

## دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي بالتطبيق على شركات التأمين المصرية

د. زينب عدلي الداغر

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات

جمهورية مصر العربية

### المخلص

تناول البحث التعرف على دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي بالتطبيق على شركات التأمين المصرية، حيث سعى للإجابة على التساؤل التالي: «ما هو تأثير دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط على علاقة استراتيجية النمو والأداء التسويقي بشركات التأمين المصرية؟». وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (280) مفردة، وفي ضوء ذلك يتم جمع وتحليل البيانات واختبارات فروض البحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته، توصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها:-

- 1- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية) لشركات التأمين المصرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 2- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين المصرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الكلمات المفتاحية: التوجه التسويقي، استراتيجية النمو، الأداء التسويقي.

### المقدمة

يشهد العالم اليوم ارتباطاً كبيراً بين صناعة التأمين والتسويق في البلدان المتطورة من خلال ما تضيفه من دقة أمان كبيرة تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات إيجابية تجعلها قادرة على القيام بأنشطة ذات درجة عالية من الخطورة، وعندما يتوفر الأمان لدى المنظمات يتولد الأمان الاقتصادي لمصر. كما يعمل التأمين على تطوير عناصر الإنتاج عن طريق تزويد الوحدات الإنتاجية باستخدام الآلات الأكثر تطوراً والمزودة بوسائل الحماية المانعة للإخطار وهذا يؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية مع تقديم منتج بأحسن المواصفات، وهذا يؤدي إلى رفع حدة المنافسة وتوسع جغرافية التسويق وبذلك يتم دعم المركز المالي للمنظمات. (مرابطي وبن عبد الرحمان، 2016)

وأصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، مما يضطرها لإعادة النظر في الاستراتيجيات التي تتبعها والعمل على تطويرها لتحقيق أهدافها لمواكبة التطورات الحاصلة ولزيادة قوتها التنافسية والمحافظة على البقاء والاستمرار، وتعد استراتيجية النمو من البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وهي مرتبطة بأنواع الاستراتيجية والتوسعات في مجال نشاطها الحالي (Daft, 2002). المنظمات التي تتبنى استراتيجية النمو وجب عليها مراقبة أثرها على أداء المنظمة بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص (الشوابكة والنسور، 2019). ولقد أصبح التوجه نحو السوق مركز اهتمام الاقتصاديين في ميدان إدارة الأعمال، حيث إنه يستخدم كتطبيق استراتيجي بهدف تحقيق مزايا تنافسية تحقق من خلالها المنظمة أداء متميز من وجهة نظرها ونظر عملائها (Qasem, 2014). والسوق المصري لديه شركات تأمين متعددة منها المصرية والأجنبية، تتنافس فيما بينها وذلك لتحقيق البقاء والنمو، أو الإفلاس أو الانحدار أو الانسحاب أو البحث عن الاندماج، وهذه المنافسة تحتاج إلى وسائل متعددة من أجل البقاء أو معالجة

\* تم استلام البحث في أغسطس 2021، وقبل للنشر في سبتمبر 2021، وسيتم نشره في ديسمبر 2024.

أسباب الانحدار وهذا يتطلب من الشركات بذل جهود غير عادية من أجل تسويق خدماتها بطرق مختلفة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتصف بالمتغير الدائم. الأمر الذي يفرض على شركات التأمين تبني استراتيجيات تسويقية جديدة نظراً لما يتمتع به سوق التأمين من تسابق نحو استقطاب العملاء من مختلف بلدان العالم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري لمتغيرات البحث

في هذا الجزء من البحث نتحدث عن استراتيجية النمو والتوجه السوقي والأداء التسويقي، حيث أجمع أغلب الباحثين على أن استخدام استراتيجية النمو هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، حيث يتم التفاضل بين البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأمثل والأفضل وفقاً للمعايير التي تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، حيث تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، وأن الخيار الاستراتيجي على مستوى الوحدات التنظيمية يؤثر على أداء المنظمة.

### المتغير المستقل (استراتيجية النمو)

تعتبر استراتيجية النمو من الاستراتيجيات الشمولية الجذابة والمرغوبة للمنظمات، فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل يسير، كما يؤدي النمو إلى زيادة القيمة الذاتية للقائمين على المنظمات، وتوسع المنظمات إلى التوسع في الأسواق الجديدة وزيادة المبيعات والاستفادة من منحنى الخبرة ومن ثم زيادة الأرباح، ويمكن القول إن استراتيجية النمو هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها الحديثة عن أهدافها القديمة وبمستوى أعلى كتقديم سلع وخدمات، أو التوسع في أسواق جديدة (Wheelen & Hunger, 2011).

تعرف استراتيجية النمو: بأنها استراتيجية تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف حديثة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها القديمة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بتوسعات أو استثمارات تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة (Lynch, 2006).

### أنواع استراتيجية النمو:

أ- استراتيجية التكامل: تعد من أكثر استراتيجيات النمو المفضلة لدى منظمات الأعمال وذلك لأنها تدر على منظمات الأعمال أرباحاً إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال (Thompson, Strickland & Thompson, 1999).

ب- استراتيجية التنوع، وتعتمد استراتيجيتها على:

- تنوع المخاطر. - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة (Coulter, 2003).

ج- استراتيجية التركيز: تتسم المنظمة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات التي تمتاز بالتقارب، إذ تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفقاً للأبعاد التالية: - التركيز على العملاء. - التركيز على المنتج. - التركيز على التكنولوجيا.

أهم ما تتميز به هذه الاستراتيجية الحصول على خبرة وتجربة في قطاع الأعمال. وما يُعاب على استراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي لزيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات المنظمة الناتجة عن الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات (الغالبى وإدريس، 2009)

### المتغير الوسيط (التوجه التسويقي)

يعرف التوجه التسويقي بأنه: قيام كافة وحدات المنظمة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها. ويتكون هذا المتغير من عدة أبعاد وهي:

- 1- التعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات.
  - 2- يجب أن تكون المنتجات والخدمات تتوافق مع احتياجات العملاء وتلبي رغباتهم المناسبة للمنظمة.
  - 3- تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق (Singh, 2009).
- ومن أهم الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه السوقي هي:
- 1- يعتبر مفهوم التوجه بالسوق جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن اعتبار صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات العملاء، تسعى من خلالها الشركة للحصول على معلومات عن عملائها واستخدامها في إعداد الاستراتيجيات اللازمة لاحتياجات العملاء، وتنفيذها بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات العملاء.
  - 2- التوجه السوقي فلسفة للأجل الطويل نتيجة للتغيرات في الظروف البيئية.
  - 3- أن التركيز الأساسي للتوجه السوقي ينصب على العملاء، لأن مثل هذا التعريف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح.
  - 4- يهتم التوجه السوقي اهتمامًا خاصًا بالعاملين بالمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن نجاح المنظمة في تطبيق التوجه بالسوق يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، وذلك من خلال تعديل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق إذا ما رغبت في أن تكون شركات ذات توجه بالسوق.
  - 5- وفي هذا المجال تتأكد أهمية المعلومات وتبادلها أساساً لمفهوم التوجه بالسوق (Day, 1994).

### المتغير التابع (الأداء التسويقي)

يُعتقد أن الأداء التسويقي يمثل منظوراً متعدد الأبعاد، وتتضمن مؤشرات الأداء الحكيمة مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدافية مثل العائد على الاستثمار.

ويمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك من خلال التركيز على الملاءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي. (O'Sullivan & V. Abela, 2007)

إن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها، واعتمدت الباحثة في هذا البحث على متغير الربحية والحصة السوقية، وحيث إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

وتتمثل مقاييس الربحية في:

- هامش الربح الإجمالي.
- هامش الربح التشغيلي.
- هامش الربح الصافي.
- العائد على الاستثمار.
- العائد على حق الملكية.

- أما مؤشر الحصة السوقية فإنه يشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً على القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Al-Tamimi, 2020).

### الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التوصل إلى:

#### 1- دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية النمو)

الدراسات التالية ودراسات أخرى تتبعته بالتحليل ما هو متعلق باستراتيجية نمو الدراسات التالية ودراسات أخرى تتبعته بالتحليل ما هو متعلق باستراتيجية النمو، وهي دراسات (Sabrina, 2020)، (صخر، جديدي، وعبد الكريم، 2020)، (زابي، صالح؛ يعطيش، شعبان؛ 2020)، (الشوابكة والنسور، 2019)، (العبد وكيش، 2019)، (Ojwaka & Beya, 2018)، (Wanjiru & George, 2015)، (رمضان، 2018)، (مزعل، 1994) وأشارت هذه الدراسات إلى ما يلي:

- تحليل مدى تأثير استراتيجية النمو على تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر استراتيجية النمو في تعزيز القدرة التنافسية؟ وتبين من خلال الدراسات أن استراتيجية الاستحواذ لها تأثير إيجابي على نمو المؤسسة وربحيتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.
- تعرف على أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه نحو العملاء على الأداء التسويقي بالمؤسسات، من خلال وجهة نظر مسئول التسويق بالمؤسسات تبين أن أهم نماذج قياس الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء والتوازن ودورها في تفعيل وتحقيق استراتيجية النمو، من خلال الأبعاد الأربعة والمتمثلة في البعد المال، والعملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد الخامس المدمج حديثاً ألا وهو بعد البيئة والمجتمع.
- اختبار تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي لمؤسسات الخدمة واختبار الدور الوسيط للمعرفة التسويقية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي في قطاع الخدمات، تبين وجود بُعدين فقط لاستراتيجيات تسويق الخدمات هما (استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز) لهما تأثير على الأداء التسويقي وأن المعرفة التسويقية تتوسط بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي بأبعاده الخمسة.
- وجود علاقة طردية بين التكامل العمودي والمردود المالي، وتحليل استراتيجيات النمو المختلفة التي يمكن للشركات استخدامها حتى تتمكن من التأقلم وتحسين أدائها، وتوصلت الدراسات أن تطوير السوق واختراقها، وتطوير المنتجات لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي للشركات، باستثناء استراتيجية تطوير المنتجات التي كان عليها تأثير إيجابي ضئيل على نمو الأرباح لهذه الشركات.

أثر الاستراتيجيات التسويقية، الأداء التسويقي، يتمثل في:

- أ- أهمية الأداء التسويقي لنجاح المنشأة في قراراتها وخططها كما يعبر الأداء عن استغلال موارد المنشأة ومساعدتها في تحقيق أهدافها.
- ب- عدم وجود مفهوم محدد للأداء إلى اختلاف المعايير والمقاييس المتعددة في دراسة الأداء وقياسه.
- ج- أن أهم مقاييس الأداء التسويقي مقياس سلوك المستهلك.
- د- وجود أثر إيجابي طردي قوي لاستراتيجية التوزيع والترويج على الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة.
- إن استراتيجيات التطوير وتطوير المنتجات والتنوع قد أثرت بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال نظريات النمو لمصفوفة (Penrose & Ansoff, 1995) في قياس الأداء، إلا أن استراتيجية التنوع هي أفضل الخيارات التي تؤدي إلى الأداء التسويقي المطلوب، وهذا من خلال تحسين مؤشرات الأداء التسويقي.

## 2- دراسات سابقة متعلقة بالمتغير الوسيط (التوجه التسويقي)

- الدراسات التالية ودراسات أخرى تتبعته بالتحليل مما هو متعلق بالمتغير الوسيط (التوجه التسويقي) (Mir & Berrehouma, 2020)، (عبده، 2020)، (المعطي، 2019)، (أبو النيل، 2019)، (Morgan, Vorhies & Mason, 2009)، (Vorhies & Mason, 2009)، (إدريس والمومني، 2013) (هادي وعمر، 2020) وأشارت هذه الدراسات إلى ما يلي:
- بقياس أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للمركب (AGRODIV)، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية والأداء التسويقي في المركب، لكن درجة الارتباط كانت ضعيفة.
  - لتحديد أثر التوجه التسويقي لدى المنظمات وتحديد مستوي التوجه في السوق وفي أي مرحلة من مراحل التسويق يتبناها القطاع الخاص وتحديد الفروق الجوهرية لدى مداخل التوجه التسويقي التي تعمل لصالح المتغيرات الوظيفية، تبين أنه لا توجد علاقة لدى المنظمات بالتوجه التسويقي ولا يوجد توجه تسويقي مجتمعي في القطاع الخاص.
  - للتعرف على أثر تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية، وقياس مستوي ممارسة أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في المؤسسة واختبار الفرضيات لنموذج الدراسة إحصائياً، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بمفهوم التوجه نحو السوق في البعد (المعلوماتي، والاستراتيجي والعمليات) أما المتغيرات بالأداء التسويقي بمؤشر (الربحية، والحصة السوقية، والمبيعات، وحجم المشتريات، وجذب الزبائن ورضا الزبائن)، تبين وجود أثر قوي بين أبعاد الأداء التسويقي في كل الفرضيات ما يعني أنه على المؤسسة التركيز على هذه المحاور لتحسين وتطوير أدائها التسويقي.

- للتعرف على دور استخدام الآليات التسويقية في دعم المشاركة المجتمعية في تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة، وإلى أي مدى توجد علاقة بين كل التوجه التسويقي والمشاركة المجتمعية في التنمية، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الآليات التسويقية (دراسة المنافع والاحتياجات، والاتصال، والمصادقية) وبين المشاركة المجتمعية في التنمية المستدامة.
  - لتحقيق العلاقة بين التوجه التسويقي وإدارة سلسلة التوريد بحيث إنه يعتمد على إطار مفاهيمي جديد هو التعلم التنظيمي، وابتكار سلسلة التوريد، الثقة، واستراتيجية إدارة سلسلة التوريد والالتزام والتعاون كعوامل وسيطة في العلاقة بين التوجه التسويقي وسلسلة التوريد، والأداء التسويقي، وذلك من خلال تحديد أبعاد الأداء الفعال وتقييم تأثيرها على بعضها البعض يمكن للقادة التنظيمية تعزيز الروابط بين الشركاء في سلسلة التوريد نحو توليد الكفاءات التي تعمل على تحسين إدارتها وأدائها.
  - لتوضيح العلاقة بين التوجه السوقي والثقافي والسلوكي وأثره على أداء شركات التأمين أو دور نظم المعلومات التسويقية، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي (التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي الداخلي) بالتوجه السوقي السلوكي (توليد استخبارات السوق، وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) على أداء شركات التأمين من حيث الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين عند مستوى  $(\alpha \leq 0.005)$  ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء الشركات التأمين بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.005)$ .
  - لتوضيح أثر التوجه السوقي والقدرات التسويقية على أداء المؤسسة من خلال (748) مؤسسة عاملة في الأسواق التجارية والاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم الخدمات والسلع المعمرة وغير المعمرة..
  - تم التوصل إلى أن التوجه السوقي له أثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع كما أن التوجه السوقي والقدرات التسويقية تمثل موجودات تسهم في الأداء المؤسسي المتميز.
- 3- دراسات سابقة متعلقة بالمتغير التابع (الأداء التسويقي)
- الدراسات التالية ودراسات أخرى تبعت بالتحليل لما هو متعلق بالمتغير التابع (الأداء التسويقي) (قاسم، 2020) (التومي، 2020)، (حواس، 2020)، (دندينة، 2019)، (قرارية، 2018)، (رمضان، 2018)، (مجاهدي وزديون، 2017)، (AbdWahab, Abu Hassan & Md Shahid, 2016)
- لإيضاح الكفايات التسويقية والمتمثلة في (كفاية تطوير المنتج، وكفاية بحوث التسويق، وكفاية تسويق الخدمات، وكفاية التسعير، وكفاية الترويج، وكفاية العلامة التجارية) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، ورضا العملاء) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
    - أ- ظهرت كفاية العلامة التجارية الأكثر تأثيراً على الحصة السوقية.
    - ب- كانت كفاية العلامة التجارية وكفاية الترويج هي الكفايات الأكثر تأثيراً على رضا العملاء.
  - ولهذا الارتقاء بكفاية العلامة التجارية له تأثير كبير على الأداء التسويقي.
  - للتعرف على تكنولوجيا المعلومات، ثم مفاهيم الأداء التسويقي وأهميته بالنسبة للمؤسسة مع مختلف مؤشرات وتطوير الأداء التسويقي استناداً على مؤشرات القياس، فإن:
    - أ- تكنولوجيا المعلومات من أحد عوامل الإنتاج، إذ أنها تزيد في الإنتاجية وفرص العمل.
    - ب- أن زيادة الإنفاق والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في زيادة الإنتاجية وكفاءة الأعمال وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق وتحسين الجودة.
    - ج- يعتبر الأداء التسويقي من أكثر أشكال الأداء تأثيراً في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.
  - لتحديد الدور الذي يؤديه الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات ذلك من خلال التعريف بمفاهيم الذكاء الاقتصادي، ومكوناته وأهدافه، وبالإضافة إلى مراحلها، ومن ثم مدي مساهمته في رفع الأداء التسويقي، تبين أن نظام الذكاء الاقتصادي يسهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، ألا وهي تحقيق حصة سوقية متميزة وتحقيق ربحية ومنه أداء تسويقي متميز يحقق لها تنافسية.

- أثر إدارة المعرفة العملاء على الأداء للشركات ارتفاع مستوى الأداء في شركة الاتصالات.
- أ- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على كل من الربحية، الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء.
- لوضع نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية التسويق بأبعاده المختلفة (التسويق الموجه للعميل، والتسويق المبني على إضافة قيمة للعميل، والتسويق الابتكاري، والتسويق المبني على الإحساس بالرسالة، والتسويق المجتمعي) لتنمية الأداء التسويقي بها، وثبت تأثير معنوي في تحسين الأداء التسويقي للأكاديمية محل الدراسة.

### التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية قد تتشابه أو تختلف مع الدراسات السابقة من حيث المتغيرات والمنهج والاهتمام والاستفادة:

- 1- اهتمت الدراسات السابقة باستراتيجية النمو على أهمية استخدام المؤسسات محل الدراسات على استخدام إحدى استراتيجيات النمو في بيئة العمل ومع المنافسة الشديدة مثل (Mir & Berrehouma, 2020)، (Sabrina, 2020)، كما اهتمت الدراسات السابقة بالتوجه التسويقي بدراسته والتحليل ومدى تأثيره ومدى تبني المؤسسات وتطبيقه كما في دراسة (Mir & Berrehouma, 2020)، (عبده، 2020)، (هادي وعمر، 2020)، (Morgan, Vorhies & Mason, 2009) وكذلك ركزت دراسة (المعطي، 2019) على دور التوجه التسويقي في التنمية، وركزت دراسة (أبو النيل، 2019) على قياس التوجه التسويقي وأهميته النسبية لعناصر المختلفة، كما اهتمت الدراسات السابقة على أهمية تحسين مستوى الأداء التسويقي كدليل على تأثير كل من استراتيجيات النمو والتوجه التسويقي كما في دراسة (قاسم، 2020)، (قرارية، 2018)، (رمضان، 2018)، وحيث إن الدراسات السابقة اتخذت استراتيجية النمو وتأثيرها على الأداء التسويقي، والتوجه التسويقي على الأداء التسويقي أما الدراسة الحالية اتخذت تأثير استراتيجية النمو على التوجه التسويقي مما يؤثر على تحسين مستوى الأداء التسويقي.
- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اتخاذ الأداء التسويقي كمتغير تابع.
- 3- واتفقت الدراسة الحالية في أبعاد الأداء التسويقي كما في دراسة (هادي وعمر، 2020)، (قرارية، 2018)، اتفقت مع بعض الدراسات في بُعد (الربحية) كما في دراسة (قرارية، 2018) وكذلك اتفقت مع دراسة (قاسم، 2020) في بُعد الحصة السوقية.
- 4- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استراتيجيات النمو كمتغير مستقل ولكن اختلفت في أن بعض الدراسات اتخذت إحدى أبعادها (استراتيجية التنوع – استراتيجية التركيز- استراتيجية التكامل) كمتغير مستقل، كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اتخاذ الدراسات إحدى أبعاد استراتيجية النمو كما في دراسة (العبد وكيش، 2019).
- 5- ركزت جميع الدراسات على المنهج الوصفي وكذلك الدراسة الحالية فيما عدا بعض الدراسات اتخذت المنهج التحليلي كدراسة (التومي، 2020)، (قرارية، 2018)) واتخذت دراسة (أبو النيل، 2019) المنهج المقارنة، ودراسة (زابي، 2020) منهج دراسة حالة ؛ وبذلك تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التركيز على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث.
- 6- اعتمدت غالبية الدراسات المعروضة على الأسلوب الإحصائي لجمع البيانات واستخدمت الاستبانة بينما ركزت الدراسة الحالية على جمع البيانات الكمية والكيفية وتحليلها وتفسيرها لمعالجة الدراسة.
- 7- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتخاذ التوجه التسويقي كمتغير وسيط في حين أغلب الدراسات التي تعرضت لها الباحثة - في حدود علمي - كلها أخذت متغير التوجه التسويقي كمتغير مستقل كما في دراسات السابقة الخاصة بالتوجه التسويقي.
- 8- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي (الربحية - الحصة السوقية).
- 9- كما تبين للباحث قلة الدراسات العربية التي تناولت دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في أثر استراتيجيات النمو على الأداء التسويقي في القطاع التأميني - في حدود علم الباحثة-.
- 10- تطبيق الاستراتيجيات التسويقية على قطاعات الصناعة والتجارة ولم تتجه إلى قطاع الخدمات التأمينية.

- 11- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في انتقاء المراجع ذات صلة بموضوع البحث وتحديد محاور وصياغة مشكلة الدراسة، بحيث يأتي في إطار متكامل.
- 12- لا توجد دراسة تناولت موضوع البحث بشكل واضح وصريح وتم تطبيقها على بيئة الأعمال المصرية بشكل عام وقطاع شركات التأمين المصرية بشكل خاص بالرغم من أهمية القطاع في التنمية الاقتصادية المحلية.

## الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعًا من البحوث الاستكشافية التي ينظر إليها - عادة - على أنها خطوة أولى لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعاده، ولمساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث، والتي - بدورها - تستخدم البحث الوصفي. ولذا، كان من الأهمية البدء بإجراء مثل هذه الدراسة الاستطلاعية في مرحلة التخطيط للبحث بهدف التعرف على العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي ودور التوجه التسويقي بشركات التأمين المصرية، وقد تم إجراء الدراسة من خلال مقابلات مع (50) مفردة من العاملين بشركات التأمين موضع الدراسة، وقد درت المقابلات حول:

- رؤية العاملين لدور استخدام استراتيجيات النمو المدركة في التأثير على الأداء التسويقي.
  - دور استخدام التوجه التسويقي في تحسين مستوى الأداء التسويقي.
  - رؤية العاملين وإدراكهم لاستخدام استراتيجيات النمو في وجود التوجه التسويقي في التأثير على الحصة التسويقية والأرباح مما يؤثر على الاقتصاد المحلي.
- توصلت الدراسة إلى: أن إدراك القائمين بشركات التأمين على استخدام استراتيجيات النمو يزيد من التوجه التسويقي بالتالي يزيد من الاستجابات والتطور التسويقي مما يؤثر على الأداء التسويقي.

## مشكلة الدراسة

تتمثل في أن تسويق التأمين يحتاج إلى دراسة استراتيجيات التسويق لتحقيق احتياجات ورغبات العملاء والباحث يري أن تطبيق استراتيجية النمو من استراتيجيات التسويق التي يمكن أن تحقق ذلك، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة الفجوة البحثية في السؤال البحثي التالي:-

إلى أي مدى يؤثر استخدام استراتيجيات النمو على الأداء التسويقي في وجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط؟

## أهداف البحث

- 1- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية النمو لدى شركات التأمين العاملة بالسوق المصري على دور التوجه التسويقي؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية النمو على السياسة التسويقية لشركات التأمين العاملة من خلال استراتيجية التركيز وتأثير ذلك على الأداء التسويقي من خلال (الربحية، الخدمة التسويقية)؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية النمو من خلال استراتيجيات (التكامل، والتنوع، والتركيز) على التوجه السوقي من خلال (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة للاستخبارات السوق)؟
- 4- ومما سبق ما هو تأثير التوجه السوقي بشركات التأمين من خلال (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة للاستخبارات السوق) على الأداء التسويقي من خلال (الربحية، الحصة السوقية)؟
- 5- مدى نجاح التوجه التسويقي من خلال (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة للاستخبارات السوق) كدور وسيط لإظهار أثر استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتركيز) على الأداء التسويقي من خلال (الربحية، وحصة السوق)؟

## أهمية البحث

تستمد أهمية البحث من أهمية استراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي ودور التوجه السوقي لدى شركات التأمين المصرية كمتغير وسيط، ويرجع ذلك إلى أهمية قطاع التأمين على الاقتصاد المصري، وإلى أن التوسع التسويقي وتحديد الاستراتيجيات التسويقية تمكن شركات التأمين من المحافظة على مكانتها التنافسية وفقا لتحديات واحتياجات السوق.

## نموذج البحث



المصدر:- من إعداد الباحثة

الشكل (1) نموذج البحث

### متغيرات البحث

### فروض البحث:

جدول (1)  
متغيرات البحث وأبعادها

النوع	أبعاد المتغير سيتم استخدامها في القياس
استراتيجية النمو	استراتيجية التكامل استراتيجية التركيز استراتيجية التنوع
التوجه السوقي	توليد استخبارات السوق توزيع استخبارات السوق استجابة استخبارات السوق
الأداء التسويقي	الربحية الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثة

- الفرض الأول: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتوزيع) على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق).
- الفرض الثاني: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتوزيع) على التوجه التسويقي (توليد، وتوزيع، واستجابة).
- الفرض الثالث: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي (توليد، وتوزيع، واستجابة)، على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق).
- الفرض الرابع: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتوزيع) على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.

وحتى نصل بالتحليل الإحصائي لصحة الفرض من عدمه، لا بد من فروض فرعية على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.
- الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.
- الفرض الفرعي الثالث: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التوزيع على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.

### حدود الدراسة

تقوم الدراسة على دراسة استطلاعية من خلال استبانة سبق استخدامها وإجراء بعض التعديلات عليها، وهذه الاستبانة موجهة إلى مديري ورؤساء الأقسام العاملين في جميع شركات التأمين المصرية وعددهم (280) واستخدام التحليل الإحصائي في تحقيق أهداف البحث، والاستبانة تشتمل على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأستلها من قبل المديرين ورؤساء الأقسام، وسيستخدم مقياس Likert الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية من (1-5)



والتحليل سيتم باستخدام برنامج SPSS وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos، وذلك لبيان الأثر غير المباشر لاستراتيجية النمو (مستقل) على الأداء التسويقي (المتغير التابع) مع وجود التوجه السوقي (كمتغير وسيط).

وبأهمية نسبية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) عدد المستويات = 1.33

وقد أشرنا إلى أن الاستبانة للصدق والثبات، وكان ثبات الاستبانة ككل 0.922 وهو معدل مرتفع يدل على قدرة الاستبانة في تحقيق أغراض الدراسة.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

استراتيجية النمو  $y_1$ : وتهدف إلى قيام شركات التأمين بتكثيف جهودها لكي تنمو وتتوسع في كل اتجاه وذلك لتحقيق:

- 1- زيادة عدد الوثائق (نمو الإنتاج) مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
  - 2- دعم فرص النجاح للشركات في الأجل البعيد، والنمو يتم من خلال عدة استراتيجيات منها:
    - أ- استراتيجية التكامل  $X_1$ .
- وهذه الاستراتيجية تشير إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج بين شركتين وذلك لتحقيق أهداف منها:
- توزيع التكاليف بين الشركات والاستفادة من خبرات الموارد البشرية في هذه الشركات.
  - الاستفادة من خبرات الموارد البشرية في هذه الشركات.
  - التكامل يساعد على الاستفادة من مزايا كل شركة بما تتمتع به من نقاط قوي وتجنب نقاط الضعف لكل شركة.

### ب- استراتيجية التنوع $X_2$

- وهذه الاستراتيجية تتيح الفرصة للشركات للانتشار وفتح ميادين عمل جديدة والتنوع، ومن أشكال التنوع:
- التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط: والتنوع المرتبط يعني تسويق منتج له علاقة بنشاطها الحالي وهو المتبع بشركات التأمين محل الدراسة، والتنوع غير المرتبط يعني إنتاج منتجات ليس له علاقة بنشاط الشركة.
  - التنوع الأفقي والرأسي: والتنوع الأفقي إضافة الشركات خدمات جديدة للعملاء الحاليين، مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية المتاحة. وهناك تنوع أفقي غير مرتبط.

### ج- استراتيجية التركيز $X_3$

- وهذه الاستراتيجية تعني تركيز الشركات في مجال واحد لكي تتخصص فيه، وقد تم ذلك بالفعل بالسوق المصري فأصبحت هناك شركات تمارس تأمينات حياة فقط، وشركات تمارس التأمينات العامة فقط، وترجع أهمية استراتيجية التركيز في:
- الاستفادة من مزايا التخصص من مزايا تخفيض التكاليف، وإشباع حاجات العملاء، واتقان أساليب الدعاية ومتابعة التطور في هذا المجال والاستجابة له.
  - القدرة على التجديد والتطوير.
  - اكتساب الخبرة العالية في المجال الذي تتخصص فيه الشركات.

### التحليل الإحصائي

وتستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T للتحقق من معنوية الفترات وذلك بجداول مجمعة لكل متغير من المتغيرات الثلاثة مع المتغيرات الفرعية لكل متغير. وبالتحليل الوصفي لاستراتيجية النمو  $y_1$  ومتغيراتها الثلاث (التكامل  $X_1$ ، التنوع  $X_2$ ، التركيز  $X_3$ ) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T للتحقق من معنوية كل فقرة من فقرات الاستبانة وأهميتها وتم تجميع نتائج برنامج الـ SPSS في الجدول رقم (1).

يشير جدول (1) إلى أن إجابات العينة من خلال عبارات الاستبيان لاستراتيجية النمو ومتغيراتها الثلاث، توضح أن المتوسط العام لاستراتيجية التكامل 4.2 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى في متوسطاتها، ويشير إلى أن المتوسط

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية لاستراتيجية النمو ومتغيراتها الثلاثة (التكامل، التنوع، التركيز)

الاستراتيجية المقياس	التكامل $X_1$	التنوع $X_2$	التركيز $X_3$
المتوسط الحسابي	4.2	3.86	3.83
الانحراف المعياري	0.82	0.91	0.81
قيمة T المحسوبة تتراوح بين	17.3- 6.2	16.2 - 6.12	15.3 - 5.2
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)	1.67		
الأهمية النسبية	مرتفعة		

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

العام لاستراتيجية التنوع 3.86 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى في متوسطاتها، إلا الفقرة (تنويه خدمات شركات التأمين يكون من خلال تقديم خدمات متنوعة) متوسطها الحسابي 3.2 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 1.19 وأهميتها النسبية متوسطة، وأن المتوسط العام لاستراتيجية التركيز 3.83 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى في متوسطاتها، إلا الفقرة (تركز شركات التأمين على تقديم خدماتها داخل السوق المصري فقط) متوسطها الحسابي 3.42 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 0.85 وأهميتها النسبية متوسطة.

د- استراتيجية التوجه السوقي  $y_2$ .

وهي مجموعة الأنشطة التنظيمية المرتبطة بتوليد وتوزيع واستجابة استخبارات السوق وتبادلها والاستفادة منها.

• توليد استخبارات السوق  $X_4$

- تخصيص قسم أو أكثر في شركات التأمين لتفهم حاجات العملاء الحاليين والمستقبلين والعوامل المؤثرة فيها.
- توزيع وإيصال استخبارات السوق  $X_5$ : وتعني اشتراك الأقسام المختلفة لشركات التأمين للقيام بهذه الاستخبارات.
- الاستجابة لاستخبارات السوق  $X_6$ : بعد التعرف على هذه الاستخبارات، يجب الاستجابة لهذه الاستخبارات لتحقيق رغبات وميول العملاء؛ وبالتحليل الوصفي لاستراتيجية التوجه السوقي  $y_2$  ومتغيراتها الثلاثة (التوليد  $X_4$ ، التوزيع  $X_5$ ، الاستجابة  $X_6$ ) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T للتحقق من معنوية كل فقرة من فقرات الاستبانة وأهميتها وتم تجميع نتائج برنامج الـ SPSS في الجدول (2).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية لاستراتيجية التوجه السوقي ومتغيراتها الثلاثة (التكامل، التنوع، التركيز)

الاستراتيجية المقياس	التوليد $X_4$	التوزيع $X_5$	الاستجابة $X_6$
المتوسط الحسابي	4.05	4.68	3.92
الانحراف المعياري	0.82	0.81	0.85
قيمة T المحسوبة تتراوح بين	22.13- 9.01	17.3 - 10.32	17.33 - 4.2
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)	1.67		
الأهمية النسبية	مرتفعة		

المصدر: الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

يشير جدول (2) إلى أن إجابات العينة من خلال عبارات الاستبانة لاستراتيجية التوجه السوقي ومتغيراتها الثلاثة، توضح أن المتوسط العام لاستراتيجية التوليد 4.05 وانحراف معياري 0.82 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى في المتوسط العام، إلا الفقرة (تقوم شركات التأمين بتقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على أنشطتها للعمل على بذلها ومواكبي التحديات) متوسطها الحسابي 3.68 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 0.95 وأهميتها النسبية متوسطة. ويشير إلى أن المتوسط العام لاستراتيجية التوزيع 4.68 وانحراف معياري 0.81 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى من المتوسط العام، إلا الفقرة (في شركات التأمين يوجد حد أدنى من التواصل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بشأن التغيرات التسويقية) متوسطها الحسابي 3.86 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري

0.75 وأهميتها النسبية متوسطة، وأن المتوسط العام لاستراتيجية الاستجابة 3.93 وانحراف معياري 0.85 ومتوسطات جميع الفقرات أعلى في متوسطاتها، إلا الفقرة (خطط الأعمال في شركات التأمين موجهه بفعل التقدم التكنولوجي) متوسطها الحسابي 3.48 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 0.84 وأهميتها النسبية متوسطة.

ه- استراتيجية الأداء التسويقي  $y_3$

ويرتكز الأداء التسويقي في الموازنة بين الأهداف المطلوبة والأنشطة المختلفة واستراتيجيات السوق ومتغيراتها:

- الربحية  $X_7$ : مدي كفاءة شركات التأمين في استخدام موجوداتها بتوليد الأرباح.
- الحصة السوقية  $X_8$ : نسبة ما تمثله مبيعات شركات التأمين بالنسبة للأسواق المناظرة.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية  
الأداء التسويقي ومتغيراته الربحية،  
الحصة السوقية

الربحية التوزيع	الاستراتيجية	المقاييس
$X_8$	$X_7$	
4.66	4.66	المتوسط الحسابي
0.82	0.80	الانحراف المعياري
16.61	18.42	قيمة T المحسوبة تتراوح بين
1.67		قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )
		الأهمية النسبية
		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات  
التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

### جدول (4)

بعض المصطلحات المستخدمة في التحليل الإحصائي

الرمز	المصطلح
R	معامل الارتباط
R <sup>2</sup>	معامل التحديد
F	المحسوبة
Df	درجات الحرية
Sig	مستوي الدلالة
$\beta$	معامل الانحدار
T	المحسوبة
*Sig	مستوي الدلالة المحسوبة
Chi	X <sup>2</sup> المحسوبة
Chi <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> الجدولية
Gfi	Goodness of Fit Index مدي ملاءمة الجودة ومن الدقة اقتراب قيمتها من الواحد الصحيح
Cfi	Comparative Fit Index مؤثر الملاءمة المقارن ومن الدقة اقتراب قيمتها من الواحد الصحيح
RMSEA	Rot Mean Square Error of Approximation الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب الاقتراب من الواحد الصحيح
	Confirmatory Factor Analysis معامل التأكيد
	Indirect Effect التأثير غير المباشر هو حاصل ضرب معاملات قيم التأثيرات المباشرة من المتغيرات.

وبالتحليل الوصفي لاستراتيجية الأداء التسويقي  $y_3$

وبالتحليل الوصفي لاستراتيجية التوجه السوق  $y_3$  ومتغيراتها ( الربحية  
 $X_7$ ، الحصة السوقية  $X_8$ ) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،  
واختبار T للتحقق من معنوية كل فقرة من فقرات الاستبانة وأهميتها وتم تجميع  
نتائج برنامج SPSS في جدول (3).

الجدول (3) يشير إلى أن إجابات العينة من خلال عبارات الاستبانة  
لاستراتيجية الأداء التسويقي ومتغيراتها، توضح أن المتوسط العام لاستراتيجية  
الربحية 4.66 وانحراف معياري 0.82 وكانت فقرة معدل الربحية قياساً بالمنافسين  
في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.96 وانحراف معياري 0.80 وفي المرتبة الثانية  
فقرة معدل نمو الحصة السوقية بمتوسط 4.36 وانحراف معياري 0.83.

ومن الجداول (1، 2، 3) تقارب المتوسطات الحسابية وانخفاض التشتت  
في إجابات الفقرات وكذلك لا توجد اختلافات في مستويات الدلالة حيث كانت  
جميعها أقل من 0.05 وأن الأهمية النسبية للجميع مرتفعة.

### اختبارات الفروض

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وصياغة النتائج في  
جداول إحصائية لإثبات الفروض الثلاثة الأولى، ولإستخدام التوجه  
السوقي كمتغير وسيط تم استخدام تحليل المسار Path Analysis  
باستخدام برنامج Amos باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS،  
ولتفهم الجداول لا بد من معرفة المصطلحات الموضحة في الجدول  
رقم (4).

**الفرض الأول:** من المتوقع لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام  
استراتيجية النمو (تكامل، تنوع، توزيع) على الأداء التسويقي (الربحية،  
حصة السوق)». ولإختبار هذه الفرضية تم إعداد الجدول (5):

يوضح جدول (5) من خلال قيمة R، R<sup>2</sup> عند مستوي دلالة  
( $\alpha \leq 0.05$ )، وأن ما قيمته 0.218 من التغيرات في الأداء التسويقي  
ناتج عن التغير في استراتيجية النمو بمتغيراتها، كما أن معامل  
الانحدار، وقيمة F المحسوبة يؤكدان معنوية التأثير، ويوضحان  
تأثير استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين.

وبذلك يتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية  
النمو على الأداء التسويقي وكذلك وجود نفس الدلالة لاستراتيجية  
النمو على الأداء التسويقي من حيث الربحية والحصة السوقية.  
وهذا يؤكد قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي.

### جدول (5)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية النمو  
على الأداء التسويقي لشركات التأمين

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F محسوبة	DF	*Sig	معامل الانحدار $\beta$	T محسوبة	*Sig مستوى الدلالة
الأداء التسويقي	0.502	0.218	7.129	268	0.00	استراتيجية التكامل	0.085	0.288
						استراتيجية التنوع	0.196	0.325
						استراتيجية التوزيع	0.245	0.019

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F محسوبة	DF	*Sig	معامل الانحدار $\beta$	T محسوبة	*Sig مستوى الدلالة
الربحية	0.412	0.319	11.212	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	1.715	0.119
				البواقي	268	استراتيجية التنوع	1.838	0.088
				المجموع	280	استراتيجية التوزيع	3.390	0.005
الحصة السوقية	0.424	0.165	5.817	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	1.757	0.131
				البواقي	368	استراتيجية التنوع	0.469	0.088
				المجموع	280	استراتيجية التوزيع	1.585	0.178

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

**الفرض الثاني:** «من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتوزيع) على التوجه التسويقي (توليد، وتوزيع، واستجابة)». ولاختبار هذه الفرضية تم إعداد جدول (6):

#### جدول (6)

تحليل الانحدار المتعدد التأثير استراتيجي النمو على التوجه السوق لشركات التأمين المصري

المتغير الوسيط	R	R <sup>2</sup>	F محسوبة	*Sig	DF	معامل الانحدار $\beta$	T محسوبة	*Sig مستوى الدلالة
التوجه السوق	0.823	0.602	59.795	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	4.270	0.000
				البواقي	268	استراتيجية التوزيع	3.486	0.004
				المجموع	280	استراتيجية التركيز	5.370	0.000
توليد استخبارات السوق	0.831	0.635	55.544	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	6.003	0.000
				البواقي	268	استراتيجية التوزيع	4.498	0.000
				المجموع	280	استراتيجية التركيز	2.819	0.066
توزيع وإيصال استخبارات السوق	0.602	0.444	28.191	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	1.779	0.100
				البواقي	268	استراتيجية التوزيع	0.003	0.772
				المجموع	280	استراتيجية التركيز	5.013	0.000
الاستجابة لاستخبارات السوق	0.765	0.519	26.233	الانحدار	12	استراتيجية التكامل	2.553	0.020
				البواقي	268	استراتيجية التوزيع	3.307	0.019
				المجموع	280	استراتيجية التركيز	3.573	0.022

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

وحتى لا يكون هناك تكرار في الشرح بيانات الجدول، فالتحليل كما بالجدول (6)، وبذلك يستنتج: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل، وتنوع، وتوزيع) على التوجه التسويقي (توليد، وتوزيع، واستجابة)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

**الفرضية الثالثة:** «من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه السوق (توليد، وتوزيع، واستجابة)، على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق)»، ولاختبار هذه الفرضية تم إعداد جدول (7):

#### جدول (7)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجي التوجه السوق على الأداء التسويقي لشركات التأمين المصري

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F محسوبة	DF	*Sig	معامل الانحدار	T محسوبة	*Sig مستوى الدلالة
الأداء التسويقي	0.559	0.313	8.349	الانحدار	12	توليد استخبارات السوق	1.200	0.233
				البواقي	268	توزيع استخبارات السوق	3.010	0.003
				المجموع	280	الاستجابة لاستخبارات السوق	0.000	0.000
الربحية	0.524	0.255	13.297	الانحدار	12	توليد استخبارات السوق	0.525	0.600
				البواقي	268	توزيع استخبارات السوق	2.794	0.006
				المجموع	280	الاستجابة لاستخبارات السوق	5.908	0.000
الحصة السوقية	0.636	0.190	9.490	الانحدار	12	توليد استخبارات السوق	1.380	0.170
				البواقي	368	توزيع استخبارات السوق	2.101	0.038
				المجموع	280	الاستجابة لاستخبارات السوق	4.016	0.000

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

وحتى لا يكون هناك تكرار في شرح بيانات الجدول، فالتحليل كما بجدول 7، وبذلك يستنتج: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التوجه السوقي (توليد، وتوزيع، واستجابة) على استراتيجية الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية) وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

**الفرض الرابع:** من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية النمو (تكامل تنوع، وتوزيع) على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.

وحتى نصل بالتحليل الإحصائي لصحة الفرض من عدمه، لا بد من فروض فرعية على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.
- الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.
- الفرض الفرعي الثالث: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية التوزيع على الأداء التسويقي (الربحية، وحصة السوق) بوجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط، ولاختبار هذه الفرضية وفروعها تم إعداد جدول (8): حتى يمكننا اختبار هذه الفرضية تم اتباع البرنامج الإحصائي Amos باتباع البرنامج الإحصائي SPSS وتم تجميع الفرضيات الفرعية داخل جدول واحد هو رقم (8).

تبين من جدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو بمتغيراتها الثلاث (التكامل: التنوع، والتوزيع) على الأداء التسويقي مع وجود التوجه السوقي، إذ بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة للمتغيرات الثلاثة بالترتيب (6.002، 8.130)، وهي ذات دلالة عند مستوي دلالة (0.05)، وبلغت قيمة GFI (0.973، 0.993، 0.867) وهو مؤشر ملاءمة الجودة وهو يقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشرات المواءمة CFI للمتغيرات (0.062، 0.988، 0.988) وهو يقترب أيضًا من الواحد الصحيح، كما بلغ الجذر التربيعي (RMSEA) لمتوسطات الخطأ مساوي للصفر وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي المواءمة العامة بينما بلغ التأثير المباشر على التوجيه التسويقي لمتغيرات استراتيجية النمو بالترتيب على النحو التالي (0.754، 0.534، 0.702) وذلك يشير إلى تأثير استراتيجية النمو على استراتيجية التوجه السوقي، وبالمثل التأثير المباشر على التوجيه التسويقي على أداء التسويق لمتغيرات استراتيجية النمو (0.534، 0.512)، وقد بلغ التأثير غير المباشر لمتغيرات استراتيجية النمو على استراتيجية الأداء التسويقي مع وجود التوجيه التسويقي كمتغير وسيط بالترتيب على النحو التالي (0.512، 0.754، 0.41) وهذا يؤكد تأثير استراتيجية النمو بمتغيراتها (التكامل، والتنوع، والتركيز) على الأداء التسويقي لشركات التأمين في ظل وجود التوجه التسويقي كمتغير وسيط.

جدول (8)

*Sig مستوي الدلالة	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Direct Effect التأثير المباشر	RMSFA	CFI	GFI	Chi2 X2 المحسوبة الجدولية	Chi2 X2 المحسوبة	أثر الاستراتيجيات المختلفة على الأداء التسويقي مع وجود التوجه السوقي كوسيط
0.066	0.41	استراتيجية التكامل على استراتيجية التوجه التسويقي 0.702 استراتيجية التوجه التسويقي على الأداء التسويقي 0.444	000	0.988	0.867	4.120	4.656	أثر استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي مع وجود التوجه السوقي كوسيط
0.102	0.345	استراتيجية التنوع على استراتيجية التوجه التسويقي 0.876 استراتيجية التوجه التسويقي على الأداء التسويقي 0.534	000	0.990	0.993	4.120	6.002	أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي مع وجود التوجه السوقي كوسيط
0.012	0.287	استراتيجية التركيز على استراتيجية الأداء التسويقي 0.754 استراتيجية التوجه التسويقي على الأداء التسويقي 0.512	000	0.062	0.973	4.120	8.133	أثر استراتيجية التركيز على الأداء التسويقي مع وجود التوجه السوقي كوسيط

المصدر: إعداد الباحثة، تجميع مستخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

وبذلك فزيادة اهتمام شركات التأمين باستراتيجية النمو في ظل التوجه السوقي من شأنه التأثير على الأداء التسويقي، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ويكون البحث قد حقق جميع أهدافه من خلال الفروض المحددة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

**نتائج متعلقة بالجانب النظري:** من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في شركات التأمين المصرية خلصنا إلى النتائج التالية:

- 1- تعتبر استراتيجية النمو من أهم الاستراتيجيات شيوعاً، وتسعى من خلالها المنظمة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة خدمات جديدة.
- 2- الهدف من وراء نمو المنظمة اختراق البحث عن خدمات وأسواق جديدة.
- 3- تساعد استراتيجية النمو المؤسسة المتبعة على تحقيق أهداف متمثلة في الريح والبقاء وضمان استمرارية وبناء حصة سوقية.
- 4- تساعد استراتيجية النمو المؤسسة من خلال استراتيجية التنوع وتوزيع المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد التي تسود محيطها الذي تعمل فيه.
- 5- تساعد استراتيجية النمو المؤسسة خلال استراتيجية التكامل على الدخول إلى جزء جديد من أجزاء السوق أو توسيع نشاط المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى من خلال زيادة الخدمات المقدمة لسوق.
- 6- تساعد استراتيجية النمو المؤسسة من خلال استراتيجية التركيز من الاستفادة على ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم خدمات مستمرة من حيث الجودة والمواصفات.
- 7- يساعد التوجه التسويقي لمؤسسة إلى توليد الاستخبارات التي تعنى توجيه أهداف واستراتيجيات وأنشطة وخدمات شركات التأمين ومتطلبات عملائها والمستفيدين من خدماتها سواء داخلها أو خارجها.
- 8- يساعد التوجه التسويقي لمؤسسة على توزيع الاستخبارات التسويقية إلى جيل واسع من معلومات السوق بشركات التأمين وخدمات التأمينية.
- 9- يساعد التوجه التسويقي على الاستجابة للاستخبارات من خلال معرفة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والنشر الأفقي والرأسي لتلك المعلومات والاستخباراتية داخلها، والقدرة على اتخاذ إجراء واسع أو الاستجابة لمعلومات ذلك السوق.
- 10- يعني الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويق لتحققها خلال فترة زمنية معينة.
- 11- يرتبط مفهوم الأداء بكل من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والأهداف.
- 12- نستطيع من خلال الأداء التسويقي استخدام موارد بشكل جيد والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.
- 13- ترجع أهمية الأداء التسويقي من خلال أداء المؤسسة مع المنافسين ويتم معرفة المؤسسة في السوق إما بالبقاء أو الانسحاب.

**نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:** متغيرات الاستراتيجيات (النمو، التوجه السوقي، الأداء التسويقي) من خلال

الاستبانة وإجابات عينة الدراسة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة وذلك خلال متوسطاتها التي جاءت أكثرها أعلى من المتوسط الحسابي العام، والفقرات التي كانت متوسطاتها أقل من المتوسط الحسابي العام هي:

- 1- بالنسبة لاستراتيجية النمو: الفقرة (تقوم شركات التأمين بتخفيض تكلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة المبيعات للخدمات تجاه عملائها) متوسطها الحسابي 3.56 وهو أدنى من المتوسط العام 1.13 وأهميتها النسبية متوسطة
- 2- بالنسبة التوجه التسويقي: فمتغيرات توليد الاستخبارات الفقرة (تقوم شركات التأمين بتقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على أنشطتها للعمل على تطوير ومواكبة التحديات) متوسطها الحسابي 3.68 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 0.95 وأهميتها النسبية متوسطة، فمتغيرات التوزيع ففقرة (في شركات التأمين يوجد حد أدنى من التواصل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بشأن التغيرات التسويقية) متوسطها الحسابي 3.86 وهو أدنى من المتوسط العام وانحراف معياري 0.75 وأهميتها النسبية متوسطة،

- فمتغيرات الاستجابة ففقرة (لخطط الأعمال في شركات التأمين موجهه بفعل التقدم التكنولوجي) متوسطها الحسابي 3.48 وهو أدني من المتوسط العام وانحراف معياري 0.84 وأهميتها النسبية متوسطة.
- 3- المتوسط العام لربحية 4.66 وانحراف معياري 0.82 وكانت فقرة معدل الربحية قياسا بالمنافسين في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.96 وانحراف معياري 0.80 وفي المرتبة الثانية فقرة معدل نمو الحصة السوقية بمتوسط 4.36 وانحراف معياري 0.83.
- 4- من خلال النموذج الإحصائي وتحليلات البيانات بالانحدار المتعدد، تبين أن الفرضيات الثلاثة الأولى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجيات النمو بمتغيراتها الثلاثة (التكامل، والتنوع، والتركيز) على استراتيجية التوجه السوقي بمتغيراتها (التوليد، والتوزيع، والاستجابة)، واستراتيجية الأداء التسويقي بمتغيرها (الربحية، وحصة السوق) عند مستوي دلالة (0.05).
- 5- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التوجه السوقي بمتغيراتها (التوليد، والتوزيع، والاستجابة)، على استراتيجية الأداء التسويقي بمتغيرها (الربحية، وحصة السوق)، عند مستوي دلالة (0.05).
- 6- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجيات النمو بمتغيراتها الثلاث (التكامل، والتنوع، والتركيز) على استراتيجية الأداء التسويقي بمتغيرها (الربحية، وحصة السوق)، بوجود استراتيجية التوجه السوقي بمتغيراتها (التوليد، والتوزيع، والاستجابة)، عند مستوي دلالة (0.05).

### التوصيات:

- في ظل النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص موضوع البحث وجب تقديم بعض التوصيات، وهي كالتالي:-
- 1- الاهتمام باتخاذ إحدى استراتيجيات النمو محل الدراسة والتي تساعد شركات التأمين على تقديم خدماتها بشكل جديد مع تقليل المخاطر التي من الممكن التعرض لها في ظروف البيئة المحيطة بها.
- 2- اتخاذ استراتيجية أو اثنتين من استراتيجيات النمو مع الاعتماد على التوجه التسويقي من خلال توليد وتوزيع الاستخبارات التسويقية لتحقيق نمو في الحصة السوقية وزيادة في رقم الأعمال.
- 3- من خلال الاهتمام بالاستخبارات التسويقية المتبعة من خلال البحث وتطوير المعلومات وتحليلها وتوزيعها يساعد في اختيار الاستراتيجية المتبعة التي تساعد شركات التأمين على تحقيق نمو في الربحية وزيادة في الحصة السوقية.
- 4- ضرورة الاهتمام ودراسة دورية للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها بقصد تبني البديل الاستراتيجي المناسب وفي الوقت المناسب.
- 5- الاهتمام باحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين من خلال إصدار وثائق متعددة بخدمات متنوعة.
- 6- يجب تطوير آليات تسويق الخدمات التأمينية من خلال التسويق الإلكتروني.
- 7- الاهتمام بالخطط المستقبلية في شركات التأمين المصرية بما يحقق كفاءة الأداء التسويقي في ظل وجود التوجه التسويقي.
- 8- الاهتمام بالوعي والثقافة التأمينية من خلال تطوير الأبحاث وتعددتها والبحث في السعر التأميني الذي يحقق العدالة بين تكلفة الخدمة والمزايا المقدمة للعملاء.

### دراسات مستقبلية

- من خلال دراستنا لدور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي، تبادر إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون دراسات مستقبلية في هذا المجال أبرزها:
- 1- دراسة نفس موضوع البحث ولكن بتغيير القطاع إلى القطاع الصناعي أو التجاري.
- 2- استخدام دراسة في قطاعات خدمية أخرى مثال قطاع التعليم والجامعات الخاصة والحكومية.
- 3- دراسة تغير مساهمة استراتيجية التنوع في توزيع المخاطر.
- 4- أثر استخدام استراتيجية التكامل على أداء التسويقي.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو النيل، هانم أحمد حسن شحاته. (2019). «دراسة مقارنة للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية لإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية»، مجلة كلية التربية، مجلد (30)، عدد(119).
- إدريس، وائل؛ المومني، رائد. (2013). «تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ونظم معلومات التسويق»، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد (1)، عدد (1)، 105-140.
- التومي، إيمان قويدر. (2020). «دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر المستهلكين: دراسة ميدانية على عينة ميسرة من مستهلكي المنتجات الغذائية مؤسسة سيم (SIM) في الجزائر»، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، مجلد (6)، عدد(3)، 328-347.
- الشوابكة، زياد علي؛ وبلال هاشم النسور. (2019). «التناغم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة المثقال للعلوم والاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، عدد خاص، 381-398.
- العبد، قريشي؛ ومحمود كبش. (2019). «أثر استراتيجية التكامل العمودي على المردودية المالية للبنوك: دراسة حالة بنك الخليج»، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 13، عدد 26، 41-63.
- المعطي، رضا عطية عبد. (2019). «دورة المشاركة المجتمعية في إطار التوجه التسويقي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على محافظتي القليوبية والشرقية»، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (63)، العدد (4)، 367-388.
- حواس، مولود. (2020). «أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة»، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد (10)، 67-87.
- دنيدينة، سعيد بن. (2019). «دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال»، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد (5)، العدد (2)، 535-545.
- رمضان، ياسمين عبد المعطي عطية. (2018). «نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية التسويق المستدام كأداة لتنمية الأداء التسويقي دراسة ميدانية: أكاديمية تدريب مصر الطيران»، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد (15)، عدد (2)، 29-44.
- زابي، صالح؛ بعيطيش، شعبان. (2020). «دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو: دراسة حالة لافارج أسمنت المسيلة»، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد (3)، عدد(2)، 145-162.
- قاسم، عماد يوسف. (2020). «تأثير بطاقة الكفايات التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الأدوية الأردنية»، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (9)، العدد (1)، 23-36.
- قرارية، ريمة. (2018). «أثر معرفة العملاء على الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر- موبيليس»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 515-538.
- مجاهدي، فاتح؛ زديون، عبد الرحيم. (2017). «أثر الابتكار التسويقي على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية شركة Mobilis»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (46)، 409-430.
- هادي، محمد؛ ولعلاوي عمر. (2020). «أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد (13)، عدد (1)، 15-35.

### ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Ojwaka, A. S. & Beya, J. (2018). "Effect of Growth Strategies Organizational Performance: A Survey of Commercial Printing Firms in Nairobi, Kenya", **Strategic Journal of Business and Change Management**, Vol. 5, No. 4, pp. 251-266.



- AbdWahab, N.; Abu Hassan, L. F. & Md Shahid, S. (2016). "The Relationship between Marketing Mix and Customer Loyalty in Hijab Industry: The Mediating Effect of Customer Satisfaction", **Procedia Economics and Finance**, Vol. (37), pp. 366-371.
- Al-Tamimi, H. A. (2010). Factors Influencing performance of the UAE Islamic and Conventional National. **Global Journal of Business Research**, Vol. (4), No. (2), pp. 1-9.
- Coulter, M. (2003). **Strategic Management in Action**. (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Daft, R. L. (2002). **Management**. South-Western College Pub.
- Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-driven Organizations", **Journal of Marketing**, Vol. (58) No. (4), pp. 37-52., October
- Johnson, J.; Scholes, K. & Frederic, F. (2002). **Strategic**. (2<sup>nd</sup> ed.) Revised ed. Pearson Education.
- Lambin, J. J.; Caceres, R. C. & Schuilng, I. (2007). **Market-driven Management: Strategic and Operational Marketing**, 2<sup>nd</sup>ed. Houndmills, Palgrave Macmillan.
- Lynch, R. (2006). **Corporate Strategy**. (4<sup>th</sup> Ed.) Financial Times/Prentice Hall.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2001). **Strategic Management: process, Content and Implementation**. Oxford University Press.
- Mir, A. & Berrehouma, S. (2020). "The Effect of Strategic Orientations on the Marketing Performance: A Case Study on the Industrial and Commercial Complex "AGRODIV" M'sila", **Economic and Management Research Journal**, Vol.(14),N.(01), p81-98.
- Morgan, N. A.; Vorhies, D. W. & Mason, C. H. (2009). "Market orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, vol.(30),No.(8), pp. 909-920.
- O'Sullivan, D. & V. Abela, A. (2007). "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", **Journal of Marketing**, Vol. (71), No.(2), pp. 79-93.
- Qasem, A. (2014, November). "An Analysis of the Use of Marketing Strategies by Private University in Less Developed World", **International Journal of Marketing Principles and Practices**, Vol. (5), No. (5).
- Sabrina, Z. (2020). "The Impact of Competitive Strategies and Customer Orientation on Marketing performance-A Field Study of A Sample of Medicine Producing Companies in Algiers", **Journal of Business Administration and Economic Studies**, vol. (6), No. (1), pp. 109-128.
- Singh, S. (2009). "How Market Orientation and Outsourcing Create Capability", **Thunderbird International Business Review**, Vol. (51), No. ( 5), pp. 457-471.
- Thompson, A.; Strickland, A. & Thompson, J. (1999). **Strategic Management Concepts and Cases** (11<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Companies.
- Wanjiru, B. N. & George, G. E. (2015). "Analysis of Organic Growth Strategies on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Case of Thika Sub-County, Kenya", **European Journal of Business and Management**, Vol. (7), No. (5), pp. 180-205.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2011). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability** (13<sup>th</sup> ed.). Pearson College Div.
- Williams, D. W. (2003). "The Role of Performance Measurement in the Pubic Administration Discipline: Then and Now. **National Public Management**. Washington.

## The Role of Marketing Orientation As An Intermediate Variable in The Relationship Between Growth Strategy And Marketing Performance - Applying to Egyptian Insurance Companies

Zainab Adly Al-Dagher

Lecturer in the Department of Business Administration  
Higher Institute for Management and Information Technology, Egypt

### ABSTRACT

The research dealt with identifying the role of marketing orientation as a mediating variable in the relationship between growth strategy and marketing performance by applying to Egyptian insurance companies, as it sought to answer the following question: "What is the impact of the role of marketing orientation as a mediating variable on the relationship of growth strategy and marketing performance in Egyptian insurance companies".

In order to answer this question, the researcher designed a survey list that included (44) items to collect primary information from the study sample consisting of (280) individuals, and in light of this, data is collected and analyzed and research hypotheses tested using the SPSS statistical package for social sciences.

After conducting the analysis of the research data and its hypotheses, the research reached several results, the most important of which are:-

1. There is a significant effect of the growth strategy (integration strategy, diversification strategy, focus strategy) on the marketing performance (profitability, market share) of Egyptian insurance companies at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. There is a significant effect of the strategy of focusing on the marketing performance in the presence of the marketing orientation in the Egyptian insurance companies at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**Keywords:** *Marketing Orientation, Growth Strategy, Marketing Performance.*