



## الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي

دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية

إعداد

د. عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الهنداوي، عبد الحميد عبد الله محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج ٣، ٣٨٥ - ٤٢١.

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

---

---

**الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي  
دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية**

د عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوي

**الملخص:**

استهدفت الدراسة تحليل الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي. أجريت الدراسة على عينة قوامها عدد ٢٢٣ من مدراء التسويق والمبيعات بشركات الادوية، واستخدم الباحث أسلوب تحليل المسار Path analysis في تحليل البيانات، اتضح وجود تأثير للإستراتيجيات التنافسية بأبعادها المختلفة على الاداء التسويقي وأن دائرة التنافس تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تلك العلاقة، كما اتضح اختلاف درجة تأثير الإستراتيجيات التنافسية على مستوى الأداء التسويقي، حيث احتلت الإستراتيجيات المختلطة المرتبة الأولى حسب قوة تأثيرها في الأداء التسويقي، ثم التميز والاختلاف، يليها زيادة التكلفة وأخيراً استراتيجية التركيز. وفى ضوء نتائج البحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات، كما قدمت أيضاً أفكاراً مقترحة لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية.

**مفاتيح الكلمات:** الاستراتيجيات التسويقية، زيادة التكلفة، التميز والاختلاف، التركيز، والاستراتيجية المختلطة، دائرة التنافس، الاداء التسويقي.

## تمهيد:

تسعى الشركات إلى إدارة المنافسة باستمرار بهدف فرض سيطرتها على سوقها التنافسي، ومن أجل ذلك لابد لها من تصميم استراتيجية تنافسية تناسب عملياتها التسويقية، فالعديد من هذه الشركات أنفقت الكثير من الأموال لتطوير استراتيجياتها التسويقية والتنافسية وذلك من أجل الحفاظ على استقرار أرقام مبيعاتها.

وإذا كان نجاح المنظمة في الأسواق يقاس بمدى ما تحققه من الأهداف الاستراتيجية لها وتحقيق التكيف مع البيئة التنافسية هو العامل الأكثر أهمية في تقدمها.

ولذلك يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية اختراق السوق من خلال التسعير المنخفض وذلك لتحقيق السيولة المالية نتيجة ظروف معينة، كذلك يمكن إتباع إستراتيجية موحدة للترويج، فكل استراتيجية تطبق وفقاً لظروف وأهداف معينة بينما يكون الهدف من تطبيق معظم هذه الاستراتيجيات هو تحقيق التفوق التنافسي (Konga et al., 2018).

فالهدف من الاستراتيجيات التسويقية هو الوصول إلى رضا العملاء وترويج المنتجات، وزيادة أرقام المبيعات، كذلك تلعب الاستراتيجيات التنافسية دوراً فعالاً في التأثير على قرارات المستهلك وعقليته، فهذه الاستراتيجية تؤدي إلى جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وتحقيق المركز التنافسي (Darko et al., 2018).

من ناحية أخرى تمكن فلسفة دائرة التنافس المديرين من تجاوز الأفكار التي تتطوي عليها استراتيجية النمو من خلال الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المحدد بدقة، من خلال تنوع مصادر إيراداتها.

لذا هدف هذا البحث إلى دراسة الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي بالتطبيق على شركات الأدوية الخاصة، وبالرغم من أن هناك دراسات تناولت بعض أبعاد هذا الموضوع، إلا أنها لم تتعرض بالشكل الكافي لمتغير دائرة التنافس، لهذا سوف تركز هذه الدراسة على هذه المفاهيم.

ويتكون البحث من جزئين: في الجزء الأول نتناول الإطار النظري، وفي الجزء الثاني نتناول الدراسة التطبيقية، وفيما يلي عرض لكل من العناصر السابقة:

## أولاً: الإطار النظري للبحث: ١/١ - الاستراتيجيات التسويقية:

تعرف الاستراتيجية التسويقية أنها مجموعة من السياسات والقرارات التي تتخذها المنظمات بغرض تحقيق أهدافها حيث تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة على المنافسين؛ لذلك يعد دور تحديد استراتيجية مناسبة للشركة أحد أهم الموضوعات التي تؤثر على مسار تنمية الشركة وتحقيق حصتها السوقية (Gómez, et al., 2019).

وتهدف الاستراتيجية التسويقية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق مقارنة بالمنافسين (Ding, et al., 2019).

والسوق التنافسي هو السوق الذي يتنافس فيه عدد كبير من المنتجين لإشباع حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق أهدافهم التنظيمية (Huang, et al., 2018).

وفي السوق التنافسية لا يمكن لمنتج واحد أو مجموعة من المنتجين ولا مستهلك واحد أو مجموعة من المستهلكين أن يملوا شروطه لآليات عمل السوق، ولا يمكنهم كذلك تحديد سعر معين للسلع والخدمات بشكل فردي، وما هو المقابل الذي يتم التبادل المالي من خلاله، فهذه مسألة توازنات ترجع إلى عوامل عدة في السوق وتحكمها الكثير من المعايير (Salunke et al., 2018).

فصياغة الاستراتيجية التسويقية يتم الإعداد لها ورسم السيناريوهات المختلفة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هامة هي: الأهداف المستقبلية اللازمة للنمو، خطط وتحركات المنافسين، وكذلك الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف المجالات، وبخاصة التسويقية والتنافسية (Sehnm et al., 2020)، (Gómez, et al., 2019).

ومن هنا ركز (بورتر، ١٩٨٥، ٢٠٠٨) على أهمية تحقيق الأداء التسويقي، ورأى أن تقدم المنظمات في أسواقها يرتبط بتحقيق هذا البعد، كما أوضح بورتر أنه يوجد خمس قوى رئيسية تؤثر على المنافسة وهي: مجموعة الموردون أو المصدرون للمواد الخام، القدرة الشرائية للعملاء ومدى حاجاتهم للأصناف، المنافسون الجدد، المنافسون الحاليون ومدى قوتهم التنافسية، وجود بدائل فريدة للمنتج أو الخدمة.

ويعد تصنيف بورتر واحداً من أكثر التصنيفات قبولاً في هذا المجال، ولذلك قدم إستراتيجياته التسويقية والتنافسية التي كان لها عظيم الأثر في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمات والتي تتمثل في الأنواع الآتية: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز والاختلاف، واستراتيجية التركيز، والإستراتيجية المختلطة، كما يوضحه الشكل التالي:

٢. استراتيجية التميز والاختلاف Differentiation strategy	١. استراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership strategy
٤. الاستراتيجية المختلطة Mixed strategy	٣. استراتيجية التركيز Focus Strategy

شكل رقم (١) الاستراتيجيات التسويقية لبورتر

المصدر من إعداد الباحث بتصريف من: Porter , 1985 , 2008

وفيما يلي نلقى الضوء على هذه الإستراتيجيات التسويقية:

١/١/١ . استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership strategy:

تعرف هذه الاستراتيجية أنها قدرة المنظمة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة من منتجات المنافس (Stavroulakis et al., 2019) وتتبع المنظمة استراتيجية قيادة التكلفة لظروف معينة، فمن حيث فلسفتها هي البيع بأقل سعر ممكن مقارنة بالمنافسين، حيث يكون التركيز على زيادة حصة المنظمة السوقية من المستهلكين، وذلك باعتبار أن المستهلك يعبر عن الدخل المالي، فالبيع بسعر منخفض يحقق فرص أكثر للربحية وتنافسية، ويحقق عملاء أكثر فاعلية وبالتالي دخل أكثر (Fenga et al., 2019). كذلك يرى آخرون أن الشركات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تهدف الى بيع المنتج بأقل تكلفة مما يدفعها لتخفيض المصروفات المتعلقة بالتوزيع، والإعلان وغيره إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين (Gómez, et al., 2019). وفي هذه الاستراتيجية، لا يكون التركيز على إقصاء المنافسين فقط بل الوصول إلى عدد كبير من العملاء المستهدفين لهم (Cao, et al., 2019).

ويكمن سر نجاح استراتيجية قيادة التكلفة في البحث عن مصادر توريد والتركز على شراء المواد الخام بأقل سعر ممكن، وبذلك يتم تسعير المنتجات بأسعار أقل من المنافسين وتحقق رضا العملاء، ومن ثم تتحكم في السوق (Chai et al., 2020).

### ٢/١/١ . استراتيجية التميز والاختلاف Differentiation Strategy:

تعرف هذه الاستراتيجية على أنها مجموعة من الخصائص الاستثنائية في المنتج والتي يشعر بها العملاء فيفضلونه عن غيره من المنتجات المنافسة، وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري مثل: جودة محتوى المنتج، عروض الأسعار، جودة خدمات ما بعد البيع، جودة التعامل أو غير ذلك من المميزات (Gómez et al., 2019).

وقد ركز بورتر أنه من أجل تحقيق استراتيجية التمييز ولتنافسية مستدامة يجب أن تعمل الشركات على تقديم منتجات وخدمات فريدة من نوعها، مما يصعب على المنافسين تقليدها، فالمزايا التنافسية للعملاء تكون في المحتوى وجودة التصميم والسمعة والعلامة التجارية المشهورة (Cao, et al., 2019).

وهناك العديد من الشركات التي تستهدف الوصول إلى نفس العملاء والأسواق على سبيل المثال، شركات مثل Apple و Samsung وغيرها من الشركات التي تنتج الهواتف المحمولة، إنهم منافسون لبعضهم البعض فالأشخاص المستهدفون هم المشتري المحتمل للهواتف المحمولة، ومن أجل جذب العملاء يحتاجون إلى الترويج لمنتجاتهم، والشركة التي يكون تسويق منتجاتها أفضل من الأخرى ستحصل على المزيد من العملاء، وتحقيق الحصة السوقية والمركز التنافسي الأفضل (Goel et al., 2018).

ولذلك تركز أنشطة الترويج في هذه الإستراتيجية على الإعلان وتوزيع عينات مجانية، وما إلى ذلك، فالمستهدف من ذلك هو الوصول إلى العملاء الذين لديهم الرغبة والقدرة الشرائية، والاستحواذ عليهم (Lin, et al., 2020).

### ٣/١/١ . استراتيجية التركيز Focus Strategy:

استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع محدد من السوق، ثم تكثف النشاط التسويقي وتوجيه المنتجات المناسبة له، والعمل على التفوق على المنافسين، أو منعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة (Cao, et al., 2019).

كما تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية فريدة والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال التركيز على إشباع حاجات فئة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود (Huang et al., 2018). ويرى آخرون أن أهم ما يميز استراتيجية التركيز هو

تركيزها على قطاع محدد من السوق وتوجيه المنتجات بدقة بناءً على رغبة العملاء، وهذا له مدلولان، هما اهتمام الشركة بالعميل، ثانياً شعور العميل باهتمام الشركة مما يحقق ولاؤه ويخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Lin, et al., 2020 ;Zhang, & Meng, 2019). وأكثر ما يميز هذه الاستراتيجية هو تقسيم العملاء إلى شرائح وتقديم المنتجات المميزة لهم، ومن ثم كسب ولائهم والاحتفاظ بهم، ثم الانتقال إلى شرائح أخرى من العملاء لإشباع فئة أخرى وهكذا (Bruni-Bossio et al., 2018)

#### ٤/١/١ . الإستراتيجية المختلطة Mixed strategy:

تعرف الاستراتيجية المختلطة بأنها الاستراتيجية التي تتكون من جميع عناصر القوة في الإستراتيجيات الثلاث السابقة وهي استراتيجية زيادة التكلفة واستراتيجية التركيز، واستراتيجية التميز (Chai, et al., 2020 ;Gómez, et al., 2019). وتمثل الاستراتيجيات المختلطة أكثر عناصر القوة في الإستراتيجيات السابقة ومن مميزاتها: أنها تؤدي إلى تحقيق الربحية والمكانة التنافسية وخلق مرونة في التصرف ومتابعة المنافسين (Huang, et al., 2018)، (Sehnen et al., 2020) وتوجد أهمية كبيرة في الاستراتيجية المختلطة والتي تجمع بين العناصر الإيجابية لكل من الاستراتيجيات السابقة من حيث قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ونتيجة لذلك؛ رأى الباحثون أهمية الاستراتيجيات المختلطة التي تعمل على تطوير القدرات التنظيمية والتنافسية (Gómez et al., 2019).

#### ٢- دائرة التنافس:

#### ١/٢ مفهوم دائرة التنافس:

دائرة التنافس هي أداة مبتكرة للتخطيط وتحديد وتقييم فرص نمو المنظمة المحتملة في السوق مقارنة بالمنافسين (Bruni-Bossio et al., 2018).

ويرى الباحث أن دائرة التنافس هي أداة مبتكرة لتحديد الوضع التنافسي للشركة، يوضح من خلالها مساحة السوق الإجمالية، ثم يتم تحديد المساحة التي تشغلها المنظمة حالياً وحصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، وما يجب أن تقوم به حتى تصل إلى مكانة تنافسية أعلى.

وفي الوقت الحالي يستخدم القادة العديد من الاستراتيجيات ويحاولون من خلالها توليد فرص نمو من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركتهم (Porter, 2008)، إلا أنه يمكن تعزيز هذه الأدوات باستخدام دائرة التنافس في تطوير الاستراتيجية لأنها تعتمد على أدوات مكملة في إطار الأعمال حيث تساهم دائرة التنافس في تحليل استراتيجيات الشركة إلى أجزاء صغيرة يمكن التحكم فيها لتمكين من مناقشة فعالة نحو خيارات النمو.

وعلى هذا فإن دائرة التنافس تعمل على دعم فريق الإدارة العليا من خلال تطوير منظم لخيارات النمو الفعالة، كذلك فإن التفكير من خلال دائرة التنافس يؤدي إلى توليد طرق فعالة من المعلومات وتحديد ما هي الأسواق الأكثر فعالية؟، وأين هي؟ وكيف يمكن تغطيتها؟

## ٢ / ٢ . أهمية دائرة التنافس:

يساعد رسم دائرة التنافس الإدارة العليا بالاشتراك مع باقي الإدارات على صياغة استراتيجية النمو نسبة إلى حصة الشركة من العملاء، وباعتبار العملاء أهم مصدر للدخل وكذلك التوافق بين قدرة الشركة من الموارد وتحقيق الأهداف، والقدرات اللازمة لتغطية الأسواق التنافسية بكفاءة وفعالية (Bruni-Bossio et al., 2018).

فالفكر التسويقي المميز هو الذي يتعلق بالأنشطة الاستراتيجية التي تختص برسم الاتجاه المستقبلي واتخاذ القرارات والممارسات ذات الصياغة الاستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة الشركة وتحقيق أهدافها (Tavalaei, & Santalo, 2019).

وطبقاً لعمل دائرة التنافس فإن مدير التسويق الناجح هو الذي يشارك رؤوسيه في قراراته، مما يكون له العديد من الانعكاسات الفعالة في إتاحة الفرصة للتعبير الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بدقة عالية (Chai et al., 2020). كما يسمح نموذج دائرة التنافس لإدارة التسويق بوضع تصور لاستراتيجية النمو، وذلك من خلال تقييم الفرص والتهديدات والاستفادة منها في استهداف العملاء في سوق معين، معبراً عنه في شكل دوائر تنافسية وعلى ذلك تساعد على صياغة الاستراتيجية التسويقية من خلال الدفع بمناقشة المسارات المختلفة للشركة التي يمكن للمنظمة توجيه الموارد والقدرات نحوها (Bruni-Bossio et al., 2018). فعملية تحقيق الأهداف التسويقية تتطلب الكثير من الجهد، ولهذا يجب أن تكون صياغة القرارات المستقبلية مبنية على المشاركة من خلال تحقيق الإبداع والمرونة (Lin et al., 2020). فتطبيق

أفكار Sun Tzu من منظور تسويقي يمكن المديرين التنفيذيين من تجاوز الأفكار التي تنطوي عليها استراتيجية النمو من خلال الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المحدد بدقة، من خلال تنوع مصادر إيراداتها.

مما سبق اتضح أن فلسفة دائرة التنافس تقوم على قيام الإدارة العليا بالاشتراك مع إدارة التسويق بتحديد كيف تنمو الشركة، من خلال تصور مستقبلي لتحقيق الربحية المستقبلية، ثم الانتقال بثقة من دائرة تم تحقيق أهدافها إلى دائرة أخرى لتحقيق أهداف أخرى من خلال عمل منظم.

### ويمكن أن نوضح أهمية دائرة التنافس في الآتي:

١. تساعد الإدارة العليا وإدارة التسويق على صياغة استراتيجية النمو وما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
٢. سهولة الانتقال من الأهداف الحالية إلى الأهداف المستقبلية المحدد بدقة.
٣. تحقيق التوافق بين قدرات الشركة من الموارد والأهداف الاستراتيجية اللازمة لشغل الأسواق التنافسية بنجاح.
٤. تحديد المسارات المختلفة التي يمكن للشركة أن توجه الموارد إليها وتقديم مقترحات ذات قيمة للمستقبل.
٥. تسمح لإدارة التسويق بتقييم الفرص والتهديدات المرتبطة بالنمو التسويقي.
٦. تساهم في التغلب على التحديات التنافسية من خلال تطبيق إطار مفاهيمي لتطوير استراتيجية تنافسية جديدة.

### ٣/٢ - منهجية العمل من خلال دائرة التنافس:

يصور الشكل رقم (٢) الأهداف المستقبلية لدائرة التنافس في ضوء الموقف الحالي، فمن خلال مفهوم Sun Tzu والذي كان ينصب اهتمامه على الفكر الاستراتيجي العسكري والذي يمكن القادة من تحقيق استراتيجية النمو من حيث توضيح الانتقال من الوضع الحالي إلى الهدف المستقبلي، لذلك قام (Bruni-Bossio et al., 2018) بالجمع بين أفكار Sun Tzu المتعلقة بالتفوق على المنافسين والاستحواذ عليهم، والآن في الشركات أيضاً فقد تغيرت اللعبة التنافسية فبدلاً من المواجهة المباشرة مع المنافسين، لا بد من تغيير عقلية الإدارة من خلال التركيز على

العملاء بدلاً من التركيز فقط على المنافسين من خلال تقديم عروض ذات قيمة للمستهلكين كما هو موضح في الشكل رقم (٢) ؛ لذلك تقوم المنظمة بتطبيق مجموعة متنوعة من العروض التنافسية السريعة في محاولة منها للحصول على العملاء (Ding, et al., 2019). فهذه الإستراتيجيات تقوم على تصميم العروض التنافسية الفعالة طبقاً لفلسفة دائرة التنافس مما يكون له العديد من الانعكاسات الايجابية للمنظمة (Tavalaei, & Santalo, 2019).

وفي الشكل رقم (٣) تشمل الإستراتيجيات الناجحة مسارات متعددة للنمو، فتعرض أشكال النمو البسيط حيث تحدد مجموعة مختلفة من الأسهم (المسارات) وهي تتعلق بالحصول على عملاء جدد من خلال التركيز على السمات المختلفة للعملاء الحاليين والمستقبليين. فالهدف من ذلك



استراتيجية نمو المنهج التقليدي

شكل رقم (٢)

المصدر من إعداد الباحث يتصرف من Sun Tzu من ١٩١٠ / ٢٠٠٥



احتلال مساحات جديدة للعملاء

شكل رقم (٣)

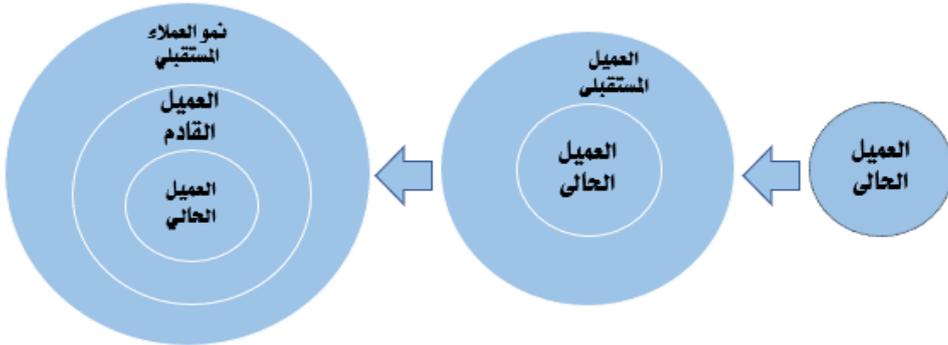
تكون المنظمة قد أفقدت المنافس القدرة على النمو ومن ثم القضاء عليه دون أن تحقق أي خسارة (Ding et al., 2019). Brunı-Bossio et al., 2018, المصدر من إعداد الباحث يتصرف من

كما يوضح الشكل (٣) أيضاً أن النمو بين المسارات المختلفة يتقدم من خلال تقديم عروض جديدة، ولذلك ينطوي على التوسع إلى الخارج في أي اتجاه للأسهم، فيوفر فرصاً جديدة للتنافس، فمن خلال تقديم العروض المناسبة للعملاء يتحقق ولاؤهم والتي من شأنها أن تجذب

بدلاً من التركيز على مسار واحد لهدف واحد يقسم الهدف إلى عدة مسارات كما يشير اتجاه السهم مما يحق كسب شرائح جديدة من العملاء.

بالإضافة إلى استراتيجية الحد من نمو المنافس، وهنا يكون خبرة متخذ القرار وقدرته التنافسية هي العامل الأكثر أهمية في التعامل من خلال الدفع بمزيد من العروض الأكثر جاذبية المستهلك بحيث لا يستطيع مقاومة العروض المقدمة ويقوم بشراء المنتجات والخدمات (Zhang & Meng, 2019)، وبذلك

مجموعات أخرى من العملاء، على سبيل المثال التركيز على: خصائص المستهلكين، جودة الأصناف، التكلفة المنخفضة، إضافة أصناف جديدة، والدخول في أسواق جديدة. Chai, et al. (2020). كذلك من الممكن استخدام إستراتيجية تجزئة الأهداف التسويقية، وتعنى تجزئة الأسواق من خلال تحويل الأسواق الكبيرة إلى مجموعة صغيرة من المستهلكين مما يسهل التعامل معها، وتعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة لكل مجموعة من المستهلكين، ومن ثم توجيه الجهود التسويقية لتحقيق رغباتهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة Taleizadeh, (2018, & Sadeghi). فلذلك تتضمن استراتيجية النمو دخول أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات جديدة للعملاء فالهدف من استراتيجية النمو الحاجة إلى توسيع أعمال الشركة، وذلك من خلال استهداف إشباع شرائح العملاء مما ينعكس في النهاية على خلق نوعاً من الولاء للمنظمة (Bruni-Bossio et al., 2018).



شكل رقم (٤) دائرة النمو التنافسي للعملاء الحالي ، القادم ، المستقبلي  
المصدر من إعداد الباحث يتصرف من: Brunı-Bossio et al. , 2018.

وفى الشكل رقم (٤) تمثل عناصر دائرة النمو التنافسي الاتي: في الدائرة الأولى يمثل العملاء الحاليون أهم مورد للمنظمة في مصادر الدخل الحالي والمستقبلي لذلك لا بد من توسيع قاعدة العملاء الحاليين من خلاله، فيولى لهم قدر أكبر من الرعاية والاهتمام، من خلال تقديم العروض القوية لهم لكسب رضاؤهم، وولائهم للمنظمة، فمن خلالهم يتحقق العميل المستقبلي وهكذا إلى أن يتحقق هدفها في زيادة عدد العملاء المستهدفين.

وفي الدائرة الثانية وقد تحول المستهلكين إلى عملاء دائمين نتيجة جودة التعامل فالعميل الراضي ينقل انطباعه لكل من حوله وهكذا. وفي الدائرة الثالثة تركز المنظمة جهودها أكثر وأكثر على تنمية العميل الحالي، فتصل للعميل المستقبلي، وينمو عدد العملاء من خلال العميل الحالي والمستقبلي، في حين تمثل الدوائر الخارجية فرص النمو التي يجب أن تغطيها المنظمة من جديد من العملاء الجدد من خلال العروض القيمة المقدمة لهم، فتظل دائرة التنافس هكذا تنتقل من هدف حالي إلى هدف مستقبلي في ضوء إمكانيات المنظمة وظروفها التنافسية، حتى تتحقق أهداف المنظمة (Bruni-Bossio et al., 2018).

### ٣. الأداء التسويقي:

يعتبر مفهوم الأداء التسويقي من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين:

فمثلاً يعرف (Porter, 2008) الأداء التسويقي بأنه قدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين مجاراتها في الوضع التنافسي وتحقق أهدافها بفاعلية. وهو مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تمارسها المنظمات تؤدي إلى التأثير على حصتها السوقية وبالتالي المركز التنافسي (Kotler & Keller, 2014).

وكذلك عرف الأداء التنافسي بأنه المجال الذي يحدد موقع الشركة مع الشركات المنافسة على الأمد الطويل وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تساعد الشركة للوصول إلى أهدافها المخططة وتكون تلك الأنشطة ذات طابع ذهني لدى العميل بما يعزز المركز والمكانة التنافسية (الطويل، ٢٠١٨).

### ١/٣ - العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي:

يتأثر الأداء التسويقي بمجموعة من العوامل فمثلاً تعدد الأطراف والقوى المؤثرة فيه (Porter's , 2008)، كذلك يحدث من خلال سلسلة من التفاعلات داخل وخارج المنظمة وكذلك البيئة التنافسية (Cao, et al. , 2019) كذلك يتأثر بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف، والوضع الداخلي مثل أنشطة الإدارة، والمركز المالي وسمعة المنظمة وخبرة متخذ القرار (Fenga et al.

(2019)، كذلك تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والغموض وعدم وضوح الرؤية في كثير من الأحيان (Kuo, et al. , 2020)،

كما يصعب التحكم في الأحداث والعمليات المتعلقة به (Mikalef, et al. ,2019)، وتحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً للحصول عليه والحكم عليه وتحقيق الوضع الأفضل و الاستمرارية فيه (Ojha, et al.,2019) و يتزايد الأداء التسويقي عندما تتوصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية وإبداعاً أكثر من المنافسين (Porter,2008).

### ٢/٣ - تقييم فعالية نجاح الأداء التسويقي وقياسه:

تقييم الأداء التسويقي عملية ليست بالعملية السهلة بسبب كثرة المعايير التي تناولها الباحثون وأصحاب الخبرات المهنية والعملية وبالرغم من ذلك فإن كثيراً من المعايير ينتابها القبول (Fenga et al. ,2019)، (Cao, et al. , 2019).

كذلك اعتبر أن نجاح الاستراتيجية التسويقية يشير إلى أن المنظمة تمضي بشكل صحيح مقارنة بالمنافسين وتتضمن رؤية قيادة المنظمات في كيف تصبح أنشطة المنظمة مختلفة ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل صحيح لتقدم منتج يصعب على المنافسين تقليده (بورتر، ٢٠٠٨).

وتناول العديد من الباحثين عدة أبعاد تصلح لمعايير التقييم منها: جودة الإنتاج، ودرجة الربحية وتحقيق المكانة التنافسية وسرعة التنفيذ والتسليم و درجة الاستمرارية في النجاح (Fenga et al. ,2018; Khan, et al. ,2019).

كذلك رأى آخرون أن نجاح الممارسات التسويقية تعتبر عامل هام في نجاح المنظمة وتقوية المركز التنافسي كما ترتبط بنمو المبيعات بالإضافة إلى أن التفاعل بين المنظمة والعملاء والسوق من شأنها الاحتفاظ بالعملاء وزيادة نمو المبيعات وربحية المنظمة (Watanabe, et al. ,2019) كما وجد (Leonidas et al. , 2002) أنه لتفعيل الأداء التسويقي لابد من وضع الاستراتيجيات التسويقية بشكل متوازن مع وضع السوق حيث يعمل ذلك على تفعيل المركز التنافسي كما أن المركز التنافسي له تأثير إيجابي على الأداء والربحية •

ومن الجدير بالذكر المنظمات لديها فرصة أكبر لخلق ميزة تنافسية مستدامة ويحدث ذلك إذا كان لديهم اتجاه قوي نحو السوق واتجاه قوي نحو التعلم وتحقيق أهداف المنظمات بدقة من خلال ذلك (Sinkula & Baker, 2002) .  
وتوصل (Porter, 2008) لمقاييس مختلفة لقياس الأداء التسويقي وهي: الجودة والتكلفة، المرونة، التسليم. وسوف يعتمد الباحث هذه الأبعاد.

## ثانياً: الجزء الثاني: الإطار التطبيقي للبحث:

قام الباحث بتناول هذا الجزء على النحو التالي:

### ١/٢ - مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية موضوع الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الأهداف التسويقية، إلا أن الباحث يعتقد أن الممارسات الفعلية لبعض الشركات محل الدراسة ما زال ينقصها الكثير من الممارسات الناجحة والذي من خلالها يتم توفير الإستراتيجيات الضرورية التي تساهم في تحقيق الأداء التسويقي المميز، الأمر الذي يؤثر بالسلب على أداء بعض الشركات محل الدراسة، ويحول دون تحقيق الأهداف التسويقية والتنافسية، ولذلك يمكن أن تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. إلى أي مدى يزداد تأثير الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي عند توسيط دائرة التنافس.

٢. وإلى أي درجة تؤثر الإستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس؟

٣. وهل يوجد تأثير لدائرة التنافس على الأداء التسويقي؟

### ٢/٢ - أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:

١. تحليل العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية وبين الأداء التسويقي وبتوسيط دائرة التنافس.

٢. دراسة أثر الإستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس.

٣. دراسة أثر دائرة التنافس على الأداء التسويقي.

٤. تقديم مجموعة من التوصيات للشركات يمكن أن يساهم بتطوير الأداء التسويقي لها.

### ٣/٢ - أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية علمية، وأهمية تطبيقية، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

#### ١/٣/٢ - الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته من الدور الذي يمكن أن يسهم به في:

- إثراء الكتابات في مجال الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي ودائرة التنافس، وذلك من خلال التركيز على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث
- يعتبر موضوع دائرة التنافس وكذلك الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي من الموضوعات المهمة والحديثة نسبيا في تحقيق الأداء التسويقي.

#### ٢/٣/٢ - الأهمية التطبيقية:

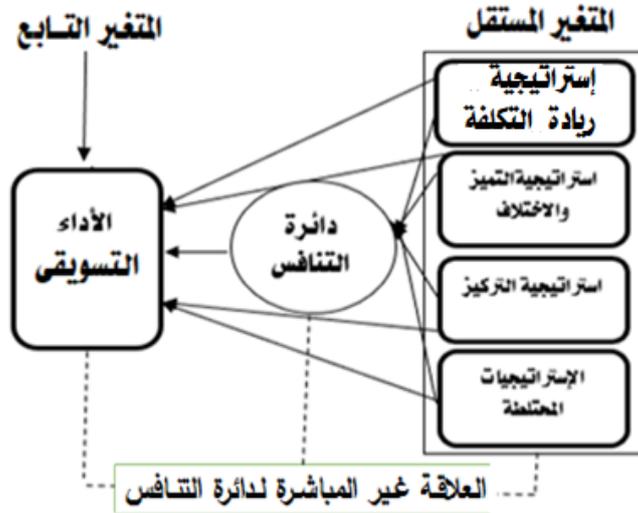
تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال ما يلي:

- يقدم البحث مجموعة من النتائج التي يمكن من خلال تطبيقها بالشركات محل الدراسة أن تساهم في تطوير الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة.
- إمداد إدارة التسويق بالشركات محل الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأداء التسويقي.

#### ٤/٢ - فروض البحث:

يمكن عرض فروض البحث على النحو التالي:

- (١) الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي.
  - (٢) الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لإستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس.
  - (٣) الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لدائرة التنافس على الأداء التسويقي.
  - (٤) الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الاداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس.
- هذا ويمكن للباحث تصور شكل العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث:



شكل رقم (٥) العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث

وفيما يلي جدول رقم (١) يوضح مقاييس وأبعاد الدراسة:

المصدر	العبارات المستخدمة	التعريف	المتغير
Porter's , 2008	مجموعة متكاملة من القرارات التي تتخذها المنظمات تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة على المنافسين. وتنقسم إلى:		- المتغير المستقل: الإستراتيجيات التسويقية
	تعتمد إدارة الشركة استراتيجية توفير الموارد بتكلفة منخفضة.	تعنى قدرة المنظمة	(١) استراتيجية
	تعتمد إدارة الشركة على تحقيق التناسب بين التكلفة والجودة.	على إنتاج منتجات أقل في التكلفة	ريادة التكلفة
	تسعى الشركة إلى الرقابة المباشرة والمستمرة على النفقات. نستطيع أن تنتج منتجات بتكلفة أدنى من تكلفة المنافسين	وأعلى في الجودة من المنتجات التي يقدمها المنافس.	

المتغير	التعريف	العبارات المستخدمة	المصدر
(٢) استراتيجية التميز والاختلاف	هي الاستراتيجية التي تختص بخصائص استثنائية في المنتج بشرط أن يشعر بها العملاء فيفضلونه دون غيره من المنتجات المنافسة	تقدم الشركة مميزات جديدة في كل مرة يتعامل فيها العميل. يوجد تنوع وتخصص في العروض التي تقدمها الشركة للعملاء نستطيع الاستمرار في تقديم أليات البرامج المتميزة مهما واجهنا من الصعوبات في أداؤها. تكافئ الشركة العاملين الذين يقدمون خدمة متميزة للعملاء.	
(٣) استراتيجية التركيز	هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع محدود من السوق، ثم تكثف النشاط التسويقي، توجه المنتجات المناسبة له.	تقوم الشركة بتقسيم العملاء إلى شرائح تركز الشركة على فئات محددة ويقدم لها العروض المناسبة. يوجد تنوع وتخصص في المنتجات والخدمات. يعتبر رضا العملاء هدفاً رئيساً لنا.	
(٤) الاستراتيجية المختلطة	هي الاستراتيجية التي تتكون من جميع عناصر القوة في الإستراتيجيات الثلاث السابقة	تعمل الشركة على عدة محاور لإرضاء جميع العملاء. تعتمد الشركة على عدة إستراتيجيات تناسب كل الظروف التنافسية. تعد الشركة سيناريوهات مختلفة للتعامل مع المواقف التنافسية.	

المتغير	التعريف	العبارات المستخدمة	المصدر
		تستجيب الشركة بسرعة لردود أفعال المنافسين	
المتغير الوسيط: دائرة التنافس	هي نموذج يصور مراحل نمو الشركة، يوضح من خلاله مساحة السوق الإجمالية، ثم يتم تحديد المساحة التي تشغلها الشركة حالياً مقارنة بالمنافسين مقاسة بعدد عملائها	تقوم الشركة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية حتى لو كانت مكلفة مالياً. تشجع إدارة الشركة العاملين على الابتكار والتطوير. تسعى الشركة على تطوير أدواتنا التنافسية في ضوء أهدافنا. كل قسم في الشركة له دور في خلق القيمة الاستراتيجية التنافسية	Bruni-Bossio et al., 2018
المتغير التابع: الاداء التسويقي	قدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين مجاراتها وتحقق أهدافها التسويقية بدقة وفاعلية.	يعكس أداءنا التسويقي المكانة التي تسعى الشركة للوصول إليها. لدينا القدرة على تحويل رؤيتنا الاستراتيجية إلى أداء نتفوق به على الآخرين. تستطيع الشركة تحويل كل فرصة تنافسية متاحة واستغلالها قبل الشركات الأخرى المنافسة. للحفاظ على أدائنا التسويقي نقوم بتحليل منافسينا ولدينا خطط تنافسية لمحاصرتهم.	O'Sullivan, 2007

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة.

٥/٢ - الدراسة الميدانية:

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة، واختبارات فروض البحث وملخص لأهم نتائج الدراسة وأهم التوصيات المقدمة وذلك على النحو التالي:

أ: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في مديري التسويق والمبيعات في شركات الأدوية الخاصة، وقد بلغ حجم مجتمع البحث (٢٤٧) مفردة، وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة، وبلغت نسبة استجابة مجتمع البحث على الاستبيان ٩٠٪، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة

اسم الشركة	الفئة الموزع عليها	القوائم	
		الموزعة	الصححة
		العدد	%
المهن الطبية	مديري التسويق والمبيعات	٧١	٢٨٪
أمون	مديري التسويق والمبيعات	٤٧	١٨٪
ايبكو	مديري التسويق والمبيعات	٧٦	٢٦٪
ايفا فارما	مديري التسويق والمبيعات	٥٣	١٨٪
الإجمالي		٢٤٧	٩٠٪

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

ب - أسلوب القياس:

اعتمد الباحث على أسلوب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات من (موافق تماماً) ويمثل (٥ درجات) إلى (غير موافق تماماً) ويمثل (درجة واحدة). كما استخدم الباحث في قياس صدق وثبات أداة الدراسة والممثلة في قائمة الاستبيان على أسلوب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha. كما تم استخدام تحليل المسار (Amos, V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis.

ج - وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة في مدرء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية الخاصة. فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة في توزيع قائمة الاستبيان.

ح - صدق البناء للنموذج الهيكلي:

استخدم الباحث في قياس صدق وثبات أداة الدراسة والممثلة في قائمة الاستبيان على أسلوب معامل كرونباخ ألفا *Cronbach's Alpha*. لقياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة أبعاد الإستراتيجيات التسويقية ودائرة التنافس والأداء التسويقي.

وتم التأكد من صدق البناء من خلال دلالة الصدق العاملي عن طريق مؤشرات الصدق التقاربي والتمييزي، وفيما يتعلق بالصدق التقاربي، فقد تم قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج AVE وكذلك الثبات المركب، لكل متغير من المتغيرات وجاءت القيم على النحو التالي:

جدول رقم (٣) الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

المتغير	الرمز الإحصائي	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخرج	الثبات المركب
استراتيجية زيادة التكلفة	X1	٠,٩٤٤	٠,٤٣٢	٠,٩٥٠
استراتيجية التمييز والاختلاف	X2	٠,٧٦٦	٠,٥٩٦	٠,٨٥٣
استراتيجية التركيز	X3	٠,٨٢٩	٠,٨٥٤	٠,٩٢١
الاستراتيجية المختلطة	X4	٠,٧٢٧	٠,٥٥٩	٠,٨٣٢
دائرة التنافس	M	٠,٨٢٣	٠,٨٥٠	٠,٩١٩
الأداء التسويقي	Y	٠,٨٩٢	٠,٧٥٦	٠,٩٢٥

يتضح من الجدول السابق، أن معامل الثبات المركب للمتغيرات كان أكبر من ٦٠٪، كما أن متوسط التباين المستخرج كان مقبول، حيث إن قيمته كانت أكبر من ٤٠٪ في ظل معامل ثبات مركب أكبر من ٦٠٪ (Fornell & Larcker, 1981)، مما يعني وجود صدق تقاربي. كما أن معامل الثبات المركب كان أكبر من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج مما يعني أن المقاييس حققت الصدق التقاربي والتمييزي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معايير التأكد من الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	استراتيجية زيادة التكلفة	استراتيجية التمييز والاختلاف	استراتيجية التركيز	الاستراتيجية المختلطة	دائرة التنافس	الأداء التسويقي
استراتيجية زيادة التكلفة	(٠,٦٥٧)					
استراتيجية التمييز والاختلاف	٠,٧٥١	(٠,٧٧٢)				
استراتيجية التركيز	٠,٧٥٠	٠,٨٢٦	(٠,٩٢٤)			
الاستراتيجية المختلطة	٠,٦٣٦	٠,٦٤٦	٠,٦٣١	(٠,٧٤٨)		
دائرة التنافس	٠,٧٢٧	٠,٧٣٢	٠,٧٨٠	٠,٦٢٨	(٠,٩٢٢)	
الأداء التسويقي	٠,٧٦٥	٠,٧٤٢	٠,٧٣٩	٠,٦٥٣	٠,٧٦٦	(٠,٨٢٩)

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير، وكذلك قيم الجذر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي يعكس الصدق التمايزي لمقاييس متغيرات الدراسة.

#### ٦/٢ - اختبار فروض البحث:

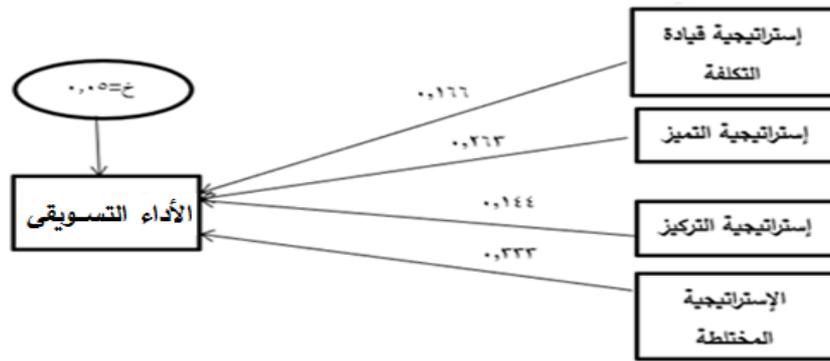
يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
الفرض الأول: ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي ".  
لاختبار هذا الفرض تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي AMOS V.26 باستخدام تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٥) تأثير أبعاد الاستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٣	٠.٠٠٤	٢.٩٠٠	٠.٠٣١	٠.١٦٦	الأداء التسويقي	استراتيجية زيادة التكلفة
٢	٠.٠٠٠	٤.٦٥٨	٠.٠٣٩	٠.٢٦٣	الأداء التسويقي	استراتيجية التمييز والاختلاف
٤	٠.٠١٢	٢.٥٠٠	٠.٠٣٦	٠.١٤٤	الأداء التسويقي	استراتيجية التركيز
١	٠.٠٠٠	٥.٥٩٧	٠.٠٤٩	٠.٣٣٣	الأداء التسويقي	الاستراتيجية المختلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في (استراتيجية ريادة التكلفة، استراتيجية التمييز والاختلاف، استراتيجية التركيز، الاستراتيجية المختلطة) وبين الأداء التسويقي، وذلك عند مستويات معنوية ٠,٠٠١، ٠,٠١، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد، فقد جاء في الترتيب الأول الاستراتيجية المختلطة وذلك بمعامل مساره قدره  $\beta = 0.333$ ، وجاء في الترتيب الثاني استراتيجية التمييز والاختلاف وذلك بمعامل مساره  $\beta = 0.263$ ، وفي الترتيب الثالث جاءت استراتيجية ريادة التكلفة بمعامل مساره قدره  $\beta = 0.166$ ، ثم جاء في الترتيب الأخير استراتيجية التركيز بمعامل مساره قدره  $\beta = 0.144$ ، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل من: (Sehnm et al., 2020)، (Gómez, et al, 2019) حيث توصلنا إلى أن صياغة الاستراتيجية التسويقية يتم الإعداد لها ورسم السيناريوهات المختلفة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هامة هي: الأهداف المستقبلية اللازمة للنمو، خطط وتحركات المنافسين، وكذلك الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف المجالات فلكل استراتيجية فلسفة معينة وكذلك ظروف معينة. كما توصل كل من (Leonidas, et al., 2002) أنه لتفعيل الأداء التسويقي لابد من وضع الاستراتيجيات التسويقية بشكل متوازن مع وضع السوق حيث يعمل ذلك على تفعيل المركز التنافسي كما أن المركز التنافسي له تأثير إيجابي على الأداء والربحية • كذلك يشير (Sinkula & Baker, 2002) إلى أن المنظمات لديها العديد من الفرص لخلق ميزة تنافسية مستدامة ويحدث ذلك إذا كان لديهم اتجاه قوي نحو السوق واتجاه قوي نحو التعلم،



شكل رقم ( ٦ )  
نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:

الفرض الثاني: ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للإستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس

لاختبار هذا الفرض تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي AMOS V.26 باستخدام تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج كما هي موضحة

بالجدول التالي:

جدول رقم (٦) تأثير أبعاد الاستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس

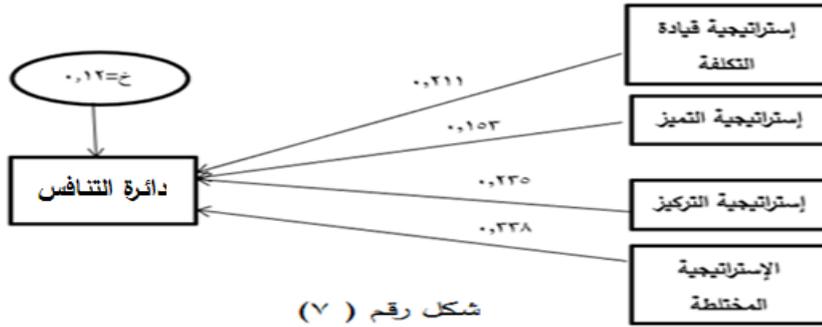
الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٣	٠.٠٠٠٠	٣.٤٩٠	٠.٠٤٧	٠.٢١١	دائرة التنافس	استراتيجية زيادة التكلفة
٤	٠.٠١١	٢.٥٣٢	٠.٠٦٠	٠.١٥٣	دائرة التنافس	استراتيجية التمييز والاختلاف
٢	٠.٠٠٠٠	٣.٨٨٢	٠.٠٥٣	٠.٢٣٥	دائرة التنافس	استراتيجية التركيز
١	٠.٠٠٠٠	٥.٥٩٧	٠.٠٧٠	٠.٣٣٨	دائرة التنافس	الاستراتيجية المختلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في (استراتيجية زيادة التكلفة، استراتيجية التمييز والاختلاف، استراتيجية التركيز، الاستراتيجية المختلطة) وبين دائرة التنافس، وذلك عند مستويات معنوية ٠,٠١، ٠,٠٠١، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد، فقد جاء في الترتيب الأول الاستراتيجية المختلطة وذلك بمعامل مسار قدره  $(\beta=0.338)$ ، وجاء في الترتيب الثاني استراتيجية التركيز وذلك بمعامل مسار  $(\beta= 0.235)$ ، وفي الترتيب الثالث جاءت استراتيجية زيادة التكلفة بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0.211)$ ، ثم جاء في الترتيب الأخير استراتيجية التمييز والاختلاف بمعامل مسار قدره  $(\beta=0.153)$ ، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Bruni-Bossio et al., 2018)

حيث تتضمن استراتيجية النمو دخول أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات جديدة للعملاء فالهدف من استراتيجية النمو الحاجة إلى توسيع أعمال الشركة، وذلك من خلال استهداف إشباع شرائح

العملاء مما ينعكس في النهاية على خلق نوعاً من الولاء للمنظمة. ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:



شكل رقم (٧) نتائج الخطوة الثانية من نموذج تحليل المسار

ويؤكد الباحث من خلال نتائج الدراسات السابقة أن المنظمات يجب أن تتبع الاستراتيجيات التي تحقق لها مزايا تنافسية عديدة، فمثلاً يوجد مواقف تمتاز بها استراتيجية قيادة التكلفة، وذلك باعتبارها أكثر الاستراتيجيات التي تحقق لها مزايا فريدة من وجهة نظر العملاء، وهكذا الحال بالنسبة للإستراتيجية المختلطة أيضاً وذلك لأنها تجمع أكثر عناصر القوة في الاستراتيجيات الثلاث.

الفرض الثالث: ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لدائرة التنافس على الأداء التسويقي توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

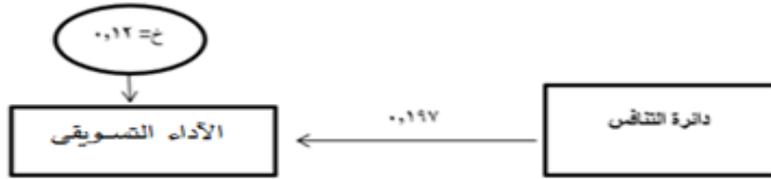
جدول رقم (٧) تأثير دائرة التنافس على الأداء التسويقي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت C.R.	مستوى الدلالة
دائرة التنافس	الأداء التسويقي	٠.١٩٧	٠.٠٤٥	٣.١٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج السابقة إلى أن هناك تأثير معنوي لدائرة التنافس على الأداء التسويقي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ حيث بلغت قيمة C.R ٣.١٠٠ وقيمة معلمة المسار  $\beta = 0.197$ ، وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي يعنى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لدائرة التنافس على الأداء التسويقي، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل من:

(Huang et al., 2018)، (Tavalaei, & Santalo 2019) حيث توصلنا إلى أن الإستراتيجيات التسويقية تقوم على تصميم العروض التنافسية الفعالة طبقاً لفلسفة دائرة التنافس مما يكون له العديد من الانعكاسات الايجابية للأداء التسويقي وكذلك المتنافسة معاً. ويوضح شكل رقم (٨) لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٨)

العلاقة بين دائرة التنافس والأداء التنافسي وفقاً لتحليل المسار

وعلى هذه النتيجة يؤكد الباحث أن دائرة التنافس تعمل على تبسيط عملية التفكير لفرق الإدارة العليا وتساعدهم في احتلال الأسواق التنافسية من خلال تطوير منظم لخيارات نمو فعالة، كذلك فإن التفكير من خلال دائرة التنافس يؤدي إلى توليد طرق فعالة عالية الجودة من المعلومات وتحديد الأسواق الأكثر فعالية لشغلها.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس.

توصلت النتائج باستخدام طريقة Bootstrap من أجل التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
استراتيجية زيادة التكلفة	دائرة التنافس	الأداء التسويقي	٠.٢٤٢	٠.٠٠٠
استراتيجية التمييز والاختلاف	دائرة التنافس	الأداء التسويقي	٠.١٣٠	٠.٠٠٠
استراتيجية التركيز	دائرة التنافس	الأداء التسويقي	٠.١٤٦	٠.٠٠٠
الاستراتيجية المختلطة	دائرة التنافس	الأداء التسويقي	٠.٣٦٧	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود دور وسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في (استراتيجية زيادة التكلفة، استراتيجية التمييز والاختلاف، استراتيجية التركيز، الاستراتيجية المختلطة)، وبين الأداء التسويقي، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١، ويمكن توضيح النموذج الهيكلي الذي أسفر عنه التحليل

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس، فيمكن للباحث توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) مؤشر الوساطة للتأثيرات غير المباشرة للتأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة

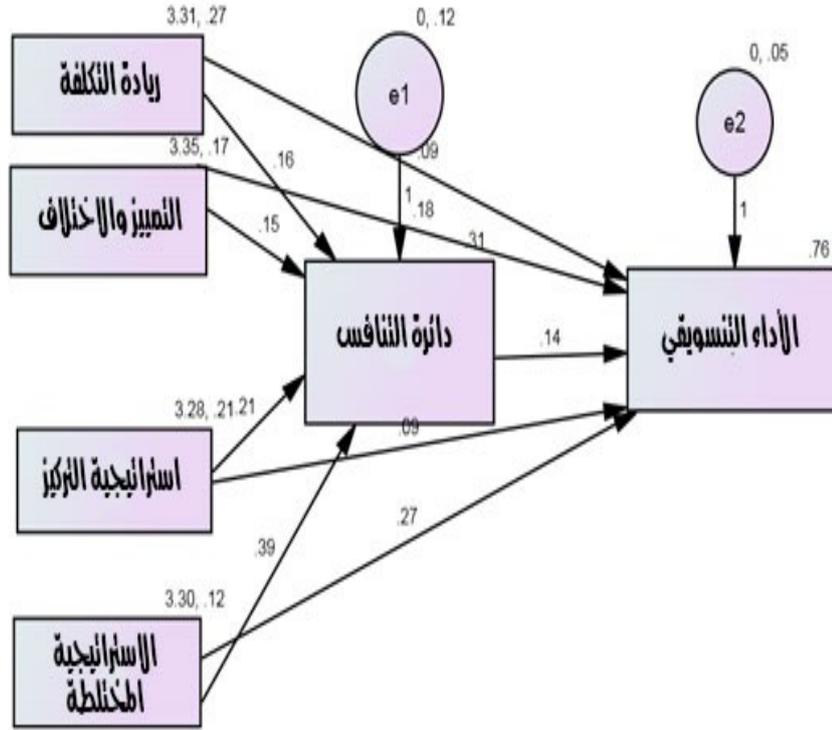
نوع الوساطة	نسبة الوساطة	التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		معامل المسار	المعنوية	معامل المسار	المعنوية			
وساطة كلية	٩٦%	٠.٠٠٠٠	٠.٢٥٣	٠.٠٠٠٠	٠.٢٤٢	الأداء التسويقي	دائرة التنافس	استراتيجية زيادة التكلفة
وساطة جزئية	٧١%	٠.٠٠٠٠	٠.١٨٣	٠.٠٠٠٠	٠.١٣٠	الأداء التسويقي	دائرة التنافس	استراتيجية التمييز والاختلاف
وساطة جزئية	٥٢%	٠.٠٠٠٠	٠.٢٨١	٠.٠٠٠٠	٠.١٤٦	الأداء التسويقي	دائرة التنافس	استراتيجية التركيز
وساطة كلية	٩١%	٠.٠٠٠٠	٠.٤٠٥	٠.٠٠٠٠	٠.٣٦٧	الأداء التسويقي	دائرة التنافس	الاستراتيجية المختلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

في ضوء نتائج الجدول السابق، يتضح وجود تأثير غير مباشر لدائرة التنافس في العلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية ( استراتيجية زيادة التكلفة، استراتيجية التمييز والاختلاف، استراتيجية التركيز، الاستراتيجية المختلطة) وبين الأداء التسويقي، حيث إن جميع القيم جاءت أقل من ٥٪، كما أن نوع الوساطة للمتغير الوسيط جاء فعال، حيث كانت الوساطة كلية بين استراتيجية زيادة التكلفة والأداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس، وكذلك بين الاستراتيجية المختلطة وبين الأداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس، وذلك لأن القيم كانت أكبر من ٨٠٪، بينما كانت الوساطة جزئية بين استراتيجية التمييز والاختلاف، وكذلك بين استراتيجية التركيز وبين الأداء التسويقي بتوسيط

دائرة التنافس، وتم الحكم على نوع الوساطة وفقا لدراسة كل من (الدكروري: ٢٠٢١، ص. ١١٤،  
(Hair et al., 2016).

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٩) النموذج الهيكلي بين متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٧/٢: مناقشة النتائج:

(١) بالنسبة للفرض الأول أظهرت النتائج أن كل مكون من مكونات الاستراتيجيات التسويقية له تأثير في تطوير الاداء التسويقي ويساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة به. وكانت النسبة على التوالي قيادة التكلفة، التميز والاختلاف، التركيز، الاستراتيجية المختلطة على التوالي: (١٦٦، ٢٦٣، ١٤٤، ٣٣٣) ، طبقاً لدرجة تأثيرها على الاداء التسويقي.

كما رأينا تحتل الاستراتيجيات المختلطة النسبة الأعلى من الترتيب، ويتفق على هذه النتيجة كل من: (Sehnem et al., 2020) حيث رأى أن الاستراتيجيات المختلطة تمثل أكثر عناصر القوة في الإستراتيجيات السابقة ومن مميزاتهما: تؤدي إلى الحصة السوقية والمكانة التنافسية الربحية وخلق مرونة في التصرف. كذلك رأى (Gómez et al., 2019) أهمية الاستراتيجيات المختلطة التي تعمل على تطوير القدرات التنظيمية والتنافسية. ولكن إختلف معه (Fenga et al., 2019) حيث رأى أن إستراتيجية قيادة التكلفة تعتبر أفضل تكتيكياً ويجب أن تركز إدارة المنظمة عليها وذلك باعتبار أن المستهلك يعبر عن الدخل المالي، فالبيع بسعر منخفض يحقق فرص أكثر للربحية ويحقق عملاء أكثر فاعلية وبالتالي دخل أكثر.

(٢) بالنسبة للفرض الثاني أظهرت النتائج أن يوجد علاقة ذات تأثير إيجابي للاستراتيجيات التسويقية على دائرة التنافس، وكانت النتائج كما يلي على التوالي: ٠,٢١١، ٠,١٥٣، ٠,٢٣٥، ٠,٣٣٨، على التوالي استراتيجية قيادة التكلفة، ثم التميز والاختلاف، والتركيز، وأخيراً الاستراتيجيات المختلطة. واتفق على هذه النتائج العديد من الباحثين حيث رأى (Lin, et al., 2020) أن استراتيجية التميز والاختلاف تركز على أنشطة الترويج مثل الإعلان وتوزيع عينات مجانية، وما إلى ذلك، فالمستهدف من ذلك هو الوصول إلى العملاء الذين لديهم الرغبة والقدرة الشرائية، والاستحواذ عليهم. كذلك توصل آخرون أن استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع محدد من السوق، ثم تكثف النشاط التسويقي وتوجيه المنتجات المناسبة له، والعمل على التفوق على المنافسين، أو منعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة (Cao, et al., 2019). مما سبق يدل أن كل استراتيجية تطبق من خلال فكر استراتيجي مختلف وكذلك وفقاً لظروف معين

(٣) وتوصلت نتائج الفرض الثالث إلى أن هناك تأثير معنوي لدائرة التنافس على الأداء التسويقي وكانت النسبة ٠,١٩٧، مما يؤكد تأثير دائرة التنافس على الأداء التسويقي. ويتفق على النتيجة كل من (Bruni-Bossio et al., 2018) حيث رأى أن دائرة التنافس هي أداة مبتكرة للتخطيط وتحديد وتقييم فرص النمو المحتملة للسوق مقارنة بالمنافسين. كذلك رأى آخرون أن الفكر التسويقي الاستراتيجي الناجح هو الذي يتعلق بالأنشطة الاستراتيجية التي تختص برسم الاتجاه المستقبلي واتخاذ القرارات والممارسات ذات الصياغة الاستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة الشركة وتحقيق أهدافها وبالتالي ربحيتها وتقدمها (Tavalaei, & Santalo, 2019).

٤) توصلت نتائج الفرض الرابع الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي غير مباشر للاستراتيجيات التسويقية على الاداء التسويقي وبتوسيط دائرة التنافس، توصلت نتائج الدراسة إلى أن يوجد تأثير غير مباشر لاستراتيجية زيادة التكلفة بنسبة ٩٦٪ لاستراتيجية قيادة التكلفة، كذلك يوجد تأثير غير مباشر لاستراتيجية التميز والاختلاف بنسبة ٧١٪، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير غير مباشر لدائرة التنافس على استراتيجية التركيز في تأثيرها على الاداء التسويقي وبتوسيط دائرة التنافس بنسبة ٥٢٪ مما يدل على قوة التأثير الغير مباشر أيضا. كذلك زاد الثاني الغير مباشر للاستراتيجيات المختلطة في تأثيرها الغير مباشر على الاداء التسويقي وبتوسيط دائرة التنافس زاد بمقدار ٩١٪.

٨/٢: التوصيات :

أبعاد التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة
استراتيجية زيادة التكلفة	يمكن إتباع إستراتيجية زيادة التكلفة من خلال إتباع سياسة التسعير المنخفض لتحقيق السيولة المالية نتيجة ظروف معينة، بينما لا يمكنها إتباع أي سياسات أخرى للترويج، أو إتباع سياسات موحدة للترويج، فكل إستراتيجية تطبق لظروف وأهداف معينة، بينما يكون الهدف من تطبيق معظم الإستراتيجيات هو إحكام الرقابة على الأسواق. ويؤكد الباحث أن سر نجاح في إستراتيجية زيادة التكلفة هو التركيز على شراء المواد الخام بأقل سعر ممكن، وعلى ذلك يتم تسعير المنتجات بأسعار أقل من المنافسين، وتتحكم المنظمة في السوق وتحصل على العملاء.	مدراء التسويق والمبيعات
استراتيجية التركيز	أن أهم ما يميز إستراتيجية التركيز هو تركيزها على قطاع محدد وتفصيل المنتجات بدقة على رغبة العملاء، وهذا له مدلولان هما اهتمام الشركة بالعميل، وشعور العميل باهتمام الشركة مما يحقق ولاءه، ويخلق ميزة تنافسية مستدامة	مدراء التسويق والمبيعات

أبعاد التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة
	للمنظمة لذلك <u>يوصى الباحث</u> أن تركز المنظمة على تقسيم السوق الى قطاعات محدودة، ومن ثم توجيه موارد المنظمة الى هذا القطاع.	
الاستراتيجية المختلطة	أثبتت نتائج الدراسة أن هناك أهمية كبيرة في تطبيق <u>الاستراتيجية المختلطة</u> التي تجمع بين العناصر الإيجابية لكل من إستراتيجية التميز، وإستراتيجية ريادة التكلفة، وإستراتيجية التركيز على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ونتيجة لذلك، استكشف الباحثون في الأدب التسويقي أهمية الاستراتيجيات المختلطة التي تعمل على تطوير القدرات التنظيمية والتنافسية.	مدراء التسويق والمبيعات
التميز والاختلاف	من أجل تحقيق استراتيجية التميز ولتنافسية مستدامة يجب أن تعمل الشركات على تقديم منتجات وخدمات فريدة من نوعها، مما يصعب على المنافسين تقليدها، فالمزايا التنافسية للعملاء تكون في المحتوى وجودة التصميم والسمعة والعلامة التجارية المشهورة.	مدراء التسويق والمبيعات
دائرة التنافس	كما أثبتت نتائج الدراسة أن أكثر ما يميز العمل من خلال <u>دائرة التنافس</u> هو تقسيم العملاء إلى شرائح، وتقديم المنتجات لهم، ومن ثم كسب ولائهم، والاحتفاظ بهم، ثم الانتقال إلى شرائح أخرى من العملاء. أن دائرة التنافس كفكر استراتيجي ناجح هو الذي يتعلق بالأنشطة الاستراتيجية التي تختص برسم الاتجاه المستقبلي واتخاذ القرارات والممارسات ذات الصياغة الاستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.	الادارة العليا بالاشتراك مع مدراء التسويق والمبيعات

أبعاد التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة
الاستراتيجيات التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة الاستراتيجية التسويقية يتم الإعداد لها ورسم السيناريوهات المختلفة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هامة هي: الأهداف المستقبلية اللازمة للنمو، وفي ضوء تحركات المنافسين، وفي ضوء القدرات والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في مختلف المجالات.</li> <li>• كما أن هناك خمس قوى رئيسية تؤثر على المنافسة وهي: مجموعة الموردون أو المصدرون للمواد الخام، القدرة الشرائية للعملاء ومدى حاجاتهم للأصناف، المنافسون الجدد، المنافسون الحاليون ومدى قوتهم التنافسية، وجود بدائل فريدة للمنتج أو الخدمة. لذلك يؤكد الباحث أنه لبناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق يكون من خلال إشباع حاجات فئة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود.</li> <li>• ينبغي على قيادات الشركات محل الدراسة أن تفهم متطلبات النجاح التنافسي من خلال مقارنة قدرتها التنافسية، وقدرات المنافسين الأخرى، وأن تعمل على زيادة قدرتها التنافسية بشكل أكثر وأسرع من المنافسين</li> <li>• يوصى الباحث بضرورة توفير المرونة التنافسية، وتقليل القيود، وتوفير الأفكار الإبداعية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد، وتوفير بيئة تنافسية صالحة.</li> <li>• يجب على إدارة التسويق أن تحقق التكامل مع البيئة الداخلية والخارجية للشركات محل الدراسة.</li> </ul>	الإدارة العليا

جدول رقم (٨) نتائج الدراسة التطبيقية للفروض والأهداف:

م	الفروض والاهداف	مدى تحقيقه
<b>أولاً الفروض</b>		
الفرض الاول	يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي.	قبول الفرض الاول
الفرض الثاني:	يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لإستراتيجيات التسويقية على دائرة التسويقي.	قبول الفرض الثاني
الفرض الثالث	يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لدائرة التنافس على الأداء التسويقي.	قبول الفرض الثالث
الفرض الرابع	يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي بتوسيط دائرة التنافس.	قبول الفرض الرابع
<b>ثانياً الأهداف</b>		
الهدف الأول	تحليل العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية وبين الأداء التسويقي.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	قياس الدور الوسيط لدائرة التنافس على كل من الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي.	تم تحقيقه
الهدف الثالث	تقديم إطار نظري لكل من الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي وتوسيط دائرة التنافس.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	تقديم مجموعة من التوصيات للشركات محل الدراسة	تم تحقيقه

٩/٢ الدراسات والبحوث المستقبلية:

١. نموذج مقترح لأبعاد دائرة التنافس ودورها في تطوير الميزة التنافسية.
٢. تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات التنافس والفعالية التسويقية
٣. تحليل العلاقة بين دائرة التنافس والقدرة التنافسية.
٤. تأثير دائرة التنافس على الابداع التنافسي.
٥. تحليل العلاقة بين دائرة التنافس واتخاذ القرارات التنافسية.

١٠/٢ : قائمة المراجع:

أ - المراجع العربية:

- ١- أكرم أحمد الطويل (٢٠١٨) الأداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- ٢- الذكوروي، محمد السعيد عبد الغفار (٢٠٢١)، "الدليل المختصر في مناهج البحث العلمي"، (المنصورة: فودة للنشر والتوزيع).

ب - قائمة المراجع الأجنبية

1. Cao, F., Lian, C., Yu, J., Yang, H., & Lin, S. (2019). Study on the adsorption performance and competitive mechanism for heavy metal contaminants removal using novel multi-pore activated carbons derived from recyclable long-root Eichhornia crassipes. Bioresource Technology. doi: 10.1016/j.biortech.2019.01.007
2. Chai, Q., Xiao, Z., & Zhou, G. (2020). Competitive strategies for original equipment manufacturers considering carbon cap and trade. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 78, 102193. doi: 10.1016/j.trd.2019.11.022.
3. Ding, Y., Peng, Y., Chen, S., Li, Z., Zhang, X., Falaras, P., & Hu, L. (2019). A competitive coordination strategy to synthesize Co3O4 flower-like structures for high-performance asymmetric supercapacitors. Applied Surface Science. doi: 10.1016 /j. apsusc.2019.07.244.
4. Erfanifard, Y., Stereńczak, K., & Miścicki, S. (2019). Management strategies alter competitive interactions and structural properties of Norway spruce in mixed stands of Białowieża Forest, Poland. Forest Ecology and Management, 437, 87–98. doi:10.1016 /j.foreco.2019.01.035.
5. Fenga T, Dan Wangb , Alan Lawtonc , Ben Nanfeng Luo (2019) Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity Journal of Business Research , Volume 100, July 2019, Pages 111-121
6. Goel, R., Singh, A., & Ghanbarnejad, F. (2018). Modelling competitive marketing strategies in social networks. Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications. doi:10.1016 /j.physa.2018.11.035
7. Gómez, J., Pérez-Aradros, B., & Salazar, I. (2019). Does order of entry shape competitive strategies? An analysis of European mobile operators. Long Range Planning. doi:10.1016 /j.lrp. 2019.02.007.
8. Hill, J., Randolph Ford, W., & Farreras, I. G. (2015). Real conversations with artificial intelligence: A comparison between human-human

- 
- 
- online conversations and human–chatbot conversations. Computers in Human Behavior, 49, 245–250. doi:10.1016/j.chb.2015.02.026.
9. Huang, H., He, Y., & Chen, J. (2018). Competitive strategies and quality to counter parallel importation in global market. Omega. doi: 10.1016/j.omega.2018.07.009.
  10. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling.
  11. Kaya-Altop, E., Şahin, M., Jabran, K., Phillippo, C. J., Zandstra, B. H., & Mennan, H. (2019). Effect of different water management strategies on competitive ability of semi-dwarf rice cultivars with *Echinochloa oryzoides*. Crop Protection, 116, 33–42. doi:10.1016/j.cropro.2018.
  12. Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2018). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. Journal of Innovation & Knowledge. doi:10.1016.10.
  13. Kuo, K.-C., Lu, W.-M., & Le, M.-H. (2020). Exploring the performance and competitiveness of Vietnam port industry using DEA. The Asian Journal of Shipping and Logistics. doi:10.1016/j.ajsl.2020.01.002
  14. Lin, H.-E., Hsu, I.-C., Hsu, A. W., & Chung, H.-M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. Technological Forecasting and Social Change, 154, 119952. doi:10.1016/j.techfore.2020.119952.
  15. Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. Journal of Business Research, 70, 168–176. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.022
  16. McGreevy, M., Harris, P., Delany-Crowe, T., Fisher, M., Sainsbury, P., & Baum, F. (2020). Erratum to “Can health and health equity be advanced by urban planning strategies designed to advance global competitiveness? Lessons from two Australian case studies” [Soc. Sci. Med. 242 (2019) 112594]. Social Science & Medicine, 244, 112694. doi:10.1016/j.socscimed.2019. 112694.
  17. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2019). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. Information & Management. doi:10.1016/j.im.019.05.
  18. Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2019). DYNAMIC STRATEGIC PLANNING AND FIRM COMPETITIVE PERFORMANCE: A CONCEPTUALIZATION AND AN EMPIRICAL TEST. International Journal of Production Economics. doi:10.1016/j.ijpe.2019.09.030.

19. O'Sullivan D ( 2007 ) " THE MEASUREMENT OF MARKETING PERFORMANCE IN IRISH FIRMS" , Irish Marketing Review Volume 19 Number 1&2
20. Önsel Ekici, Ş., Kabak, Ö., & Ülengin, F. (2019). Improving logistics performance by reforming the pillars of Global Competitiveness Index. Transport Policy, 81, 197–207. doi:10.1016/ j.tranpol. 06.014.
21. Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. Journal of Business Research, 63(12), 1273–1281. doi:10.1016 /j.jbusres. 2009.09.007
22. Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2018). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. Journal of Business Research. doi:10.1016.
23. Pertusa-Ortega EM, Molina-Azorín JF, Claver-Cortés E. 2009. Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. British Journal of Management, 20(4), 508-523.
24. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
25. Sajic, N., Oplatowska-Stachowiak, M., Streppel, L., Drijfhout, J. W., Salden, M., & Koning, F. (2020). Performance characteristics of a new competitive DQ2.5-glia-α3 gliadin ELISA. Food Control, 110, 107027. doi:10.1016/j.foodcont.107027.
26. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2018). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. Industrial Marketing Management. Doi:10.1016/j.indmarman.2018.07.004
27. Sehnem, S., Piekas, A., Dal Magro, C. B., Fabris, J., & Leite, A. (2020). Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts. Journal of Cleaner Production, 121695. doi:10.1016/j.jclepro.2020.121695.
28. Stavroulakis, P. J., Papadimitriou, S., Tsioumas, V., Koliouisis, I. G., Riza, E., & Olga Kontolatou, E. (2019). Strategic competitiveness in maritime clusters. Case Studies on Transport Policy. doi: 10.1016/j.
29. Sun Tzu. (1910/2005). Sun Tzu on the art of war: The oldest military treatise in the world (L. Giles, translator). Project Gutenberg edition released December 28, 2005; Original translation of 6th century BC work published 1910. Available at <http://www.gutenberg.org / ebooks /17405>.

- 
- 
30. Taleizadeh, A. A., & Sadeghi, R. (2018). Pricing strategies in the competitive reverse supply chains with traditional and e-channels: A game theoretic approach. International Journal of Production Economics. Doi:10.1016 /j.ijpe.2018.06.011
  31. Tavalaei, M. M., & Santalo, J. (2019). Pure versus hybrid competitive strategies in the airport industry. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 124, 444–455. doi:10.1016/j.tra.2019.04.015.
  32. Watanabe, L. F. M., Bello, V. H., De Marchi, B. R., Silva, F. B. da, Fusco, L. M., Sartori, M. M., ... Krause-Sakate, R. (2019). Performance and competitive displacement of Bemisia tabaci MEAM1 and MED cryptic species on different host plants. Crop Protection, 124, 104860. doi:10.1016/ j.cropro.104860
  33. Yoo, S., & Yoshida, Y. (2019). Consumer preferences and financial incentives in the Japanese automobile industry. Transport Policy. doi:10.1016/j.tranpol.2019.07.002
  34. Zhang, J., & Meng, M. (2019). Bike allocation strategies in a competitive dockless bike sharing market: Complex network approach. Journal of Cleaner Production.doi: 10.1016/j.jclepro.

---

---

## The Mediating Role of the Competition Cycle in the Relationship between Marketing Strategies and Marketing Performance: An Empirical Study

*Dr. Abdelhamid Abdallah Al Hendawy*

### Abstract:

The study aimed to analyze the mediating role of the competition cycle between Marketing Strategies and marketing performance.

The study was carried out on a sample composed of 223 Marketing and Sales Managers in pharmaceutical companies. The Path analysis method was applied in analyzing the study data.

The Findings of the study confirmed the impact of the Marketing Strategies with its various dimensions on the marketing performance; the study clear that this impact was ranked as follows, mixed strategy > differentiation strategy > focus strategy > cost leadership strategy > focus strategy.

In light of the research results, set of recommendations and ideas were suggested for further future research in the same field.

**key words:** Marketing Strategies, cost leadership, differentiation, focus, mixed strategy, competitive circle, marketing performance.