



أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي  
دراسة تطبيقية على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة  
بجمهورية مصر العربية

The impact of strategic orientation on marketing innovation

An applied study on public and private petroleum products  
marketing companies in the Arab Republic of Egypt

ملخص البحث :

تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على الابتكار في المنتج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على بُعد الابتكار في التسعير. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي) على بُعد الابتكار في الترويج. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي) على بُعد الابتكار في الترويج. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي) على بُعد الابتكار في الترويج.



الكلمات المفتاحية:

التوجه الاستراتيجي، الابتكار التسويقي

**Abstract:**

It was found that there were statistically significant differences between the opinions of workers in the two study groups regarding the study variables. There is a significant impact of some dimensions of strategic orientation (Responsive strategic orientation, Proactive strategic orientation) on product innovation as one of the dimensions of marketing innovation. There is a significant effect of the dimensions of strategic orientation (Defensive strategic orientation, Analytical strategic orientation, Responsive strategic orientation, Proactive strategic orientation) on the innovation dimension in pricing. There is a significant effect of the dimensions of strategic orientation (Proactive strategic orientation, Responsive strategic orientation) on the innovation dimension of promotion. There is no significant effect of the dimensions of strategic orientation (Defensive strategic orientation, Analytical strategic orientation) on the dimension of innovation in promotion. There is a significant effect of the dimensions of strategic orientation (Responsive strategic orientation, Analytical strategic orientation, Defensive strategic orientation) on the innovation dimension of



promotion.

**Keywords:**

Strategic orientation, marketing innovation

**أولاً: التمهيد للدراسة:** الابتكار هو أداة رئيسية تستخدمها المؤسسات للتكيف مع بيئة السوق الديناميكية، وترتبط استراتيجية الابتكار ارتباطاً وثيقاً بأدائها. ومع ذلك، قد تختلف استجابة المنظمات في الصناعات المماثلة للتغيير في بيئة السوق. قد تتفاعل بعض المنظمات مع الأسواق الديناميكية وفقاً لاستجابة المنظمات الأخرى ذات الاستراتيجيات المماثلة، بينما قد يختار البعض الآخر استراتيجية استباقية من خلال تقديم منتجات أو حلول جديدة. (Sinkovics and Roath 2004) أدى الجدل المستمر بين أكاديمي التسويق والإدارة الإستراتيجية في التسعينيات إلى مناقشة مفهوم "التوجه السوقي"، والذي كان يعتبر جوهر نظرية التسويق. بدأ أكاديميون التسويق في تعويض هذا النقص من خلال التحقيق في العلاقة بين استراتيجية العمل والتوجه السوقي في السياق العام لأثر أداء الأعمال. ومع ذلك، هناك جدل كبير بين أكاديميين الإدارة فيما يتعلق بتوجه السوق، وتثار بعض الانتقادات لأن أبحاث التسويق نفسها فشلت في إنتاج دليل علمي مقنع لتفوق توجه السوق لفترة طويلة. في البداية، ركز عدد كبير من الدراسات المتعلقة بتوجه السوق حتى الآن على المنظمات الموجودة في الدول الغربية، وخاصة تلك الموجودة بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا يقودنا إلى التساؤل عن أنفسنا، كيف يمكننا تطبيق التركيبات والأبعاد بشكل موثوق والتحقق من صحتها لغيرها بيئة عمل بأفكار وثقافات مختلفة في سياق أعمالنا. بالإضافة إلى ذلك، فإن النقد المذكور أعلاه هو أن توجه السوق قد يقود الشركات إلى استراتيجية مقيدة بسبب الاستماع بعناية شديدة للعملاء، المهتمين بشكل ضيق باحتياجات العملاء الفورية قصيرة الأجل، وحتى توجيه الشركات إلى تقديم منتجات بدلاً من الابتكارات الحقيقية. (Adam, Mahrous et al. 2017)



التوجهات الاستراتيجية هي مناهج ثابتة للسوق تخلق ميزة تنافسية. في عام ١٩٩٤، نشر هامل وبراهالد عملهما الأساسي "التنافس من أجل المستقبل" الذي شدد على أن الشركات يجب أن تتغير باستمرار لتظل قادرة على المنافسة. توجد الشركات في بيئات ديناميكية تتطلب التكيف المستمر إذا كانت ستنجح في السوق. يعد اختيار التوجهات الاستراتيجية أحد أهم القرارات لنمو الشركة واستدامتها. أظهرت نتائج العديد من الأبحاث حول التوجه الاستراتيجي أن الشركات التي لديها توجه استراتيجي لديها أداء أفضل من منافسيها. (Alobaidi and Kitapci 2019) وعليه تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية.

#### ثانياً: الإطار النظري، والدراسات السابقة:

##### أ- الإطار النظري:

تتناول هذه الدراسة الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الابتكار التسويقي في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، وعليه سوف يتم استعراض هذا البند من خلال:

١- التوجه الاستراتيجي.

٢- الابتكار.

##### ١- التوجه الاستراتيجي:

في العقدين الأخيرين، تم إجراء قدر كبير من الأبحاث في مجالات الدراسة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال حول التوجه الاستراتيجي (Hussain, Rahman et al. 2016). لذلك، يمكننا أن نجد التوجه الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من المبادئ التوجيهية القادرة على تشكيل إجراءات صنع القرار الإداري للمنظمة وتساعد المديرين على تكوين الموارد التنظيمية بشكل فعال وطريقة تفاعلهم مع السوق (Cássia, Zilber et al. 2016). ولتحقيق مستوى



حساسية الشركات، يتعين عليها التصرف ضمن سياق عالمي بطريقة استراتيجية تمامًا للتنافس بفعالية أو لتحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها بإصرار (Tutar, Nart et al. 2015). ومع ذلك، يمكن وصف التوجه الاستراتيجي أيضًا بأنه قدرات خاصة بالمنظمة ومبنية على الثقافة ومعقدة تظهر فلسفة المنظمة في الطريقة التي تنفذ بها أنشطتها التجارية وتتفاعل مع البيئة الخارجية (Zhou, Yim et al. 2005).

يشير التوجه الاستراتيجي لشركة يحركها السوق بشكل كبير إلى الطريقة التي تؤدي بها أعمالها؛ ويشمل ذلك أيضًا كيفية إدراك المديرين لنجاح المنتجات الجديدة (Gatignon and Xuereb 1997). بالإضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى التوجه الاستراتيجي على أنه أداء الشركة الواسع والمشارك المدعوم من خلال توصيل المعلومات وتفسيرها واعتمادها وتنفيذها بطريقة فعالة (Menguc, Auh et al. 2005). وبالتالي، فإن التوجه الاستراتيجي يعطي مخططًا واسع النطاق لاستراتيجيات الشركة مع ترك التفاصيل المتعلقة بمحتوى وتنفيذ الاستراتيجيات غير مكتملة (Slater, Olson et al. 2006).

## ٢- الابتكار التسويقي:

في البيئة المضطربة الحالية، حيث تتزايد المنافسات العالمية بشكل متزايد وتصبح دورة حياة المنتجات أقصر فأقصر، هناك حاجة متزايدة للابتكار. لقد أقر الباحثون والممارسون بشدة بأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات من أجل البقاء والنمو (Fossas-Olalla, Minguela-Rata et al. 2015). في عالم الأعمال سريع الحركة، يعد الابتكار المستمر عاملاً رئيسياً يدفع المنظمة نحو القدرة التنافسية (Zaefarian, Forkmann et al. 2017). يمكن تعريف ابتكار المنتجات بأنه "إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو الاستخدامات المقصودة" (Potecea, Cebuc et al. 2011). بشكل أساسي، يعد ابتكار المنتجات ذا أهمية كبيرة لبيئة الأعمال لأنه يساعد الشركات على تطوير قطاعات سوقية جديدة وتوسيع قطاعات السوق الحالية ومحافظ المنتجات (Slotegraaf



(and Pauwels 2008). علاوة على ذلك، من خلال ممارسة ابتكار المنتجات، ستكون المنظمات قادرة على التوسع والنمو في مجالات جديدة. ومع ذلك، للقيام بذلك، قد تحتاج الشركة أيضاً إلى موارد أكبر (Sharma, Davcik et al. 2016). ونتيجة لذلك، يُعرف ابتكار المنتجات أيضاً بأنه عامل حاسم في تجديد الشركات، فضلاً عن كونه "محرك التجديد". بالإضافة إلى ذلك، يوفر ابتكار المنتجات آلية يمكن تنفيذها من أجل الوصول إلى الموارد (مثل الأشخاص أو المعرفة أو التكنولوجيا) لتحقيق الابتكار؛ ولا يمكن للشركات نفسها امتلاك هذه الموارد أو السيطرة عليها (Huang and Rice 2012). وفي هذا السياق، يعتمد ابتكار المنتجات بشكل أساسي على قدرة المنظمة على تعبئة الجهات الفاعلة الأخرى في مشهد الأعمال، بما في ذلك الموردين أو العملاء، بالإضافة إلى القدرة على الإدارة في مثل هذا التوجه الاستراتيجي (Zaefarian, Forkmann et al. 2017).

#### (ب) الدراسات السابقة:

##### ١- التوجه الاستراتيجي:

استهدفت دراسة (Morgan and Strong 2003) اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية في بريطانيا، وتمثلت عينة الدراسة في ١٨١ مديراً يعملون في تلك الشركات، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي يرتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات محل الدراسة (Morgan and Strong 2003).

أما دراسة (Sinkovics and Roath 2004) فقد استهدفت الوقوف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء بمصانع المتواجدة في إنجلترا، اسكتلندا، ولاس، وشمال إيرلندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات محل الدراسة.



في حيث استهدفت دراسة (Harrington, Lemak et al. 2004) الوقوف على أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والأداء بالإضافة إلى معرفة دور المواءمة الاستراتيجية في ذلك، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات، وأن المواءمة الاستراتيجية والتكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.

أما دراسة (Auh and Menguc 2005) فقد استهدفت بيان أثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي والدور المعدل لكل من الاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف. وتكونت عينة الدراسة من ٧٥٠ عامل بالمصانع الأسترالية. وأسفرت نتائج الدراسة على وجود تأثير ارتباط معنوي إيجابي للتنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع الاضطراب البيئي، وأن هناك ارتباط طردي للتنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا والاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف على التوجه الريادي والتكنولوجي.

واستهدفت دراسة (Yeung, Selen et al. 2006) فحص العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي في هونغ كونغ، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل العنقودي وتحليل التباين الأحادين وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي.

في حين استهدفت دراسة (Grinstein 2008) اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وبدائل التوجه الاستراتيجي، وتمثلت عينة الدراسة في ١٣٥٧ عاملاً بشركات الحاسب الآلي في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه العالمي، وأن هناك ارتباطات وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

أما دراسة (Grawe, Chen et al. 2009) فقد استهدفت تحديد كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر على الأداء السوقي للمنظمة، وتمثلت



عينة الدراسة في ٣٦٢ موظفاً في ٦ شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات محل الدراسة، إلا أن هناك

عنصراً واحداً من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة على أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

هدفت دراسة (Ussahawanitchakit and Economics 2011) على اختبار أثر استباقية المنظمة على بقاء المنظمة في ظل تكنولوجيا المعلومات في تايلاند من خلال التأثير المعدل لخبرة الأعمال والتعقيد البيئي. وتمثلت عينة الدراسة في الشركات التايلاندية التي تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لاستباقية المنظمة وبقائها وأن كلاً من خبرة الأعمال والتعقيد البيئي يلعبان دوراً هاماً في تعزيز هذا التأثير.

استهدفت دراسة (Kumar, Boesso et al. 2012) الوقوف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركة وقدرتها على الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي هو الأساس لابتكار الشركة والنظر في التقنيات الجديدة من أجل أهمية العلامة التجارية والقدرة التنافسية في سوق أو صناعة معينة. خاص بالتكنولوجيا.

استهدفت دراسة (Alobaidi and Kitapci 2019) تطوير نموذج يوضح العلاقة بين سمات التوجه الاستراتيجي، والتوجه السوقي، وأداء الأعمال في سياق العمل الفندقية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، قامت الدراسة بدراسة العلاقة بين الاستراتيجية، التوجه وتوجه السوق وأداء الأعمال في وقت واحد. تمثلت عينة الدراسة في ١٨٩ مشاركاً من ٥ فنادق. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً على التوجه السوقي، كما كان للتوجه السوقي تأثير إيجابي قوي على الأداء، في حين أن تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء كان له تأثير غير معنوي.



## ٢- الابتكار التسويقي:

استهدفت دراسة (Hans, 2014) الوقوف على محددات ابتكار المنتجات في ٩٩ شركة تكنولوجيا متوسطة في السويد. وكذلك تحليل ومفاضلة بين الأداء والابتكار بالمنظمات محل الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أداء ابتكار المنتج تؤثر من قبل سبع متغيرات تمثل عمليات ابتكار المنتجات. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يتأثر أداء المنتج الابتكاري عن طريق حجم الشركة، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء الابتكار (براءة الاختراع، حقوق التأليف والنشر والترخيص) لها تأثير معنوي على مبيعات الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم نهج متعدد الجوانب لعمليات ابتكار المنتجات والأداء (Löfsten 2014).

في حين استهدفت دراسة (سليمان، ٢٠١٥) إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمنظمة بشكل عام، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي منظمة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت الوصول إلى مرحلة الابتكار التسويقي، كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة (سليمان ٢٠٠٧).

أما دراسة (النسور and للإدارة ٢٠١٧) فقد استهدفت قياس الأثر الإحصائي لتطبيق الذكاء التسويقي على الابتكار في مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية في الأردن، وكذلك هدفت إلى تحديد الفروق الإحصائية في مدي استخدام كلا المفهومين لدى تلك المؤسسات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار في المؤسسات محل الدراسة، ولا يوجد هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الذكاء



التسويقي أو في تطبيق الابتكار في القطاعين محل الدراسة. وهناك أثر إحصائي لمعظم عناصر الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار.

استهدفت دراسة (Grimpe, Sofka et al. 2017) الوقوف على العلاقة بين الاستثمارات في الابتكار التسويقي، والطريقة التي يتم بها تصميم المنتجات من الناحية التكنولوجية، أو تسعيرها، أو توزيعها، أو الترويج لها، مع العلاقة بأداء منتج جديد للشركة، واستخدام الأساليب الابتكارية في مجال التسويق، مثل التعبئة القائمة على سرعات حرارية أو قنوات التوزيع غير العادية وتحويلها إلى منتجات جديدة. كما استهدفت الدراسة الوقوف على العلاقة بين الابتكار التسويقي واتباع المنظمة لاستراتيجيات مزدوجة والاستثمار في كل من التسويق الابتكاري والبحث والتطوير وذلك من خلال تحليل بيانات تضم ٨٦٦ شركة صناعية بألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير الكفاءات يشكل استثماراً ممتازاً في المنظمة، ووجود قابلية في الشركة لنشر الابتكار واتباع استراتيجية مزدوجة يقلل من الأداء.

واستهدفت دراسة (Adam, Mahrous et al. 2017) إلى بيان رؤية القدرة الديناميكية للمنظمة من أجل دراسة دور الابتكار التسويقي في العلاقة بين التوجه الريادي وميزة التسويق التنافسية. تم استخدام نهج المنهج الإحصائي وجمع البيانات من ٧٠ شركة صغيرة ومتوسطة تملكها أو تديرها سيدة في مصر. وتم استخدام أساليب إحصائية، لاختبار إطار الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن كل من التسعير والإبداع الترويجي لهما ارتباط قوي وإيجابي بميزة التنافسية. ووفرت الدراسة لأصحاب المشاريع من النساء معلومات مفيدة حول كيفية إنشاء واستدامة ميزة التنافسية عندما تكون الموارد محدودة. وساهمت نتائج الدراسة في تحديد المواقف التي تكون فيها ممارسات الابتكار التسويقي أكثر فائدة. وساهمت النتائج في فهم العوامل المحركة لميزة التسويق التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لأصحاب المشاريع من النساء في سياق سوق ناشئة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:



لا شك أن الباحث استفاد من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، في الجوانب التي أضافت أبعادًا مهمة في إجراء هذه الدراسة، وفي وضع تصور عام للدراسة، والتحديد الدقيق لمشكلة وأهداف الدراسة، حيث تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

أولاً: تتميز الدراسة بأنها اختارت العميل الداخلي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة كعينة دراسة.

ثانياً: أنها تبحث موضوع التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة.

ثالثاً: اختصت هذه الدراسة في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، حيث إنها تعد من القطاعات الهامة في جمهورية مصر العربية.

#### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

يعد قطاع البترول أحد القطاعات الاقتصادية الهامة في مصر لما يتوفر له من دعائم ومقومات تؤهله لتعظيم القدرات الحقيقية للاقتصاد القومي، حيث يحتل قطاع البترول المرتبة الأولى من حيث مساهماته في الناتج القومي، مما يدعم مكانته كمحرك أساسي لتحقيق التنمية الشاملة في مصر ( (.

وتعد شركات البترول من أكثر المنظمات تأثراً بالمتغيرات البيئية محلياً ودولياً، مما يولد تحديات متزايدة خاصة في ظل تلك المتغيرات والتحول، ويظهر أهمية دور القيادة العليا بتلك المنظمات باعتبارها المنوطة بوضع التوجه الإستراتيجي للأنشطة الرئيسية في ضوء رؤية إستراتيجية تعبر عن التوجهات الإستراتيجية للدولة، وتسعي لتحقيق مجموعة من الأهداف تتركز في الإنتاج ودعم الاحتياطات وتشجيع الاستثمارات الوطنية من ناحية، وخفض الاستهلاك المحلي وزيادة الصادرات وخفض الواردات من ناحية أخرى ( (.



- وطبقا لتقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء الصادر في مارس ٢٠١٨ (مصر في أرقام):
١. يعتبر قطاع تسويق وتوزيع المنتجات البترولية أحد أهم القطاعات الخدمية في مصر حيث هو المسؤول عن توفير مصادر الطاقة اللازمة لنواحي الحياة اليومية ويعتبر هذه القطاع جاذب للاستثمار الحكومي والخاص والأجنبي.
  ٢. يبلغ حجم مبيعات قطاع تسويق المنتجات البترولية حوالي ٧٦,١ مليون طن سنويا بقيمة ١٣٧,٤ مليار جنيه (إحصائية عام ٢٠١٥/٢٠١٦).
  ٣. أن قطاع تسويق المنتجات البترولية من القطاعات الواعدة لأنه يرتبط ارتباط وثيق بالنمو الاقتصادي والسكاني فهو في زيادة مطردة بصفة دائمة.
  ٤. يعتبر قطاع تسويق المنتجات البترولية من القطاعات المتميزة في الاستثمار السريع حيث له إيرادات لحظية وله حجم مبيعات عالي ويتميز بسرعة دوران رأس المال وارتفاع معدل الربحية وقصر مدة استرداد رأس المال.
  ٥. ان قطاع الخدمات بصفة عامة والذي يتضمن قطاع تسويق المنتجات البترولية داخله من أكبر القطاعات الاقتصادية المؤثرة في اقتصاد الدولة ويظهر ذلك في حجم الاستثمارات والذي يمثل ٤٢٪ من التدفق في رأس المال المصدر مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية للشركات محل الدراسة، وهي شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة (الشركة الوطنية للبترول - شركة مصر للبترول - شركة التعاون للبترول - شركة إكسون موبيل - شركة طاقة للبترول) أنها تتمتع بالموارد المادية والبشرية، وأن هناك قدر لا بأس به من التوافق بين سياساتها مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلي تحقيقها للعديد من النجاحات في ظل الخطط والسياسات المطبقة بها، والتي تعكس إدراك لعوامل التهديد البيئي، والاستفادة من العوامل الإيجابية، وتلك التي تمثل جانب القوة والتي يمكن الاستفادة منها، الأمر الذي يعني الأخذ بمفهوم التوجه الاستراتيجي في إدارة أنشطة الكيانات الإدارية المختلفة بهذه الشركات.



وأوضحت نتائج المقابلات التي تمت مع بعض المسؤولين ( ) ببعض شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة أنها تقوم بتطبيق منهج التوجه الإستراتيجي.. والتي تتمثل خطواته فيما يلي:-

- التحليل البيئي للمتغيرات الداخلية والخارجية.
  - صياغة رؤية الشركات ورسالتها.
  - تحديد الاهداف والمهام الإستراتيجية للشركات.
  - تصميم الخطة الإستراتيجية وصياغة السياسات العامة للشركات.
  - التنفيذ والمتابعة والتقييم لخطط وسياسات الشركات.
- مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
- "ما أثر تطبيق التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة؟".
- رابعاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي) على الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة ولتحقيق الهدف الرئيسي تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- الوقوف على أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) نحو السوق على الابتكار التسويقي.
- ٢- الوقوف على أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) نحو التعلم على الابتكار التسويقي.
- ٣- الوقوف على أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) نحو العميل على الابتكار التسويقي.



- ٤- الوقوف على أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) نحو الريادة على الابتكار التسويقي.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي تفيد القائمين على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة محل الدراسة في تحسين أداء المنظمات. ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة المستهدفة:

التوجه الاستراتيجي	الابتكار التسويقي
	- الابتكار في المنتج
	- الابتكار في التسعير
	- الابتكار في الترويج
	- الابتكار في التوزيع
	- التوجه الدفاعي
	- التوجه التحليلي
	- التوجه الاستباقي
	- التوجه الاستجابي

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة لأثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي  
خامساً: فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، يسعى الباحث للتحقق من مدي صحة مجموعة من الفروض أمكن صياغتها على النحو التالي:



- ١- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق حول:  
١/١ أبعاد التوجه الاستراتيجي.  
٢/١ أبعاد الابتكار التسويقي.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) على الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق.  
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:  
١/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) على الابتكار في المنتج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق.  
٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) على الابتكار في التسعير كأحد أبعاد الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق.  
٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) على الابتكار في الترويج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق.  
٤/٢ لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) على الابتكار في التوزيع كأحد أبعاد الابتكار التسويقي بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق.



سادساً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تطبيقية متخصصة تتلمس موضوع التوجه الإستراتيجي في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في:

١- تفعيل ورفع مستوى القيادة الإدارية بالشركات محل الدراسة.  
٢- المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤثر على الابتكار التسويقي وبالتالي تؤثر على استمرار العطاء من قبل الشركات محل الدراسة مما يسفر في النهاية بنتائج سلبية على الاقتصاد القومي.

٣- قدرتها على توفير المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة مما يمكن من اتخاذ القرارات السلمية، ومساهمتها في خلق أسلوب علمي قادر علي الحساب والدقة والموضوعية.  
سابعاً: منهجية الدراسة:

وتتضمن أسلوب الدراسة، أداة الدراسة، محددات الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، أنواع ومصادر البيانات وطريقة جمعها، الأساليب الإحصائية المستخدمة:  
أ- منهج الدراسة:

قام الباحث بإتباع المناهج التالية في دراسته:

- المنهج الاستنباطي: يعرف بأنه عملية دراسة لمشكلة ما بشكل كلي كالانطلاق من مسلمات أو نظريات أو معارف عامة، إلى الجزئيات من خلال ما يتم استنتاجه.

- المنهج الاستقرائي: يعرف بأنه عملية ملاحظة الظواهر ثم يتم تجميع البيانات عنها للتواصل إلى مبادئ عامة وعلاقات كلية، ويقصد بالاستقرار قيادة العقل للقيام بعمل ما، يؤدي إلى الوصول لمبدأ ما أو قانون يتحكم في إدراكنا الحسي.

ب- أسلوب الدراسة:



تم إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

- الأسلوب الوصفي: يتضمن مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.

- الأسلوب التحليلي: يتضمن جميع البيانات الميدانية عن طريق قائمة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والعاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية محل الدراسة.

#### ج- أداة الدراسة:

تتكون قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

#### القسم الأول:

ويشمل: المتغيرات الديموغرافية، ويتم قياسها باستخدام ستة أسئلة مباشرة تتعلق بـ (السن، النوع، طبيعة الوظيفة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

القسم الثاني: ويتمثل في التوجه الاستراتيجي وقد قام الباحث بإعداد مقياس التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على العديد من الدراسات (Zhou, Yim et al. 2005)، (Menguc and Auh، 2005)، (Cássia and Zilber 2016)، (Chou 2018) ويتكون المقياس من الأبعاد الفرعية التالية:

البنود من (١ - ٥) تقيس بُعد التوجه الدفاعي.

البنود من (٦ - ١٠) تقيس بُعد التوجه التحليلي.

البنود من (١١ - ١٥) تقيس بُعد التوجه الاستباقي.

البنود من (١٦ - ٢٠) تقيس بُعد التوجه الاستجابي.

القسم الثالث: ويتمثل في الابتكار التسويقي وقد قام الباحث بإعداد مقياس الابتكار التسويقي بالاعتماد على العديد من الدراسات (Tutar, Nart et Abdallah, Ismail et al. 2017)



(Fossas-Olalla, Minguela-Rata et al. 2015) al. 2015) ويتكون المقياس من

الأبعاد الفرعية التالية:

- البنود من (١ - ٥) تقيس بُعد الابتكار في المنتج.
- البنود من (٦ - ١٠) تقيس بُعد الابتكار في التسعير.
- البنود من (١١ - ١٥) تقيس بُعد الابتكار في الترويج.
- البنود من (١٦ - ٢٠) تقيس بُعد الابتكار في التوزيع.

كما تم تكويد المقياس وفقاً للدرجات التالية:

- موافق بشدة = خمس درجات
- موافق = أربع درجات
- محايد = ثلاث درجات
- غير موافق = درجتين
- غير موافق مطلقاً = درجة واحدة

ويعرض الجدول التالي (١) متغيرات الدراسة حسب ترتيب دخولها في برنامج الحاسب الآلي ورمزها.

جدول رقم (١)

متغيرات الدراسة ورمزها المستخدم

م	المتغير الرمز
١	التوجه الاستراتيجي X
٢	التوجه الاستراتيجي الدفاعي X1
٣	التوجه الاستراتيجي التحليلي X2
٤	التوجه الاستراتيجي الاستباقي X3
٥	التوجه الاستراتيجي الاستجابي X4



٧	الابتكار التسويقي	٧
٨	الابتكار في المنتج	٧1
٩	الابتكار في التسعير	٧2
١٠	الابتكار في الترويج	٧3
١١	الابتكار في التوزيع	٧4

المصدر: من إعداد الباحث

د- مجتمع الدراسة، العينة:

مجتمع الدراسة هو جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وفي هذه الدراسة تتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية. ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة  
بجمهورية مصر العربية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة
١	الوطنية للبترول	١٢٠٠	١١.٨٢%
٢	مصر للبترول	٤٠٠٠	٣٩.٤١%
٣	التعاون للبترول	٣٨٠٠	٣٧.٤٤%
٤	النيل للبترول	٧٥٠	٧.٣٩%
٥	غاز الشرق للبترول	٤٠٠	٣.٩٤%



الإجمالي	١٠١٥٠	٪١٠٠
شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة:		
١ طاقة للبترول	٩٠٠	٪١٧.٣١
٢ توتال للبترول	١١٠٠	٪٢١.١٥
٣ أكسون موبيل للبترول	١٣٠٠	٪٢٥.٠٠
٤ أويل ليبيا للبترول	٧٠٠	٪١٣.٤٦
٥ امارات مصر للبترول	٦٠٠	٪١١.٥٤
٦ بترومين للبترول	٦٠٠	٪١١.٥٤
الإجمالي	٥٢٠٠	٪١٠٠

المصدر: شئون العاملين بالشركات محل الدراسة.

وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية: (محمد & أبو النصر، ١٩٩٣).

ق (١ - ق)

ن =

ق (١ - ق) (ج) ٢

+

ق (١) (د.م) ٢

حيث إن:

ق : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد اعتبرها الباحث ٥٠٪.

د : نسبة الخطأ المسموح به، وقد اعتبرها الباحث ٥٪.



د. م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعاملة الثقة التي اختارها الباحث، وهو ٩٥٪، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦.

١ ن : حجم مجتمع الدراسة، ويساوي ١٠١٥٠ فرداً بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، ٥٢٠٠ فرداً بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة.

ن : حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (٢)

عينة الدراسة موزعة على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة
شركات تسويق المنتجات البترولية العامة:			
١	الوطنية للبترول	٤٤	١١.٨٢٪
٢	مصر للبترول	١٤٦	٣٩.٤١٪
٣	التعاون للبترول	١٣٩	٣٧.٤٤٪
٤	النيل للبترول	٢٧	٧.٣٩٪
٥	غاز الشرق للبترول	١٥	٣.٩٤٪
الإجمالي		٣٧٠	١٠٠٪
شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة:			
١	طاقة للبترول	٦٢	١٧.٣١٪
٢	توتال للبترول	٧٦	٢١.١٥٪
٣	أكسون موبيل للبترول	٨٩	٢٥.٠٠٪



٤	أويل ليبيا للبتترول	٤٨	١٣.٤٦٪
٥	امارات مصر للبتترول	٤١	١١.٥٤٪
٦	بترومين للبتترول	٤١	١١.٥٤٪
	الإجمالي	٣٢٠	١٠٠٪

المصدر: إعداد الباحث

#### هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك لاختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22 ويمكن إيضاح الأساليب التي تناولها الباحث فيما يلي:

- ١- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لقياس مدى توفر أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأبعاد الابتكار التسويقي بالمنظمات موضع التطبيق، وقد قام الباحث بتحديد المتوسط الحسابي (٢.٥) كمعلمة للحكم على توافر هذه المتغيرات.
- ٢- اختبار (T) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين الآراء حول متغيرات الدراسة.
- ٣- تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Step Wise) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- ٤- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس المستخدم لمتغيرات الدراسة.

ثامناً: نتائج الدراسة التطبيقية:

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية واختبار صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

(أ) فيما يتعلق بالفرض الأول من الدراسة القائل:



"لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالمنظمات العامة، والمنظمات الخاصة موقع التطبيق حول:

١/١ أبعاد التوجه الاستراتيجي.

٢/١ أبعاد الابتكار التسويقي.

وقد اعتمد الباحث في اختبار صحة هذا الفرض على:

١- حساب المقاييس الوصفية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

٢- تصنيف مجموعة الدراسة (العامة - الخاصة).

٣- مقارنة الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي) مع المقياس المعياري (معلمه = ٢.٥) كمتوسط عام والتي اقترحها الباحث لتعكس درجة توافر الخاصية في المنظمات موضع التطبيق (عابد، ٢٠١٨).

٤- اختبار (T) للتحقيق من معنوية الفروق بين الأداء.

وتوضح الجداول التالية، نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صحة هذا الفرض.

١/١ فيما يتعلق أبعاد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (٣)

نتائج الإحصاء الوصفي، واختبار (T) بين مجموعتي المنظمات موضع التطبيق

حول أبعاد التوجه الاستراتيجي

أبعاد التوجه الاستراتيجي مجموعة المنظمات العامة مجموعة المنظمات الخاصة

اختبار الفروق

الوسط الحسابي الانحراف المعياري الوسط الحسابي الانحرافات المعياري T

.Sig

التوجه الإستراتيجي (إجمالاً) X ٢.٩٩١ ٠.٤٢٤ ٢.٠٦٨ ٠.٣٤٣ ٢٠.٢٥-٠.٠٠٠٠٠ (\*)



٠.٠٠٠٠	١٢.٠٨٨-٠.٤٧٤	٢.٢٨٠.٥٤٢	٣.٠١	X1	الدفاعي
٠.٠٠٠٠	١٣٠.٣٠٤-٠.٢٦٨	٢.٠١٠.٥١٧	٢.٦٧	X2	التحليلي
٠.٠٠٠٠	١٢.٦٧٩-٠.٧٧٠	٢.٠٢٠.٦٨٦	٣.١٠	X3	الاستباقي
٠.٠٠٠٠	١٨.٥٢٨-٠.٣٨٤	١.٩٤٠.٦٨٧	٣.١٧	X4	الاستجابي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. (\* مستوى المعنوية عند ١٪).

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

١- أن الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الإستراتيجي، سواء بشكل إجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية، كان لصالح مجموعة المنظمات العامة، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (إجمالاً) قد بلغ (٢.٩٩١) لمجموعة المنظمات العامة. كما أظهر التحليل أيضاً أن الوسط الحسابي على مستوى الأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٣.١٧) كحد أقصى، (٢.٦٧) كحد أدنى في مجموعة المنظمات الخاصة، مقابل (٢.٢٨) كحد أقصى، (١.٩٤) كحد أدنى في مجموعة المنظمات العامة.

٢- اتضح من التحليل الإحصائي أيضاً اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي لدى العاملين في مجموعتي الدراسة، حيث جاء الترتيب تنازلياً - حسب الوسط الحسابي - في مجموعة المنظمات العامة كما يلي:

- ١- التوجه الإستراتيجي الاستجابي. ٢- التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
  - ٣- التوجه الاستراتيجي الدفاعي. ٤- التوجه الإستراتيجي التحليلي.
- في حين جاء الترتيب في مجموعة المنظمات الخاصة على النحو التالي:
- ١- التوجه الإستراتيجي الدفاعي. ٢- التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
  - ٣- التوجه الاستراتيجي التحليلي. ٤- التوجه الإستراتيجي الاستجابي.



٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين لمجموعتي الدراسة حول أبعاد التوجه الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية (١٪) على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

وبهذا يتضح وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي، الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعي ١/١. وبناء على ما تقدم وما سبق تحديده من مستوى (٢.٥) كمتوسط معيارى (معلمة)، يتضح أن مجموعة المنظمات العامة قد حققت هذا المستوى وذلك على المستوى الاجمالي لأبعاد التوجه الإستراتيجي، وكذا على مستوى الأبعاد الفرعية.

فى حين لم تحقق مجموعة المنظمات الخاصة المستوى المعيارى (٢.٥) سواء على مستوى اجمالى الأبعاد أو على مستوى الأبعاد الفرعية. الأمر الذي يمكن معه القول إن مجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق تميل نحو أن تصبح منظمة لديها ميزة تنافسية، فى حين لم يتحقق ذلك لمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق. ٢/١ فيما يتعلق بأبعاد الابتكار التسويقي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائى الوصفى، واختبار (T) لمعنوية الفروق بين آراء العاملين فى مجموعتي الدراسة موضع التطبيق بما يتعلق بالابتكار التسويقي  
الابتكار التسويقي مجموعة المنظمات العامة مجموعة المنظمات الخاصة  
اختبار الفروق

الوسط الحسابى الانحراف المعيارى      الوسط الحسابى الانحرافات المعيارى T  
Sig.

الابتكار التسويقي (إجمالاً) (y) ٣.٨١٦ ٠.٦١٨ ٣.٨٣ ٠.٦٤٦ - ٢٢.٤٢٥ (٠.٠٠٠٠)  
(\* )



(٠.٠٠٠٠)	٢١.١٣٥-٠.٩٠٢	٤.٢٦٠.٧٥٩	٤.٠٤٤ (y1)	الابتكار في المنتج
(٠.٠٠٠٠)	١٩.٤٣٨-٠.٧٦٤	٤.١٦٠.٧١٦	٣.٨٢ (y2)	الابتكار في التسعير
(٠.٠٠٠٠)	١٦.١٣٥-٠.٨١٢	٣.٩١٠.٧٦١	٣.٩٥ (y3)	الابتكار في الترويج
(٠.٠٠٠٠)	٦.٨١٥-٠.٩٣٣	٣.٧٥	١.٠٥ ٣.٨١ (y4)	الابتكار في التوزيع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. (\* معنوى عند (١٪))

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- أن الوسط الحسابي لمستوي الابتكار التسويقي، سواء يشكل اجمالى أو على مستوى الأبعاد الفرعية، كان لصالح مجموعة المنظمات العامة، حيث أسفر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي لمستوي الابتكار التسويقي (إجمالاً) قد بلغ (٣.٨١٦) لمجموعة المنظمات العامة، مقابل (٣.٨٣) لمجموعة المنظمات الخاصة.

كما أظهر (التحليل أيضاً أن الوسط الحسابي للأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٤.٠٤٤) كحد أقصى، (٣.٨١) كحد أدنى في مجموعة المنظمات العامة، مقابل (٤.٢٦) كحد أقصى (٣.٧٥) كحد أدنى في مجموعة المنظمات الخاصة.

٢- أسفر التحليل الإحصائي - حسب الوسط الحسابي - اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي في مجموعتي الدراسة، حيث جاء الترتيب في مجموعة المنظمات العامة على النحو التالي:

(١) الابتكار في المنتج. (٢) الابتكار في الترويج.

(٣) الابتكار في التسعير. (٤) الابتكار في التوزيع.

في حين جاء الترتيب في مجموعة المنظمات الخاصة على النحو التالي:

(١) الابتكار في المنتج. (٢) الابتكار في التسعير.

(٣) الابتكار في الترويج. (٤) الابتكار في التوزيع.



٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي المنظمات موضع التطبيق، حول مستوى الابتكار التسويقي، وذلك عند مستوى (١٪) سواء على مستوى اجمالي الابتكار التسويقي أو على مستوى الأبعاد الفرعية.

وبناء عليه يتضح وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي المنظمات موضع التطبيق، فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي، الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعي ٢/١.

وبناء على ما تقدم، وما سبق تحديده من مستوى معياري (٢.٥) كمعلمه، يتضح أن مستوى الابتكار التسويقي في مجموعة المنظمات العامة، قد حقق هذا المستوى المعياري. كما يظهر النتائج أيضاً أن مستوى الابتكار التسويقي لدى المنظمات الخاصة لم يحقق بعد المستوى المعياري (٢.٥) سواء على مستوى اجمالي الابتكار التسويقي أو على مستوى أى من الأبعاد الفرعية، الأمر الذي يعنى قصوراً واضحاً في اليميزة التنافسية لدى هذه المجموعة من المنظمات.

(ب) فيما يتعلق بأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي لدى العاملين بالمنظمات موضع التطبيق.

لإختبار صحة الفرض، اعتمد الباحث أسلوب تحليل الانحدار، وتقديماً لمشكلة الازدواج الخطي (Multi-Collearity) الناتجة عن وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة (المفسرة) والتي تمثلها أبعاد التوجه الاستراتيجي مع بعضها البعض، فكان استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج هو الأفضل في هذه الحالة، حيث يُمكن هذا الأسلوب من تحديد توليفة المتغيرات المستقلة المؤثرة بشكل واضح في كل أبعاد الابتكار التسويقي.



جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الاحصائي

المتغيرات التابعة معامل التحديد R2 F (Sig.) المتغيرات المستقلة المؤثرة التقديرات

	B	T	Sig.	
	٥٥٦.٤٠٩			Y
Constant	٠.٤٠٤	٣.٥٩١	٠.٠٠٠	(٠.٠٠٠)
X1 الدفاعي	٠.٤٠٧	٤.٣٢٩	٠.٠٠٠	
X2 التحليلي	٠.٤٣٦	٥.٥٨٠	٠.٠٠٠	
X3 الاستباقي	٠.٧١١	١٥.٥٠٥	٠.٠٠٠	
X4 الاستجابي	٠.٣٨٩	٨.٩٧٩	٠.٠٠٠	
	٣٦.١٤٤			y1
Constant	٠.٢٤٣	٠.٥٤٨	٠.٠٠٠	(٠.٠٠٠)
X1 الدفاعي	٠.٣٢٢	١.٠٩٩	٠.٢٧٣	
X2 التحليلي	٠.٠٢٨	٠.١٣٢	٠.٨٩٥	
X3 الاستباقي	٠.٣٦٩	٢.٣٩٣	٠.٠٢٠	
X4 الاستجابي	٠.٨٢٩	٦.١٦٨	٠.٠٠٠	
	٢٥.٢٤			y2
Constant	٠.٤٨٤	٠.٨٤٤	٠.٠٠٠	(٠.٠٠٠)
X1 الدفاعي	١.٤٩٠	٣.٩٣٢	٠.٠٠٠	
X2 التحليلي	١.٠٦٠	٣.٩٤٥	٠.٠٠٠	



مجلة العلوم الإدارية والسياسية العدد الثاني (ديسمبر ٢٠٢٤)

٠.٠٠٠٠ ٢.٨٥٤ ٠.٠٥٦٨	الاستباقي	X3	
٠.٠٠٠٠ ٣.٤٧١ ٠.٠٦٠٣	الاستجابي	X4	
			١٦٩.٧٨٪ ٨١.٩ y3
٠.٠٠٠٠ ١.٥٧٠ ٠.٠٣١٨	Constant		(٠.٠٠٠٠)
٠.١٢٧ ١.٥٣٣ ٠.٠٢٠٥	الدفاعي	X1	
٠.٤٣٩ ٠.٧٧٥ ٠.٠٠٧٤	التحليلي	X2	
٠.٠٠٠٠ ٧.٧٨٧ ٠.٠٥٤٧	الاستباقي	X3	
٠.٠٠٠٠ ٣.٨٢٣ ٠.٠٢٣٥	الاستجابي	X4	
			٣٦٣.٣٦٧٪ ٩٠.٦ y4
٠.٠٠٠٠ ٢.٤٨٤ ٠.٠٤٠٦	Constant		(٠.٠٠٠٠)
٠.٠٠٠٠ ٠.٨٩٥ ٠.٠٠٩٧	الدفاعي	X1	
٠.٠٠٠٠ ١.٤٨٨ ٠.٠١١٤	التحليلي	X2	
٠.٠٣٢ ٢.١٨٥ ٠.٠١٢٤	الاستباقي	X3	
٠.٠٠٠٠ ٢٥.٠٥ ١.٢٤٠	الاستجابي	X4	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن نتائج الجدول السابق رقم (٥) يتضح:

٢- فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الابتكار التسويقي":

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٥٥٦.٤٠٩)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١٪). كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي على الابتكار التسويقي، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه



الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي (حوالي ٩٣.٩٪) من التغير الحادث في الابتكار التسويقي، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالي ٦.١٪) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة كأسلوب سحب العينة ودقة القياس..... وغيرها.

وبناء على النتائج السابقة يتضح وجود تأثير معنوى لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي على الابتكار التسويقي، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الرئيسي الثاني كلياً.

١/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الابتكار في المنتج" كأحد أبعاد الابتكار التسويقي:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٣٦.١٤٤)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١٪). كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوى لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، على الابتكار في المنتج، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي (حوالي ٤٩.١٪) من التغير الحادث في الابتكار في المنتج، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالي ٥٠.٩٪) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة كأسلوب سحب العينة ودقة القياس..... وغيرها.

وبناء على النتائج السابقة يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الابتكار في المنتج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض



الفرعى ١/٢ فيما يتعلق بهذه الأبعاد الفرعية، وثبتت صحة هذا الفرض فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي التحليلي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي وهو ما يظهر قبول الفرض الفرعى (جزئياً).  
٢/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الابتكار في التسعير":

ثبتت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٢٥.٢٤) بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١٪)، كما ثبت وجود تأثير معنوى للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الابتكار في التسعير، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي (٤٠.٢٪) من التغير الحادث في الابتكار في التسعير، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير في هذه القدرة (حوالى ٥٧.٨٪) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على الابتكار في التسعير بمجموعة المنظمات العامة موضع التطبيق، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ٢/٢ فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وهو ما يظهر قبول هذا الفرض الفرعى (كلياً).

٣/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الابتكار في الترويج" كأحد أبعاد الابتكار التسويقي:

ثبتت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (١٦٩.٧٨)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١٪). كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوى لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي على الابتكار في الترويج، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه



الاستراتيجي التحليلي، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي (حوالي ٨١.٩٪) من التغير الحادث في الابتكار في الترويج، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالي ١٨.١٪) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة كأسلوب سحب العينة ودقة القياس..... وغيرها.

وبناء على النتائج السابقة يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي على الابتكار في الترويج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ٣/٢ فيما يتعلق بهذه الأبعاد الفرعية، وثبوت صحة هذا الفرض فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي وهو ما يظهر قبول الفرض الفرعى (جزئياً). ٤/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الابتكار في التوزيع" كأحد أبعاد الابتكار التسويقي:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٢٠٨.٥٢٧)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١٪). كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوى لأبعاد التوجه الاستراتيجي التالية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، على الابتكار في التوزيع، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي (حوالي ٩٠.٦٪) من التغير الحادث في الابتكار في الترويج، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالي ٩.٤٠٪) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة كأسلوب سحب العينة ودقة القياس..... وغيرها.



وبناء على النتائج السابقة يتضح وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي التوسيعي، الأمر الذي يعنى بثبوت صحة الفرض الفرعى ٤/٢ فيما يتعلق بهذه الأبعاد الفرعية، وهو ما يظهر قبول الفرض الفرعى (كلياً).

النتائج والتوصيات:

١- ارتفاع الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الاستراتيجي فى مجموعة المنظمات العامة، وتحقيقها المتوسط المعياري الذي حدده الباحث (٢.٥)، فى حين اتسم الوسط الحسابي لهذه الأبعاد بالانخفاض فى مجموعة المنظمات الخاصة، حيث لم يتحقق المتوسط المعياري.

٢- تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء العاملين فى مجموعتى الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

٣- بوجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الابتكار فى المنتج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gatignon and Xuereb 1997).

٤- عدم وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي التحليلي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي وهو ما يظهر قبول الفرض الفرعى (جزئياً).

٥- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على بُعد الابتكار فى التسعير كأحد أبعاد الابتكار التسويقي فى المنظمات محل الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Menguc and Auh 2005).



٦- يوجد تأثير معنوى لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي) على بُعد الابتكار في الترويج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي في المنظمات محل الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Guo and Wang 2015).

٧- لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد التوجه الإستراتيجي (بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي) على بُعد الابتكار في الترويج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي في المنظمات محل الدراسة

٨- يوجد تأثير معنوى لأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي) على بُعد الابتكار في الترويج كأحد أبعاد الابتكار التسويقي في المنظمات محل الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Guo and Wang 2015).

التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي أكدت وجود تأثير معنوى للتوجه الاستراتيجي على الابتكار التسويقي بمجموعتي المنظمات موضع التطبيق (المنظمات العامة- المنظمات الخاصة)، فإن الباحث يرى أن تفعيل التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي، وفي هذا الخصوص يوصى الباحث بما يلي:

- إعادة صياغة رؤية تلك المنظمات وتفعيل الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة.
- تطوير إدارات المنظمات محل الدراسة في مجالات التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة الحديثة بالاطلاع على كل جديد في علم القيادة وتنظيم الدورات التدريبية المعتمدة في مجال تحسين الابتكار التسويقي.
- تشجيع وتسهيل مهام الباحثين بدراسات حول التوجه الاستراتيجي.
- دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. مرسى، جمال الدين محمد & أبو بكر، مصطفى محمود، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، (القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ص ٣٦ - ٤٢).
٢. عابد، إيهاب لطفى عبدالعال، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار القتي بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، (القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الرابع، الجزء الثاني، ص ص ٨٩٥ - ٩٢٨).
٣. عبد المحسن، توفيق محمد، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧، ص ص ٣٦ - ٤٢).
٤. هميمي، وائل، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام - دراسة نظرية وتطبيقية على صناعة الزيوت والصابون المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠١، ص ص: ٧٢ - ٧٥).
٥. ربيع زكي عامر، تحليل الانحدار أساليبه وتطبيقاته العملية باستخدام البرنامج الجاهز SPSS، (القاهرة: معهد الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، ١٩٨٩).
٦. محمد على & أبو النصر فتحى، الإحصاء وبحوث العمليات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣) ص ١٣٩.





Chou, C. (2018). "Organizational Orientations, industrial category, and responsible innovation." *Sustainability* 10(4): 1033.

Gatignon, H. and J.-M. Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." *Journal of marketing research* 34(1): 77-90.

Gulati, R., et al. (2016). *Management: An integrated approach*, Cengage Learning.

Guo, C. and Y. Wang (2015). "How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: empirical investigation of the three market orientation components." *Journal of Business & Industrial Marketing*.

He, J., et al. (2020). "Strategy orientation, innovation capacity endowment, and international R&D intensity of listed companies in China." *Sustainability* 12(1): 344.

Hinterhuber, A. and S. M. Liozu (2014). "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?" *Business horizons* 57(3): 413-423.



Kero, C. A. (2017). "Competitive strategy orientation and innovative success: mediating market orientation a study of small–medium enterprises." *Global Journal of Management and Business Research* 17(E3): 75–89.

Kim, N., et al. (2013). "Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms." *Journal of product innovation management* 30(1): 136–153.

Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." *Journal of marketing* 54(2): 1–18.

Kroll, M., et al. (1999). "The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns." *Strategic management journal* 20(4): 375–384.

Laukkanen, T., et al. (2013). "The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland." *International Marketing Review*.



Lee, C.-S., et al. (2017). The role of strategic orientation in business innovation. 2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), IEEE.

Lee, S. M. and S. Lim (2009). "Entrepreneurial orientation and the performance of service business." Service business 3: 1-13.

Liu, B. and Z. Fu (2011). "Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review." International Journal of Business and Management 6(3): 109.

Menguc, B. and S. Auh (2005). "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination." Journal of Marketing Theory and Practice 13(2): 4-19.

Naidoo, V. (2010). "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy." Industrial Marketing Management 39(8): 1311-1320.

Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance, simon and schuster.



Saranga, H., et al. (2018). "Resource configurations, product development capability, and competitive advantage: An empirical analysis of their evolution." *Journal of business research* 85: 32–50.

Shih, T.–Y. (2010). "The determinate effects of competences and decision process factors on firms' internationalisation." *The Service Industries Journal* 30(14): 2329–2350.

Spanjol, J., et al. (2011). "How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation." *Journal of product innovation management* 28(2): 236–250.

Slater, S. F., et al. (2006). "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship." 27(12): 1221–1231.

Tutar, H., et al. (2015). "The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM." *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 207: 709–719.

Zhou, K. Z., et al. (2005). "The effects of strategic orientations on technology–and market–based breakthrough innovations." *Journal of marketing* 69(2): 42–60.



Adam, S., et al. (2017). "The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in Egypt." 16(2): 157-174.

Alobaidi, M. and O. J. M. J. o. E. Kitapci (2019). "Strategic orientation, market orientation and business performance: In searching for integration, evidence from Turkey." 15(3): 53-70.

Cássia, A. d. R., et al. (2016). "Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011." 23: 447-458.

Fossas-Olalla, M., et al. (2015). "Product innovation: When should suppliers begin to collaborate?" 68(7): 1404-1406.

Gatignon, H. and J.-M. J. J. o. m. r. Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." 34(1): 77-90.

Huang, F. and J. J. I. J. o. I. M. Rice (2012). "Openness in product and process innovation." 16(04): 1250020.



Hussain, J., et al. (2016). "Market orientation and performance: The interaction effect of entrepreneurial orientation." 10(2): 388-403.

Löfsten, H. J. E. J. o. i. m. (2014). "Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance." 17(1): 61-84.

Menguc, B., et al. (2005). "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination." 13(2): 4-19.

Morgan, R. E. and C. A. J. J. o. B. r. Strong (2003). "Business performance and dimensions of strategic orientation." 56(3): 163-176.

Potecea, V., et al. (2011). "The importance of innovation in international business." 10(3): 157-161.

Sharma, P., et al. (2016). "Product innovation as a mediator in the impact of R&D expenditure and brand equity on marketing performance." 69(12): 5662-5669.



Sinkovics, R. R. and A. S. J. J. o. b. L. Roath (2004). "Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer—3PL relationships." 25(2): 43–64.

Slater, S. F., et al. (2006). "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship." 27(12): 1221–1231.

Slotegraaf, R. J. and K. J. J. o. M. R. Pauwels (2008). "The impact of brand equity and innovation on the long–term effectiveness of promotions." 45(3): 293–306.

Tutar, H., et al. (2015). "The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM." 207: 709–719.

Zaefarian, G., et al. (2017). "A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance." 50(2): 184–199.

Zhou, K. Z., et al. (2005). "The effects of strategic orientations on technology–and market–based breakthrough innovations." 69(2): 42–60.