



## البراعة التسويقية: المحددات والنتائج بالتطبيق على قطاع الأدوية

إعداد

د. شريف أحمد شريف العاصي  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق  
selaasi4@gmail.com

د. محمد غمري الشوافي  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق  
mogamry@yahoo.com

نعيمة عطية محمد عطية  
مدرس مساعد بقسم الإدارة  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق  
godsarhansherehan@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثالث يولية 2024

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

## البراعة التسويقية: المحددات والنتائج

### بالطبيق على قطاع الأدوية

#### ملخص

تمثل البراعة التسويقية الثنائي المتناقض حيث تجمع بين الاستكشاف وبين الاستغلال، ونظراً لأهميتها فقد اهتمت الدراسات السابقة بتحديد المحددات والنتائج المتنوعة للأداء الخاص بها. وامتد جهود الباحثين لتوضيح كيفية الجمع بين الاستغلال والاستكشاف وانقسموا إلى فريقين فريق يؤيد التوازن بين أبعاد البراعة تدعيماً لنظرية التعلم التنظيمي، والفريق الثاني يشير إلى أهمية التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال تأييداً لنظرية الخيارات. وباستخدام البيانات من 2010 حتى 2021 لشركات تصنيع الأدوية المدرجة في البورصة المصرية، تبين أن محددات الاستكشاف تتمثل في حجم الشركة، الفائض المالي، التفوق الاستراتيجي، التوجه بالسوق، والتوجه الريادي، ومن ناحية أخرى تبين أن محددات الاستغلال تتمثل في التفوق الاستراتيجي، الفائض المالي، التوجه بالسوق، التوجه الريادي، وحجم الشركة. وعلى مستوى أثر البراعة التسويقية على النتائج فقد تبين مدى تنوع النتائج وقد تمثلت في الأداء التصديري، نمو الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات، قيمة الشركة، القوة الإيرادية، ومعدل العائد على الأصول. وتوصلت الدراسة الحالية أن البراعة التسويقية في حالة التوازن تؤثر تأثير معنوي في اتجاه موجب على عدة نتائج للأداء تمثلت بالترتيب في قيمة الشركة معبراً عنها بـ **Tobin's Q** ويعد ذلك إشارة قوية لعوائد البراعة التسويقية في الأجل الطويل، يليها القوة الإيرادية، ثم معدل العائد على الأصول.

**المصطلحات الأساسية:** البراعة التسويقية، الاستكشاف، الاستغلال، الأداء، تحليل المحتوى.

## القسم الأول: المقدمة العلمية للدراسة

### مقدمة الدراسة

يعد تطوير أداء الشركات وتجديد ميزتها التنافسية من خلال البحث عن الطرق والأدوات والاستراتيجيات من القضايا المحورية التي يهتم بها المديرين، ويواجه المديرين معضلة كبيرة وهي أنه من المتوقع عند القيام بتعزيز أعمالهم الحالية إيجاد فرص جديدة أيضاً، فهم ممزقون بين استكشاف الفرص التي ينتج عنها أرباح في الأجل الطويل واستغلال الفرص التي ينتج عنها أرباح في الأجل القصير أو بين التكيف والتجديد، فاختيار الاستراتيجية الصحيحة التي تحقق عوائد في كل من الأجل القصير والطويل أمر هام وضروري إلا أنه أيضاً يظل أمر صعب وشاق (Vetter, Pumplun, and Koppe.2023)، ومن هنا جاءت الحاجة المتزامنة للاستغلال والاستكشاف التسويقي، وقد خلقت هذه الحاجة استفسار محدد حول البراعة التسويقية وكيفية إنتاجها أو بمعنى أدق ما هي المحددات التي تعزز الاستفادة الحقيقية من البراعة التسويقية للوصول إلى أداء متميز.

حيث يؤكد Peter Senge "أن في الأجل الطويل لا يتحقق الأداء المتميز إلا من خلال التعلم المتميز" " *Over the long run, superior performance depends on superior learning.*" والبراعة التسويقية هي أحد الاستراتيجيات التي تمكن الشركات من تحقيق التعلم المتميز الذي يجمع بين الاستكشاف والاستغلال، وذلك من خلال التوازن بين قيمة الاستباقية وقيمة الاستجابة (Hochstein, et al., 2021)

إلا أن محور الجدل الرئيسي هو الثنائيات التي يتكون منها مفهوم البراعة التسويقية والتي تعرف بأنها عناصر متناقضة في الأنشطة، في الموارد، والميكانيكية التي تعمل بها ولكنها مترابطة داخل كل موحد وهو التسويق (Kim, et al., 2022)، والسبب في ذلك أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تتطلب موارد متضاربة وتوجه استراتيجي مختلف، وفي الواقع العملي لا يوجد صعوبة في تبنى الاستغلال التسويقي فلا يوجد مخاطر أو تكاليف مرتفعة تترتب على تبنيه بينما الخطورة الحقيقية في تحقيق الاستباقية من خلال تبنى الاستكشاف الذي يتطلب الإنفاق على البحوث والتطوير ويترتب عليه مخاطر وتكاليف مرتفعة (Shi, and Cui. 2019)

وبالتالي فالسؤال المطروح هو ما هي المحددات التي تشكل أبعاد البراعة التسويقية بما ينعكس على تعظيم القيمة بشكل موجب، وتأتي أهمية الاهتمام بالمحددات وبالبراعة التسويقية من منطلق تحديد العوامل التي إذا انفقت فيها الشركة مزيد من الأموال ينعكس ذلك على تعظيم الأثر على أداء

الشركة ككل وتعظيم قدرتها على اقتناص الفرص، وإهمال العوامل التي تجعلها مجرد شركة في حيز تنافسي كبير (Choi, Ha, and Kim. 2022).

## مشكلة الدراسة

يتم بناء تعريف مشكلة الدراسة من خلال الاعتماد على ركيزتين تتمثل الركيزة الأولى في خلفية الدراسات السابقة أما الركيزة الثانية تعتمد على دراسة استكشافية في قطاع الأدوية المصري.

أولاً: خلفية عن الدراسات السابقة

يعد (March, 1991) أول من قام بتوضيح العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف، حيث أشار إلى أن الوصول إلى التوازن المناسب بينهم يساهم في بقاء وازدهار المنظمة واستثمار الفرص في ظل البيئة المتقلبة، حيث أن عدم التوافق بين أنشطة التعلم التي يتطلبها كل بعد من أبعاد البراعة التسويقية يمكن أن يؤدي إلى تناقص العوائد الخاصة بالتعلم.

وفي هذا الصدد انقسمت الدراسات السابقة في هذا المجال إلى ثلاث مجموعات أساسية

- المجموعة الأولى ركزت على تحليل المحددات التي تشكل البراعة التسويقية، وما هي العوامل المحددة التي تتمكن من تحقيق الأثر الطردي أو العكسي على كل من الاستكشاف والاستغلال؟

- المجموعة الثانية القت الضوء على طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التسويقية من خلال أفضلية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف أم تحقيق التفاعل بينهما، ويمكن توضيح قياس التوازن والتفاعل من خلال الشكل رقم (1)

التوازن بين الاستكشاف والاستغلال التسويقي <b>Balancing</b>
يمكن قياس التوازن من خلال:
- نسبة الاستكشاف إلى الاستغلال <b>Ratio</b> = $\frac{\text{الاستكشاف}}{\text{الاستغلال}}$
- الفرق المطلق <b>Absolute difference</b> = $ \text{الاستكشاف} - \text{الاستغلال} $
التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال التسويقي <b>Combining</b>
يمكن قياس التفاعل من خلال:
- إجمالي قيمة التفاعل = $(\text{الاستغلال}) + (\text{الاستكشاف}) + (\text{الاستغلال})^2 + (\text{الاستكشاف})^2 + (\text{الاستكشاف} \times \text{الاستغلال})$

شكل رقم (1)

التوازن والتفاعل بين أبعاد البراعة التسويقية

المصدر: Kim, et al. 2022

يتضح من الشكل رقم (1) أن فكرة التوازن بين أبعاد البراعة التسويقية تركز على مدي التطابق بين نسبة الاستغلال والاستكشاف التسويقي، أما فكرة التفاعل بين أبعاد البراعة التسويقية تؤكد على أهمية تضافر الجهود بين الاستكشاف والاستغلال التسويقي.

- المجموعة الثالثة اهتمت بالنتائج التي تترتب على تبني البراعة التسويقية.

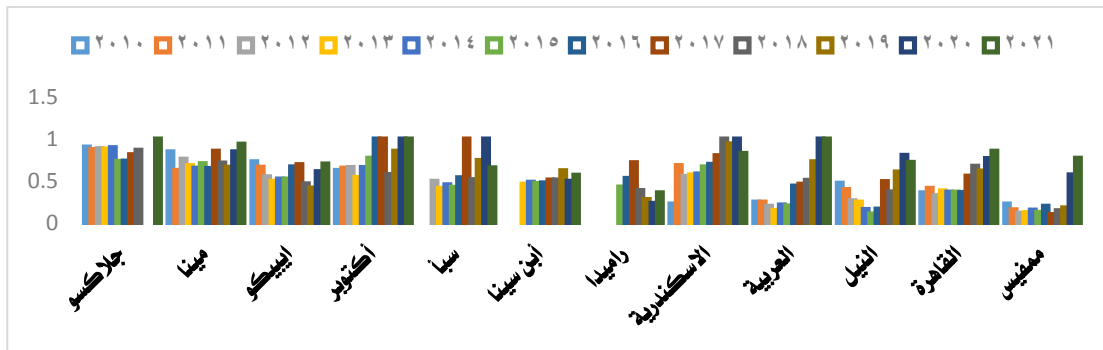
وتقودنا المجموعة الأولى إلى تحليل محددات البراعة التسويقية، بينما تقودنا المجموعة الثانية إلى تقييم البراعة التسويقية في حالتها التوازن والتفاعل، أما المجموعة الثالثة فتقودنا إلى نتائج الأداء التي تتحقق عن أبعاد البراعة التسويقية، وحيث يعد الهدف من الدراسة هو الوصول إلى نموذج مقترح فسوف تحاول الدراسة تحقيق التكامل بين المجموعات الثلاثة.

وستحاول الدراسة الحالية الإجابة على بعض التساؤلات التالية

1. ما هي المحددات التي تشكل البراعة التسويقية، وهل يتغير أثرها بالنسبة للاستكشاف أو الاستغلال؟
2. ما هي الأهمية النسبية لكل محدد من محددات البراعة التسويقية؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال التسويقي هل علاقة توازنية أم تفاعلية؟
4. هل يختلف أثر الاستغلال والاستكشاف التسويقي باختلاف المدى الزمني؟
5. ما هي أبرز النتائج المترتبة على البراعة التسويقية؟

ثانياً: الدراسة الاستكشافية

يمكن تسليط الضوء على أبعاد الدراسة في شركات الأدوية محل التطبيق من خلال استعراض كفاءة الاستغلال والاستكشاف التسويقي في الشركات محل الدراسة لتوضيح مدي ممارسة أبعاد البراعة التسويقية وذلك من خلال الشكل رقم (2، 3)



شكل رقم (2)

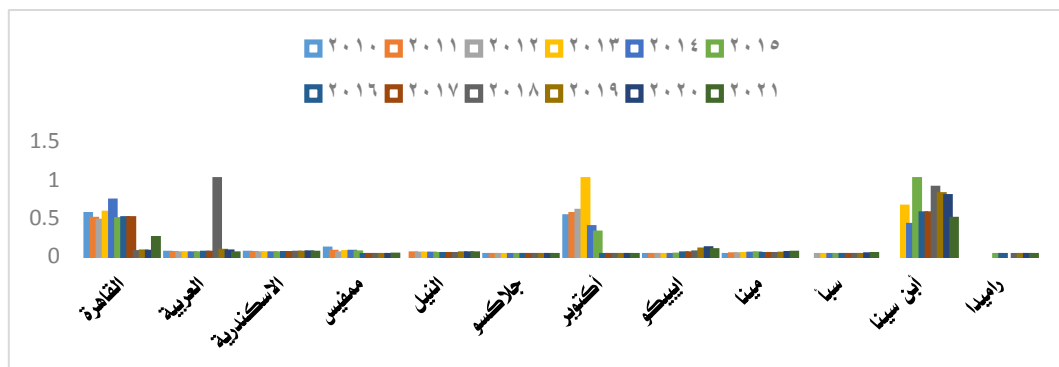
الكفاءة النسبية للاستغلال التسويقي في الشركات محل الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الشكل رقم (2) ارتفاع كفاءة الاستغلال التسويقي في شركة ميناء، جلاكو، الإسكندرية (قطاع عام)، أكتوبر، وسبأ خلال الفترة من 2010 حتى 2021 بنسب متقاربة. أيضاً، يشير الشكل رقم (2) إلي ارتفاع كفاءة الاستغلال في شركة ممفيس خلال عامي 2020 و2021 وهي فترة كورونا وبالتالي لا يمكن اعتبار الاستغلال مرتفع في ممفيس حيث يعتبر استغلال مرتفع نتيجة لظروف محددة.

من ناحية أخرى، تحاول شركة العربية والنيل والقاهرة (قطاع عام) رفع كفاءة الاستغلال التسويقي، أما شركة راميدا (العاشر من رمضان) يلاحظ وجود تذبذب في كفاءة الاستغلال التسويقي لديها.

ولتعضيد نتائج كفاءة الاستغلال التسويقي يمكن توضيح كفاءة الاستكشاف التسويقي في الشركات محل الدراسة من خلال الشكل رقم (3)



شكل رقم (3)

الكفاءة النسبية للاستكشاف التسويقي في الشركات محل الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الشكل رقم (3) معضلة تحقيق الإنتاجية من خلال البحوث والتطوير، حيث تواجه صناعة الأدوية مشكلة حقيقية تتمثل في أن 3 من بين كل 10 أدوية تحقق إيرادات وتتجاوز متوسط تكاليف البحوث والتطوير، وتشير الإنتاجية الي نسبة المخرجات الي المدخلات أي الإنفاق على البحوث والتطوير والناتج المحقق من هذا الإنفاق، وتتسع الفجوة بين المخرجات والمدخلات نظرا لزيادة التكاليف وزيادة الفترة ما بين تطوير المنتج وتسويقه في السوق نظراً لطبيعة المنتج الدوائي الذي يتطلب تشديد متطلبات السلامة.

أيضاً يشير الشكل رقم (3) إلي ارتفاع كفاءة الاستكشاف التسويقي في القاهرة، أبن سيناء، وأكتوبر في السنوات الأولى فقط، ويشير ذلك أن هذه الشركات هي الشركات الأقل إنفاقاً على البحوث والتطوير، براءات الاختراع، والاستكشاف الخارجي، حيث اعتمد حساب الكفاءة على ترتيب الشركات من خلال الشركات التي تنفق أقل في مدخلات وتحصل على أكثر في المخرجات متمثلة في إيراد المبيعات، وباقي الشركات هي الشركات التي تنفق أكثر على البحوث والتطوير وبراءات الاختراع وبالتالي تنخفض كفاءتها نظراً لإنفاق مبالغ كبيرة على البحوث والتطوير، إلا أنها تستطيع أن تحرز التميز طويل الأجل من خلال تحقيق كفاءة في الاستغلال التسويقي. فعلى سبيل المثال شركة جلاكسو من الشركات الأقل كفاءة في الاستكشاف التسويقي بمعنى أنها تنفق مبالغ كبيرة على البحوث والتطوير إلا أنه بالنظر في شكل رقم (2) تعد من أكثر الشركات التي تستطيع تحقيق قدرة على الاستغلال التسويقي.

أما شركة مثل القاهرة على الرغم من أنها تحقق كفاءة عالية في الاستكشاف التسويقي من خلال الإنفاق القليل على البحوث والتطوير، فإن قدرتها على الاستغلال التسويقي منخفضة نتيجة لعدم قدرتها على تدعيم موقفها بالمنتجات الجديدة وبراءة الاختراع التي تمكنها من تحقيق نتائج كبيرة في الاستغلال التسويقي وتستفيد من الأثر التراكمي.

وتأسيساً على ما تم عرضه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي كيف تؤثر محددات البراعة التسويقية (الفائض المالي، التفوق الاستراتيجي، حجم الشركة، التوجه بالسوق، والتوجه الريادي) على الاستغلال التسويقي والاستكشاف التسويقي وكيف ينعكس ذلك على نتائج الأداء المالي؟

## أهمية الدراسة

### تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية

- 1) تعد الدراسة الحالية استجابة للعديد من الدراسات السابقة التي توصي باستكشاف الأهمية النسبية لأكثر المحددات تكراراً للبراءة التسويقية ونتائجها، الأمر الذي يترتب عليه تقديم نموذج للبراءة التسويقية واختباره في قطاع الأدوية المصري.
- 2) يوجد اهتمام وافر بتطوير نموذج للبراءة التسويقية في البحوث الأجنبية في حين أن الجهود البحثية التي تمت في البيئة المصرية ضعيفة إلى حد ما، ومن هذا المنطلق توفر الدراسة الحالية نموذج يتناسب مع طبيعة الظروف في البيئة المصرية.
- 3) أن اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد البراءة التسويقية توازنية أم تفاعلية وبين نتائج الأداء سوف يوفر مساهمة علمية وتطبيقية لتحديد الأكثر ملائمة لطبيعة قطاع الأدوية في بيئة الأعمال المصرية.
- 4) دراسة حجم الشركة باستخدام أعداد العاملين كأحد العوامل المحددة للبراءة التسويقية لقياس مدى اسهامه في تشكيل البراءة التسويقية وفقاً لطبيعة قطاع الأدوية في بيئة الأعمال المصرية، وقد تم إضافة هذا المحدد من خلال تحليل محتوى تقارير شركات الأدوية في القطاعين العام والخاص.

### هدف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، يتلخص هدف الدراسة في تقديم نموذج مقترح لأهم محددات الاستغلال والاستكشاف التسويقي ومدى انعكاس البراءة التسويقية على أهم نتائج الأداء في قطاع الأدوية المصري.

### مصطلحات الدراسة

يمكن توضيح مصطلحات الدراسة من خلال جدول رقم (1)



جدول رقم (1)  
التعريف المفهومي لمصطلحات الدراسة

م	المصطلح	التعريف المفهومي
1	الفائض المالي	يشير الفائض المالي إلى قدرة الشركة على استغلال صدمة إيجابية/ سلبية في مجموعة من الفرص الاستثمارية. ويشير إلى قدرة الشركة على الوصول إلى موارد مالية منخفضة التكلفة ومواجهة التغييرات غير المتوقعة في التدفقات النقدية من خلال استثمار الفرص في الوقت المناسب (Rostami and Rezaei, 2021, p.5) ويساهم ذلك في التقليل من مخاطر العمليات المالية ويزيد من قدرة الشركة على العمل بشكل عام فإن الشركات التي تستفيد من أعلى مرونة مالية هي أقل عرضة للمخاطر.
2	التفوق الاستراتيجي	يعكس التفوق الاستراتيجي قدرة الشركة على توفير المنتجات والعروض المتنوعة والتي تشكل أساساً للخيارات الاستراتيجية للمنتجات من خلال توافر الآلات والمعدات، وعلى النقيض فإن ضعف التفوق الاستراتيجي يؤدي إلى وجود خطوط إنتاج مقيدة وعدم القدرة على الاستجابة لتقلبات السوق واستغلال الفرص المتاحة بعروض قابلة للتطبيق، الأمر الذي يجعل الشركة في وضع تنافسي غير مستقر. (Josephson, Johnson, and Mariadoss. 2016)
4	التوجه بالسوق	يركز التوجه بالسوق على خلق قيمة متفوقة للعميل، حيث يعكس تنفيذ التوجه بالسوق من خلال توليد المعلومات ونشرها وتحقيق الاستجابة التنظيمية وقد ساهم التوجه بالسوق في ابتكار قيمة للمستهلك، عن طريق زيادة التعلم الاستغلالي ويؤثر ذلك على أداء المنتجات الجديدة (Morgan and Anokhin, 2020).
5	التوجه الريادي	يشير التوجه الريادي إلى جميع العمليات والممارسات واتخاذ القرارات التي تقود إلى مشروع جديد، كذلك تركز دراسات التوجه الريادي الحالية على الآليات المحددة التي تشكل أساس التوجه نحو ريادة الأعمال والوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المبادرات الاستراتيجية لاتخاذ قرارات تحقق الهدف العام من التوجه الريادي (Wash, Maciejewski, and Głodowska. 2023)
6	الاستغلال التسويقي	يشير الاستغلال إلى قدرة الشركة على الاستفادة من الممارسات الجديدة، التعلم التجريبي، والتطوير الجذري في التكيف مع متطلبات الأعمال، كذلك يعكس الاستغلال مدى القدرة على استثمار التغييرات التي حدثت في قدرات الشركة، الأمر الذي يعزز من تطوير المنتجات الجديدة والحفاظ على سمعة العلامة التجارية (Taleb and Pheniqi, 2023, p.726) فهو تعظيم القيمة الحالية وخلق أوضاع تنافسية قوية في السوق الحالي.
7	الاستكشاف التسويقي	يسمح الاستكشاف للشركات بإنشاء المعرفة من خلال تطوير المهارات والبحث عن معلومات جديدة ينتج عنها ابتكارات متميزة، وتتبع الشركات هذه الاستراتيجيات لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق أو إنشاء الطلب من خلال توقع الرغبات المحتملة. (Clauss, et al., 2021) فهو خلق قيمة مستقبلية تركز على الحفاظ على الشركة من قوي المنافسة والبيئة البعيد عنها.
8	الأداء المالي	يعبر الأداء المالي عن الحالة المالية للشركة ويتضمن مؤشرات يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح الشركة في تحقيق الإيرادات خلال فترة محددة، وتشمل معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية (Kusumawardani, et al., 2021, p.3980)

## القسم الثاني: تطوير فروض الدراسة

يتم تصنيف الدراسات السابقة بما يتوافق مع التساؤلات البحثية إلى دراسات عن تأثير المحددات على البراعة التسويقية ودراسات عن تأثير البراعة التسويقية على نتائج الأداء المالي.

### تطوير الفروض المتعلقة بعلاقة المحددات بالبراعة التسويقية

#### 1. الفائض المالي

يعد الفائض المالي من أكثر المحددات التي أكدت عليها الدراسات السابقة أنه ذات دلالة، حيث يعتبر عنصر مشترك بين الأبحاث كأحد محددات البراعة التسويقية، فتوافر موارد فائضة يعطي الشركة القدرة على الدخول في أنشطة أكثر مخاطرة ويزيد من البحث والتجربة والاستكشاف، ويعتبر المديرين ان زيادة الفائض المالي عن الحد الأدنى يعطي المديرين حرية للخروج من دائرة الراحة والأمان الأمر الذي يحسن من وجود نقطة انطلاق المخاطر وأنشطة الإبداع.

وبشكل أكثر تحديداً، عن علاقة الفائض المالي بالاستكشاف والاستغلال التسويقي، فقد توصلت دراسة **Nohria and Gulati.(1996)** إلى أن انخفاض الفائض المالي يؤدي إلى انخفاض إنتاج المنتجات الجديدة، أيضاً الفائض المالي المبالغ فيه يضر بعملية إنتاج المنتجات الجديدة لأنه قد يؤدي إلى عدم دقة الاختيار، فلا بد من التوازن، وفي هذا الصدد أكدت دراسة **George.(2005)** أن الفائض المالي يعد بمثابة حوافز للتجربة واتخاذ الخيارات الاستراتيجية الاستباقية، كذلك يساعد على بناء القدرات التي تجعل الشركات قادرة على المنافسة وتحافظ على التحالفات التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

أيضاً، توصلت دراسة **Price.(2012)** أن الفائض المالي كمتغير معدل لم يحدث تأثير موجب على العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء المالي في الفترة قصيرة الأجل، ولكن أظهرت النتائج أنه ذات تأثير موجب على العلاقة بينهم في الفترة طويلة الأجل. الأمر الذي يمكن من خلاله التوصل الى نتيجة أساسية مفادها أن الفائض المالي يرتبط ارتباطاً سالباً بالاستغلال التسويقي، بينما يرتبط ارتباطاً موجباً بالاستكشاف التسويقي.

وعلى نحو مشابه، فيما يتعلق بتأثير الفائض المالي على الاستكشاف التسويقي، توصلت دراسة **Murro, et al (2016)** إلى أن الفائض غير المستغل يمكن تخصيصه بسهولة لتحسين الانتاجية والمساهمة في إنتاج منتجات جديدة، إلا أنه يرتبط بعلاقة معنوية بإنتاج المنتجات الجديدة، كذلك توصلت دراسة **Josephson, Johnson, and Mariadoss(2016)** إلى أن الفائض

المالي يتيح للمنظمات تحويل انتباهها من مكافحة الحرائق **Fire Fighting** إلى التفكير التوسعي والمخاطرة والمشاريع المبتكرة ذات العائد المرتفع، فعلي سبيل المثال نجد أن الفائض المالي يسهل الاستثمارات في التجديد الجذري للمنتجات ويحمي المنظمات من استنزاف الموارد إذا فشلت هذه الجهود. حيث أن زيادة الفائض المالي يؤدي إلى انخفاض الاستغلال الخاص بالمنتجات ويساعد على جذب استثمارات في الاستكشاف التسويقي.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الفرض الأول والثاني:

**ف1 ترتبط زيادة الفائض المالي بعلاقة طردية ذات دلالة معنوية بالاستكشاف التسويقي.**

**ف2 يرتبط زيادة الفائض المالي بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية بالاستغلال التسويقي.**

## **2. التفوق الاستراتيجي**

أيدت دراسة **Voss, Sirdeshmukh, and Voss.(2008)** وجود علاقة ارتباط في اتجاه موجب بين التفوق الاستراتيجي (فائض العمليات) والاستغلال التسويقي، وعلى النقيض تبين وجود علاقة ارتباط في اتجاه سالب بين التفوق الاستراتيجي والاستكشاف التسويقي.

كذلك، عضدت نتائج دراسة **Josephson, Johnson, and Mariadoss (2016)** العلاقة بين التفوق الاستراتيجي والاستغلال التسويقي بأنه كلما ارتفعت قيمة التفوق الاستراتيجي فإن المنظمة تميل في استراتيجية البراعة التسويقية نحو الاستغلال، والعكس كلما انخفضت قيمة التفوق الاستراتيجي فإن المنظمة تميل نحو الاستكشاف، فنجاح مجموعة المنتجات الجديدة الموجودة بالفعل لدى المنظمة يحفزها لاستخراج القيمة من المنتجات التي طورتها. كما دعمت ذلك دراسة **Murro, et al.(2016)** حيث أكدت أن الشركات التي يكون لديها موارد فائضة يكون لديها قدرة على تكوين رأس مال غير ملموس.

وعلى نحو مخالف رجحت دراسة **Judge and Blocker.(2008)** وجود علاقة طردية بين التفوق الاستراتيجي والاستغلال والاستكشاف التسويقي وقد قدمت هذه الدراسة بعض الفروض إلا أنها رجحت صحتها من عدمه من خلال تدعيمها بالدراسات السابقة. ودعمت ذلك دراسة **Heirati, Cass, Sok. (2017)** حيث أكدت النتائج الاختبارية للدراسة أن التفوق الاستراتيجي يعدل العلاقة في اتجاه موجب بين تفاعل أبعاد البراعة وأداء المنتج الجديد، ولكن ليس له تأثير على العلاقة بين توازن أبعاد البراعة وأداء المنتج الجديد، وأعطت النتائج مؤشر أن العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال يمكن أن تتحسن إذا كانت الشركة تمتلك موارد فائضة بشكل كافي.

وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض الثالث والرابع

ف3 توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التفوق الاستراتيجي والاستكشاف التسويقي.

ف4 توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التفوق الاستراتيجي والاستغلال التسويقي.

### 3. حجم الشركة

يعبر حجم الشركة عن حجم الموارد المتاحة داخل الشركة والتي يمكن أن تؤثر على فعالية الأداء في كثير من الأحيان. وتظهر نتائج الدراسات السابقة نتائج متسقة عن حجم الشركة. فمن ناحية، توصلت دراسة (Price,2012) والتي قامت بتحليل بعدى للدراسات السابقة -Meta Analysis أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستغلال والاستكشاف وحجم الشركة، كذلك توجد علاقة ارتباط في اتجاه موجب بين البراعة وحجم الشركة.

وعلى نحو مماثل، في دراسة (Voss and Voss. 2013) تم اختبار حجم الشركة كمنظم للعلاقة بين براءة المنتج والسوق وبين إيرادات الشركة، وقد تبين أن حجم الشركة الكبير في حالة قيام الشركة باستغلال كبير للمنتجات فإن استكشاف المنتجات يكون له أيضاً أثر موجب قوى على الإيرادات، والعكس إذا انخفض الاستغلال فإن الاستكشاف ينعدم تأثيره على الإيرادات، وعلى النقيض في الشركات الصغيرة عندما يكون لديها مستويات مرتفعة من استغلال المنتجات فإن استكشاف المنتجات يؤثر بالسالب على الإيرادات، ويشير ذلك ضمناً إلى أن براءة المنتج تساهم في العديد من المنافع للشركات الكبيرة ولكنها تضر بالشركات الصغيرة .

وانطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة الفرض الخامس والسادس على النحو التالي

ف5 توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين حجم الشركة (عدد العاملين) والاستكشاف التسويقي.

ف6 توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين حجم الشركة (عدد العاملين) والاستغلال التسويقي.

### 4. التوجه بالسوق

أكدت دراسة (Judge and Blocker.(2008) من خلال تحليل محتوى للدراسات السابقة، أن التوجه بالسوق أحد محددات البراعة التسويقية، إلا أن الدراسة ترجح بأن التوجه بالسوق مرتبط بالاستغلال التسويقي أكثر من ارتباطه بالاستكشاف التسويقي. وعلى نحو مشابه، توصلت دراسة (Alpkana, Sanalb, and Ayden.(2012) إلى نموذجاً نظرياً من خلال الاستعانة بمراجعة

الدراسات السابقة، ويقترح هذا النموذج أهمية التوجه بالسوق كأحد محددات البراعة التسويقية، وقد تم تقسيم التوجه بالسوق في دراسة (Alpkana, Sanalb, and Ayden.(2012 إلى بعدين التوجه بالسوق الإستجابي والتوجه بالسوق الإستباقي، وقد رجحت أن التوجه بالسوق الإستجابي يرتبط ارتباطاً موجب بالاستغلال التسويقي، وعلى نحو مخالف رجحت أن علاقة التوجه بالسوق الاستجابي والاستكشاف التسويقي علاقة ارتباطية سالبة.

وأكدت نتائج دراسة (Price(2012 على أن التوجه بالسوق يعد أحد المحددات التنظيمية الهامة للبراعة التسويقية، حيث يرتبط ارتباطاً موجب بالبراعة التسويقية، وعلى نحو مماثل دعمت دراسة Shi, and Cui.(2019 وجود علاقة ارتباط موجبة فيما بين التوجه بالسوق كأحد العوامل المحددة للبراعة وبين الاستغلال والاستكشاف التسويقي. واتساقاً مع ذلك يمكن صياغة الفرض السابع والثامن

ف7 توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين التوجه بالسوق والاستكشاف التسويقي.

ف8 توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه بالسوق والاستغلال التسويقي.

##### 5. التوجه الريادي

توصلت دراسة (Lisboa, Skarmas, and Lages.(2011 إلى أنه توجد علاقة موجبة بين التوجه الريادي والقدرات الاستكشافية لتطوير المنتج والقدرات الاستغلالية المتعلقة بالأسواق، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سالبة بين تمييز منتجات جديدة وبين القدرات الاستغلالية لتطوير المنتج.

كذلك، دعمت دراسة (Zhang, et al (2016 دور التوجهات الاستراتيجية في تحديد اتجاه الشركات نحو الاستفادة من البراعة، إلا أن الدراسة تدعم التوجه الريادي باعتبار أنه جوهر النجاح في تبني البراعة الإبداعية، حيث يتضمن تحقيق الإستباقية، التجديد، والمخاطرة، وتبين وجود ارتباط في اتجاه موجب بين التوجه الريادي والبراعة الإبداعية.

إلا أن بعض الدراسات السابقة تبنت توجه أساسي في اختبار الفروض، وهو قياس العلاقة بين التوجه الريادي وأبعاد البراعة التسويقية كل منهما على حدة، وعلى نحو مماثل، توصلت دراسة (Ramachandran, et al.(2019 إلى أن التوجه الريادي يساهم في فتح أسواق جديدة ويحاول البحث عن فرص جديدة، وكذلك تصميم التجارب ويساعد في ذلك الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة وأيضاً الاستثمار في موارد طويلة الأجل ومشروعات ذات مخاطرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يرتبط بأنشطة الاستكشاف ارتباطاً موجب.

وبذلك يمكن صياغة الفرض التاسع والعاشر

ف9 توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والاستكشاف التسويقي.

ف10 توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والاستغلال التسويقي.

### تطوير الفروض المتعلقة بعلاقة البراعة التسويقية بالنتائج المترتبة عليها

حظيت العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء المالي كأحد النتائج المترتبة عليها باهتمام وافر من قبل العديد من الدراسات السابقة، فقد تبين من دراسة **Mizik and Jacobson. (2003)** أن التغيير في التركيز الاستراتيجي ما بين خلق القيمة من خلال الاستكشاف وتخصيص القيمة من خلال الاستغلال يرتبط ارتباط معنوي بالعائد من الأسهم، وأن الشركات المستقرة تكنولوجيا تتفاعل مع السوق في اتجاه موجب نحو التركيز على تخصيص القيمة، إلا أن الشركات التي لديها بالفعل تركيز على تخصيص القيمة منذ فترة طويلة فإن ذلك يؤثر على العائد من الأسهم في اتجاه سالب، وبالتالي حتى الشركات المستقرة تكنولوجيا تحتاج بعد فترة الي خلق قيمة جديدة.

توصلت دراسة **Kyriakopolous and Moorman.(2004)** إلى أنه لا يوجد تأثير في السنة الأولى للبراعة التسويقية على الأداء المالي للمنتج الجديد إلا أنها أكدت على وجود تأثير موجب في السنة الثانية.

أيضاً توصلت دراسة **Vorhies, Orr, and Bush.(2011)** والتي أجريت على 12 شركة أمريكية تنوعت ما بين شركات للسلع الاستهلاكية وشركات للسلع الانتاجية، إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البراعة التسويقية والأداء المالي، كذلك أكدت دراسة **Price.(2012)** على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين البراعة التسويقية والأداء المالي، وقد استخدمت أسلوب **Meta-Analytic**.

وعلى النقيض من النتائج السابقة، فقد توصل عدد من الدراسات السابقة إلى ضرورة اختبار أبعاد البراعة التسويقية كل على حدة، لأن التعامل معها كمتغير واحد وعدم الفصل بين أبعاد البراعة التسويقية يعطى نتائج مضللة في بعض الأحيان. وقد حاولت دراسة **Dutta, Narasimhan, and Rajiv.(1999)** محاولة تحديد القدرات التي تعتبر أساسيات لتحقيق أداء مالي متميز في الأجل الطويل، أكدت الدراسة على أهمية التعاون بين الاستغلال والاستكشاف كمحددات أساسية للنجاح المالي. إلا أن القدرات التسويقية ينتج عنها عائد المالي قوى بشرط أن

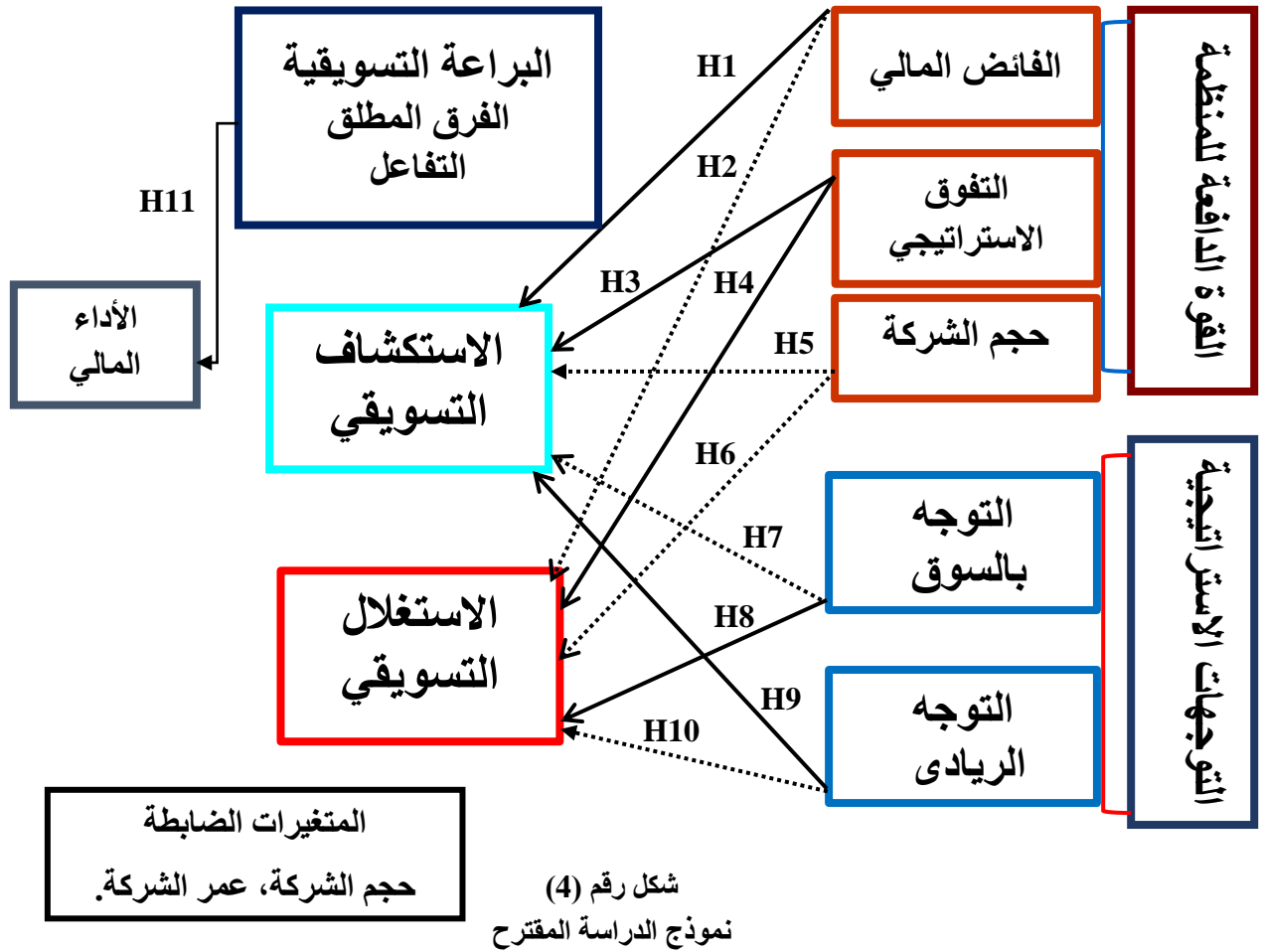
يكون لديها قاعدة تكنولوجية قوية. بشكل أوضح أن الشركات التي لديها قاعدة تراكمية من الانفاق على البحوث والتطوير تستفيد أكثر من القدرات التسويقية القوية.

كذلك توصلت دراسة **Mishra, Modi, and Wiles.(2022)** إلى قياس الدور الذي تقوم به قدرات الاستغلال في تخفيف حدة عدم التأكد في السياسة الاقتصادية على قيمة الشركة، وقد تبين أن الشركات التي لديها قدرات تسويقية مرتفعة تُضعف التأثير السلبي لسياسة عدم التأكد الاقتصادية على قيمة الشركة، الأمر الذي يسلب الضوء على أهمية الاستغلال التسويقي خاصة في الأوقات الراهنة لأنه يسمح للشركات بتقييم التغييرات في تفضيلات المستهلكين وتحديد شرائح المستهلكين المحرومة، إلا أن الاستكشاف من خلال البحوث والتطوير لم يساهم في الحد من الأثر السلبي لسياسة عدم التأكد الاقتصادية على قيمة الشركة، ومن المحتمل أن يخلق ضغوط على جانب الطلب تجعل المستهلك متردد في تبني منتجات جديدة، إلا أن قدرات البحوث والتطوير بصفة عامة لها أثر موجب معنوي على قيمة الشركة.

كذلك دعمت دراسة **Chandrasekaran, Linderman, and Schroeder.(2012)** حيث تبين أن التفاعل بين أبعاد البراعة التسويقية يساهم في وجود أثر موجب على الأداء. وتعضيداً لنتيجة الدراسة السابقة تبين من دراسة **Mehrabia, Coviello, and Ranaweera.(2019)** أن عدم التوازن بين أبعاد البراعة التسويقية يساهم في تحقيق أداء مرتفع، كما أن التركيز على الاستغلال ليس ذات أهمية كبيرة إلا في الأجل القصير أما في الأجل الطويل تحتاج الشركات إلى الاستكشاف خاصة في البيئات التي تتسم بالديناميكية. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض الحادي عشر

**ف11 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التسويقية وبين الأداء المالي<sup>1</sup>.**  
يرجع الفضل في المساهمة في توضيح الجدول القائم بين الثنائيات المختلفة متمثلة في الاستغلال والاستكشاف ومدى تحقيق التفاعل والتوازن إلى دراسة **Kim, et al., (2022)** وقد توصلت إلى أن معظم الثنائيات ينتج عنها قيم متحيزة وغير متسقة، والأفضل التركيز على عدم السعي لتعظيم الاستكشاف والاستغلال ولكن السعي للاستفادة منهما جنباً إلى جنب بما يحقق أهداف الشركة.  
وبدلاً من اختبار الفرض الحادي عشر والخاص بالأداء المالي بشكل مجرد عن أي هدف سيتم دراسته في حالة التوازن والتفاعل

<sup>1</sup> يتضمن الفرض 6 فروض فرعية في حالة التوازن وفي حالة التفاعل.



..... ← يعبر الشكل عن علاقة عكسية.  
← يعبر الشكل عن علاقة طردية.

### القسم الثالث تصميم الدراسة

#### منهج وطريقة الدراسة

يعد اختيار منهج وطريقة الدراسة من أساسيات التوصل إلى نتائج بحثية تساهم في الاختبار الصحيح لفروض الدراسة، وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج البحثي الذي يقوم على المزيج من المناهج، حيث يتم المزج بين طرق المنهج الكيفي والكمي مع بعضهم البعض (العاصي، 2019). وتتنوع المسارات وفقاً لهذا المنهج.



وتطبق الدراسة الحالية طريقة منهج المزيج المتفاعل، ولعل السؤال المطروح هو لماذا يتم استخدام طريقة منهج المزيج المتفاعل، وتتمثل الإجابة على هذا السؤال في المنفعة الأساسية من هذا المنهج وهي أنه عند المزج بين أكثر من طريقة لمناهج مختلفة فإن ذلك يساهم في تقليل العيوب التي تنتج من استخدام كل طريقة بمفردها. بالإضافة إلى إثراء النتائج التي يتم التوصل إليها، مما يمكن من فهم المشكلة البحثية بشكل متكامل للتكامل بين المنهج الكيفي والكمي معاً (Azorin, 2016).

### قياس متغيرات الدراسة

يمكن توضيح التعريفات الإجرائية من خلال جدول رقم (2)

جدول رقم (2)  
المتغيرات والتعريفات الإجرائية

المتغير	رمز المتغير	التعريف الإجرائي	مصدر البيانات	المراجع
المحددات				
الفائض المالي Financial Slack	FSL	يقاس من خلال الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة.	التقارير المالية (قائمة المركز المالي)	(Hendricks, Vinod, Zhang. 2009; Lewis, 2013; Josephson, Johnson, Mariadoss 2016; Jong, Zacharias, Nijssen., 2021 )
التفوق الاستراتيجي Strategic Slack	SSL	يقاس من خلال المبيعات السنوية إلى الصافي الممتلكات والمنشآت والمعدات.	(قائمة المركز المالي، قائمة الدخل)	(Hendricks, Vinod, Zhang. 2009; Josephson, Johnson, Mariadoss, 2016 )
حجم الشركة	FSZ	يقاس من خلال عدد العاملين بالشركة.	تقارير مجلس الإدارة.	(Zhang, et al.,2016)
التوجه الريادي	EO	تم تطوير مؤشر بالاعتماد على مقياس (Covin and Slevin. 1989)	تحليل محتوى.	(Covin and Slevin. 1989)
التوجه بالسوق	MO	تم تطوير مؤشر بالاعتماد على مقياس MARKOR (Kohli, Jaworski, and Kumar. 1993)	تحليل محتوى.	(Kohli, Jaworski, and Kumar. 1993)

المتغير	رمز المتغير	التعريف الاجرائي	مصدر البيانات	المراجع
<b>المتغير المستقل البراعة التسويقية<sup>2</sup> (MART) Marketing Ambidexterity</b>				
<p>- التوازن بين أبعاد البراعة التسويقية معبر عنه من خلال الفرق المطلق بين الاستكشاف والاستغلال   <b>الاستكشاف<sup>ii</sup></b> -  <b>الاستغلال<sup>ii</sup></b>.</p> <p>- التفاعل بين أبعاد البراعة التسويقية يحسب من خلال (قيمة الاستكشاف × قيمة الاستغلال<sup>ii</sup>) (Sarkees, 2007; Chandrasekaran, Linderman, Schroeder. 2012; Kim, et al, 2022)</p>				
الاستكشاف التسويقي Marketing Exploration	MR	المخرجات إيراد المبيعات	المدخلات مصروفات البحث والتطوير. الاستكشاف الخارجي. براءات الاختراع.	(Dutta, Narasimhan, Rajiv 1999; Sarkees, 2007; Price, 2012)
الاستغلال التسويقي Marketing Exploitation	MT	المخرجات مجمل الربح	المدخلات مصروفات البيع والمصروفات العامة والإدارية .SGA الاستثمار في علاقات العملاء. مصروفات رأسمالية.	(Dutta, Narasimhan, Rajiv. 1999; Sarkees, 2007; Price, 2012)
<b>المتغير التابع الأداء المالي Performance</b>				
الأداء المالي	FP	- Tobin Q يتم حسابها من خلال قسمة إجمالي القيمة السوقية لحقوق الملكية وإجمالي الالتزامات على إجمالي الأصول. - القوة الأيرادية: تقاس من خلال قسمة مجمل الربح على مجموع الأصول الثابتة والمتداولة. - معدل العائد على الأصول: يقاس من خلال قسمة صافي الدخل قبل الضريبة والفوائد على إجمالي الأصول.	التقارير المالية (قائمة المركز المالي، قائمة الدخل) وتم الحصول على سعر الإغلاق من موقع البورصة المصرية، ومركز مصر لنشر المعلومات.	(Sarkees. 2007; Chandrasekaran, Linderman, Schroeder.2012; Luo, Zhang, Luo, Ge.2017; Hou, Hong, Zhu.2019; Xu, Liu, Chen.2019; Mishra, Modi, Wiles. 2022)

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

<sup>2</sup> تم استخدام طريقة مغلف البيانات (DEA) Data Envelopment Analysis لحساب البراعة التسويقية في الشركات محل الدراسة.

## تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في قطاع الأدوية المصري، حيث يتكون من جميع الشركات العاملة في مجال صناعة الدواء في الفترة من 2010 حتى 2021 والمقيدة في البورصة المصرية.

### عينة الدراسة

يبلغ عدد المنظمات العاملة في قطاع الأدوية والمسجلة في البورصة المصرية 18 شركة، إلا أنه لتحقيق أهداف الدراسة الحالية يتم التركيز على الشركات التي تخصص في صناعة الأدوية، وتشمل 12 شركة، وسيتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لهذه الشركات.

### القسم الرابع: تحليل النتائج

يهدف هذا القسم إلى اختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، من خلال ما يلي

#### اختبار فروض الدراسة من خلال نتائج تحليل الانحدار

اعتمد تحليل البيانات على نموذج الانحدار الخطى بطريقة المربعات الصغرى، وقد تم التحقق في البداية من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي .

#### 1- نتائج تحليل انحدار محددات البراعة التسويقية على الاستكشاف التسويقي

يوضح جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار لتوضيح الأهمية النسبية لكل محدد من

المحددات في التأثير على الاستكشاف التسويقي

#### جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار لمحددات البراعة التسويقية على الاستكشاف التسويقي

الفروض	محددات البراعة التسويقية	معاملات الانحدار $\beta$	معنوية معامل الانحدار		العلاقة المحتملة	نتيجة إختبار الفرض
			قيمة T	مستوى الدلالة		
الأول	الفائض المالي	0.0317	2.65	0.009	طردية	قبول
الثالث	التفوق الاستراتيجي	0.0155	5.42	0.000	طردية	قبول
الخامس	حجم الشركة	0.131	2.86	0.005	عكسية	قبول
السابع	التوجه بالسوق	0.0070	1.25	0.212	عكسية	رفض
التاسع	التوجه الريادي	-0.013	-2.51	0.013	طردية	قبول
قيمة $R^2 = 0.359$			قيمة $F = 11.43$		دلالة $F = 0.000$	
النموذج						
$MR_{it} = -0.352 + 0.0317 FSL_{it} + 0.0155 SSL_{it} + 0.131FSZ + 0.0070 MO_{it} + (-0.013) EO_{it} + e$						

يتضح أن نموذج الانحدار دال، وتشير قيمة  $R^2$  إلى القوة التفسيرية لنموذج الاستكشاف.

## الفرض الأول

افترضت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين الفائض المالي والاستكشاف التسويقي، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي متنسقة مع الفرض المحتمل، ويتم قبول الفرض لمعنوية اختبار  $T$ ، حيث يؤثر الفائض المالي بنسبة (3.17%) في الاستكشاف التسويقي.

## الفرض الثالث

تبنت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين التفوق الاستراتيجي والاستكشاف التسويقي، وذلك من حيث احتياج الشركات محل الدراسة إلى تفوق استراتيجي لتنفيذ المنتجات الجديدة، وتؤيد نتائج التحليل الإحصائي الفرض المحتمل، حيث يشير اختبار  $T$  إلى معنوية العلاقة بين التفوق الاستراتيجي والاستكشاف التسويقي، حيث يؤثر التفوق الاستراتيجي بنسبة (1.55%) في الاستكشاف التسويقي.

وتتسق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Judge and Blocker. 2008; Heirati, Cass, Sok.2017) حيث أظهروا أن الفائض بشكل عام سواء كان فائض نقدي أو فائض في الأصول الملموسة يساهم في توفير الموارد اللازمة لتطوير منتجات جديدة.

## الفرض الخامس

تدعم الدراسة الحالية وجود علاقة محتملة في اتجاه عكسي بين حجم الشركة والاستكشاف التسويقي، وعلى نحو مخالف جاءت نتيجة التحليل الإحصائي أن العلاقة بينهم طردية ومعنوية ويستدل على ذلك من خلال اختبار  $T$  الأمر الذي يدعم قبول الفرض، لكن تحتاج النتيجة الإحصائية التي جاءت مخالفة للاتجاه المحتمل إلى تفسير.

أشارت قيمة  $\beta$  إلى أن حجم الشركة يؤثر بمقدار (13%) في الاستكشاف التسويقي، وجدير بالذكر أنه تم افتراض أن عدد العاملين يؤثر بطريقة عكسية على الاستكشاف التسويقي من خلال تحليل المحتوى، حيث ركزت الشركات في قطاع الأعمال العام على الشكوى الدائمة في تقرير مجلس الإدارة أن رفع الأجور نتيجة القرارات السيادية الصادرة في هذا الشأن، والتي يترتب عليها زيادة تكلفة المستحضرات الدوائية مع ثبات أسعار البيع دون تحريك، ويأتي ذلك أيضاً نتيجة لقرارات التسعير الجبرية، مما يؤثر بالسلب على قدرة الشركة على التطوير، وما يؤكد هذه الشكوى أن عدد العاملين في القطاع الخاص منخفض عن مثيله في القطاع العام، وعلى هذا النحو تم افتراض وجود علاقة عكسية.

## الفرض السابع

تفترض الدراسة الحالية أنه توجد علاقة عكسية بين التوجه بالسوق والاستكشاف التسويقي، إلا أن نتيجة التحليل الإحصائي جاءت مغايرة لذلك فقد جاءت النتيجة طردية ولكن غير معنوية ويشير إلى ذلك اختبار  $T$ ، الأمر الذي يترتب عليه عدم تدعيم قبول الفرض.

إلا أن عدم وجود علاقة بين التوجه بالسوق والاستكشاف التسويقي كما أتضح في نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية يعد نتيجة منطقية خاصة أن قطاع التطبيق هو الشركات المعنية بتصنيع الأدوية، فالتطوير في المستحضرات الدوائية لا يخضع لأراء العملاء، أو توجهات المنافسين ومحاولة اللحاق بهم، ويأتي ذلك كنتيجة لطبيعة المنتج الحساسة والحرارة والتي تحتاج في المقام الأول والأخير إلى خبرة بحثية في البحوث والتطوير وتكنولوجيا صناعة الدواء، وتبدأ عملية استكشاف مستحضرات دوائية جديدة وتطويرها ليس من خلال رأى العملاء، ولكن من خلال تحليل التركيبات الكيميائية الدقيقة، براءات الاختراع في صناعة الدواء، والاستحواذ على الشركات التي لديها خطوط إنتاج متميزة أو محاولة التحالف معها أو الحصول على تصريح من شركات رائدة لإنتاج مستحضر طبي حيوي.

## الفرض التاسع

افترضت الدراسة الحالية أن العلاقة المحتملة بين التوجه الريادي والاستكشاف التسويقي علاقة طردية، وذلك بناءً على الدراسات السابقة التي تدعم اتجاه العلاقة الطردية، إلا أن نتيجة التحليل الإحصائية جاءت على نحو مغاير للفرض المحتمل، حيث تبين وجود علاقة عكسية بين التوجه الريادي والاستكشاف التسويقي في الشركات، ويتبين من خلال اختبار  $T$  أن العلاقة معنوية، الأمر الذي يترتب عليه قبول الفرض.

### 2- نتائج تحليل انحدار محددات البراعة التسويقية على الاستغلال التسويقي

يشير جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لتوضيح الأهمية النسبية لكل محدد من المحددات في التأثير على الاستغلال التسويقي

#### جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار لمحددات البراعة التسويقية على الاستغلال التسويقي

الفروض	محددات البراعة التسويقية	معاملات الانحدار B	معنوية معامل الانحدار		نتيجة اختبار الفرض
			قيمة T	مستوى الدلالة	
الثاني	الفائض المالي	0.0378	2.59	0.011	قبول
الرابع	التفوق الإستراتيجي	0.1834	6.62	0.000	قبول
السادس	حجم الشركة	-0.2493	-4.78	0.000	قبول
الثامن	التوجه بالسوق	0.01018	1.76	0.081	قبول
العاشر	التوجه الريادي	0.00939	1.90	0.060	قبول
قيمة R <sup>2</sup> = 0.4277			قيمة F = 26.86		دلالة F = 0.000
النموذج					
$MT_{it} = 0.679 + 0.0378 FSL_{it} + 0.1834 SSL_{it} + (-0.2493) FSZ_{it} + 0.01018 MO_{it} + 0.00939 EO_{it} + e$					

#### الفرض الثاني

تفترض الدراسة الحالية أنه توجد علاقة عكسية بين الفائض المالي والاستغلال التسويقي، بمعنى أن كلما قل الفائض المالي زاد توجه المنظمات محل الدراسة نحو الاستغلال التسويقي أكثر من الاستكشاف التسويقي، إلا أن نتيجة التحليل الإحصائي جاءت على خلاف ذلك حيث تبين أن العلاقة بينهم طردية ومعنوية وتتضح معنوية العلاقة من خلال اختبار T . ويؤثر الفائض المالي بنسبة (3.78%) في الاستغلال التسويقي، وذلك عند مستوى معنوية 1% مما يدعم قبول الفرض الثاني، ولكن يحتاج اتجاه العلاقة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي إلى توضيح وتفسير.

افترضت الدراسة الحالية أن الفائض المالي يرتبط ارتباطاً طردياً بالمبادرات التي تحتاج إلى إنفاق وتجريب وتحمل قدر عالي من المخاطرة، ومن ناحية أخرى يرتبط ارتباطاً عكسيًا باستغلال المنتجات الحالية، إلا أنه تبين من النتيجة الإحصائية أن العلاقة بين الفائض المالي والاستغلال التسويقي طردية، ويفسر ذلك الرؤية المعتمدة على الموارد التي تقوم على أن الموارد التي توجه إلى القدرات التسويقية سواء لإنتاج منتجات جديدة أو لتطوير منتجات حالية هي التي ينتج عنها أداء متفوق في الأجل الطويل (Uyanik,2023,p.29)، ويدعم ذلك وجود علاقة طردية بين الفائض المالي والاستغلال التسويقي.

## الفرض الرابع

تبنت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين التفوق الاستراتيجي والاستغلال التسويقي، الأمر الذى يشير إلى أن وجود تفوق أو فائض من حيث الأصول فإن ذلك يساهم في تحول الشركات إلى الاستغلال التسويقي أكثر، ويدعم مستوى الدلالة الإحصائية قبول الفرض كما أن نتيجة التحليل الإحصائي تتسق مع العلاقة المحتملة التي تبنتها الدراسة الحالية، ويؤثر التفوق الاستراتيجي ما نسبته (18.34%) في الاستغلال التسويقي.

## الفرض السادس

تفترض الدراسة الحالية بناءً على تحليل محتوى تقارير الشركات محل الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين حجم الشركة مقاسة بإجمالي عدد العاملين والاستغلال التسويقي، وقد تم قبول الفرض لمعنوية اختبار T. وتشير النتيجة إلى أن حجم الشركة يؤثر بنسبة (-24.9%) في الاستغلال التسويقي وذلك في اتجاه سالب، وذلك عند مستوى معنوية 1% مما يدعم قبول الفرض السادس.

وقد تم صياغة هذا الفرض تحديداً من خلال القيام بتحليل محتوى تقارير الشركات محل الدراسة، وقد ظهر من خلاله مدى شكوى شركات قطاع الأعمال العام من حجم العاملين وتأثير الأجور المدفوعة على ربحية الشركة، والحد من قدرة الشركة على توفير الموارد اللازمة لاستغلال المنتجات الحالية وتوسيع قاعدة العملاء، بالإضافة إلى أن ارتفاع الأجور يؤثر على قدرة الشركة على تطوير خطوط الإنتاج وتحديث الآلات والمعدات وفقاً لشروط التصنيع الجيد، وما يزيد الأمر تعقيداً أن رفع الأجور لا يقابله رفع مماثل لسعر المنتجات المباعة للالتزام الشركات بالتسعيرة الجبرية والدور الاجتماعي لها.

## الفرض الثامن

تبنت الدراسة الحالية العلاقة طردية بين التوجه بالسوق والاستغلال التسويقي، بمعنى أن كلما زاد التوجه بالسوق زادت قدرات الاستغلال التسويقية، وجاءت نتيجة التحليل الإحصائية مؤيدة للعلاقة المحتملة، وقد تم قبول الفرض ويستدل على ذلك من خلال اختبار T، وتشير النتيجة إلى أن التوجه بالسوق يؤثر بنسبة (1.018%) في الاستغلال التسويقي. وتعكس تلك النتيجة أن الشركات التي تعزز التوجه نحو فهم ما يريده العملاء، ومراقبة المنافسين لتقديم قيمة للعميل تتوافق مع ما يقدم من خلال المنافسين فإن ذلك ينعكس على الاستغلال التسويقي بعلاقة طردية.

## الفرض العاشر

تفترض الدراسة الحالية أنه توجد علاقة عكسية بين التوجه الريادي والاستغلال التسويقي، فكلما قل التوجه الريادي زاد اتجاه الشركات نحو الاستغلال التسويقي أكثر من الاستكشاف التسويقي، وقد جاءت نتيجة التحليل الإحصائي مخالفة للعلاقة المحتملة، حيث تشير النتيجة الإحصائية إلى أنه توجد علاقة طردية بين التوجه الريادي والاستغلال التسويقي، وتوضح معنوية العلاقة من خلال اختبار  $T$  مما يؤيد قبول الفرض، ويؤثر التوجه بالسوق بنسبة (0.939%) في الاستغلال التسويقي، إلا أن اختلاف النتيجة الإحصائية عن فرضية العلاقة المحتملة يحتاج إلى إيضاح وتفسير.

ويمكن تفسير ذلك من خلال دراسة (Shi, and Cui.(2019) التي تؤيد مدى وجود علاقة بين التوجه الريادي والاستغلال التسويقي ولكن ليس بنفس درجة ارتباط التوجه الريادي بالاستكشاف التسويقي، وقد بررت الدراسة أن السبب وراء وجود علاقة طردية بينهم إلى أن بعد المخاطرة يرتبط بالأنشطة الاستغلالية المرتبطة بالإنفاق على تحسين الأصول لاستغلال المنتجات الحالية، وما يرتبط بذلك من ارتفاع التكاليف خاصة في قطاع الأدوية.

### 3- نتائج تحليل انحدار البراعة التسويقية كفرق مطلق بين أبعادها على الأداء المالي

يمكن عرض نتائج البراعة التسويقية كفرق مطلق على الأداء المالي من خلال جدول رقم (5)

#### جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار لتوازن الاستكشاف والاستغلال التسويقي على الأداء المالي

المتغيرات	نموذج قيمة الشركة		نموذج القوة الإيرادية		نموذج معدل العائد على الأصول	
	معاملات الانحدار $\beta$	معنوية معامل الانحدار	معاملات الانحدار $\beta$	معنوية معامل الانحدار	معاملات الانحدار $\beta$	معنوية معامل الانحدار
	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
الفرق المطلق	0.412	0.009	0.2814	0.000	0.0938	0.000
الحجم	0.103	0.050	-0.002	0.771	0.0016	0.732
النضج	0.0144	0.039	-0.0012	0.211	0.0010	0.068
معنوية نماذج الانحدار	قيمة $R^2 = 0.1914$	قيمة F =	قيمة $R^2 = 0.3936$	قيمة F =	قيمة $R^2 = 0.2043$	قيمة F =
	10.73	0.000	24.72	0.000	11.32	0.000
النموذج	$FP2_{it} = (-1.521) + 0.412 MR - MT  + 0.103FSZR + 0.0144AGER + e$					
النموذج	$FP3_{it} = 0.196 + 0.2814 MR - MT  + (-0.002)FSZR + (-0.0012)AGER + e$					
النموذج	$FP4_{it} = 0.0056 + 0.0938 MR - MT  + (-0.002)FSZR + (-0.0012)AGER + e$					



### الفرض 1/11

يعرض جدول رقم (5) معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت نسبته **19.14%** وذلك عند مستوى معنوية **1%** مما يدل على جودة نموذج الانحدار وقوته التفسيرية. تبنت الدراسة الحالية فرضية قائمة على وجود علاقة طردية بين البراعة التسويقية المتوازنة والقيمة السوقية للشركة، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائية متنسقة مع ما تم افتراضه، حيث أشار اختبار **T** إلى معنوية العلاقة، وقد بلغت قيمة  $\beta = 41.2\%$  ، الأمر الذي يشير إلى مدى أهمية أبعاد البراعة التسويقية من خلال الاستكشاف والاستغلال المتوازن على قيمة الشركة. وجدير بالذكر أنه قد استُخدم مقياس **Tobin's Q** لحل الخلاف بين الباحثين حول أن أثر الاستكشاف التسويقي على الأداء يكون في اتجاه سالب، ويتضح أن العلاقة بين البراعة التسويقية المتوازنة لها أثر موجب على الأداء طويل الأجل للشركات محل الدراسة.

### الفرض 2/11

يشير جدول رقم (5) إلى القوة التفسيرية لنموذج الانحدار حيث بلغت نسبة معامل التحديد  $R^2$  **39.36%** وذلك عند مستوى معنوية **1%** ويعبر ذلك عن مدى مساهمة المتغيرات الداخلة في النموذج في تفسير الأداء المالي معبراً عنه بالقوة الإيرادية. وتبنت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين البراعة التسويقية كفرق مطلق وبين القوة الإيرادية، وجاءت النتيجة الإحصائية تؤيد معنوية الفرض ويستدل على ذلك من خلال اختبار **T**، وقد بلغت نسبة تأثير البراعة التسويقية متوازنة الأبعاد في القوة الإيرادية **28.14%** وذلك في اتجاه موجب مما يدعم قبول الفرض. تقوم فكرة القوة الإيرادية على تحديد قدرة المنظمة على توليد الأرباح من خلال جانبين قدرة الأصول على توليد المبيعات وقدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات، وذلك من خلال جميع الأصول المشتركة في العمليات، وذلك فيما عدا الأصول المؤجرة للغير، العاطلة، والأصول التي تمثل استثمارات فرعية لا ترتبط بالعمليات (هندي، 2007).

### الفرض 3/11

يتبين معنوية نموذج الانحدار من خلال اختبار **F** ويوضح معامل  $R^2$  قوة النموذج التفسيرية ومدى مساهمة المتغيرات الداخلة في تفسير **20.43%** من التغير في معدل العائد على الأصول. تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين البراعة التسويقية متوازنة الأبعاد وبين معدل العائد على الأصول، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي جدول رقم (5) وجود علاقة معنوية،

يستدل بذلك من خلال اختبار T وذلك في اتجاه طردي حيث بلغت  $\beta$  نسبة 9.38% .

#### 4- نتائج تحليل انحدار البراعة التسويقية في حالة التفاعل بين أبعادها على الأداء المالي

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار لتفاعل الاستكشاف والاستغلال التسويقي على الأداء المالي

المتغيرات	نموذج قيمة الشركة			نموذج القوة الإيرادية			نموذج معدل العائد على الأصول		
	معاملات الانحدار		$\beta$	معاملات الانحدار		$\beta$	معاملات الانحدار		$\beta$
	قيمة T	الدلالة		قيمة T	الدلالة		قيمة T	الدلالة	
الاستكشاف	-1.03	-4.50	0.000	0.0752	1.67	0.097	0.0089	0.42	0.678
الاستغلال	-0.11	-0.60	0.551	0.4541	11.73	0.000	0.1126	4.98	0.000
التفاعل	-0.09	-1.03	0.304	0.0373	1.83	0.070	-0.012	-1.17	0.244
الحجم	0.149	2.97	0.004	-0.0121	-1.46	0.14	-0.002	-0.42	0.678
النضج	0.008	1.18	0.239	0.00014	0.13	0.89	0.0014	2.50	0.014
معنوية نماذج الانحدار	قيمة $R^2$	قيمة F	دلالة F	قيمة $R^2$	قيمة F	دلالة F	قيمة $R^2$	قيمة F	دلالة F
	0.295	0.000	0.000	0.627	0.000	0.000	0.272	10.14	0.000

يمكن اختبار الفروض الفرعية للفرض الحادي عشر من خلال جدول رقم (6)

يُظهر اختبار F معنوية جميع نماذج الانحدار المقدره .

#### الفرض 4/11

يعكس معامل التحديد  $R^2$  قوة نموذج قيمة الشركة من خلال قدرة المتغيرات الداخلة في

النموذج على تفسير التباين الذي يحدث في قيمة الشركة، حيث بلغت نسبته 29.5%.

وتقترح الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين تفاعل أبعاد البراعة التسويقية وقيمة

الشركة معبراً عنها من خلال Tobin's Q، وعلى نحو غير متوقع تبين من خلال نتائج التحليل

الإحصائي جدول رقم (6) وجود علاقة عكسية بينهم إلا أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً ويؤكد

ذلك اختبار T، مما يقود إلى رفض الفرض.

#### الفرض 5/11

يشير معامل التحديد  $R^2$  إلى القوة التفسيرية لنموذج انحدار القوة الإيرادية حيث تفسر

المتغيرات الداخلة في النموذج 62.7% من التباين في القوة الإيرادية.

وتفترض الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين تفاعل الاستغلال والاستكشاف التسويقي وبين القوة الإيرادية، ويلاحظ من جدول رقم (6) أن العلاقة بينهم طردية ودالة إحصائياً، ويستدل على ذلك من خلال اختبار **T**، الأمر الذي يدعم قبول الفرض، ويساهم تفاعل أبعاد البراعة التسويقية في التأثير بنسبة **3.73%** في القوة الإيرادية.

أيضاً، تشير نتائج جدول رقم (6) إلى وجود علاقة معنوية طردية بين الاستكشاف التسويقي والقوة الإيرادية، بحيث يؤثر الاستكشاف التسويقي بنسبة **7.52%** في القوة الإيرادية، ومن ناحية أخرى، تؤكد نتائج جدول رقم (6) وجود علاقة دالة إحصائياً وذلك في اتجاه طردي بين الاستغلال التسويقي والقوة الإيرادية، فقد بلغت قيمة  **$\beta$  45.41%**، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بقيمة  **$\beta$**  التي تخص الاستكشاف التسويقي. ولعل هذه النتيجة تقود إلى دلالة هامة وهي أن الاستغلال التسويقي يؤثر بدرجة أكبر من الاستكشاف التسويقي وذلك في الشركات محل الدراسة، ويؤكد أن الاستغلال التسويقي يمكن أن يتحول إلى إيرادات في الأجل القصير وفي نفس العام الذي ينفق فيه على الاستغلال التسويقي، وعلى النقيض يحتاج الاستكشاف التسويقي إلى عدة سنوات حتى يتحقق منه إيرادات، ويظهر ذلك المنافع المختلفة لكل من الاستكشاف والاستغلال التسويقي.

### الفرض 6/11

يتضح من معامل التحديد  **$R^2$**  إلى قوة نموذج الانحدار التفسيرية حيث تساهم المتغيرات التي يتضمنها النموذج في تفسير **27.2%** من التباين في معدل العائد على الأصول. وقد افترضت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية بين تفاعل أبعاد البراعة التسويقية وبين معدل العائد على الأصول، إلا أنه يتضح وجود علاقة عكسية بينهم إلا أن هذه العلاقة غير دالة، ويستدل على ذلك من اختبار **T**، وتقود هذه النتيجة إلى رفض الفرض لعدم معنوية العلاقة.

### القسم الخامس: التوصيات ومجالات الدراسات المستقبلية

في النهاية يتم استعراض أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة الحالية وكذلك بعض المجالات المقترحة لدراسات مستقبلية

### التوصيات

تواجه جمهورية مصر العربية عدة معوقات منها النظر إلى ماركات الأدوية المصرية على أنها ذات قيمة منخفضة، والتعرض لحملة تشويه ممنهجة لإفقاد المريض الثقة في المنتج المحلي، وتواجه الشركات ذات القدرة التسويقية الضعيفة معركة شاقة بالتواجد في السوق فلا يمكنها منافسة

البراءة التسويقية لشركات مثل فايزر و استرازينكا من حيث إمكانياتهم التسويقية، إلا أن الإدارة السياسية يمكنها تصحيح هذه المعادلة لصالح الشركات المحلية بتقليل المخاطر التي تتعرض لها من حيث حملة التشويه بضعف المنتج المحلي، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المواد الخام للمواد الفعالة التي يتم الحصول عليها من الخارج، علاوةً على وجود منتجات تحقق خسائر لدى شركات القطاع العام للوفاء بمتطلباتها الاجتماعية، ويمكن توضيح المساهمات الإدارية في النقاط التالية

1- تقدم الدراسة الحالية العديد من التطبيقات المترتبة على ممارسة التسويق، حيث يحتاج مديري التسويق أن يكونوا على دراية تامة بأثر الفائض المالي والتفوق الاستراتيجي وحجم الشركة والتوجهات الاستراتيجية على توفير الاستغلال والاستكشاف التسويقي، حيث ينبغي على المديرين في شركات الأدوية أن يتوجهوا نحو الأنشطة الاستكشافية التي تكون أقل من حيث التكلفة وأكثر من حيث العائد مثل شراء براءات اختراع من شركات عالمية، ويمكن تحقيق نجاح في الاستغلال التسويقي من خلال التركيز على النفقات الرأسمالية.

2- تؤكد الدراسة الحالية على مجموعة من الممارسات الإدارية تتمثل في إدارة التعلم الاستغلالي والاستكشافي، دور الرقابة على الأدوية المحلية، وتعديل الصورة الذهنية للمنتج المحلي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تفعيل دور أنشطة التسويق في شركات الأدوية المحلية بالتواصل مع المرضى من خلال استخدام الإعلان للوصول إلى أكبر عدد منهم وتعديل المركز التنافسي من خلال التركيز على ما تتمتع به الشركات المحلية من وجود دور رقابي ريادي صارم يتم فرضه من وزارة الصحة، وذلك على عكس الأدوية الأجنبية فبعض الشركات العالمية ثبت في التقارير الخاصة بها إنتاج أدوية غير مطابقة للمواصفات وقد تسببت في مشاكل للمرضي.
- تحقيق المعادلة الصعبة في إنتاج المنتجات الجديدة فالعبرة ليست بتقديم منتج جديد ولكن تقديم منتج جديد يحقق نجاح تجاري أيضاً وذلك هو جوهر البراعة التسويقية.
- رفع أسعار المنتجات التي تحقق خسائر بهامش ربح مقبول حتى تستطيع شركات القطاع العام الوفاء بأهدافها الاجتماعية وذلك بالتوازن مع الإنفاق على إنتاج منتجات جديدة.
- استبدال المكاتب العلمية في شركات الأدوية بمركز لبحوث التسويق يهتم بدراسة الأدوية التي لا يوجد لها بديل في السوق المحلي بأسعار تتناسب مع مستويات الدخل المصرية.

- الاستفادة من مراكز البحوث والجامعات بإقامة تعاون مشترك مع شركات الأدوية المصرية ويكون الهدف الأعظم توفير المواد الخام الفعالة التي تدخل في تصنيع الأدوية.
- تكوين شراكات مع شركات الأدوية الأجنبية وعدم الاكتفاء بالحصول على تصريح لإنتاج الدواء فالتصريح يلزم الشركة المصرية بضرورة استيراد جميع مكونات الدواء من الشركة صاحبة التصريح.

### مجالات لدراسات مستقبلية

- واجهت الدراسة الحالية مجموعة من القيود والتي تمثل في نفس الوقت سبل ومجالات جديدة لدراسات مستقبلية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي
- 1- يمكن توسيع نطاق البحث المستقبلي ليشمل دراسة تفصيلية للصناعات الأخرى مثل صناعات المعدات الطبية، الإلكترونيات، البرمجيات وبعض الصناعات الخدمية.
  - 2- لم تتمكن الدراسة من الحصول على جميع البيانات الخاصة بإيرادات المنتجات الجديدة فمن الممكن التركيز على هذا الجانب لمعرفة عوائد الاستكشاف التسويقي على أداء المنتجات الجديدة.
  - 3- يمكن للدراسات المستقبلية الاهتمام بتقسيم القطاعات إلى ثلاثة أنواع هي قطاعات كثيفة التكنولوجيا، متوسطة، ومنخفضة وتحديد محددات البراعة التسويقية في كل قطاع أو دراسة الدور المعدل لنوع التكنولوجيا على العلاقة بين البراعة التسويقية ونتائج الأداء.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الشوادفي. محمد غمري. 1997. دراسة تحليلية لمحددات الفعالية في منظمات الأعمال المصرية (بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.

\_\_\_\_\_ 2019. *إدارة الأعمال: مدخل البناء الاستراتيجي*. بدون ناشر، الزقازيق.

العاصي، شريف أحمد شريف. 2021. *التسويق: النظرية والتطبيق*. الدار الجامعية الإسكندرية.

\_\_\_\_\_ 2019. *مناهج البحث العلمي*. بدون ناشر، الزقازيق.

الموسوي، كوثر حميد. 2018. الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *كلية الآداب، جامعة الكوفة، المجلد 10 (35): 466-439*.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Alpkan, L., M. Sanalb, Y. Ayden.2012. *Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes*. International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Procedia-Social and Behavioral Sciences,41:461– 468

Chandrasekaran, A., K. Linderman, and R. Schroeder. 2012. Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management* 30: 134-151.

Choi, Y. R., S. Ha, Y. Kim. 2022. Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset?. *Small Business Economic*, 58: 2183-2209

Clauss, T., S. Kraus, F. Kallinger, P. Bican, A. Kailer. 2021. Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*(6).

- Dutta, S., O. Narasimhan, S. Rajiv. 1999. Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?. *Marketing Science*, 18 (4): 547-568 .
- Heirati, N., A. O' Cass, and P. Sok. 2017. Identifying the resource conditions that maximize the relationship between ambidexterity and new product performance. *Journal of business & industrial Marketing* 32 (8): 1038- 1050.
- Hendricks, K. R. Vinod, S. Zhang, .2009. The effect of operational slack, diversification, and vertical relatedness on the stock market reaction to supply chain disruptions. *Journal of Operations Management* 27: 233–246.
- Hou, B. J. Hong., and R. Zhu. 2019. Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. *Journal of ASIA business studies* 13(4): 489-506.
- Josephson, B., J. Johnson., and B. Mariadoss. 2016. Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44: 539- 554.
- Kim, Y., J. Busenbark, S. Jeong, and S. Lam. 2022. The performance impact of marketing dualities: a response surface approach to resolving empirical challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1-26.
- Luo. C. D. Zhang., B. Luo., and J. Ge. 2017. Ambidextrous strategy and firm performance: the moderating effects of organizational slack and organizational life cycle. *Business and Management Studies* 3(4): 1-11.
- Mehrabia, H., N. Coviello, C. Ranaweera.2019. Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*. 77: 129-142.

- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science* 2(1): 71-87.
- Mishra, S., S. Modi, and M. Wiles. 2022. Economic policy uncertainty and shareholder wealth: the role of marketing, operations, and R&D capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.
- Mizik, N., and R. Jacobson. 2003. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67: 63–76.
- Murro, E., G. B. Teixeira, I. M. Beuren, L. M. Scherer, and G. Lima. 2015. Relationship between organizational slack and innovation in companies of bm&fbovespa. *RAM, REV. ADM. Mackenzie*, 17(3): 132-157.
- Price, J. 2012. *Essays on the strategic implications of marketing capabilities: marketing exploration and exploitation*. Doctor of Philosophy. The University of Mississippi.
- Ramachandran, I., Cynthia. A., L. Hall., and V. Badrinarayanan. 2019. Enabling and leveraging ambidexterity: influence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of knowledge management*.23 (6): 1136- 1156.
- Rostami, V., and L. Rezaei. 2021. The effect of competition in the product market and financial flexibility on business strategy. *Journal of Facilities Management. Emerald Publishing* Available at: DOI 10.1108/JFM-11-2020-0086
- Sarkees. M. 2007. *Exploitation versus exploration: getting the mix right*. Doctor of Philosophy. University of Pittsburgh.
- Taleb, M., and Y. Pheniqi. 2023. Does Innovation Ambidexterity Moderate the Relationship between Intellectual Capital and Innovation Performance? Evidence from Morocco. *International Journal of Technology*, 14(4) 724-748



- Vetter, O., L. Pumplun, and T. Koppe. 2023. *An ambidextrous perspective on machine learning development and operation: The nexus of organizational structure, tensions, and tactics*. Pacific Asia Conference on Information Systems, Nanchang, Proceedings, 40.
- Vorhies. D., L. Orr., and V. Bush. 2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 736- 756.
- Uyanik, M. 2023. Resource-Based View in Marketing Literature. *Journal of Business and Management Studies*, 5(4): 29-39.
- Xu, J., F. Liu, and Y. H. Chen. 2019. R&D, Advertising and Firms' Financial Performance in South Korea: Does Firm Size Matter?. *Sustainability*, 11(3764):1-16.
- Wash, K., M. Maciejewski, and A. Głodowska. 2023. Inside entrepreneurial orientation: Do risk-taking and innovativeness influence proactiveness?. *Economics and Sociology*, 16(1), 159-175.
- Zhang, J., F. Edgar, A. Geare, and C. r O'Kane. 2016; The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59:131-143.

## **Marketing Ambidexterity: Antecedents and Consequences Applied on Pharmaceutical Sector**

Marketing ambidexterity represents a conflicting duality, According to its importance, previous literature review have been concerned with identifying the antecedents and consequences of marketing ambidexterity, and they split into two perspectives: first perspective supports the necessity of balancing between exploration and exploitation which support organizational learning theory, and second perspective points out the crucial of the combining between exploration and exploitation in support of options theory.

Using data from 2010 to 2021 for pharmaceutical manufacturing companies listed on the Egyptian Stock Exchange. We found that the antecedents of exploration are firm size, financial slack, strategic slack, market orientation, and entrepreneurial orientation. On the other hand, we found that the antecedents of exploitation are strategic slack, financial slack, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm size. At the level of the impact of marketing ambidexterity on performance results, the results show that performance results represented in export performance, market share growth, sales growth rate, firm value, revenue strength, and rate of return on assets. The current study found that the balance between exploration and exploitation has a significant impact in a positive direction on firm's value expressed by Tobin's Q. This is a strong indication of the returns to marketing ambidexterity at the long run.

**Keywords:** Marketing Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Financial Slack, Strategic Slack, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Performance, Content Analysis.