات الأخرى عليها حتى تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية.

**المرحلة الثالثة: تحديد مجتمع البحث، اختيار العينة، وجمع البيانات:** يتمثل مجتمع البحث في قطاع التجزئة المصرفية ببنك القاهرة. وقد جاء اختيار بنك القاهرة ليكون ميداناً للدراسة باعتباره أحد مصارف التابعة لقطاع الأعمال العام والذي حقق مساهمات فاعلة في عملية التنمية التي تشهدها البلاد من خلال المساهمة في تمويل قطاعات متعددة من النشاط الاقتصادي، كما أن البنك قام في الآونة الأخيرة بإعادة هيكلة كافة النواحي المصرفية بما فيها قطاع التجزئة المصرفية، حيث يقوم بتقديم خدماته المصرفية من خلال شبكة فروع ووحدات يبلغ عددها (232) فرع بما فيهم الوكالات والوحدات التابعة المنتشرة في جميع أنحاء الجمهورية، يعمل بها (7,741) موظف يقومون بخدمة الأفراد والشركات من جميع أنحاء البلاد (Banque du Caire, Annual Report 2018).

وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة بهدف اعطاء الفرصة المتساوية لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة ليكون أحد المستجيبين (المجالي وآخرون، 2016)، وتقدر هذه العينة بـ (120) مفردة من بعض القيادات المصرفية بالمركز الرئيسي، وخاصة (قطاع المشروعات والتطوير وإعادة الهيكلة، التجزئة المصرفية والتمويل متناهي الصغر، والعمليات المصرفية)، وكذا مديري الفروع، ومديري خدمة العملاء الذين يشرفون على كافة عمليات التجزئة المصرفية سواء الخدمات التي تتعلق بالأفراد أو الخدمات الخاصة بالشركات وخاصة ما يعرف بخدمات الـ Microfinance، هذا فضلا عن مديري العمليات الذين يتولون الإشراف على الخزينة وما يتصل بها من عمليات، وهذا وفق الهيكل التنظيمي الداخلي للفروع، وذلك باعتبارهم أكثر العاملين معرفة بالقدرات التي يمتلكها البنك، هذا فضلا عن امتلاكهم الصلاحيات والمسئوليات الكافية لتحديد التوجهات المستقبلية للبنك (حسن، 2020). ويوضح الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل. وقد تبين أن نسبة الردود الإجمالية تقدر بـ (75.0%) (جدول رقم 3).

جدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة على عينة البحث والمستردة منها

المسمى الوظيفي	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	% من الإجمالي
- مديرو الإدارات الرئيسية بالمركز الرئيسي	30	18	15.0%
- مديرو فروع	30	22	18.3%
- مديرو خدمة العملاء	30	26	21.7%
- مديرو العمليات المصرفية	30	24	20.0%
اجمالي	120	90	75.0%

المرحلة الرابعة: التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة:

تم تحديد موثوقية المقاييس المستخدمة عن طريق حساب معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach. وبالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول رقم (4) يلاحظ أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" قد تراوحت بين (0.672 و 0.895)، وأن الدرجة الإجمالية لمعامل "ألفا كرونباخ" للمقياس ككل هي (0.866). وهذه الدرجات مناسبة وتعكس مدى ثبات المقاييس المستخدمة في البحث حيث إنها أكبر من (0.60)، إذ تعتبر قيم "ألفا كرونباخ" المقبولة أكبر من القيمة الدنيا البالغة (0.60) وفقاً لـ (Hair et al., 2014).

ومن جهة أخرى، فقد تم حساب ثقة البناء/أو التركيب للمقياس Composite Reliability (CR) من مجموع المربعات من تحميلات العامل ( $L_i$ ) لكل بنية ومجموع تباين الخطأ للبنية ( $e_i$ ) باستخدام المعادلة التالية (Hair et al., 2014, p.619):

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n e_i\right)}$$

ومن الجدول رقم (4) يلاحظ أن ثقة البناء/أو التركيب للقدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية)، وممارسات التسويق الريادي، والاضطرابات البيئية تزيد عن (0.7) حيث إنها تقدر بـ (0.845)، (0.787)، (0.704)، (0.936) على التوالي، حيث تشير القيمة (0.7) أو أعلى إلى موثوقية جيدة للمقاييس المستخدمة (Hair et al., 2014, p.619)، ومن ثم فإن ثقة التركيب تتحقق لهذه المقاييس.

- المرحلة الخامسة: استخدام التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بهدف تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بالظاهرة موضع البحث (تيغزة، 2012). وقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الرئيسية Principal Components Methods مع طريقة التدوير المتعامد Varimax على بيانات المقياس، لتحديد عدد العوامل، حيث تم اعتبار القيمة الذاتية أكبر من أو تساوي واحد. وقد أسفرت نتائج التحليل عن استخلاص أربعة عوامل هي: (القدرات التسويقية الداخلية، الخارجية، ممارسات التسويق الريادي، ومتغيرات الاضطراب البيئي)، وذلك لأن الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح. وقد تبين أن التباين الكلي المفسر Total Variance Explained للمكونات الأربعة يساوي (65.716%) موزعة على هذه العوامل الأربعة. وقد تبين أيضاً أن قيمة اختبار Kaiser-Meyer-Oklin الذي يعكس مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي (0.786)، وهي أكبر من (0.50) وهو ما يدل على

مناسبة البيانات لإجراء التحليلات اللازمة. كما تبين أن اختبار Barlett تبلغ قيمته (2948.48) وهي بمستوى معنوية أقل من (0.05) مما يدل على أن مصفوفة الارتباط ليست هي مصفوفة الوحدة (راجع جدول 4).

جدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي، ثقة البناء ومعامل "ألفا كرونباخ" لمتغيرات البحث

بيان	المتغيرات	الرموز	عدد الفقرات	معامل التحميل	التباين %	التباين التراكمي %	ثقة البناء CR	كرونباخ $\alpha$	
1- القدرات الديناميكية الداخلية	1- القدرات التشغيلية (العملياتية)	DPC	5	.933	41.55	41.558	0.845	.761	
	2- القدرة على التعلم	DLC	5	.527					
	3- القدرة على إعادة تشكيل الموارد /أو القدرات	DRC	5	.468					
2- القدرات الديناميكية الخارجية	1- القدرة على استشعار السوق	DEC	5	.426	9.88	51.442	0.787	.857	
	2- القدرة على التمكن من السوق ممثلة في: القدرة على إدارة العلاقات مع العملاء	CRM	5	.624					
	3- القدرة على التمكن من السوق ممثلة في: القدرة على إدارة العلامة التجارية	BCM	5	.614					
	4- القدرة على استحواذ السوق	DSC	5	.460					
3- ممارسات التسويق الريادي	1- الاستفادة من الموارد	Rb	3	.920	7.84	59.287	0.704	.895	
	2- خلق القيمة	Cv	3	.746					
	3- تقبل المخاطرة	Pr	3	.734					
	4- الإبداع المصرفي	Inn	3	.507					
	5- الاستباقية /أو المبادأة	Pro	3	.502					
	6- التركيز على العملاء	Cc	3	.490					
	7- اقتناص الفرص	Ch	3	.450					
4- الاضطرابات البيئية	1- الاضطرابات التكنولوجية	C_T	3	.834	6.42	65.716	0.936	.672	
	2- الاضطرابات السوقية	T_T	3	.651					
	3- الاضطرابات التنافسية	M_T	3	.862					
KMO اختبار واختبار بارتلليت	KMO- Kaiser-Meyer-Olkin Test Measur of Sampling Adequacy (MSA)						.786		
	Bartlett's Test of Sphericity								
	Approx. X2	Df	Sig.						
.866	2948.48	120	.000						

#### - المرحلة السادسة: إجراء الصدق العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم مدى قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال (نعون، وعائش، 2016). وجدير بالذكر أن النموذج الذي يتميز بجودة مطابقة أفضل هو النموذج

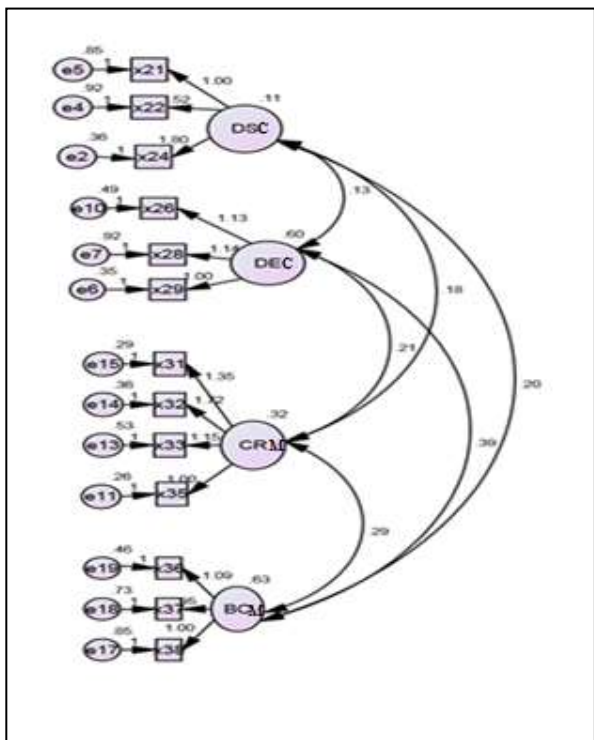
الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية المتعلقة بجودة المطابقة مجتمعة.

وتعكس البيانات الواردة بالجدول رقم (5) والشكل رقم (3) مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس المستخدمة والمتعلقة بكل من: (القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية/والخارجية، ممارسات التسويق الريادي، والاضطرابات البيئية)، وقد تبين أن قيمة  $(X^2)$  غير معنوية للنماذج الأربعة، وأن  $(df/ X^2)$  أقل من درجتين، وهو ما يدل على قبول هذه النماذج. كذلك فقد تبين أن قيم مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA) أقل من (0.05)، ومؤشر جودة المطابقة Goodness-of-Fit Index (GFI) مرتفع ويقترب من الواحد الصحيح، كذلك الحال بالنسبة لمقياس مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر تاكر لويس (TLI)، وكل هذه المؤشرات أعلى من (0.90)، إذ كلما قاربت هذه المؤشرات من الواحد الصحيح كلما كان توافق النموذج أفضل (Byrne, 2010) ، (Arbuckle, 2017). وبناء على ما سبق نجد أن المقاييس الأربعة تتميز بتوافر أفضل قيم لمؤشرات جودة المطابقة، وهو ما يعكس تأكيد الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة في البحث، إذ إن هذه النماذج تطابق تماما بيانات العينة.

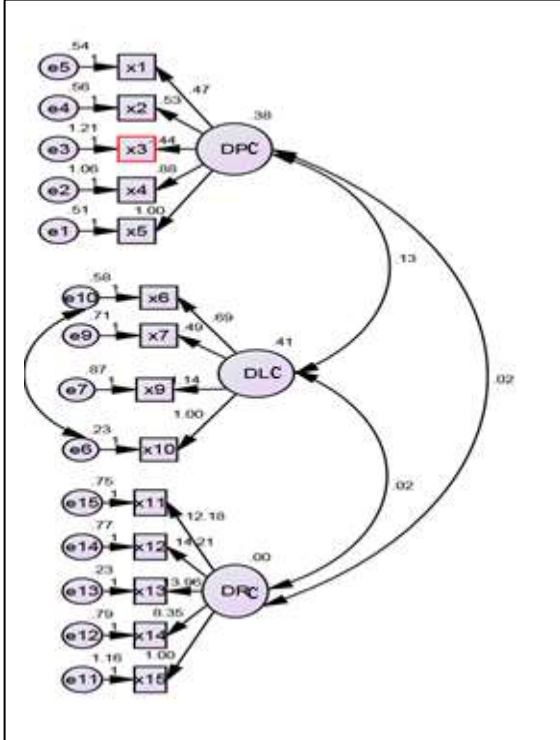
جدول رقم (5) مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس المستخدمة

المقاييس	$X^2$	Df/ $X^2$	Sig.	GFI	RMS EA	IFI	CFI	TLI
القدرات الديناميكية الداخلية	77.823	1.066	.328	.827	.038	.957	.949	.937
القدرات الديناميكية الخارجية	60.710	1.029	.414	.850	.025	.992	.991	.988
ممارسات التسويق الريادي	100.242	1.208	.096	.822	.067	.939	.930	.899
الاضطرابات البيئية	5.096	.849	.532	.966	.000	1.044	1.000	1.193
المدى المثالي للمؤشر	أصغر ما يمكن (غير دالة)	< 3	> 0.05	>.90	< 0.05	>.90	>.90	>.90

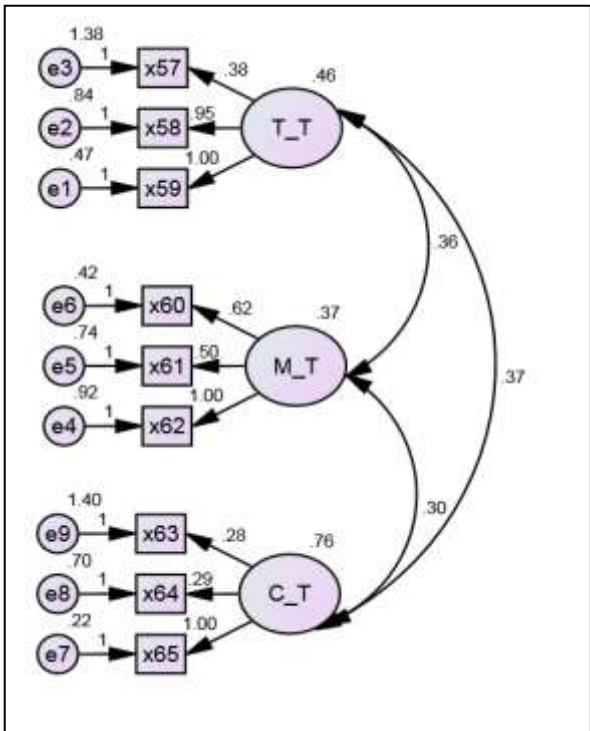
شكل رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في البحث



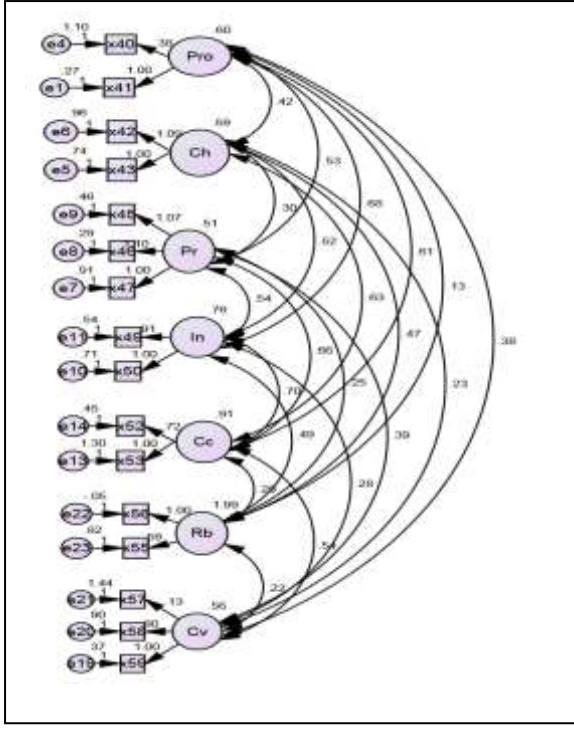
القدرات الديناميكية الخارجية



القدرات الديناميكية الداخلية



الاضطرابات البيئية



ممارسات التسويق الريادي

المرحلة السابعة : إجراء الصدق التقاربي والتمييزي للمقاييس المستخدمة:

### 1- الصدق التقاربي Convergent Validity:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA للتأكد من الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في البحث وهي: مقياس القدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية)، مقياس ممارسات التسويق الريادي، ومقياس الاضطرابات البيئية، وذلك من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، وهو مقياس موجز للتقارب بين مجموعة من العناصر التي تمثل بنية كامنة، والذي يجب أن تكون قيمته مساوية أو أكبر من (0.5)، وفقا لما أشار إليه (Fornell & Larcker, 1981). وقد تم حسابه باستخدام المعادلة التالية (Hair et al.,2014, p.619) :

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

حيث تمثل ( $L_i$ ) عامل التحميل القياسي، و ( $n$ ) عدد العناصر، ويتم حساب AVE كمجموع جميع عمليات تحميل العامل المربعة مقسومة على عدد العناصر. وكلما كانت تشبعات العامل أكبر من (0.5) كان أفضل. ويبين الجدول رقم (6) أن متوسط التباين المستخرج للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (0.784)، وللقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (0.721)، وممارسات التسويق الريادي (0.763)، والاضطرابات البيئية (0.831) على التوالي وجميعها أكبر من (0.05) ومن ثم يتحقق الصدق التقاربي للمقاييس.

### 2- الصدق التمييزي Discriminant Validity (DV):<sup>1</sup>

ويمثل الاتساق الداخلي للعامل الواحد وتمييزه عن العامل الآخر، ويتم تقدير الصدق التمييزي من خلال فحص متوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير كامن. ويتحقق الصدق التمييزي عندما يكون معامل الارتباط بين المتغيرين أصغر من التباين المستخلص لكلاهما، ولا يزيد الارتباط بين العاملين عن (0.70) وفقا لما أشار إليه (عامر، 2018، ص 275). وعليه، فقد تم حساب الصدق التمييزي من خلال تقدير التباين المشترك بين كل زوج من العوامل، وهو مربع معامل الارتباط بين العوامل، ومقارنتها بالتباين المستخلص لكل من العاملين على حده (Fornell & Lacker, 1981) (الحسيني، 2017). وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم

<sup>1</sup> تم حساب كل من (AVE) و (DV) بالاسترشاد بالموقع التالي:

-How to test the Convergent Validity and Discriminant Validity of SEM Model?

<https://www.youtube.com/watch?v=5esq4D5ZG4s>

(6) إلى قبول صدق التمايز للمقاييس المستخدمة لأن قيمة AVE المستخرجة أعلى من مربع الارتباط للعوامل (الحسيني، 2017).

جدول (6) متوسط التباين المستخرج، مصفوفة الارتباط بين العوامل

ومعامل الصدق التمييزي

الاضطرابات البيئية	ممارسات التسويق الريادي	القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية	القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية	متوسط التباين المستخرج AVE	بيان
			.885	0.784	القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية
		.848	.536	0.721	القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية
	.873	.425	.460	0.763	ممارسات التسويق الريادي
.911	.157	.159	.214	0.831	الاضطرابات البيئية

ملحوظة: يمثل قطر المصفوفة الصدق التمييزي (DV) ويمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE.

- حدود البحث:

تقتصر الدراسة الميدانية على دراسة الحالة لأحد البنوك التجارية وهو بنك القاهرة، وبالتالي فإن تعميم النتائج يتطلب إجراء مزيد من الدراسات على قطاع البنوك التجارية سواء أكانت تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو حتى الأجنبية منها.

- أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمد الباحث على الأساليب التالية في تحليل البيانات الخاصة بالبحث وهي:

- (1) التحليل العاملي الاستكشافي EFA وذلك لتخفيض البيانات وإظهار مدى تشبع كل عامل من جانب، وكذلك التحليل العاملي التوكيدي CFA وذلك للتأكد من الصدق البنائي للنموذج المقترح، والتحقق من حسن مطابقة جودة النموذج المقترح بقبوله أو رفضه من جانب آخر.
- (2) استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وذلك لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
- (3) استخدام نموذج تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression Model للتحقق من صحة الفرضين الأول والثاني من البحث. (4) استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح، والتحقق من صحة الفروض من الثالث إلى الخامس. وجدير بالذكر أنه تم الاعتماد على كل من برنامج SPSS V 23 ، برنامج Amos V 22 لتنفيذ الاختبارات السابقة.

- اختبار صحة الفروض:

بداية تم إجراء اختبار التعددية الخطية Multicollinearity للتحقق من عدم وجود ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة، وقد تبين من التحليل الإحصائي أن عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) بالنسبة لكافة المتغيرات المستخدمة في البحث أقل من (3) مما يدل على عدم وجود التعددية الخطية (Hair et al.,2014, p.200)، وعليه فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical regression، الذي يستخدم لاستكشاف العلاقات بين عدد من المتغيرات التابعة وعدد آخر من المتغيرات المستقلة، وكذلك اختبار الفرضيات المتعلقة بها. وقد تم استخدام الطريقة المعيارية في تحديد معادلة الانحدار، حيث تم إدخال المتغيرات تباعاً، المتغير الأول، يليه المتغير التالي، وهكذا في شكل Blocks أو مراحل. وقد أسفرت نتائج التحليل عن مجموعة من الجداول تم تلخيصها في جدول واحد يحتوي على كل من: نماذج الانحدار Models، وملخص للنماذج Summary Models، والتي تعكس كل من قيمة معامل الارتباط R، قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>، ومعامل التحديد المحسن Adjusted R<sup>2</sup>، والتغير في قيمة معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )، والتغير في قيمة (F) ويرمز له بـ ( $\Delta F$ )، ومستوى المعنوية (Sig.)، وكذلك جدول تحليل التباين ANOVA حيث يبين قيمة (F) ومستوى المعنوية، بالإضافة إلى جدول المعاملات Coefficients الذي يحسب منه خط الانحدار المقترح (المقدر) واختبار معنوية المعاملات (راجع جدول رقم 7).

- اختبار صحة الفرض الأول:

بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول رقم (7) الذي يعكس نماذج تحليل الانحدار الهرمي لتأثير القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث، وباستعراض معامل التحديد للنماذج (R<sup>2</sup>)، والتغير في هذا المعامل ( $\Delta R^2$ )، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) لنماذج معادلات الانحدار الثلاثة الواردة بالجدول يلاحظ ما يلي:

1- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على الاستباقية حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (3)، حيث تقدر بـ (R<sup>2</sup>=.290)، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الاستباقية) بنسبة (29%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة (F=45.736) بمستوى معنوية (p<0.05).



القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي.. دكتور رأفت وليم كامل

جدول رقم (7) نماذج تحليل الانحدار الهرمي لتأثير القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث

Testing steps	Equ. 1 Pro الاستباقية			Equ. 2 Ch اقتناص الفرص			Equ. 3 Pr تقبل المخاطرة			Equ. 4 Inn الابداع المصرفي						
<b>Model Summary:</b>																
Model	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)				
R	.387	.535	.545	.413	.615	.615	.203	.587	.587	.475	.704	.748 <sup>c</sup>				
R <sup>2</sup>	.150	.286	.297	.171	.378	.378	.041	.345	.345	.225	.496	.560				
Adjusted R <sup>2</sup>	.147	.282	.290	.168	.374	.372	.038	.341	.339	.223	.493	.556				
ΔR <sup>2</sup>	.150	.136	.011	.171	.207	.000	.041	.303	.000	.225	.271	.064				
Δ.F	57.739	62.012	5.059	67.305	108.516	.000	14.100	150.944	.003	95.163	175.053	47.103				
Δ Sig. F	.000	.000	.025	.000	.000	.989	.000	.000	.957	.000	.000	.000				
<b>ANOVA:</b>																
F			45.736			98.976			85.755			137.783				
Sig.			.000 <sup>d</sup>			.000			.000			.000				
<b>Coefficients:</b>																
	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.
Const.	-1.371		-3.126	.002	-.806-		-2.310	.021	-.736-		-1.815	.070	-2.114		-6.555	.000
DPC تشغيلية	.574	.283	4.944	.000	.647	.376	8.586	.000	.309	.159	3.529	.000	.476	.253	5.579	.000
DLC تعلم	.475	.310	5.764	.000	.594	.457	10.417	.000	.813	.553	12.286	.000	.537	.377	8.870	.000
DRC تشكيل	.240	.144	2.249	.025	-.001	-.001	-.014	.989	.005	.003	.055	.957	.538	.384	6.863	.000
Testing steps	Equ. 5 Cc التركيز على العميل				Equ. 6 Rb الاستفادة من الموارد				Equ. 7 Cv خلق القيمة							
<b>Model Summary:</b>																
Model	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	* p<0.05						
R	.254	.607	.637	.085	.436	.465	.407	.492	.570							
R <sup>2</sup>	.064	.369	.406	.007	.190	.216	.166	.242	.325							
Adjusted R <sup>2</sup>	.062	.365	.401	.004	.185	.209	.163	.237	.319							
ΔR <sup>2</sup>	.064	.305	.037	.007	.183	.026	.166	.076	.083							
Δ.F	22.506	157.256	20.524	2.370	73.583	10.870	65.108	32.637	40.102							
Δ Sig. F	.000	0.000	.000	.125	.000	.001	.000	.000	.000							
<b>ANOVA:</b>																
F			74.150			29.888			52.209							
Sig.			.000			.000			.000							
<b>Coefficients:</b>																
	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.				
Const.	-1.031		-2.636	.009	.696		1.423	.156	-1.259-		-2.909-	.004				
DPC تشغيلية	.142	.071	1.352	.177	-.140	-.056	-1.078	.282	1.208	.591	10.536	.000				
DLC تعلم	.667	.443	8.963	.000	.544	.336	5.925	.000	.683	.442	8.391	.000				
DRC تشكيل	.436	.267	4.530	.000	.392	.223	3.297	.001	-.666	-.398	-6.333	.000				

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (3) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرات التشغيلية (DPC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .283)$ ، وقيمة  $(t=4.944)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ . والقدرة على التعلم (DLC) حيث إن قيمة  $(\beta = .310)$ ، وقيمة  $(t=5.764)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .144)$ ، وقيمة  $(t=2.249)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$  وذلك على المتغير التابع وهو الاستباقية.

2- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على اقتناص الفرص حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (2)، حيث تقدر بـ  $(R^2=.374)$ ، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (اقتناص الفرص) بنسبة (37%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة  $(F=98.976)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ .

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (2) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرات التشغيلية (DPC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .376)$ ، وقيمة  $(t=8.586)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، والقدرة على التعلم (DLC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .457)$ ، وقيمة  $(t=10.417)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ . وذلك على اقتناص الفرص، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC) على اقتناص الفرص، حيث إن قيمة  $(\beta = -.001)$ ، وقيمة  $(t=-.014)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ .

3- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على تقبل المخاطرة، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (2)، حيث تقدر بـ  $(R^2=.341)$ ، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (تقبل المخاطرة) بنسبة (34%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة  $(F=85.755)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ .

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (2) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرات التشغيلية (DPC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .159)$ ، وقيمة  $(t=3.529)$  بمستوى معنوية  $(p<.05)$ ، والقدرة على التعلم (DLC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .553)$ ، وقيمة  $(t=12.286)$  بمستوى معنوية  $(p<.05)$ ، وذلك على تقبل المخاطرة، بينما لا يوجد تأثير

معنوي للقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC) على تقبل المخاطرة، حيث إن قيمة  $\beta = -.003$ ، وقيمة  $(t=-.055)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ .

4- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على الإبداع المصرفي، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (3)، حيث تقدر بـ  $(Adjusted R^2=.556)$ ، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الإبداع المصرفي) بنسبة  $(56\%)$  تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة  $(F=137.783)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ .

بالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (3) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرات التشغيلية (DPC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .253)$ ، وقيمة  $(t=5.579)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، والقدرة على التعلم (DLC) حيث إن قيمة  $(\beta = .377)$ ، وقيمة  $(t=8.870)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، وإعادة تشكيل الموارد (DRC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .384)$ ، وقيمة  $(t=6.863)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$  وذلك على المتغير التابع وهو الإبداع المصرفي.

5- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على التركيز على العميل، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (3)، حيث تقدر بـ  $(Adjusted R^2=.401)$ ، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (التركيز على العميل) بنسبة  $(40\%)$  تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة  $(F=74.150)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ .

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (3) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على التعلم (DLC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .443)$ ، وقيمة  $(t=8.963)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، القدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .267)$ ، وقيمة  $(t=4.530)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$  وذلك على التركيز على العميل، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرات التشغيلية (DPC) على التركيز على العميل، حيث إن قيمة  $(\beta = .071)$ ، وقيمة  $(t=1.352)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ .

6- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على الاستفادة من الموارد، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (3)، حيث تقدر بـ ( $Adjusted R^2=0.209$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الاستفادة من الموارد) بنسبة (21%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=29.888$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (3) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على التعلم (DLC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.336$ )، وقيمة ( $t=5.925$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.223$ )، وقيمة ( $t=3.297$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك على المتغير التابع وهو الاستفادة من الموارد، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرات التشغيلية (DPC) على الاستفادة من الموارد، حيث إن قيمة ( $\beta = -0.056$ )، وقيمة ( $t=-1.078$ ) بمستوى معنوية ( $p>0.05$ ).

7- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد) على خلق القيمة للعميل، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (3)، حيث تقدر بـ ( $Adjusted R^2=0.319$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (خلق القيمة للعميل) بنسبة (32%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوي، حيث إن قيمة ( $F=52.209$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (3) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرات التشغيلية (DPC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.591$ )، وقيمة ( $t=10.536$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التعلم (DLC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.442$ )، وقيمة ( $t=8.391$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC)، حيث إن قيمة ( $\beta = -0.398$ )، وقيمة ( $t=-6.333$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ) وذلك على المتغير التابع وهو خلق القيمة للعميل.

ويخلص الجدول رقم (8) نتائج التأثير المعنوي وغير المعنوي للمتغيرات المتعلقة بالقدرات التسويقية الداخلية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

جدول رقم(8) ملخص نتائج التأثير المعنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية على ممارسات التسويق الريادي

مدى تحقق الفرض	ممارسات التسويق الريادي							القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I_DMCs)	الفرض
	خلق القيمة	الاستفادة من الموارد	التركيز على العميل	الإبداع المصرفي	تقبل المخاطرة	اقتناص الفرص	الاستباقية		
جزئياً	معنوية	-	-	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	القدرات التشغيلية DPC	H1-1
كلياً	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	القدرة على التعلم DLC	H1-2
جزئياً	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	-	-	معنوية	القدرة على إعادة تشكيل الموارد/ أو القدرات DRC	H1-3

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- يوجد تأثير معنوي للقدرات التشغيلية (DPC) على كافة ممارسات التسويق الريادي ما عدا المتغير الخاص بالتركيز على العميل، والمتغير الخاص بالاستفادة من الموارد، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H1/1) جزئياً.

2- يوجد تأثير معنوي للقدرة على التعلم (DLC) على كافة ممارسات التسويق الريادي بالبنك موضع البحث، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H1/2) كلياً.

3- يوجد تأثير معنوي للقدرة على إعادة تشكيل الموارد (DRC) على كافة ممارسات التسويق الريادي ما عدا المتغير الخاص باقتناص الفرص، والمتغير الخاص بتقبل المخاطرة، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H1/3) جزئياً.

وبناء على النتائج السابقة تتحقق صحة الفرض الأول (H1) من البحث جزئياً، والذي ينص على أنه: "تؤثر القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في: (القدرات التشغيلية، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد/ أو القدرات) معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

- اختبار صحة الفرض الثاني:

بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول رقم (9) الذي يعكس نماذج تحليل الانحدار الهرمي لتأثير القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث، وباستعراض معامل التحديد للنماذج ( $R^2$ )، والتغير في هذا المعامل ( $\Delta R^2$ ) ، وقيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) لنماذج معادلات الانحدار الثلاثة يلاحظ ما يلي:

مجلة البحوث المالية والتجارية... المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020

جدول رقم (9) نماذج تحليل الاحدار الهرمي لتأثير القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث

Testing steps	Equ. 1 Pro الاستباقية				Equ. 2 Ch اقتناص الفرص				Equ. 3 Pr تقبل المخاطرة				Equ. 4 Inn الابداع المصرفي							
<b>Model Summary:</b>																				
Model	(1)	(2)	(2)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)				
R	.408	.415	.564	.621	.318	.462	.526	.630	.399	.540	.569	.602	.392	.593	.668	.714				
R <sup>2</sup>	.167	.172	.318	.386	.101	.213	.277	.397	.160	.292	.323	.362	.154	.352	.446	.510				
Adjusted R <sup>2</sup>	.164	.167	.312	.378	.098	.209	.270	.390	.157	.288	.317	.354	.151	.348	.441	.504				
ΔR <sup>2</sup>	.167	.005	.147	.067	.101	.113	.064	.120	.160	.132	.031	.039	.154	.198	.094	.064				
Δ.F	65.489	1.951	69.929	35.429	36.667	46.662	28.548	64.656	62.094	61.003	14.971	19.766	59.541	99.485	55.081	42.283				
Δ Sig.F	.000	.163	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
<b>ANOVA:</b>																				
F					50.844				53.377				45.988				84.221			
Sig.					.000				.000				.000				.000			
<b>Coefficients:</b>																				
	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.				
Const.	.188		.607	.544	.762		2.934	.004	-.378		-1.249	.212	-.392		-1.523	.129				
DSC	.483	.292	5.696	.000	.054	.039	.762	.446	.214	.134	2.584	.010	.093	.060	1.318	.186				
DEC	-.330	-.203	-3.522	.000	.166	.121	2.113	.035	.399	.256	4.353	.000	.405	.268	5.203	.000				
CRM	.309	.345	6.904	.000	.144	.174	3.505	.001	.128	.135	2.660	.008	.239	.262	5.876	.000				
BCM	.402	.325	5.952	.000	.456	.434	8.041	.000	.294	.247	4.446	.000	.365	.317	6.503	.000				
Testing steps	Equ. 5 Cc التركيز على العميل				Equ. 6 Rb الاستفادة من الموارد				Equ. 7 Cv خلق القيمة											
<b>Model Summary:</b>																				
Model	(1)	(2)	(2)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)								
R	.369	.500	.605	.612	.299	.404	.411	.449	.485	.467	.499	.510								
R <sup>2</sup>	.137	.250	.366	.374	.089	.164	.169	.202	.210	.218	.249	.261								
Adjusted R <sup>2</sup>	.134	.245	.361	.366	.086	.158	.161	.192	.207	.214	.242	.251								
ΔR <sup>2</sup>	.137	.113	.117	.008	.089	.074	.005	.033	.210	.009	.030	.012								
Δ.F	51.696	49.220	59.87	3.980	32.027	28.983	2.010	13.50	86.791	3.633	13.00	5.289								
Δ Sig. F	.000	.000	.000	.047	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.000	.022								
<b>ANOVA:</b>																				
F					48.431				20.499				28.548							
Sig.					.000				.000				.000							
<b>Coefficients:</b>																				
	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.	B	β	t	Sig.								
Const.	-.065-		-2.11-	.833	.493		1.323	.187	.054		.157	.876								
DSC	.206	.127	2.458	.015	.173	.099	1.700	.090	.453	.277	4.370	.000								
DEC	.325	.204	3.505	.001	.346	.202	3.067	.002	.157	.076	1.356	.176								
CRM	.339	.351	6.968	.000	.025	.024	.420	.675	.157	.158	2.891	.004								
BCM	.134	.110	1.995	.047	.299	.228	3.674	.000	.172	.138	2.301	.022								

1- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في:(القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في:(إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على الاستباقية حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.378$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية(المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الاستباقية) بنسبة (38%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=50.884$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استشعار السوق (DSC) ، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.292$ )، وقيمة ( $t=5.696$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة ( $\beta = -0.203$ )، وقيمة ( $t=-3.522$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء(CRM)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.345$ )، وقيمة ( $t=6.904$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.325$ )، وقيمة ( $t=5.952$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك على المتغير التابع وهو الاستباقية.

2- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في:(القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في:(إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على اقتناص الفرص، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.390$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية(المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (اقتناص الفرص) بنسبة (39%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=53.377$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.121$ )، وقيمة ( $t=2.113$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء(CRM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.174$ )، وقيمة ( $t=3.505$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.434$ )، وقيمة ( $t=8.041$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك

على المتغير التابع وهو اقتناص الفرص، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على استشعار السوق (DSC) على اقتناص الفرص، حيث إن قيمة ( $\beta=0.039$ )، وقيمة ( $t=0.762$ ) بمستوى معنوية ( $p>0.05$ ).

3- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على تقبل المخاطر، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.354$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (تقبل المخاطر) بنسبة (35%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=45.988$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استشعار السوق (DSC)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.134$ )، وقيمة ( $t=2.584$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.256$ )، وقيمة ( $t=4.353$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.135$ )، وقيمة ( $t=2.660$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.247$ )، وقيمة ( $t=4.446$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك على المتغير التابع وهو تقبل المخاطر.

4- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على الإبداع المصرفي، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.504$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الإبداع المصرفي) بنسبة (50%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=84.221$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.268$ )، وقيمة ( $t=5.203$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة



علاقات العملاء (CRM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.262$ )، وقيمة ( $t=5.876$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة ( $\beta=0.317$ )، وقيمة ( $t=6.503$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك على المتغير التابع وهو الإبداع المصرفي، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على استشعار السوق (DSC) على الإبداع المصرفي، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.060$ )، وقيمة ( $t=1.318$ ) بمستوى معنوية ( $p>0.05$ ).

5- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على التركيز على العميل، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.366$ ) وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (التركيز على العميل) بنسبة (37%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=48.431$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلي معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استشعار السوق (DSC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.127$ )، وقيمة ( $t=2.458$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.204$ )، وقيمة ( $t=3.505$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.351$ )، وقيمة ( $t=6.968$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة ( $\beta = 0.110$ )، وقيمة ( $t=1.995$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ )، وذلك على المتغير التابع وهو التركيز على العميل.

6- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على الاستفادة من الموارد، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الانحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ ( $R^2=0.192$ )، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (الاستفادة من الموارد) بنسبة (19%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة ( $F=20.499$ ) بمستوى معنوية ( $p<0.05$ ).

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استحواذ السوق (DEC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .202)$ ، وقيمة  $(t=3.067)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة  $(\beta = .228)$ ، وقيمة  $(t=3.674)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، وذلك على الاستفادة من الموارد، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على استشعار السوق (DSC) على الاستفادة من الموارد، حيث إن قيمة  $(\beta = .099)$ ، وقيمة  $(t=1.700)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ ، وكذلك الحال بالنسبة للقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث إن قيمة  $(\beta=.024)$ ، وقيمة  $(t=0.420)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ ،

7- يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: (القدرة على استشعار السوق، استحواذ السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: (إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة العلامة التجارية) على خلق القيمة للعميل، حيث إن أفضل قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) هي الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4)، حيث تقدر بـ  $(R^2=.251)$ ، وهذا يعني أن القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغيرات المستقلة) تنجح في تفسير المتغير التابع (خلق القيمة للعميل) بنسبة (25%) تقريباً، وأن هذا التأثير معنوياً، حيث إن قيمة  $(F=28.548)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ .

وبالنظر إلى معاملات خط الانحدار الخاصة بمعادلة الإنحدار رقم (4) يلاحظ وجود تأثير معنوي لكل من: القدرة على استشعار السوق (DSC)، حيث إن قيمة  $(\beta = .277)$ ، وقيمة  $(t=4.370)$  بمستوى معنوية  $(p<.05)$ ، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث إن قيمة  $(\beta = .158)$ ، وقيمة  $(t=2.891)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM)، حيث إن قيمة  $(\beta = .138)$ ، وقيمة  $(t=2.301)$  بمستوى معنوية  $(p<0.05)$ ، وذلك على المتغير التابع وهو خلق القيمة للعميل، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على استحواذ السوق (DEC) على خلق القيمة للعميل، حيث إن قيمة  $(\beta = .076)$ ، وقيمة  $(t=1.356)$  بمستوى معنوية  $(p>0.05)$ .

ويخلص الجدول رقم (10) نتائج التأثير المعنوي وغير المعنوي للمتغيرات المتعلقة بالقدرات التسويقية الخارجية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

جدول رقم (10) ملخص نتائج التأثير المعنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية على ممارسات التسويق الريادي

مدى تحقق صحة الفرض	ممارسات التسويق الريادي							القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (E_DMCS)	الفرض
	خلق القيمة	الاستفادة من الموارد	التركيز على العميل	الإبداع المصرفي	تقبل المخاطرة	اقتناص الفرص	الاستباقية		
جزئياً	معنوية	-	معنوية	-	معنوية	-	معنوية	القدرة على استشعار السوق DSC	H2-1
جزئياً	-	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية/ سالب	القدرة على استحواد السوق DEC	H2-2
جزئياً	معنوية	-	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	القدرة على التمكن من السوق ( إدارة العلاقات مع العملاء CRM)	H2-3
كلياً	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	القدرة على التمكن من السوق ( إدارة العلامة التجارية BCM)	H2-4

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تؤثر القدرة على استشعار السوق (DSC) معنوياً على كافة ممارسات التسويق الريادي ما عدا المتغير الخاص باقتناص الفرص، الإبداع المصرفي، والاستفادة من الموارد، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H2/1) جزئياً.
  - 2- تؤثر القدرة على استحواد السوق (DEC) معنوياً على كافة ممارسات التسويق الريادي ما عدا المتغير الخاص بخلق القيمة، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H2/2) جزئياً.
  - 3 تؤثر القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) على كافة ممارسات التسويق الريادي ما عدا المتغير الخاص بالاستفادة من الموارد، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H2/3) جزئياً.
  - 4- تؤثر القدرة على التمكن من السوق ممثلة في إدارة العلامة التجارية (BCM) على كافة ممارسات التسويق الريادي، وبالتالي تتحقق صحة الفرض (H2/3) كلياً.
- وبناء على النتائج السابقة تتحقق صحة الفرض الثاني (H2) من البحث جزئياً، والذي ينص على أنه: "تؤثر القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في: [القدرة على استشعار السوق، القدرة على استحواد السوق، والقدرة على التمكن من السوق ممثلة في: (القدرة على إدارة العلاقات مع العملاء والقدرة على إدارة العلامة التجارية)] معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث.

- اختبار صحة الفروض من الثالث إلى الخامس:

للتحقق من صحة الفروض من الثالث إلى الخامس، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة (المهدي، 2007). وفيما يلي اختبار صحة هذه الفروض:

أولاً: - اختبار صحة الفرض الثالث: (مدى تأثير الاضطرابات البيئية معنوياً على ممارسات التسويق الريادي):

باستقراء البيانات الواردة بالجدول (11) والشكل رقم (4) يتضح وجود تأثير معنوي للاضطرابات البيئية (المتغير المستقل)، على ممارسات التسويق الريادي (المتغير التابع) في البنك موضع البحث، حيث إن معامل التأثير يساوي (0.27) تقريباً، ومستوى المعنوية ( $p < 0.001$ )، وبذلك تتحقق صحة الفرض الثالث (H3) الذي ينص على أنه: "تؤثر الاضطرابات البيئية معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث".

ثانياً: اختبار صحة الفرض الرابع: ( القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي):

للكشف عن الدور الوسيط (الأثر غير المباشر) للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMCs) في العلاقة بين الاضطرابات البيئية (Env.) وممارسات التسويق الريادي (EM) من خلال أسلوب تحليل المسار، يلاحظ ما يلي بالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول رقم (11) والشكل رقم (4):

1- يوجد تأثير معنوي للاضطرابات البيئية (Env.) (المتغير المستقل)، على ممارسات التسويق الريادي (EM) (المتغير التابع)، حيث إن معامل التأثير يساوي (0.27) تقريباً، ومستوى المعنوية ( $p < 0.001$ ) كما سبق أن أشرنا، كما يوجد تأثير معنوي للاضطرابات البيئية (Env.) (المتغير المستقل) على القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMC) (المتغير الوسيط)، حيث إن معامل التأثير يساوي (0.626)، وهو تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $p < 0.001$ ). ومن جانب آخر يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMCs) (المتغير الوسيط) على المتغير التابع (ممارسات التسويق الريادي (EM)، حيث إن معامل التأثير يساوي (0.716) ومستوى المعنوية ( $p < 0.001$ ).

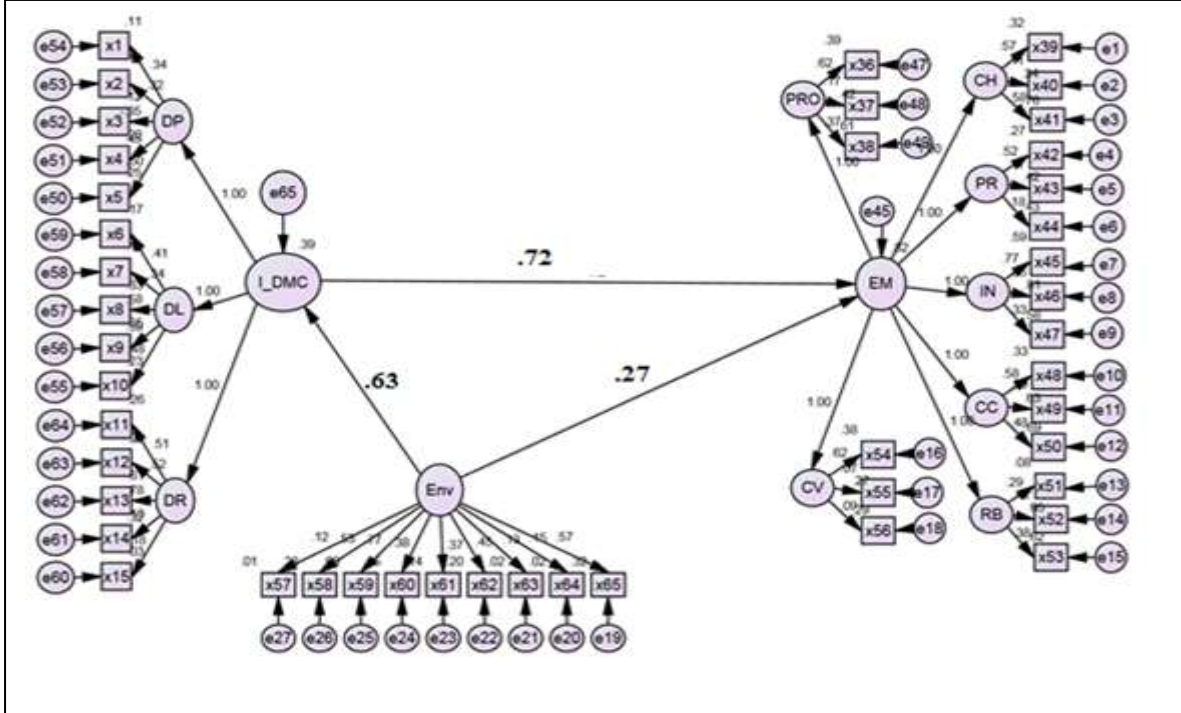
2- زادت قوة العلاقة بين الاضطرابات البيئية (Env.) وبين ممارسات التسويق الريادي (EM) من (0.267) إلى (0.449) بمقدار (0.182)، حيث تمثل التأثير غير المباشر للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMCs) كمتغير وسيط (راجع جدول 11)، حيث إن اتجاه هذه العلاقة طردياً. ومن جهة أخرى فقد أدت هذه الزيادة إلى ارتفاع معدل التأثير الكلي ليصل إلى (0.716)، وذلك عند مستوى المعنوية ( $p < 0.001$ )، وهو ما يشير إلى أهمية القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية كمؤثر وسيط في هذه العلاقة.

وإذا كان هناك تأثير معنوي للاضطرابات البيئية على ممارسات التسويق الريادي باعتبار القدرات التسويقية الداخلية كمتغير وسيط، فإن هذا يحقق صحة الفرض الرابع (H4) من البحث والذي ينص على أنه: " تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث".

جدول رقم (11) القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية كوسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي

Sig. ( $p < 0.001$ )	C.R.	S.E.	Est.	المسارات	
***	4.148	.070	.267	←	اضطرابات البيئية (Env.)
***	6.074	.087	.626	←	اضطرابات البيئية (Env.)
***	6.979	.131	.716	←	القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMCs)
معامل التأثير			(التأثير المباشر)		
	.267			←	اضطرابات البيئية (Env.)
			(التأثير غير المباشر)		
	.449			←	اضطرابات البيئية (Env.)
			ممارسات التسويق الريادي (EM)	←	القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (I-DMCs)
			(التأثير الكلي)		
	.716			←	اضطرابات البيئية (Env.)
			ممارسات التسويق الريادي (EM)	←	اضطرابات البيئية (Env.)

شكل رقم (4) القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية كوسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي



حيث إن معامل التأثير يساوي (0.624)، وهو تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $p < 0.001$ ). ومن جانب آخر يوجد تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (المتغير الوسيط)، على المتغير التابع (ممارسات التسويق الريادي)، حيث إن معامل التأثير يساوي (0.678) ومستوى المعنوية ( $p < 0.001$ ).

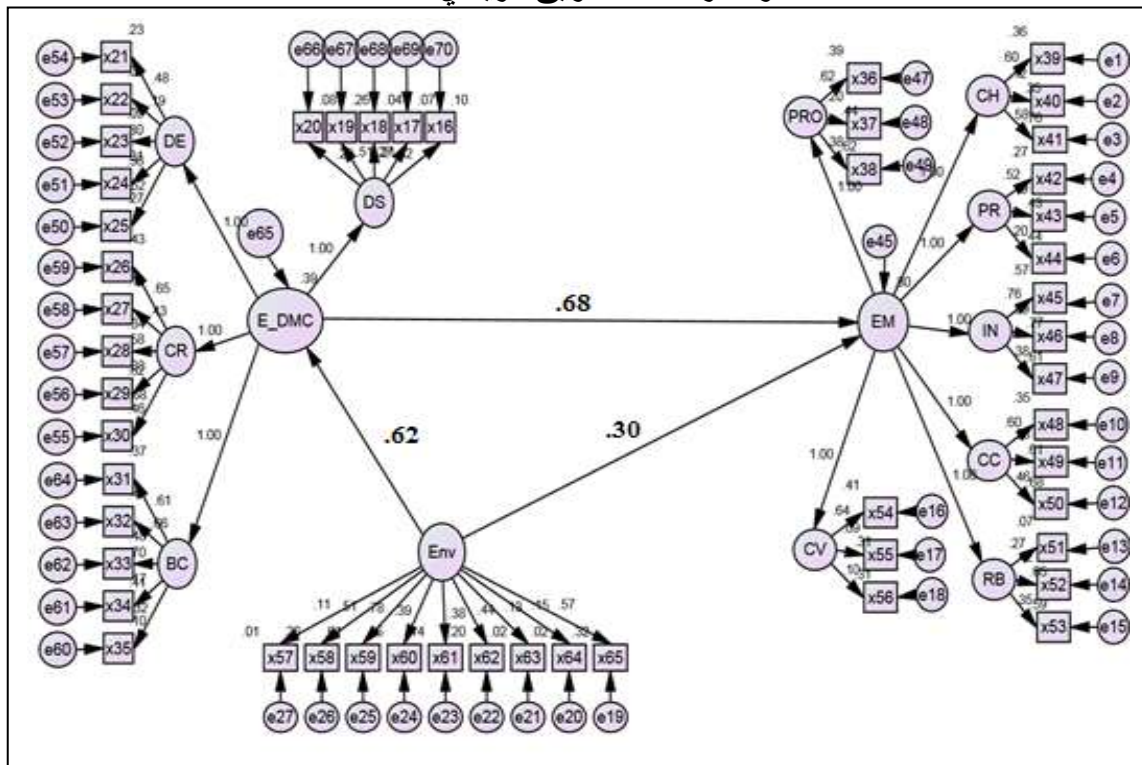
2- زادت قوة العلاقة بين الاضطرابات البيئية وبين ممارسات التسويق الريادي من (0.300) إلى (0.423) بمقدار (0.123)، حيث تمثل التأثير غير المباشر للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية كمتغير وسيط (راجع جدول 12)، حيث إن اتجاه هذه العلاقة طردياً. ومن جهة أخرى فقد أدت هذه الزيادة إلى ارتفاع معدل التأثير الكلي ليصل إلى (0.723)، وذلك عند مستوى المعنوية ( $p < 0.001$ )، وهو ما يعكس قوة القدرات التسويقية الخارجية في التأثير في هذه العلاقة، ويشير إلى أهميتها كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

وعليه، فإذا كان هناك تأثير معنوي للاضطرابات البيئية على ممارسات التسويق الريادي باعتبار القدرات التسويقية الخارجية كمتغير وسيط، فإن هذا يحقق صحة الفرض الخامس (H5) من البحث والذي ينص على أنه: "تعتبر القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث".

جدول رقم (12) القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية كوسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي

Sig. (p<0.001)	C.R.	S.E.	Est.	المسارات	
***	4.661	.071	.300	←	اضطرابات البيئة (Env.) ممارسات التسويق الريادي (EM)
***	6.282	.085	.624	←	اضطرابات البيئة (Env.) القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (E_DMCs)
***	7.271	.121	.678	←	القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (E_DMCs) ممارسات التسويق الريادي (EM)
معامل التأثير				(التأثير المباشر)	
	.300			←	اضطرابات البيئة (Env.) ممارسات التسويق الريادي (EM)
(التأثير غير المباشر)					
	.423			←	اضطرابات البيئة (Env.) القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية (E_DMCs) ممارسات التسويق الريادي (EM)
(التأثير الكلي)					
	.723			←	اضطرابات البيئة (Env.) ممارسات التسويق الريادي (EM)

شكل رقم (5) القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية كوسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي



- مناقشة النتائج:

1- أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في القدرات التشغيلية على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث وهي: الاستباقية، اقتناص الفرص، تقبل المخاطرة، الإبداع المصرفي، وخلق القيمة، وهذا لا شك يعكس مدى اهتمام البنك بهذه القدرات، وخاصة وأن هذه القدرات تنعكس في شكل القدرة على تطوير المنتجات المصرفية، تسعيرها، قنوات تقديمها وتوزيعها، ترويجها، التخطيط التسويقي، وقدرات التنفيذ التسويقي (Vorhies and Morgan, 2005).

2- أسفرت نتائج البحث عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في القدرة على التعلم على كافة ممارسات التسويق الريادي، وهو عكس ما توصل إليه (البغدادي، والعطوي، 2014) من أن القدرة على التعلم لا تؤثر معنوياً في ممارسات التسويق الريادي.

3- تبين أن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في القدرة على إعادة تشكيل الموارد أو القدرات المتاحة لدى البنك تؤثر معنوياً على كل من الاستباقية، الإبداع المصرفي، التركيز على العميل، الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة، هو ما يحقق صحة الفرض الثالث الفرعي من الفرض الأول الأساسي جزئياً، وبالتالي فإن هذا يعكس مدى أهمية هذه القدرات وخاصة في تعزيز المبادأة بتقديم البنك موضع البحث لخدمات جديدة، والإبداع المصرفي للتفوق على المنافسين من البنوك الأخرى، وهذا في ظل انتهاج سياسية التركيز على العميل، وتعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة بغرض تقديم قيمة جيدة للعملاء من الأفراد والشركات، هذا فضلاً عن تقديم قيمة جيدة للمساهمين.

4- أسفرت نتائج البحث عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الخارجية ممثلة في القدرة على استشعار السوق على أداء كافة ممارسات التسويق الريادي عدا استغلال الفرص، الإبداع المصرفي، والاستفادة من الموارد. وهذه النتيجة تتوافق جزئياً مع نتيجة بحث (Osisioma et al., 2016)، والتي أكد فيها على وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الاستشعار وأداء البنك.

5- أسفرت نتائج البحث عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في القدرة على استحواد السوق على كافة ممارسات التسويق الريادي عدا خلق القيمة للعميل، وهو ما يعني أن إدارة البنك لا تأخذ في الاعتبار خلق القيمة لدى العميل عند وضع



استراتيجياتها للاستحواذ على السوق. وهذا على الرغم من أن خلق القيمة يمكن أن يعزز من شبكة القيمة لأصحاب المصلحة في المؤسسة (Xu and Li, 2011). ومن ناحية أخرى تبين أيضاً أن هناك تأثيراً معنوياً ولكنه سلبياً للقدرة على استحواذ السوق على الاستباقية /أو الأخذ بالمبادأة، حيث إن قيمة ( $\beta = -.203$ )، وقيمة ( $t = -3.522$ ) بمستوى معنوية ( $p < 0.05$ ) (راجع جدول 9)، وهو ما يشير إلى أن هذه القدرات لا يتم توظيفها بصورة فعالة لتحقيق الاستباقية في تقديم خدمات جديدة، فالاستحواذ في مجال التجزئة المصرفية يتم من خلال إدارة عمليات تقديم الخدمة والتي تعكس قدرة البنك على إعادة هيكلة موارده الداخلية والخارجية بسرعة من أجل تقديم خدمات جديدة للحصول على إيرادات جديدة استناداً إلى قيمة الخدمة (Kindström et al., 2013).

6- أسفرت نتائج البحث عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في القدرة على إدارة علاقات العملاء (CRM) على معظم ممارسات التسويق الريادي (راجع جدول 10). وهذا ما يتوافق مع نتائج بحث (Bilińska-Reformat, 2016) التي بينت أن إدارة بالعلاقات مع العملاء تعتبر قدرة مهمة من قدرات التسويق الديناميكية. وخاصة وأن إدارة علاقات العملاء لها أهمية كبيرة في تعزيز التوجه الاستراتيجي في البنوك (حسن، 2020) بصفة عامة، والبنك موضع البحث بصفة خاصة، إذ إنه في إطار إدارة علاقات العملاء، قام البنك موضع البحث ببناء منصة مخصصة لإدارة الثروات لخدمة عملاء الثروات الحاليين البالغ عددهم 15000 عميل، والذين يمتلكون ما يقرب من 38% من إجمالي قيمة ودائع الأفراد و 28% من إجمالي ودائع العملاء المصرفية. ولتقديم أفضل خدمة لهؤلاء العملاء ذوي الملاحة المالية العالية، أنشأ البنك مديري علاقات ثروات مكرسين ووضع الأساس لترقية بعض الفروع لتشمل محاور إدارة الثروات المتخصصة (Banq de Caire, Annual Report, 2018).

7- أسفرت نتائج البحث أيضاً عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في القدرة على إدارة العلامة التجارية على كافة ممارسات التسويق الريادي، وهو ما يفسر قيام البنك بالاهتمام والتركيز الشديد على هذه القدرة؛ فقد قام باستغلال هذه القدرة على الوجه الأمثل من وجهة نظر الباحث، وما يؤيد ذلك هو قيامه بحملة لإعادة بناء وتسمية العلامة التجارية، بهدف تحويل البنك من بنك ناجح محلياً إلى بنك معترف به عالمياً؛ وتقديم صورة جديدة له، وتحسين رؤية البنك بطريقة من شأنها أن تعزز العلامة التجارية في نهاية

المطاف من خلال إنشاء قيمة للعلامة التجارية ودمج القيم التقليدية للبنك مع أجندة التحول الرقمي، والسعى لإنشاء هوية جديدة للبنك مع طرح جدول زمني في نفس الوقت لتجديد الفروع المادية التي ستقدم صورة ذهنية جيدة وموحدة للمستثمرين والعملاء على حد سواء، كما كرس فريق التسويق بالبنك طاقاته لإنشاء استراتيجية من شأنها زيادة ظهور البنك وجعله واحداً من المؤسسات المالية الرائدة في مصر، وقد عمل الفريق باستمرار على ترسيخ قيم البنك داخلياً وربطها بصورة العلامة التجارية الخارجية للبنك من خلال المشاركة في العديد من الأحداث الرئيسية على مدار الأعوام والتي عززت موقعه التنافسي في السوق (Banq du Caire, Annual Report, 2018).

8- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للاضطرابات البيئية على ممارسات التسويق الريادي بالبنك موضع البحث، وهو ما يبين أهمية أخذ هذه الاضطرابات في الحسبان سواء أكانت تكنولوجية، أم سوقية، أم تنافسية، حيث تؤثر هذه الاضطرابات على أداء البنك بصفة عامة، والأداء والممارسات التسويقية بصفة خاصة، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Ermaya and Wibowo, 2020)، من أن هذه الاضطرابات تؤثر على أداء وحدات الأعمال.

9- تبين أن القدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية) تعتبر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاضطرابات البيئية، وممارسات التسويق الريادي، وهو ما يبين دورها كعامل مساعد Catalyst يوازن بين الاضطرابات الحادثة في البيئة الخارجية والممارسات التسويقية التي يقوم بها البنك للتكيف مع هذه الاضطرابات. وعليه فإن القدرات التسويقية الديناميكية يمكنها أن تساند البنوك التي تعمل في ظل بيئات مضطربة، وتعزز الأداء في البيئات ذات المنافسة الشديدة وهو ما يتفق مع ما توصل إليه (Wilden et al., 2013)، كما أنها تدعم القدرات الابتكارية والتي تنعكس على أداء وحدات الأعمال (Humudeen et al., 2020).

- التوصيات:

1- التوصيات العامة:

1/1- تعزيز فلسفة البنك تجاه القدرات التسويقية الديناميكية بحيث تصبح جزءاً هاماً من استراتيجياته لدعم عمليات وممارسات التسويق الريادي والتي يمكن من خلالها تحقيق الاستباقية والسيطرة على الأسواق، ومن ثم تحقيق أكبر عائد من الأرباح المستهدفة بصورة أفضل.

2/1- من الضروري أن يعي الرياديين القائمين على تطوير البنك- موضع البحث- وإعادة هيكلته أهمية القدرات التسويقية الديناميكية سواء أكانت داخلية أم خارجية في تعزيز

ممارسات التسويق الريادي وخاصة فيما يتعلق بالتركيز على العملاء والاستفادة من الموارد المتاحة.

## 2- فيما يتعلق بالقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية:

1/2 - يوصي الباحث بضرورة استفادة البنك موضع البحث من قدرات التعلم التنظيمي بتوفير بيئة تنظيمية تتيح فرص التعلم والتواصل وتبادل الأفكار والسرعة في تنفيذ الأفكار الجديدة، وتوفير إجراءات مرنة في عمليات التواصل بين المديرين والعاملين، والاستفادة من ممارسات التسويق الريادي بما يحقق الريادة للبنك موضع البحث مقارنة بالبنوك المماثلة .

2/2- يوصي الباحث بضرورة توجيه القدرات التسويقية التشغيلية ممثلة في: ( قدرات تطوير المنتج، قدرات التسعير، قدرات التوزيع، قدرات الاتصالات الترويجية، قدرات البيع، قدرات إدارة معلومات السوق، قدرات التخطيط التسويقي، وقدرات التنفيذ التسويقي) في التركيز على العميل، والعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة بطريقة أكثر كفاءة. وهذا لا شك يؤدي إلى تحقيق أداء تنافسي متميز (, Kachouie et al., 2018). فالاستخدام المناسب لهذه القدرات سيؤدي إلى زيادة الكفاءة في عملية تسليم الخدمة وكذلك تقليل تكاليف التشغيل. وعليه، فإن غياب مثل هذه القدرات، سيؤدي إلى فشل البنك في تحقيق أهدافه (Hardeep and Kaur, 2014).

3/2- إذا كانت النتائج قد أسفرت عن وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية ممثلة في القدرة على إعادة تشكيل الموارد على ممارسات التسويق الريادي عدا استغلال الفرص وتقبل المخاطرة، لذلك يوصي الباحث البنك بضرورة أن يعمل البنك جاهدا على اغتنام الفرص الجديدة واستثمار الفرص المثلى المتاحة في السوق المصرفي، وأن يأخذ في الاعتبار المبادرة واليقظة في تحديد هذه الفرص، وخاصة تلك التي تظهر في شكل خدمات غير مشبعة في السوق المصرفي. وكذا التشجيع على تقبل المخاطرة وخاصة بالنسبة للخدمات الجديدة التي يمكن أن يقدمها البنك في قطاع التجزئة المصرفية الخاص به.

## 3- فيما يتعلق بالقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية:

1/3- يوصي الباحث بضرورة الأخذ في الاعتبار عملية خلق القيمة للعميل وخاصة عند تطبيق وتنفيذ استراتيجيات الاستحواذ على السوق، حيث إن إعطاء قيمة للعميل من

شأنه أن يجذب مزيد من العملاء، بل ويسهل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، كما أن إضافة قيمة لأصحاب الأسهم يمكن أن ينعكس على القيمة السوقية للبنك في السوق المصرفي. 2/3- الاستمرار في دعم وتعزيز استراتيجيات بناء وإدارة العلامة التجارية للبنك حيث تبين أنها كقدرة تسويقية ديناميكية تؤثر على كافة ممارسات التسويق الريادي بالبنك موضع البحث.

#### 4- فيما يتعلق بالاضطرابات البيئية:

تبين أن الاضطرابات البيئية ممثلة في (الاضطرابات التكنولوجية، والاضطرابات السوقية، والاضطرابات التنافسية) تؤثر معنوياً على ممارسات التسويق الريادي في البنك موضع البحث، وهو ما يجعلنا نوصي بضرورة أخذ هذه الاضطرابات في الحسبان وخاصة عند إجراء التخطيط الاستراتيجي لخدمات التجزئة المصرفية، وعند ممارسة عوامل التسويق الريادي من استباقية واستغلال الفرص وغيرها.

#### - التطبيقات التسويقية والإدارية:

إن نتائج البحث الحالي لها آثار عديدة على قطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع

البحث، حيث:

أولاً : يوفر البحث تصنيفاً منهجياً لأبعاد القدرات التسويقية الديناميكية (الداخلية والخارجية)، حيث يسمح بالنظر إلى القدرات التسويقية الداخلية وتوظيفها وخاصة فيما يتعلق بالقدرات التسويقية التشغيلية، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد، وكذا بالنظر إلى القدرات التسويقية الخارجية ممثلة في استشعار السوق كأداة تكيفية لاستغلال واستكشاف ومواجهة التغيرات الخارجية واستغلال الفرص والاستحواذ عليها، هذا فضلا عن القدرة استحواذ السوق والتمكن منه، وهو ما يزيد الفرصة لإدارة البنك لاستغلال هذه القدرات وتوظيفها للتعامل مع التغيرات السائدة في البيئة المصرفية.

ثانياً: تتيح نتائج البحث الفرصة للمديرين العاملين بقطاع التجزئة المصرفية بالبنك موضع البحث بإعادة النظر في الممارسات التسويقية التقليدية وانتهاج الممارسات التسويقية الريادية، والتي يمكن من خلالها تحسين أداء الخدمات المصرفية في هذا القطاع، بل وتقديم منتجات /أو خدمات مصرفية جديدة بصورة متميزة ومبتكرة تميل إلى إرضاء العملاء واشباع احتياجاتهم.

- البحوث المستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث من أهمية القدرات التسويقية الديناميكية، والتسويق الريادي يقترح الباحث ما يلي: (1) دراسة العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية والميزة التنافسية /أو التفوق التنافسي في قطاع البنوك التجارية المصرية. (2) التسويق الرقمي كإحدى القدرات التسويقية الديناميكية وأثره على الأداء التسويقي في قطاع التجزئة المصرفية. (3) تحديد مدى تأثير القدرات التسويقية الديناميكية على الأداء المؤسسي. (4) دراسة العلاقة والأثر بين القدرات التسويقية والديناميكية والتسويق المستدام. (5) دور القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادي في دعم التوجه التسويقي أو التوجه الاستراتيجي، أو خلق القيمة للعملاء والمساهمين. (5) تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في مجالات صناعية متنوعة مثل: صناعة الأدوية، البتروكيماويات أو في مجالات خدمية مثل: شركات التأمين، شركات المحمول، قطاع السياحة، الجامعات أو غيرها. (6) وضع تصنيف آخر للقدرات التسويقية الديناميكية واختباره في سياق بيئات عالية التغير والتعقيد ومقارنة النتائج.

- قائمة المراجع:

(أ) المراجع العربية:

1. البجاري، أحمد يوسف فتحي ، 2018. التسويق الريادي في إطار توظيف إدارة علاقات الزبائن: دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، ص ص 276 - 303.
2. البغدادي، عادل هادي و العطوي، مهند حميد ياسر، 2014 . تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، ص ص 53 - 70.
3. الحدراوي، حامد كريم والكلابي، أمير نعمة مخيف، 2013. دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، ص ص 223-237.
4. الحسيني، سوسن جواد، 2017. دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، ص ص 277 - 306.
5. الحمداني، رعد عدنان رؤوف، و التحافي، صالح مثنى عبد المجيد ، 2017. التصنيع بالاستجابة السريعة في إطار ابعاد التسويق الريادي: دراسة ميدانية في عينة من مراكز صناعة الأطراف الصناعية في العراق، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد / 3 - العدد 39 ، ص ص 138 - 155.
6. الحميري، بشار عباس ، و خليل، محمد جاسم، 2018. علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3 ، 2018 ص ص 92 - 120 .
7. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، 2017. أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي : بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية، لجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 40، عدد 110، 117 - 103.
8. الشكري، بشرى شاكر، 2014. تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق بحث تطبيقي في قطاع الفنادق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، ص ص 270-289.

9. الشمري، سرمد حمزة، 2010. متطلبات التسويق المباشر: دراسة الحالة في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(82) ، ص ص 1-35.
10. العزاوي، محمد عبد الوهاب والعبدي رأت عاصي، 2013. دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 9(30)، ص ص 53-69.
11. العطوي، مهند حمد، 2014. إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز إستراتيجية التوجه نحو السوق دراسة تطبيقية في الشركة العامة لاسمنت الجنوب/ معمل اسمنت الكوفة الجديد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المجلد 7، العدد 30، ص ص.
12. المجالي، مالك محمد، البشابشة، أمين عايد، والمجالي، هاني محمد، 2016. تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، 2016 ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(12)، العدد (3)، ص ص 597- 626.
13. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، 2017 . الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط
14. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، 2007. منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، السنة 15 ، العدد 40 ، أبريل ، ص ص 9-41.
15. أبو فارة، يوسف، 2010. التسويق الريادي في منظمات الأعمال ، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/ جامعة الزيتونة ، الريادة في مجتمع المعرفة، نيسان، عمان- الأردن، ص ص 26- 29.
16. تبيغزة، أحمد بوزيان، 2012. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة Spss و ليزرل LISREL، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
17. جثير ، سعدون حمود، و عبد الغفور، قتيبة أمجد، 2017. أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي : بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الأربعون، العدد مائة وعشرة، ص ص 103-110.

18. حسن، آمال منصور، 2020. تأثير المقدرات التسويقية الديناميكية في التوجه الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الأهلية/ بغداد)، مجلة علوم الاقتصاد والإدارة، المجلد 26، العدد 26، ص ص 235-254.
19. حسين احسان محسن، وحسن، ايمان مرعي ، 2019. التسويق الريادي و أثره في استراتيجيات بورتر التنافسية: مدخل في مدى ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لتلك العلاقة (دراسة ميدانية أ لراء عينة من مديري عدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك) ، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2، ص ص 470-486 .
20. خالد، قاشي و سفيان، لراي، 2016. أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمؤسسات لتحقيق التنافسية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، ص ص 1 - 14.
21. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته، 2015. دور القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصرف إيلاف الإسلامي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد (2).
22. صادق، درمان سليمان. (2010). قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان- العراق. مجلة جامعة كربلاء (4) 8، المجلد (8)، العدد (4)، 76-101.
23. صالح، أوباية، 2018. أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، الندوة العلمية حول منهجية IMRAD وتطبيقات SPSS، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 13 ديسمبر، ص ص 1-12.
24. طه، نهى أحمد، 2012. أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
25. عامر، عبد الناصر السيد عامر، 2018 . نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الأول، الرياض: دار جامعة نايف للنشر.
26. عبد الحميد، طلعت أسعد وآخرون، 2017 . العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التسويقية للمنظمة : دراسة تطبيقية على المديرين بشركات الأسمنت الليبية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مجلد 41 ، ع 2، ص ص 321 - 344 .



27. عبدالله، أنيس أحمد و حسين، كوثر عبدالجبار، 2018. إسهام عناصر المزيج التسويقي الريادي في كسب الزبائن الجدد دراسة حالة شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد /مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية /المجلد ( 3 ) العدد(4)، ص ص 103 - 120.
28. عمر، محمد عبد الرحمن، 2017. دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد4، ص ص 1207-1233.
29. قنديل، نهلة أحمد محمد، 2009. العلاقة بين القدرات التسويقية المؤسسية و تعظيم قيمة البحوث الجامعية لدى المستفيد بالتطبيق على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ، مصر.
30. كاظم سناء جواد ، وشبر، رونق كاظم حسين ، 2014. توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (7)، ص ص 107-131.
31. لعون، عطية و عايش صباح، 2016. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (2)، العدد (3)، ص ص 92 - 105.  
(ب) المراجع الأجنبية:
32. Adner, R., & Helfat, C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 1011–1025.
33. Arbuckle James L., 2017. IBM® SPSS® Amos™ 25 User's Guide, Amos Development Corporation.
34. Banque du Caire, Annual Report, 2018
35. Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173
36. Barrales-Molina Vanesa, Francisco J. Martínez-López<sup>1</sup> and Juan Carlos Gázquez-Abad, 2014. Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 397–416.

37. Barreto, I. ,2010. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, pp. 256–280
38. Barrett, H., Balloun, J. L., & Weinstein, A. ,2000. Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship-business performance relationship-a multistage, multivariate analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 50-62.
39. Bavarsad Belghis, Sayed Ahmad Hosseini, Sajjad lafari , and Ali Akbar Hozhabri, 2015. Analyzing the impact of entrepreneurial marketing on sustainable competitive advantage in SMEs, 9th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: With focus on e-Business (ECDC), Date of Conference: 16-16 April 2015, Conference Location: Isfahan, Iran, DOI: 10.1109/ECDC.2015.7156327.
40. Bilińska-Reformat Katarzyna, 2016. The Role of Dynamic Marketing Capabilities in Creation of Competitive Advantage of Commercial Chains, *HANDEL WEWNĘTRZNY*,4(363),16-24.
41. Bruni, D. S., & Verona, G. ,2009. Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20, S101–S117. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x
42. Byrne, B. M., 2010. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Second Edition. New York, Routledge, Taylor and Francis Group, LLC
43. Cao, L. ,2011. Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455-469.
44. Chukwuemeka Ofoegbu Wilson, Onuoha B. C., 2018. Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, *International Journal of Management Science and Business Administration* Volume 4, Issue 3, March 2018, Pages 7-14 DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001.
45. Clark, T., Dick, A. A., Hirtle, B., Stiroh, K. J., & Williams, R. 2007. The role of retail banking in the US banking industry: risk, return, and industry structure. *Economic Policy Review*, 13(3).
46. Colbert, B. A. ,2004. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358. doi:10.5465/amr.2004.13670987
47. Davis, Justin & Bell, Greg & Payne, G. Tyge & Kreiser, Patrick., 2010. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power.

- American Journal of Business. 25. 41-54.  
10.1108/19355181201000009.
48. Daily News Egypt , 2020. Banks in Egyptian market show strong performance by 2019 end , February 23.
49. Day, G. S. ,2011. Closing the marketing capabilities gap. Journal of marketing, 75(4), 183-195.
50. Eisenhardt, Kathleen M., & Martin, Jeffrey A., 2000, Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(8), 1105–1121.
51. Eng, T. Y., & Okten, D. 2011. Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities. Technology Analysis & Strategic Management, 23(9), 1001-1013.
52. Ermaya, S. K., & Wibowo, L. A., 2020. The Impact of Environmental Turbulence and Dynamic Capabilities Toward Business Unit Performance (Case Study at Communication Organization Industries). In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 275-278). Atlantis Press.
53. Fang, E. E., & Zou, S. , 2009. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. Journal of International Business Studies, 40(5), 742-761.
54. Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39. doi:10.2307/3151312
55. Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. , 2010. Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? Journal of World Business, 45(3), 217–227. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.008
56. Hadiyat, E., & Lukiyanto, K. ,2019. The Effect Of Entrepreneurial Marketing Dimensions On Micro, Small And Medium Enterprise Performance In Indonesia, INTERNATIONAL Jurnal pf scientific & technology research, Vol. 8, (10), October , 106- 112.
57. Hair Joseph F. Jr., William C. Black ,Barry J. Babin Rolph E. Anderson, 2014. Multivariate Data Analysis, 7th edition, Pearson Education Limited.
58. Hardeep Chahal , Kaur Jagmeet, 2014 Development of marketing capabilities scale in banking sector, Measuring Business Excellence, Vol. 18, Issue 4, pp.65-85, <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2013-0037>

59. Hariandja Evo Sampetua, 2016. The Interaction Between Dynamic Marketing Capability and Service Innovation Capability on Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 15 , 403 – 408, 1st Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME-16).
60. Harrigan, P., Ramsey, E. and Ibbotson, P., 2012. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 14 No. 1, pp. 40-64. <https://doi.org/10.1108/14715201211246760Helfat, C.>
61. Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I.M. and Zubair, N., 2020. Revisiting dynamic capability for organizations' innovation types: Does it matter for organizational performance in China?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0144>
62. Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M & Indrawati, N., 2020. The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(3), 709-720.
63. Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. , 2008. The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
64. Hoque Mohammad Tayeenul, 2017. Dynamic Marketing Capability : "Evolving dynamic marketing capability (DMC) and its role on export performance: An empirical study on export-oriented organizations in Bangladesh" , A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Norwich Business School, University of East Anglia, United Kingdom.
65. Hughes Mathew , Hughes Paul & Morganz , E. Robert , 2007. Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance , *British Journal of Management*, Vol. 18, 359–375 (2007) DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x
66. Jurksiene Lolita and Pundziene Asta, 2016. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity, *European Business Review*, Vol. 28, Issue: 4, pp.431-448, <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>

67. Kachouie Reza, Felix Mavondo, Sean Sands, 2018. Dynamic marketing capabilities view on creating market change, *European Journal of Marketing*, Vol. 52 Issue: 5/6, pp.1007-1036, <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0588>
68. Kaya, H., & Ağca, V. , 2009. Entrepreneurial orientation and performance of Turkish manufacturing FDI firms: an empirical study. Retrieved from Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Management. [Online] Available: <http://gdex.dk/ofdi/14%20Kaya%20Harun.pdf>
69. Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. ,2013. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063– 1073.
70. Konwar Ziko, Nikolaos Papageorgiadis, Mohammad Faisal Ahammad, Yumiao Tian, Frank McDonald, Chengang Wang, ,2017. Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies, *International Marketing Review*, Vol. 34 Issue: 5, pp.674-704, <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0004>
71. Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. 2005. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
72. Kotler Phillip and Armstrong Gary, 2012. *Principles of Marketing*, New York, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
73. Landroguez Martelo Silvia, Carmen Barroso Castro, Gabriel Cepeda-Carrión, , 2011. Creating dynamic capabilities to increase customer value, *Management Decision*, (49), 7,1141-1159, <https://doi.org/10.1108/00251741111151181>
74. Maklan Stan and Knox Simon 2009. Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (12), 1392-1410.
75. Manoj, P. K. ,2003. Retail Banking: Strategies for Success in the Emerging Scenario. *IBA Bulletin*, 25(11), 18-21.
76. Miles, M. P., & Darroch, J. ,2006. Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European journal of marketing*, 40(5-6), 485-501.
77. Morgan Neil A., Vorhies Douglas W. and Mason Charlotte H., 2009. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance , *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 30: 909–920 .
78. Morris, M, Schendehutte, M. and Laforge R. ,2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and Marketing perspectives,

- Journal of marketing theory and practice, 10(4) 1-18.  
doi:10.1080/10696679.2002.11501922
79. Naldi, L., Wikström, P., & Von Rimscha, M. B. ,2014. Dynamic Capabilities and Performance. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 63–82. doi:10.2753/imo0020-8825440404 .
80. Nwaizugbo, I. C., & Anukam, A. I. ,2014. Assessment of entrepreneurial marketing practices among small and medium scale enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 77-98.
81. O'Cass Aron, Ngo Liem Viet, 2011. Achieving customer satisfaction in services firms via branding capability and customer empowerment, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 Issue: 7, pp.489-496.
82. Osioma Hilda Ewosiida, Hope Ngozi Nzewi. And Ijeamaka Charity Mgbemena, 2016. Dynamic Capabilities and Performance of Selected Commercial Banks in AWKA, Anambra State, Nigeria, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 10, January 2016. P.P. 98 - 110
83. Pérez-Cabañero Carmen, Sonia Cruz-Ros and Tomás González-Cruz, 2015. The contribution of dynamic marketing capabilities to service innovation and performance, *Int. J. Business Environment*, Vol. 7, No. 1, 61- 78.
84. Pham Thi Song Hanh, Lien Le Monkhouse, Bradley R. Barnes, 2017. The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms, *International Marketing Review*, Vol. 34 Issue: 5, pp.606-628, <https://doi.org/10.1108/>
85. Ping, L. I. N. ,2009 . The Regulating Role of Environmental Turbulence: An Empirical Study of the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance [J]. *Journal of Shanghai University (Social Sciences Edition)*, 6.
86. Retail Banking marticus Learning, <https://blog.imarticus.org/wp-content/uploads/2020/01/Retail-Banking.pdf>
87. Sadiku-Dushi Nora, Léo-Paul Danab, , Veland Ramadani, 2019. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance, *Journal of Business Research* 100 , 86–99.
88. Sheng, M. L. ,2017. A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28–38. doi:10.1016/j.indmarman.2017.06.001

89. Srinivasan, R., & Moorman, C., 2005. Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 69(4), 193-200.
90. Sukdej Sarutaya, 2015. Dynamic marketing capability and marketing survival: evidence from auto parts businesses in Thailand, *The Business and Management Review*, Volume 7 Number 1 , November, 177-188. 6 th International Trade and Academic Research Conference (ITARC), 9-10 November 2015, UK.
91. Takahashi Adriana Roseli Wünsch, Adriana Roseli Wünsch Takahashi and Mônica Maier Giacomini, 2017. Dynamic capabilities, operational capabilities, *Review of Business Management*, São Paulo, Vol. 19, No. 65, 375-393.
92. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. , 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
93. Teece, David J., 2007 , Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, vol.28, No.13, pp. 1319–1350.
94. Teece David J, 2014. Dynamic Capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies* (2014) 45, 8–37.
95. Teece, David J., 2016. "Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm," *European Economic Review*, Elsevier, vol. 86(C), 202-216.
96. Vorhies, D. W., 1998. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3–23. doi:10.1080/096525498346676
97. Vorhies Douglas W. & Morgan Neil A. 2005. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (January), 80–94.
98. Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. ,2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
99. Walugembe Ahmad, Joseph Ntayi , Geoffrey Bakunda , Muhammad Ngoma and John Munene, 2017. Dynamic Marketing Capabilities and New Product Adoption; The mediating role of Consumer Based Brand Equity, *International*

- Journal of Scientific Research and Innovative Technology , Vol. 4 No. 10; October , 242- 262.**
- 100. Wang, E. T. G., Hu, H., & Hu, P. J.-H.,2013. Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336–343. doi:10.1016/j.im.2013.04.007**
  - 101. Wang, Y., & Feng, H.,2012. Customer relationship management capabilities. *Management Decision*, 50(1), 115–129. doi:10.1108/00251741211194903**
  - 102. Wheeler, B. , 2002. NeBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research* 13 (2), 125–146**
  - 103. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I., 2013. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.**
  - 104. Winter, Sidney. G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>**
  - 105. Xu, H., & Li, W. ,2011. Analysis on Impact of Marketing Dynamic Capabilities' Against the Value of Stakeholders-A Case Study Based on Huawei1. *Contemporary Logistics*, (4), 104.**
  - 106. Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. ,2018. Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86, 141–152. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.038**
  - 107. Zentner, Aeron. ,2011. Dynamic Capabilities:A Catalyst to Increase Performance and Gain Competitive Advantage. 10.13140/2.1.4395.5209.**



## استبيان موجه إلي مديري خدمات التجزئة المصرفية بالبنوك التجارية المصرية

يقوم الباحث الدكتور/ رأفت وليم كامل استاذ إدارة الأعمال المساعد بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بالقاهرة، بإجراء بحث عن دور القدرات التسويقية الديناميكية في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك القاهرة، برجا من سيادتكم التكرم بالإجابة على التساؤلات الواردة بهذا الاستبيان، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم سوى في الأغراض العلمية للبحث، وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،، الباحث،،

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توافر القدرات التسويقية الديناميكية في البنك، برجا من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) أما الرأي المناسب لسيادتكم علما بأن (موافق تماما = 5) و(غير موافق تماما=1).

م	العبارة	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
أولاً: - القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية:						
(1) القدرات التشغيلية:						
1/1	يستخدم البنك مهارات وأنظمة التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق.					
2/1	يقوم البنك بجهود تطوير المنتجات / أو الخدمات المصرفية استجابة لاحتياجات العملاء.					
3/1	يعاني البنك من ضعف عدد آلات الصرف الآلي ATM لتقديم خدماته المصرفية على مدار الساعة.					
4/1	يقوم البنك بتطوير وتنفيذ الحملات الإعلانية بفاعلية.					
5/1	يقوم البنك بإدارة وتخطيط مبيعات خدماته المصرفية ونظم التحكم فيها.					
(2) القدرة على التعلم:						
1/2	لدينا القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المبدعة والمستندة على السوق من خلال عملية التعلم.					
2/2	يعد التعلم وفق المتغيرات البيئية المختلفة إحدى مصادر استغلال الفرص السوقية لمصرفنا.					
3/2	يملك البنك إجراءات فعالة لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة.					
4/2	نحن أكثر كفاءة من المنافسين في عملية التعلم وابتكار منتجات جديدة.					
5/2	لدينا القدرة على تطوير خدمات جديدة من خلال الاستفادة من المعرفة المتاحة.					
(3) القدرات على إعادة ترتيب الموارد :						
1/3	نستخدم المعرفة المتاحة عن العملاء/ أو السوق/ أو المنافسين بشكل فعال في إعادة هيكلة وتكوين الخدمات المقدمة للعملاء					
2/3	نقوم بإعادة تشكيل القدرات الموجودة بقطاع التجزئة المصرفية(مادية/ مالية/ بشرية / تكنولوجية ) بشكل فعال.					
3/3	- نعمل على تحقيق التوازن بين الأصول المتاحة وتطوير الخدمات الجديدة.					
4/3	- لدينا القدرة على إعادة هيكلة الموارد الداخلية والخارجية بسرعة من أجل تقديم خدمات جديدة أو محسنة .					

					5/3 - خلال الخمس سنوات الماضية قمنا بإجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجيات أو أساليب تسويق خدمات التجزئة المصرفية.
2- القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية:					
1- القدرة على استشعار السوق					
					1/1/2 - لدى البنك القدرة على تحديد احتياجات السوق واكتشاف الفرص التسويقية.
					2/1/2 - يقوم البنك في كثير من الأحيان بمراجعة التأثير المحتمل للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية على العملاء.
					3/1/2 - يستكشف البنك بسرعة التغيرات الحادثة في مجال التجزئة المصرفية ويضع الخطط للتعامل معها.
					4/1/2 - نقوم برصد أفضل الممارسات التي تقوم بها قطاعات التجزئة المصرفية في البنوك الأخرى .
					5/1/2 - نقوم بإجراء عمليات المسح البيئي لكل من البيئة التنافسية والتشغيلية في قطاع التجزئة المصرفية.
2- القدرة استحواذ السوق					
					1/2/2 - يستثمر البنك جزءاً من موارده لإيجاد حلول لمشاكل العملاء.
					2/2/2 - لدينا القدرة على توسيع قاعدة الموارد المتاحة بفتح أسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة.
					3/2/2 - يقوم البنك بتغيير ممارساته بناء على ما يبديه العملاء من ملاحظات بناءة تكون سبباً للتغيير.
					4/2/2 - نقوم بتطبيق أفضل الممارسات لتقديم خدمات متميزة في قطاع التجزئة المصرفية .
					5/2/2 - هناك تفاعل وتعاون مشترك مع العملاء لفهم العروض القيمة التي يجب تقديمها لهم.
3- قدرات التمكّن من السوق:					
1/3- قدرات إدارة علاقات العملاء					
					1/1/3 - نلتقي بانتظام مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم الحالية والمحتملة للخدمات الجديدة.
					2/1/3 - نحن بارعون في إقامة علاقات مع العملاء الرئيسيين.
					3/1/3 - نقيس رضا العملاء بشكل منتظم ومتكرر.
					4/1/3 - نحاول توسيع نطاق مشاركتنا بشكل منهجي مع العملاء المربحين.
					5/1/3 - يولي البنك اهتماماً بمشكلة تحول عملائه إلى البنوك المنافسة.
2/3- قدرات إدارة العلامة التجارية					
					1/2/3 نحن نستثمر الموارد الكافية في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى العملاء.
					2/2/3 يعمل البنك بصورة مستمرة على ترسيخ العلامة التجارية الخاصة به في ذهن العميل.
					5/2/3 يحقق البنك مستويات عالية من الوعي بالعلامة التجارية في السوق المصرفي.

2- فيما يلي مجموعة من ممارسات علمية التسويق الريادي التي يمكن أن تقوم بها داخل قطاع التجزئة المصرفية، برجاء من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) أمام الرأي الذي يتفق مع وجهة نظركم .

القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي.. دكتور رأفت وليم كامل

م	العبارة	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
<b>1- الاستباقية:</b>						
1/1	يبحث البنك دائما عن طرق جديدة لتمييز خدماته المصرفية من خلال إحداث تغييرات في طرائق إنتاج الخدمة وتسويقها.					
2/1	عندما نكتشف أن العملاء يرغبون بإجراء تعديل على خدمة معينة نقوم الأقسام المعنية ببذل الجهود لإجراء التعديل المطلوب.					
3/1	في حالة قيام أحد المنافسين بحملة مكثفة تستهدف عملائنا فإن استجابة المصرف لهذا الأمر تكون قوية و فورية.					
<b>2- اقتناص الفرص:</b>						
1/2	يهدف البنك إلى استثمار الفرص المتاحة لتلبية احتياجات العملاء.					
2/2	تمثل فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسون مصادر لتحقيق الربح لمصرفنا.					
3/2	يتطلع نهج الإدارة في البنك إلى ما وراء العملاء والأسواق الحالية للحصول على المزيد من الفرص السوقية.					
<b>3- تقبل المخاطرة:</b>						
1/3	يشجع البنك على إيجاد حلول مبتكرة وذات مخاطر محسوبة.					
2/3	في كثير الأحيان يتجنب البنك تقبل المخاطرة في تقديم خدمات تجزئة مصرفية جديدة .					
3/3	لدينا الاستعداد لتحمل مخاطر عالية للتكيف والاستجابة للأسواق.					
<b>4- الإبداع المصرفي:</b>						
1/4	يحاول البنك استخدام أساليب إبداعية لتقديم خدماته بشكل أكثر كفاءة.					
2/4	يميل البنك إلى أن يكون أكثر إبداعاً من منافسيه.					
3/4	توظف ادارة البنك قدراتها الإبداعية في تلبية حاجات العملاء.					
<b>5- التركيز على العملاء:</b>						
1/5	أن الميزة التنافسية التي يرغب البنك في تحقيقها تعتمد على فهم احتياجات العملاء.					
2/5	يشجع البنك الموظفين على السعي لإيجاد طرق مبتكرة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء.					
<b>6- الاستفادة من الموارد:</b>						
1/6	يحاول البنك دائما تعظيم قيمة الموارد المتاحة لديه.					
2/6	يقوم البنك بتخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة التي يقوم بأدائها بطريقة أكثر كفاءة.					
3/6	نستخدم أساليب حديثة لتعظيم قيمة مواردنا.					
<b>7- خلق القيمة:</b>						
1/7	يقوم البنك بخلق قيمة للعملاء من خلال تقديم خدمة مصرفية متميزة.					
2/7	يقوم البنك بتصميم هيكل تسعير للخدمات يعكس القيمة التي يحصل عليها العملاء.					
3/7	توفير القيمة لعملائنا هو أهم شيء يحرص عليه البنك.					

3- فيما يلي مجموعة من الاضطرابات البيئية (تكنولوجية/ سوقية/ تنافسية) التي يمكن أن تواجه قطاع التجزئة المصرفية، برجاء من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) أمام الرأي الذي يتفق مع وجهة نظركم.

م	العبارة	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق تماما (2)	غير موافق تماما (1)
3- الاضطرابات البيئية						
1- الاضطرابات التكنولوجية:						
1/1	التكنولوجيا في صناعة التجزئة المصرفية تتغير بسرعة.					
2/1	من الصعب للغاية توقع أين ستكون التكنولوجيا في صناعة التجزئة المصرفية في السنتين أو الثلاث سنوات القادمة.					
3/1	تم تحقيق عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة من خلال الإنجازات التكنولوجية في صناعة التجزئة المصرفية .					
2- الاضطرابات السوقية:						
1/1	تتغير تفضيلات العملاء للخدمات التي نقدمها قليلاً مع مرور الوقت.					
2/1	نحن نشهد طلباً على منتجاتنا وخدماتنا من عملاء لم يسبق لهم شراؤها من قبل.					
3/1	من الصعب للغاية التنبؤ بأي تغييرات في سوق التجزئة المصرفية.					
3- اضطرابات المنافسة :						
1/1	المنافسة في صناعة التجزئة المصرفية شديدة وعنيفة.					
2/1	تعد المنافسة السعرية هي السمة المميزة في صناعة التجزئة المصرفية.					
3/1	هناك العديد من الحروب الترويجية في قطاعات التجزئة المصرفية .					

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،، الباحث