

١- توظيف القابليات التسويقية في تحقيق أبعاد الريادة التسويقية

دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العاملة في الفرات الاوسط'

الباحث باسم ناصر جعفر وأ.د.حسين علي عبد الرسول

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية/قسم ادارة الأعمال

hssn79@yahoo.com

المقدمة

إن القدرات التنافسية للمنظمات وأذواق وتفضيلات الزبائن المتغيرة بشكل مستمر تضع المنظمات في حالة من عدم الاستقرار، الأمر الذي يدفع تلك المنظمات إلى تطوير واعتماد بعض الآليات التي تمكنها من الحصول على المعلومات عن الأسواق وتحليلها لاحقاً واختبار استجابتها واستباقيتها ما من شأنه أن يساعد المنظمات على التكيف بشكل استباقي لمتطلبات السوق، علاوة على الاستجابة للمعطيات التي تفرضها البيئة التسويقية، حتى في حالة ارتفاع حدة المخاطر الناتجة من تلك الاستجابة، كما يتطلب السعي الحثيث من أجل إشاعة ثقافة الإبداع في الأنشطة التسويقية وصولاً لأداء تسويقي متفوق ومستدام. لذلك تعد القابليات التسويقية احد اهم العوامل الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة هذه التغيرات في البيئة التنافسية. وحتى تكون المنظمة (ومنها المصرفية) متفوقة على باقي المنظمات يتعين عليها استثمار جميع الفرص المتاحة أمامها او حتى توليد فرص تكون معدمة لغيرها من المنظمات حتى يمكنها تحقيق النجاح والتفوق على الآخرين عن طريق استغلال مواردها بشكل أفضل وتحديد التوجهات المستقبلية التي تقود إلى صياغة طرق إبداعية جديدة تمثل عامل النجاح الحاسم لأي منظمة، بالإضافة إلى عدم إغفال جانب المخاطرة المتوقعة نتيجة لأعمالها، وتندرج هذه العوامل تحت مسمى الريادة التسويقية. من هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية لتسلط الضوء على طبيعة التأثير المحتمل للقابليات التسويقية بأبعادها (التحسس التسويقي، وادارة علاقات الزبائن، وادارة العلامة) على الريادة التسويقية المتمثلة ب (الاستباقية، وتحمل المخاطر، والإبداعية)، إذ يمكن من خلالهما مواجهة معطيات البيئة التسويقية بما تحمله من اضطراب وديناميكية يصعب معها التكهن بما تؤول إليه قواعد المنافسة السائدة. تم بناء نموذج فرضي للدراسة يقوم على ملامح النتائج الفكرية والتجريبية للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، من أجل الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس وتفرعاته التي تحاول تقديم استفهام حول طبيعة العلاقة بين القابليات التسويقية والريادة التسويقية.

ونظراً لما تشهده بيئة الصناعة المصرفية (خصوصاً القطاع الخاص منها) من حدة منافسة تقوم على التشابه في طبيعة الخدمات التي تقدمها، فإن قواعد لعبة المنافسة تتطلب التحسس المستمر لعوامل البيئة التسويقية من أجل توليد القابلية على استباقية التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات السوق، ومحاولة إدامة العلاقة مع زبائننا في ضوء تحملها للمخاطر الممكنة من الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم بصورة خدمات مبتكرة وإبداعية تفوق قدرات المنافس وطبيعة الخدمات التي يقدمها لنفس السوق.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف بصورة عامة والمصارف الاهلية في العراق بصورة خاصة عددا من التحديات التسويقية والادارية منها ندرة الموارد والخبرات وضعف الالتزامات التسويقية الفعالة. كما يلاحظ ضعف التوجه والدعم من قبل الادارات نحو المبادرات التسويقية وعدم تقبلها لحقيقية تخصيص مجازات تسويقية وفق اسس وأساليب علمية بما يؤثر سلبا وبشكل كبير على القائمين والمتخصصين لناحية إضعاف العملية التسويقية والنشاط التسويقي عموماً.

ولكي تستطيع المصارف الاهلية التغلب على تلك التحديات لا بد من تحديد وتقييم قابلياتها التسويقية لما لها من أثر كبير على الاداء المصرفي وقدراتها التنافسية. كما أن التباين المتسارع في تفضيلات الزبائن يتطلب إيجاد أرضية خصبة تمكن هذه المصارف من تحقيق الريادة والتمتع بروح المبادرة والمخاطرة بالاعتماد على المستشعرات البيئية والتسويقية.

لذا فإن الدراسة الحالية تقوم على تساؤل رئيس مفاده التالي: هل يمكن توظيف القابليات التسويقية في المصارف لتعزيز

الريادة التسويقية؟ وتنبثق منه تساؤلات فرعية، وهي على النحو الآتي:

١- ما مستوى القابليات التسويقية التي تمتلكها من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢- هل هناك توجه نحو الريادة التسويقية من قبل المصارف المبحوثة من وجهة نظر العينة؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات التسويقية التي تمتلكها المصارف وقدرتها على تحقيق الريادة التسويقية بأبعادها؟

٤- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقابليات التسويقية المتوفرة في المصارف وذات قدرة على تحقيق الريادة التسويقية بأبعادها؟

ثالثاً :- اهمية الدراسة ومبرراتها

تتبع اهمية الدراسة من خلال الآتي:

١- أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ إن الدراسة ركزت على متغيري (القابليات التسويقية والريادة التسويقية).

٢- الأهمية النظرية لهذا الحقل الجديد من حقول التسويق من حيث الجمع بين التسويق والريادة في حقل واحد وكيفية توظيف القابليات التي تمتلكها المنظمات في دعم هذا الحقل.

٣- الأهمية التطبيقية والميدانية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بما يساعدها على الاستفادة في مجالات العمل.

٤- أهمية تفعيل القابليات التسويقية في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الأوسط باتجاه الريادة التسويقية من أجل تلبية متطلبات الزبائن، الامر الذي يساهم بشكل وآخر من زيادة القدرة التنافسية لدى تلك المنظمات والتمكن من الحصول على حصة سوقية مناسبة في الاسواق المحلية.

رابعاً :- هدف الدراسة:

من خلال ما تقدم في مشكلة واهمية الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

١- توفير إطار نظري يقوم على تأصيل فكري وعملي قائم على روابط ودلالات منطقية تتوافق بين القابليات التسويقية والريادة التسويقية.

٢- تفسير العلاقة بين القابليات التسويقية والريادة التسويقية وتبيان قوة تلك العلاقة واتجاهاتها في المنظمات مجتمع الدراسة.

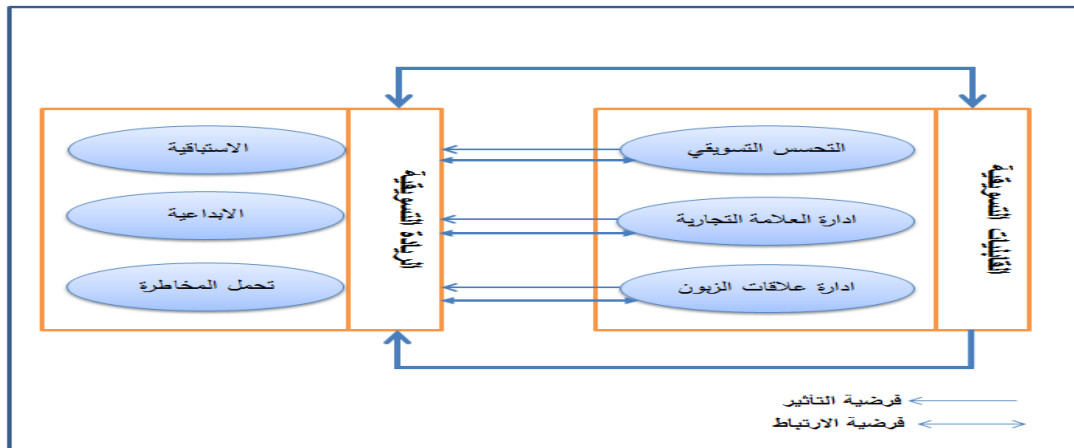
٣- استكشاف مستوى القابليات التسويقية التي تمتلكها المصارف المبحوثة.

٤- تحليل مستوى التوجهات للمصارف المبحوثة نحو الريادة التسويقية.

٥- محاولة تقديم إطار نظري على مستوى الروابط الفكرية وآخر عملي من شأنهما مساعدة المصارف بشكل عام على تحسين قابليتها التسويقية لكي يتسنى لها التوصل إلى المستوى الريادي في ظل الظروف البيئية التي تعيش في ظلها، من خلال تشجيع الإدارات العليا في المصارف المبحوثة على استعمال مدخل تكاملي ممنهج بين القابليات التسويقية والريادة التسويقية بالشكل الذي يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تصب في رفع مستوى أدائها.

خامساً: - مخطط الدراسة وفرضياتها

من خلال ما تم التطرق إليه من المنهجية العلمية للدراسة وأهدافها وأهميتها تم إعداد المخطط الفرضي للدراسة، والشكل (١) يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

تستلهم الدراسة الحالي أنموذجها الفرضي من المراجعة الفكرية والنظرية للمتغيرات المبحوثة من أجل تقديم صيغة أولية لطبيعة العلاقات بينها.

في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها و أنموذجها الفرضي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التي مفادها "هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القابليات التسويقية و الريادة التسويقية للمصارف قيد الدراسة" وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية لقابلية التحسس التسويقي في الريادة التسويقية بأبعادها.

٢- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية لقابلية إدارة العلامة في الريادة التسويقية بأبعادها.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية لقابلية إدارة علاقات الزبائن في الريادة التسويقية بأبعادها.

سادساً : مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للدراسة وتحقيق أهدافه كان لا بد من اختيار مجتمع يتطابق وينسجم مع ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. ومن أجل اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل عراقية ، فقد تم اختيار المصارف الأهلية العاملة في الفرات الأوسط حصراً ، والجدول (١) يوضح عدد الاستثمارات الكلية الموزعة على كل مصرف على حدة.

الجدول (١) عدد الاستثمارات الموزعة على كل مصرف على حدة

ت	المحافظة	المصرف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
---	----------	--------	-------------------------	---------------------------

10	10	جيهان	النجف الاشرف	١
3	3	التجارة العراقي		
4	4	بارسيان		
10	10	عودة		
6	7	التممية الدولي		
6	6	البصرة	المتشي	٢
7	7	الشمال		
4	4	دار السلام		
9	15	بغداد	القادسية	٣
7	7	الجنوب الإسلامي		
5	5	التعاون الإسلامي		
4	4	ايلاف الإسلامي		
4	5	الاستثمار العراقي	بابل	٤
9	9	الشرق الاوسط		
2	2	الطيب الإسلامي		
6	7	الخليج		
5	5	المنصور		
5	5	ابو ظبي الإسلامي	كربلاء المقدسة	٥
3	4	الاقتصاد		
6	6	بابل		
2	2	البلاد		
3	3	الإسلامي الاستثماري		
١٢٠	١٣٠	٢٢	المجموع	

إن عدد الاستبانات الموزعة تكونت من (١٣٠) استبانة، وعدد الاستثمارات المسترجعة تكونت من (١٢٠) استبانة، بينما الاستثمارات غير المسترجعة تمثلت بـ (٤) استبانة، وعدد الاستبانات التالفة تمثلت بـ (٦) وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل، في حين كانت الاستثمارات الصالحة للتبويب والتحليل (١٢٠) استبانة. وقد شملت عينة الدراسة الإدارات العليا والوسطى وبعض مديري الأقسام والشعب في المصارف وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب قدرا من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة، فضلا عن متغيرات الدراسة التي تبرز بشكل كبير ضمن هذا المستوى، والجدول (٢) يوضح خصائص العينة.

جدول (٢) خصائص أفراد العينة

ت	خصائص المجيب	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
١	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	ذكر	86	71.7
		أنثى	34	28.3
		المجموع	120	100
٢	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	اعزب	7	5.8
		متزوج	113	94.2
		المجموع	120	100
٣	توزيع أفراد العينة حسب العمر	20 - 29 سنة	7	5.8
		30 - 39 سنة	32	26.7
		40 - 49 سنة	44	36.7
		50 - 59 سنة	36	30
		60 فأكثر	1	0.8
		المجموع	120	100
٤	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	إعدادية فأقل	26	21.7
		دبلوم	30	25
		بكالوريوس	64	53.3
		المجموع	120	100
٥	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	مدير مصرف	22	18.3
		نائب مدير	22	18.3
		رئيس قسم	47	39.2
		موظف	29	24.2
		المجموع	120	100

المراجعة النظرية والفكرية لمتغيرات الدراسة

أولاً : القابليات التسويقية (المفهوم و الأهمية و الأبعاد)

وفقاً للنظرية المعتمدة على الموارد تعد القابليات التسويقية من أهم القابليات التي تمكن المنظمات من تحقيق التفوق التنافسي وتقديم قيمة مميزة لزيائنها. فهي مقومات مشتركة تتمكن المنظمة من خلالها من الحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة بهدف تحقيق مخرجات ذات قيمة للزبون. وقد تتمثل هذه القابليات في الحصول على الأفراد واستغلال مهاراتهم من خلال تجاربهم السابقة. وبالتالي فإن هذه القابليات من الصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

وتعرف القابليات التسويقية على بأنها "القابليات التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق قيمة متفوقة لزيائنها عن طريق تسويق وتكامل المعرفة والمهارات والخبرة التي يمتلكها المسوقون في المنظمة" (Kamboj, et al.,2015: 408). كما عرفها (Sun & Joseph,2016:8) بأنها مجموعة من الموارد المعرفية والبشرية والمادية التي تحدد مسبقاً إمكانية المنظمة لتطوير وتنفيذ الأنشطة التي تسهم في تحقيق الهدف المرغوب من خلال الاستجابة لمتطلبات السوق والبيئة التنافسية، وفي ضوء هذه المفاهيم يؤكد بعض الباحثين على أن القابليات التسويقية تمثل العمليات التي تستخدمها المنظمة لتحديد وتطوير وتوصيل وتقديم قيمة لزيائنها المستهدفين من خلال دمج وتحويل ونشر الموارد التي تمتلكها (Vorhies,1998:7).

ويؤكد (Morgan, et al.,2018:63) أن القابليات التسويقية لها دور حاسم في استمرار المنظمة ونموها لمواكبة ديناميكية البيئة، وتضيف قيمة للمنتجات والخدمات ومواجهة التحديات التنافسية. علاوة على ذلك، يشير (Yu, et al.,2017:4199) في دراسته إلى القابليات التسويقية تؤدي دوراً محورياً في نشر الموارد وفق متطلبات السوق من أجل الاستجابة لبيئة السوق المتغيرة، لأنه وبمجرد تطوير هذه القابليات يصبح من الصعب على المنافسين تقليدها، مما يمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية مستدامة. لذا أثبت (Vorhies,1998:4) في دراسته أن القابليات التسويقية توظف من قبل المنظمات الخدمية لتحويل مواردها إلى قدرات إنتاجية تحسن الأداء المالي للمنظمة (Kamboj, et al.,2015: 408). تساعد القابليات التسويقية المنظمات على التحسس بالتغيرات الحاصلة في السوق والاستجابة لها بفاعلية من خلال كشف تحركات المنافسين والتطورات التكنولوجية.

ويشير (Sun & Joseph,2016:10) إلى إنه يجب فهم الأساس الذي تبنى عليه القابليات التسويقية. حيث يتم تطوير هذه القابليات من خلال نشر المعرفة التسويقية والتجارب أو الخبرات لحل المشاكل التسويقية التي تواجه المنظمة في عملها، فالتعلم التسويقي والمعارف الضمنية والمهارات التسويقية للعاملين في المنظمة تسهم باستمرار في مواجهة التحديات التسويقية للمنظمات، وتلبية الاحتياجات المرتبطة بالعمل في السوق المستهدفة. وأشار (Yu, et al.,2017:4199) إلى أن أهمية القابليات التسويقية تتمثل بالاتي:

- ١- تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة والنمو المستمر سواء على المستوى المحلي او الدولي.
 - ٢- تساعد القابليات على اكتساب المعرفة والتشارك بها وتقديم المنتج الجديد للأسواق المحلية والدولية.
 - ٣- تسهم في معالجة المشاكل الحاصلة في عمليات الإنتاج ابتداءً من اكتساب المعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وتعديل المنتجات والعمليات إلى احتياجات الخدمات، بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر الإمدادات وموثوقية المجهزين، كذلك التعرف على طرق توظيف وتدريب العمال والمديرين.
 - ٤- امتلاك المنظمة للقابليات في مجال الانتاج والتوزيع، وخصوصاً المهارات التي يمتلكها المديرون في الإدارة العليا في المنظمة والذي يساعدها في المنافسة مع المنظمات الكبيرة.
 - ٥- إن تعزيز هذه القابليات الخاصة بالمنظمة من خلال التعلم المستمر وتطوير المنتجات والعمليات والزيائن والمجهزين والعلاقات الأخرى يجعل المنظمة قادرة على البقاء والمنافسة وتحقيق الأرباح.
- ولتعزيز هذه القابليات يرى (Vorhies,1998:4) ضرورة التكامل بين القابليات الادارية والقابليات التسويقية بما يخلق مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنه يتوجب أن تعيد الاستثمار باستمرار للحفاظ على قابليتها الحالية وتوسيعها . ويشير (Hsu et al.,2007:30-31) إلى أن أربعة عوامل تؤثر على القابليات التسويقية هي: تكنولوجيا المعلومات وتعقيد الإدارة والتسويق و طبيعة الوثائق الرسمية وآليات اكتساب المعرفة.

وفي مجال أبعاد القابليات التسويقية وكيفية قياسها فقد أجمع عدة باحثين على أن القابليات التسويقية تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية هي (Day,1994:43) و (Vorhies & Morgan,2005:132) و (Morgan *et al.*,2009:285):

١- التحسس التسويقي

تتعلق قابلية التحسس التسويقي بقابلية المنظمة في التعرف على الزبائن والمنافسين والبيئة التي تعمل فيها، وهذه القابلية ذات ارتباط بإيرادات المنظمة ومعدلات نمو الأرباح كونها تمكن المنظمة من تحديد القطاعات التي تفتقر إلى المنتجات والتعرف على المنظمات التي لا تلبى متطلبات الزبائن والتي تمثل أهدافاً جيدة لجهود المنظمة من أجل زيادة الإيرادات عن طريق جذب الزبائن الجدد.

٢- إدارة علاقات الزبون

تشير إلى قابليات المنظمة إلى تحديد الزبائن المحتملين والحاليين وبناء علاقات معهم والحفاظ عليها والاستفادة من هذه العلاقات بالشكل الذي ينعكس على زيادة ارباح المنظمة، علاوة على أن اكتساب فهم أفضل عن الزبائن الحاليين ما يمكن المنظمات من التفاعل والاستجابة السريعة والتواصل بشكل أكثر فاعلية لتحسين معدلات الاحتفاظ بهم.

٣- إدارة العلامة التجارية

هي عملية خلق علامة تجارية والحفاظ عليها، حيث تساعد إدارة العلامة التجارية على إدارة الخصائص الملموسة وغير الملموسة للعلامة التجارية، وتتضمن بناء هوية العلامة التجارية وإطلاق العلامة التجارية والحفاظ على وضع العلامة التجارية في السوق. ويؤكد (Tatoglu *et al.*,2018:2) أن إدارة العلامة التجارية هي عملية خلق وتنسيق ورصد التفاعلات التي تحدث بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها بحيث يكون هناك اتساق بين رؤية المنظمة وأصحاب المصلحة كما أنها تعد أحد مصادر المقدرات التنظيمية المركزية التي يجب فهمها وتغذيتها وتطويرها.

ثالثاً : مفهوم الريادة التسويقية (المفهوم و الأهمية و الأبعاد)

تعد الريادة التسويقية أحد الجوانب المتداخلة بين ريادة الأعمال والتسويق. وبالتالي فإن السلوك الذي يبديه أي فرد و/ أو منظمة يكون الهدف منه محاولة خلق وترويج لأفكار السوق من خلال تطوير أفكار جديدة وخلق القيمة كون الريادة التسويقية تركز على الابتكارات وتطوير الأفكار بما يتماشى مع الفهم البسيط لاحتياجات السوق والذي يجمع بين الجوانب الحرجة للتسويق وريادة الأعمال من منظور شامل بحيث يصبح التسويق عملية تستخدمها المنظمات للتصرف بشكل منظم (Kraus *et al.*,2009:24).

و تعرف الريادة التسويقية بأنها " التفاعل بين ريادة الأعمال والتسويق من خلال التوجه الاستباقي وتحديد واستغلال الفرص من خلال الإبداع في أنشطة التسويق وتحمل المخاطرة و إدارة المعلومات بشكل فعال وصولاً إلى خلق قيمة أعلى للزبائن ومواجهة التحديات في الظروف الاقتصادية غير المؤكدة" (Stokes,2000:12-14). كما عرف التسويق الريادي (Lyon *et al.*,2000:1066) بأنه "عملية متواصلة للدخول إلى السوق واستغلال الفرص وتقديم المنتجات التي تخلق قيمة مدركة من قبل الزبائن من خلال توظيف الابتكار والإبداع والبيع والتواصل والمرونة".

ويؤكد (Gilmore,2011:138) أن نجاح الريادة التسويقية يتطلب اعتماد المنظمة على التكتيكات التسويقية الإبداعية غير المعقدة والتي تركز على الاستخدام القوي والكثيف لشبكات الاتصالات وشبكات العلاقات الشخصية، فالمنظمات الريادية تحقق مزايا كثيرة من شبكات العلاقات التي تنخرط فيها، حيث تساعدها هذه الشبكات في الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، وتساعد في تقديم النصائح الفاعلة (Jones,2010:144). وهذا يقود إلى تعزيز قدراتها في صناعة القرارات المتعلقة بأسواقها

ويساعدها في تقييم هذه القرارات وقياس مستوى مصداقيتها وجدواها وقدرتها على تحقيق الأهداف. وأشار (Stokes,2000:12-14) إلى أن الريادة التسويقية مهمة للأسباب التالية:

١- يركز مفهوم الريادة التسويقية على الابتكارات وتطوير الأفكار بما يتماشى مع الفهم البسيط لاحتياجات السوق، في حين يفترض التسويق التقليدي أن التقييم العام لاحتياجات الزبائن يسبق تطوير المنتجات أو الخدمات.

٢- تسمح تقنيات جمع المعلومات غير الرسمية لرواد الأعمال في التسويق بمراقبة أداء المنافسين والرد على التهديدات التنافسية.

٣- رواد الأعمال لديهم تفضيل لأساليب التسويق التفاعلي، والعمل بشكل وثيق مع الزبائن الحاليين والاعتماد على الاتصالات الشفهية لإيجاد طرق جديدة.

٤- يتميز التسويق الريادي بجمع المعلومات غير الرسمية من خلال شبكات من الاتصالات الشخصية، بدلا من جمع المعلومات الاستخباراتية من السوق المنتظم والمشار إليها في نصوص التسويق التقليدي

٥- يتميز رواد الأعمال في التسويق بكونهم منفتحين على الأفكار والفرص الجديدة من خلال شبكة من الاتصالات الشخصية داخل المنظمة وبين المنظمات، كذلك لديهم تركيز خارجي على أنشطتهم التي تنبهم إلى الفرص والتهديدات في بيئتهم.

وبالنظر لقلة المقاييس المتعلقة بالريادة التسويقية واتفاق معظم البحوث والدراسات المتعلقة بالريادة التسويقية على وجود ثلاثة أبعاد للريادة التسويقية وهي على النحو الآتي (الاستباقية) و(تحمل المخاطر) و(الإبداعية) فقد اعتمد الباحث على مقياس كل من (Lyon et al.,2000:1066) (Knight,2000:14)، وتمثلت أبعاد المقياس بالآتي:

١- الاستباقية

هي عملية دراسة فرص جديدة في السوق، ويمكن للمنظمات أن تكون نشطة من خلال توقع متطلبات الزبائن والفرص المستقبلية في السوق والمشاركة في الأسواق الناشئة وتكوين البيئة وإدخال المنتجات والعلامات التجارية الجديدة قبل منافسيها. كما ينظر إليها على أنها القدرة على توقع الاحتمالات والتهديدات المستقبلية على حد سواء والبدء في اتخاذ إجراءات إما في استغلال الفرص أو منع / الحد من الفشل والتهديدات.

٢- تحمل المخاطر

يجسد هذا البعد مدى المخاطر التي تتعكس في قرارات تخصيص الموارد المختلفة وكذلك اختيار المنتجات والأسواق. كما يعكس ميل المنظمة إلى تخصيص الموارد لمشروعات التي تكون ذات احتمالية كبيرة للفشل، إلى جانب إمكانية تحقيق عوائد كبيرة في حال نجاحها. كما يمكن استخدام عنصرين لتصوير تحمل المخاطرة وهما مخاطر الأعمال أي الدخول إلى الأسواق بمنتجات جديدة غير مجربة من قبل، والمخاطر المالية وتتمثل في استخدام مستويات عالية نسبياً من الإنفاق المالي بشكل مستمر.

٣- الإبداعية

هي عملية الانفتاح على الأفكار الجديدة وممارسة الإبداع وتقديم الحلول غير المألوفة، وهي تعكس الاستعداد الدائم لدعم الابتكار والإبداع في تقديم منتجات جديدة، فضلا عن جهود الدراسة والتطوير، ومن دونها يصعب على الشركة الاستمرار أو البقاء. ويعرف (Gilmore,2011:143) الإبداعية بأنها تطبيق لأي أفكار جديدة تساهم في تحسين ملحوظ للمنتجات وطرائق الإنتاج والتنظيم والتسويق داخل المنظمة والتي تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح في أداء ونتائج المنظمة.

وقد يتطلب وصول المنظمة إلى الإبداعية التشجيع على الأفكار الجديدة التي قد تؤدي إلى سلع أو خدمات أو عمليات جديدة، ومن المؤشرات المستخدمة لتقييم الإبداعية مستوى المشاركة في الدراسة والتطوير ومؤهلات القوى العاملة في المنظمة ومدى الإبداع .

الجانب العملي للبحث

أولاً: اختبار مقاييس الدراسة والوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على بعض المؤشرات الاحصائية مثل (صدق التقارب وصدق التمايز) لتحديد مصداقية المقاييس وصلاحيتها (انظر الجدول (٣)).

ويلاحظ أن قيم معامل الفا كرونباخ و معامل الثبات المركب تراوحت بين (0.79-0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث التسويقية لأن قيمتها أكبر (0.75)، مما يعني أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي. ويلاحظ أيضاً من النتائج الواردة في الجدول (٣) بأن قيم التشبع المعيارية الخاصة بكل فقرة كانت معنوية عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود صدق التقارب، إذ يمثل الحد الأدنى المقبول للتباين المستخرج للمقياس مقدار (0.5)، وقد ظهرت جميع المقاييس على تباين أعلى من الحد المقبول. وفي ضوء هذه النتائج الواردة يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في المراجعة النظرية والتطبيقية للبحوث السابقة تمتاز بالجودة ومعايير الثبات والصدق ويمكن توظيفها في الدراسة الحالية لقياس المتغيرات الثلاثة.

ويتضح من خلال الجدول (٣) أن الوسط الحسابي لأبعاد القابليات التسويقية الثلاث كانت تفوق الوسط الفرضي (٣)، مما يعني أن المصارف قيد الدراسة لديها القابلية على التنبؤ بحاجات السوق ومتطلباته وهي عازمة على ضمان ولاء الزبائن المستهدفين من خلال برامج خاصة بهم وتحقيق صورة إيجابية حول العلامة التجارية. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن المصارف لديها براعة جيدة في إيجاد زبائن جدد وأسواق جديدة تلبية توجهاتها الحالية والمستقبلية والعمل بشكل مستمر لتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية، علاوة على أن النتائج أكدت على تكييف ادارة المصارف قدراتها في ضوء التغييرات المتوقعة في المستقبل، واستثمار الكثير من موجوداتها في قطاعات ذات مخاطر عالية، و تشجيع ادارة المصارف نشر ثقافة الإبداع والإبداعية في الخدمة المصرفية.

جدول (٣) نتائج اختبار مقياس الدراسة والوصف الاحصائي

فقرات المتغير	M	SD	FL	t-value
التحسس التسويقي AVE=0.611 ; α =0.79; CR= 0.73 المصدر (Vorhies & Morgan,2005)				
للمصرف القابلية على التنبؤ بحاجات السوق ومتطلباته	3.63	.88	.70	31.71**
يسعى المصرف للتعلم حول البيئية التسويقية الواسعة	3.52	.93	.81	14.65*
يستطيع المصرف معرفة استراتيجيات المنافسين وتكتيكاتهم	2.85	.79	.72	28.72**
يحمل المصرف رؤية حول قنوات الاتصال مع الزبائن	3.19	.89	.80	28.27**
ادارة علاقات الزبون AVE=0.712 ; α =0.77;CR= 0.83 المصدر (Vorhies & Morgan,2005)				
للمصرف القابلية على استهداف وتحليل الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم	3.34	.82	.91	19.88*
يسعى المصرف دوماً إلى جذب الزبائن لتجربة خدماته	3.11	.73	.83	12.62*

13.68*	.73	.75	3.22	يسعى المصرف إلى ضمان ولاء الزبائن المستهدفين من خلال برامج خاصة بهم
16.98*	.90	.82	3	يعمل المصرف على حماية حقوق ملكية العلاقة مع الزبائن المستهدفين
ادارة العلامة التجارية $\alpha = 0.84$; CR= 0.82 AVE=0.642; المصدر (Vorhies & Morgan,2005)				
17.93*	.83	.80	3.62	يقوم المصرف بتوظيف رؤية الزبون حول التموضع المميز
38.70*	.82	.83	3.28	يؤكد المصرف على تشكيل علامة مميزة ترتبط بذهن الزبون
19.72*	.84	.71	2.94	يسعى المصرف إلى رفع مستوى إدراك الزبائن لعلامته التجارية
19.12*	.81	.80	3.29	ينشط المصرف لتحقيق صورة إيجابية حول العلامة التجارية
الإستباقية $\alpha = 0.75$; CR= 0.79 AVE=0.733; المصدر (Gorica& Buhajjotl, 2016)				
27.92*	.93	.98	3.36	يسعى المصرف إلى التخطيط المسبق لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص
23.22*	.80	.84	3.43	تهتم ادارة المصرف برصد تحركات المنافسين ودينامية البيئة التسويقية
13.68*	.81	.91	3.5 0	تكييف ادارة المصرف قدراتها في ضوء التغييرات المتوقعة في المستقبل
13.68*	.73	.75	3.22	تهتم ادارة المصرف بتقديم خدمات جديدة لتكون قائدة في السوق المصرفي
تحمل المخاطرة $\alpha = 0.75$; CR= 0.79 AVE=0.733; المصدر (Gorica& Buhajjotl, 2016)				
27.92*	.93	.98	3.36	يستثمر المصرف الكثير من موجوداته في قطاعات ذات مخاطر عالية
23.22*	.80	.84	3.43	يتحالف المصرف مع أطراف أخرى في نشاطاته لتقليل حدة المخاطرة
13.68*	.81	.91	3.5 0	يعتمد المصرف أسلوب تحليل المخاطر لصناعة القرارات الإستثمارية
الإبداعية $\alpha = 0.75$; CR= 0.79 AVE=0.733; المصدر (Gorica& Buhajjotl, 2016)				
21.7**	.89	.89	3.22	تشجع ادارة المصرف نشر ثقافة الإبداع بين العاملين
31.71**	.70	.88	3.63	يستثمر المصرف جهوده وإمكاناته للحصول على فرص إبداعية
12.62*	.83	.73	3.11	تقييم ادارة المصرف الأفكار الإبداعية لتقديم خدمات جديدة
21.22**	.86	.83	3.19	يوظف المصرف اقصى امكاناته لتقديم خدمات مبتكرة

$$X^2 = 352, df = 89, NFI = .95; CFI = .93; GFI = .91; RMSEA = .075$$

وللتأكد من قوة النموذج المقترح في الدراسة بالاعتماد على مؤشرات علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هو واضح في الجدول (٤)، يتبين وجود علاقة ارتباط احصائية وإيجابية بين أبعاد القابليات التسويقية (كل على حدة) وأبعاد الريادة التسويقية، كذلك اتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات احصائية لأبعاد الدراعة التسويقية على الريادة التسويقية.

جدول (٤) علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦
١. التحسس التسويقي	1					
٢. ادارة علاقات الزبون	.25*	1				
٣. ادارة العلامة التجارية	.18	.11*	1			
٤. الاستباقية	.42*	.32*	.31*	1	.53*	
٥. تحمل المخاطرة	.40*	.41*	.45*	.38**	.41*	.17*
٦. الإبداعية	.42*	.35*	.30*	.33**	.49*	.24

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة $p < .05$ * $p < .01$ **

كما أشارت نتائج تحليل الارتباط إلى أن العلاقة بين المتغيرات أقل من (0.60)، مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد لمسار العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية في اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة. و يتضمن أسلوب نمذجة المعادلة البنائية تحليل العوامل والتحليل الانحدار المتعدد، من خلال تحليل هيكل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات والمعبر عنها من خلال سلسلة من المعادلات شبيهة بالانحدار المتعدد، وجميع العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، وكذلك العلاقات بين المتغيرات الكامنة. الميزة التي يتم تقديمها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية والتي تختلف عن التقنيات الإحصائية الأخرى هي القدرة على إدارة جميع العلاقات في وقت واحد ، وتقديم كل هذه الظاهرة قيد التحقيق في وقت واحد (Hair et al. 2006).

تشير نتائج اختبار الفرضية الواردة في الشكل (٢) والجدول (٥) إلى أن مؤشرات حسن المطابقة كانت جميعها متلائمة مع بيانات العينة ($X^2 = 352, df = 89, NFI = .95; CFI = .93; GFI = .91; RMSEA = .075$).

جدول (5) نتائج اختبار فرضية الإنحدار بين متغيرات الدراسة

الفرضية	مسار الفرضية	معامل التقدير Estimate	t-value	R2
١	التحسس التسويقي <--- الاستباقية	.66	10.14**	0.53
٢	ادارة علاقات الزبون <--- الاستباقية	.71	12.76**	
٣	ادارة العلامة التجارية <--- الاستباقية	.70	15.10**	

0.51	14.12 **	.75	التحسس التسويقي <--- تحمل المخاطرة	٤
	8.16**	.68	ادارة علاقات الزبون <---< تحمل المخاطرة	٥
	12.12**	.62	ادارة العلامة التجارية <---< تحمل المخاطرة	٦
0.49	13.76**	.70	التحسس التسويقي <---< الإبداعية	٧
	9.10 **	.72	ادارة علاقات الزبون <---< الإبداعية	٨
	10.16**	.60	ادارة العلامة التجارية <---< الإبداعية	٩
$X^2 = 432, df = 79, NFI = .92; CFI = .91; GFI = .92; RMSEA = .084.$ $*p < .05 \quad **p < .01$ ملاحظة : معامل التحديد (Estimate) يحدد معامل الانحدار الموزون (standardized regression weights)				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن القابليات التسويقية لها تأثير معنوي وإيجابي على الريادة التسويقية بأبعادها (الاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداعية). ونلاحظ من النتائج الواردة أن أعلى معامل تأثير كان للتحسس التسويقي على تحمل المخاطرة ($B=.75, t\text{-value}=14.12, p < .05$) ، وكان تأثير ادارة علاقات الزبون على الإبداعية معنوياً وإيجابياً ($B = 0.51, t\text{-value}= 8.16, p < .01$). كما تشير النتائج إلى أن ادارة العلامة التجارية تؤثر بشكل إيجابي على الاستباقية ($B = 0.49, t\text{-value}= 10.16, p < .01$). ما يعني أن قابليات التحسس التسويقي واليقظة المستمرة لمعطيات البيئة التسويقية من خلال تحديد وفهم توجهات السوق المصرفي والتنبؤ بها يمكن المصارف قيد الدراسة من الدخول لتلك الأسواق والاستجابة لمتطلباتها واستغلال الفرص التسويقية وتقديم خدمات مبتكرة في ظل تحملها للمخاطر الاستثمارية بالاعتماد على وجود رؤية واضحة حول تكتيكات المنافسين واستراتيجياتهم.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات:

من خلال النتائج الاحصائية التي توصلت إليها الدراسة في الجانب الوصفي للمتغيرات وجانب اختبار الفرضيات يمكن الخروج باستنتاجات من شأنها أن تحقق الإجابة عن مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتحقق الهدف الرئيس لها. وقد كانت الاستنتاجات على النحو الآتي:

١- إن المصارف قيد الدراسة تمتلك قابليات تسويقية بمستوى متوسط يؤمن لها تحويل مواردها غير الملموسة إلى مخرجات ذات قيمة لزيائنها من خلال ربط إستراتيجيات المزيج التسويقي بأداء عملياتها المصرفية لمواجهة التحديات البيئية بصورة وقائية وفي ضوء قابليات التحسس التسويقي بتلك التغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال كسب المعرفة والتشارك بها وتقديم خدمات جديدة مبتدعة للسوق.

٢- أظهرت نتائج الوصف الإحصائي أن المصارف قيد الدراسة من وجهة نظر العينة لديها توجه جيد نحو ممارسات الريادة التسويقية فهي تجازف بأعمال و ممارسات مبتكرة و جديدة وتحاول استغلال الفرص بالدخول إلى أسواق جديدة من خلال

توظيف الابتكار والإبداع لتحقيق قيمة متفوقة للزبائن، أي إن الإدارات العليا في المصارف قيد الدراسة تعمل على دعم ثقافة الإبداع واستثمار جهود المصارف وإمكانياتها للحصول على فرص إبداعية، كما توظف المصارف أقصى إمكانياتها لتقديم خدمات مبتكرة.

٣- إن قابلية المصارف في الحصول على فهم عميق لبيئتها التسويقية الخاصة أو التنافسية واستثمار التعلم التسويقي، سيمكنها من مسح البيئة بشكل فعال واكتشاف فرص تسويقية جديدة، وتشجيع الابتكار والتغيير الاستراتيجي وإعادة تصميم خدماتها لتحقيق مستوى عال من الاستباقية وتقليل حالة عدم التأكد في الوقت ذاته.

٤- إن المصارف قيد الدراسة لها قابليات للتنبؤ بحاجات السوق ومتطلباته والتعلم المستمر حول معطيات البيئة التسويقية بما تحمله من قوى صناعة وما تضره من تطورات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية محتملة، ما قد يوفر الأرضية الخصبة لإنتاج وتسويق خدمات مصرفية مبتكرة وتطوير للخدمات الحالية باعتماد سياسة مصرفية تقوم على تشجيع الابتكار وتوفير مناخ إبداعي لاستثمار الجهود المتوفرة للحصول على أية فرصة إبداعية.

٥- قابليات المصارف قيد الدراسة للتعلم من المنافسين أو الزبائن والأطراف الأخرى في البيئة التسويقية، توفر إمكانية محتملة للدخول في مشاريع استثمارية خاصة بقطاعات سوقية ذات مخاطر مرتفعة لأنها ستكون قادرة على بناء سيناريوهات متنوعة لهذه المشاريع.

٦- قابليات المصارف قيد الدراسة لخلق استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها بشكل جيد قد يساعد على خلق وإيصال قيمة للزبائن من خلال الابتكار والمخاطرة والاستباقية. علاوة على ذلك فإن ذلك يساعد على الدخول للأسواق واختراقها واستغلال الفرص في ظل ظروف السوق في حالة عدم التأكد بناء على استشعارها الداخلي والخارجي بالبيئة التسويقية المحيطة.

٧- قابلية المصارف لتحديد الزبائن المحتملين والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وبناء علاقات عميقة معهم ، سيؤثر حتما على توجهات المصارف الوقائية وقدراتها على اقتناص الفرص التسويقية المتاحة وحتى الضمنية وتحمل المخاطر في الدخول للأسواق الجديدة واستكشاف خدمات مصرفية مبتكرة تحقق حاجات زبائنهم ورغباتهم.

ثانياً:- التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة نوصي بالآتي:

١- على المصارف قيد الدراسة تعزيز قابليتها في ادارة العلاقة مع زبائنهم ونشر فلسفة التسويق بالعلاقات والتأكيد على أن العلاقة مع الزبون هي أكثر من مجرد سلسلة معاملات منفصلة بل إنها صفقة مستمرة يمكن من خلالها تقليص الجهود التسويقية وتخفيض تكاليفها إلى أدنى حد ممكن.

٢- بناء نظام معلومات تسويقي متقدم يحوي قدرات تكنولوجية متطورة يمكن المصارف قيد الدراسة من استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها من خلال معرفة متطلبات الزبائن واستثمار المعلومات الخاصة بالزبائن لتطوير نظام ادارة الزبون يقوم على قاعدة بيانات لنشاط الزبون وتحليلها.

٣- تحقيق التنسيق والتعاون بين أقسام المصرف وتغيير ثقافة المصرف من التركيز على الخدمات إلى التركيز على الزبون وتكييف الهياكل التنظيمية للمصارف قيد الدراسة لتوائم فلسفة علاقات الزبون وفق رؤية استراتيجية وتجارب واقعية.

٤- ترسيخ التوجه التسويقي المعاصر وفق رؤية الادارات العليا التي يجب ان تقوم على نموذج عقلي يجعل من إدارة التسويق محور ومركز النجاح الإستراتيجي في المصرف ونشر ثقافة التسويق مسؤولية الجميع وليس مسؤولية قسم التسويق فحسب، وجعل مدير التسويق ضمن فريق الإدارة العليا.

٥- ضرورة التحديد الاستباقي للفرص التسويقية واستغلالها لكسب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال طرح خدمات مصرفية مبتكرة واستغلال الموارد المالية والبشرية للمصارف وتطويرها بهدف تلبية الطلب الكامن في السوق المصرفية.

٦- تطوير قابليات فريق الادارة العليا لأنفسهم من اجل تعزيز قابلياتهم لصنع القرارات الريادية لاستغلال الفرص ضمن موارد المصرف المحدودة، وذلك باعتماد تكتيكات تسويقية تركز على الاستخدام الكثيف لشبكات الاتصال والعلاقات للحصول على معرفة تسويقية معمقة تحقق الإبداع التسويقي.

٧- تشجيع التوجه الريادي في الانشطة التسويقية للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتوجيه السياسات والممارسات التي تمكن المصارف من تعديل مواقعها الريادية باتجاه استغلال الفرص الجديدة والمحتملة، من حيث تزويد المصارف بالقدرات الحقيقية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال المغامرة في المجهول واستخدام جزء كبير من الأصول في المشاريع المحفوفة بالمخاطر مع وجود فرص لتحقيق عوائد مرتفعة منها.

٨- علاوة على تبني سلوكيات غير مألوفة للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد للقيام بالاستثمارات ذات المخاطرة العالية أو الدخول إلى الاسواق الناشئة باستكشاف الفرص التسويقية الواعدة، ومحاولة استغلال الفرص المتوفرة من خلال التعاون مع كبار المنافسين من أجل احتوائهم والاستفادة من تجاربهم، وإجراء بعض التغييرات داخل المصارف وإعادة تصميم بعض العمليات المصرفية من اجل مقاومة التغيير ودعم الابتكار.

1. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4),p. 37-52.
2. Gilmore, Audrey. (2011). "Entrepreneurial and SME marketing." *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 13.(2).p. 137-145.
3. Hsu, R. C., Lawson, D., & Liang, T. P. (2007). Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 30
4. Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5),p. 651-661
5. Jones, B. (2010). Entrepreneurial marketing and the Web 2.0 interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(2),p. 143-152
6. Kamboj, S., Goyal, P., & Rahman, Z. (2015). A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 406-415
7. Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy" *The SME under globalization*. *Journal of international marketing*, 8(2),p. 12-32.
8. Kraus, Sascha, Rainer Harms, and Matthias Fink. (2009). "Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures." *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 11(1).p. 19-34.

9. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5),p. 1055–1085
10. Menguc, Bulent and Seigyoung Auh (2008): The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity – Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders, *Industrial Marketing Management*, 37: 455–470.
11. Menguc, Bulent and Seigyoung Auh (2008): The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity – Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders, *Industrial Marketing Management*, 37: 455–470.
12. Morgan, N. A., Feng, H., & Whittler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1),p. 61–95.
13. Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 2(1),p. 1–16.
14. Sun, W., & Price, J. M. (2016). Implications of marketing capability and research and development intensity on firm default risk. *Journal of Marketing Management*, 32(1–2),p. 179–206.
15. Tatoglu, E., Sahadev, S., & Demirbag, M. (2018). Brand management practices in emerging country firms—exploring the patterns of variation and its impact on firm performance. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 23(3),p. 447–473.
16. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1),p. 80–94
17. Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Feng, M. (2017). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: a resource–based perspective. *International Journal of Production Research*, 55(14),p. 4196–4211.