

العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم

مروة عبد القادر محمد عبد القادر

مدرس مساعد

المعهد العالي للعلوم الإدارية

ظموه - الجيزة

أ.د. عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ التسويق المتفرغ

كلية التجارة

جامعة قناة السويس

أ.د. منى إبراهيم دكروري

أستاذ التسويق

كلية التجارة

جامعة المنصورة

ملخص البحث

يركز هذا البحث على محاولة الإجابة عن تساؤل رئيس هو: هل توجد علاقة بين استراتيجية الريادة التسويقية وتنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم؟، وتم صياغة الفرض التالي للإجابة عن هذا التساؤل: "توجد علاقة معنوية بين استراتيجية الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم" وقد تم تجميع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تجميعها من خلال عينة عشوائية إلكترونية تتكون من ٣٠٩ مفردة (بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة). ويخلص البحث إلى النتائج التالية: ١- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير استراتيجية الريادة التسويقية ومتغير التنافسية، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل، وكذلك كشفت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية (التركيز على الابتكار، والاستباقية، والتحرك نحو الفرص، والأخذ بالمخاطرة المحسوبة، وقوة المستهلك، والاستفادة من الموارد، وخلق القيمة) وبين

جميع أبعاد التنافسية (خفض التكاليف، والتميز، والنمو، والجودة)، وهي جميعها علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

٢- جميع أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية تؤثر في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، ويمكن ترتيب الأهمية النسبية لمدى مساهمة كل بعد من تلك الأبعاد في تحسين التنافسية، كما يلي: (١) الاستفادة من الموارد (٢- خلق القيمة – (٣ قوة المستهلك – (٤ التحرك نحو الفرص – (٥ الأخذ بالمخاطرة المحسوبة – (٦ الاستباقية – (٧ التركيز على الابتكار

الكلمات المفتاحية

الريادة التسويقية – التنافسية – المنظمات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

في البدايات، ارتبطت الريادة التسويقية بالجهود التسويقية لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الموارد المحدودة، وعادة يتم الإشارة لها في المراجع بشكل تلقائي لأنشطة التسويق الإبداعية (Hills et al., 2010; Morris et al., 2002) وبالرغم من ذلك، فقد تطور مفهوم الريادة التسويقية ليخرج من التركيز الضيق لمفهوم وتصور أوسع وأكثر شمولاً. فالريادة التسويقية ليست بالأمر السهل، حيث تختلف أنشطتها باختلاف نوع النشاط في المنظمة، ولذا يشهد عالم الأعمال فشلاً ملحوظاً لمعظم المنظمات الجديدة غير المنظمة بشكل جيد (شريف، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

أ) محور الريادة التسويقية:

ظهر العديد من وجهات النظر والمفاهيم المختلفة لمفهوم الريادة التسويقية والتي من بينها أن الريادة التسويقية هي وسيلة وطريقة للتفكير – رفيع المستوى – فعند احتضانها ونشرها بشكل نشط من قبل الإدارة العليا، فإنه يمكن لها التطور إلى أن

تصبح ثقافة تنظيمية داخل المنظمات والتي تشكل أساساً للمزايا التنافسية التي من الصعب محاكاتها وتقليدها (Whalen et al., 2016).

لذلك كان لا بد من السعي لتأسيس مجال الريادة التسويقية كبناء رئيسي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات. ويمكن تعريف الريادة التسويقية بأنها العقلية الرشيدة التي تستفيد من الموارد بشكل عملي، وتستخدم العلاقات، وتأخذ مخاطر مقبولة لاستغلال فرص الإبداع المشترك والمبتكر بشكل استباقي، وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين وأصحاب المصالح (Alqahtani & Uslay, 2018).

ولا يوجد تعريف محدد يمكن استخدامه لفهم الريادة التسويقية، ويرجع ذلك إلى أن تعريف الريادة التسويقية تم تناولها من جهات نظر مختلفة بالإضافة إلى التداخل بين مفهومي التسويق وريادة الأعمال.

ويؤدي عدم وجود تعريف محدد ومتفرد للريادة التسويقية إلى أن تظل الجهود البحثية – في هذا الصدد-مجزأة وغير محددة. وبالتالي، تقتصر عملية التنمية النظرية فقط على التحديد المفاهيمي، والذي يأتي معظمه من غيرها من العلوم الاجتماعية، ويقتصر التطوير على بعض النماذج المفاهيمية. وعلى أية حال، فهناك حاجة قوية لتطوير الأدوات والمبادئ والنظريات لمساعدة المنظمات – وخاصة المبتدئة والصغيرة – على البقاء على قيد الحياة والازدهار في بيئة تتسم بالعدائية وعدم التوقع بشكل متزايد.

وقد أشارت دراسة (Gilmore & Shaw, 2001) أنه يقصد بالريادة التسويقية (EM) معرفة كيفية عمل (المدراء –المالكون- رواد الأعمال) في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وكيفية اتخاذهم للقرارات ومنها ما يتعلق بالعروض، الخبرة، التأثير، ندرة الموارد، الحجم. أما (Wickham, 2001) فيعرف الريادة التسويقية

بأنها "عملية التغيير في الأسواق من خلال التركيز على الابتكار والإبداع وذلك بتقديم أنماط منتجات جديدة"، وتأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

- ١- تأسيس مشروع تسويقي جديد.
- ٢- تقديم منتج جديد لم يكن موجود من قبل.
- ٣- إضافة تعديل علي منتج قائم ليتناسب مع احتياجات العميل الفعلية.
- ٤- فتح أسواق جديدة.
- ٥- القدرة على جذب موردين جدد.

وأضاف (Collinson & Shaw, 2001) أنها تتصف بسرعة الاستجابة للسوق والقدرة على توقع التغيرات في طلبات العميل وهو ما يسمى بالاستباقية. وفي دراسة (Morris et al., 2002) والتي استهدفت تقديم دراسة متعمقة للريادة التسويقية واستطاع تعريفها "بالاستباقية واستغلال الفرص للحصول على العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال الطرق الابتكارية لإدارة الخطر، تعظيم الموارد، وخلق القيمة". كما أضاف (Bjerke & Hultman, 2002a) أن الريادة التسويقية هي تسويق منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال روح المبادرة كذلك الاهتمام بتشجيع الموظفين على كيفية التعامل مع التغيير، وكيفية تطوير مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية والإبداعية، والعمل على اقتناص الفرص.

وأشار (Shane, 2003) إلى أن فهم عمليات التنظيم هي أحد العناصر الضرورية للريادة، فالريادة هي خلق منظمات جديدة خلال عملية ديناميكية تشترك فيها مثل أنشطة الحصول على الموارد وعمليات إنتاج قائمة، وجذب العالمين. وركز (Stokes, 2003) على أهمية الابتكار والتطوير للأفكار مترامناً مع فهم احتياجات السوق وإمكانية الوصول للعملاء داخل القطاعات السوقية المختلفة القدرة على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

ويشير (Struwing, 2003) الي ضرورة التكامل بين العناصر الثلاثة (الابتكار- الإبداع- الريادة) فيوضح أن الفكرة تتولد لدي المبتكر ثم يقوم المبدع بالتنفيذ من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية، ومن ثم تصبح المنظمة رائدة لقدرتها على المنافسة من خلال نجاح منتجاتها وعملياتها وبالتالي تلبية احتياجات العميل.

واتفق كل من (Teach et al., 2006; Buskirik & Lavik, 2004) على أن الريادة التسويقية مدخل هام لاستخدام المعرفة التسويقية لإمكانية الابتكار في الأفكار والقدرة على تحويلها لخدمات أو منتجات إبداعية مميزة قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء وجذب عملاء جدد مرتقبين مع عدم إغفال العمل على اقتناص الفرص.

وأكدت دراسة (Miles & Darroch, 2006) على أن الريادة التسويقية هي عملية حاسمة لخلق الفرص، والتقييم، والاستغلال الأمثل للموارد داخل المنظمات على حد سواء.

كما ينقل (Hills et al; 2008) عن جمعية التسويق الأمريكية أن الريادة التسويقية هي عملية البحث عن الفرص لاتخاذ المخاطر المحسوبة والتي تخلق قيمة محسوسة للعميل من خلال بناء العلاقات والإبداع والابتكار في عملية تحسين وتطوير المنتجات للحفاظ علي العميل الحالي وجذب عميل مرتقب مع عدم إغفال جانب المرونة.

وتؤكد دراسة (Hallback & Gabrielsson 2013) على أن المنظمات الصغيرة تتمتع بالصفات العظيمة للريادة التسويقية من خلال تحديد الاتفاقيات المشتركة في السوق.

وهدفنا دراسة (العطوى، ٢٠١٤) الي الكشف عن العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية من خلال (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) والتسويق الريادي من خلال أبعاده (التوجه نحو

المبادرة، التوجه نحو استثمار الفرص، التوجه نحو الابتكار والإبداع في المنتج، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد، خلق قيمة العميل). وتوصلت الدراسة الي أنه لم يثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في التسويق الريادي مما يعني أن المنظمات لم تضع أهداف محددة لفهم الأفكار الجديدة سواء من معرفة أفراد العاملين أو من خارج المنظمة. ومن هنا يمكن تعريف التسويق الريادي على أنه " فن المدير في ممارسة أنشطة التسويق التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهو قادر علي المبادرة في البحث عن الفرص، تقديم أفكار جديدة مبدعة، قادر علي تحمل المخاطر، متمكن في الحصول على الموارد المادية باستعمال علاقات شخصية محققا قيمة محسوبة للمستهلك".

وفي حين اتفقت دراسة كل من (Miles et al., Tyebjee et al., 1983) على التركيز في المقام الأول علي منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، اختلفت دراسة (Lam & Harker, 2015) مع العديد من الدراسات حيث ركزت على أن الريادة التسويقية لم تقتصر فقط على منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ولكن يمكن أيضا تطبيق هذا التوجه وأكدت دراسة (كامل، ٢٠١٦) على أهمية التوجه الريادي في المنظمات الناجحة حيث تشير الي الاستغلال الأمثل للموارد واستخدام الطاقات المتاحة وذلك لمواجهة المنافسة الشرسة بين المنظمات، وتوسيع نطاق العمل للدخول في أسواق جديدة وطرح مشاريع متميزة. ويرى (Whalen et al., 2016) الريادة التسويقية هي وسيلة وطريق للتفكير على منظمات الأعمال كبيرة الحجم.

ثم أضاف كل من (Whalen et al., 2016; Yang & Gabrielsson, 2017) أن الابتكار، خلق القيمة من الأبعاد الرئيسية للريادة التسويقية والتي لا تقتصر فقط على منظمات Business to Consumer B2C ولكن أيضا تتضمن منظمات B2B .Business to Business

أما دراسة (Dushi et al., 2019) فقد اختلفت مع بعض الدراسات حيث وجدت أن هناك تحفظ فيما يتعلق بتحمل المخاطر علاوة على ذلك عدم ميلهم للاستباقية، الابتكار، والتوجه نحو العميل. وركزت على الفرص وأهمية استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل. وأكدت على أن خلق القيمة هو البعد الأمثل والرائد من أبعاد الريادة التسويقية.

وكشفت دراسة (Ghods, 2019) أنه على الرغم من التركيز المتكرر على أهمية المنظمات المجتمعية لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في أدبيات ريادة الأعمال، إلا أنه لم يكن هناك أي بحث أجري على نهج التسويق لمشروع مجتمعي. يركز هذا المقال على أبعاد الريادة التسويقية في المنظمات المجتمعية ومن خلال مراجعة أكثر من ١٧٠ مقالة لها علاقة بتسويق منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك التسويق للمنظمات التي لا تهدف للربح، تسويق الخدمات، الريادة التسويقية، تسويق الاتصال، تمويل المنظمات، التسويق ال مجتمعي. كشف التحليل أن المنظمات المجتمعية يمكن أن تتمتع بعناصر الريادة التسويقية في أربعة مجالات وهي: (المنافسة في السوق، السعي لجذب المالية الخاصة بها، التوظيف، تقديم المنتج والخدمة للجمهور المستهدف). وأن نهج الريادة التسويقية ينمو ليكون مصدر قلق بين المجتمع الأكاديمي، وينبغي تقديم تطبيقاته بجدارة لتلك التي تطمح إلى تحسين حياة الإنسان هذا ما يتبعه مؤسسو المنظمات المجتمعية وأصحاب المصلحة والمديرون.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن للباحثين تعريف الريادة التسويقية "بأنها التكامل والتناغم بين مجموعة العمليات الاستباقية التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة، والعمل على بناء علاقات مع العملاء في ظل الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، والتحرك السريع نحو الفرص لاقتناصها مع الأخذ بالمخاطر المحسوبة لخلق قيمة للمنظمة".

ب) محور التنافسية:

تم مناقشة تعريف التنافسية على نطاق واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ورغم ذلك فما يزال هناك اختلاف في آراء الباحثين حول مفهوم التنافسية، فمن وجهة نظر (Porter (1985 فإن التنافسية تشير إلى المدى الذي يمكن أن تحقق فيه المنظمة مركزاً دفاعياً أقوى من منافسيها (Kwak et al., 2018) ، ومن وجهة نظر الأسواق فإن التنافسية تمثل الوضع المتفوق للسوق الذي تمتلكه المنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين، ومن منظور الجودة، فإن التنافسية تعبر عن الحصول على قيمة أعلى بالاعتماد على الموارد والقدرات التنافسية (Zhang et al., 2018)، حيث يمكن القول أن المنظمة تتمتع بالتنافسية إذا كانت تنفذ استراتيجية لخلق القيمة (Hatani et al., 2016).

ولعل الاهتمام الأول لمجال الإدارة الاستراتيجية هو كيفية تحقيق المنظمات للتنافسية والاستفادة منها (Rua et al., 2018)، ووفقاً لدراسة (Latukha, 2018) فإن المنظمات تمتلك التنافسية من خلال القدرة على البقاء في السوق الصعبة والبيئات الاقتصادية الديناميكية، من خلال الإبداع في التغلب على البيروقراطية، والإنتاج بتكلفة منخفضة، وامتلاك موظفين مهاريين وذوي مواهب عالية. فضلاً عن امتلاك شبكات الربط اللازمة لإجراء العمليات التجارية في بيئة غير مستقرة ومنقلبة، بالإضافة إلى امتلاك الجذور الثقافية المناسبة، والقدرة على التكيف بشكل أكبر مع عدم استقرار السوق من المنظمات الأخرى.

وخلاصة القول إنه رغم عدم توافق الآراء حول مفهوم التنافسية، إلا أن هناك خصائص مشتركة مرتبطة بتحقيق التنافسية، وهي أن تحقق المنظمة عائداً أعلى من متوسط العوائد في الصناعة، أو حصة سوقية أعلى، وذلك وفقاً للأدبيات في هذا الشأن (Zhang et al., 2018).

وبشكل عام، يمكن تقسيم مصادر التنافسية إلى مجموعتين رئيسيتين، تستمد المجموعة الأولى أفكارها من نظرية الاعتماد على الموارد Resource Based

Theory (RB)، أما الثانية فتستمد أفكارها من نظرية الاعتماد على القدرة
Capability Based Theory (CB)

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الأدبيات في مجال الإدارة الاستراتيجية على دور القدرات الديناميكية للمنظمة في خلق قدراتها التنافسية، حيث لا يعتمد نجاح المنظمات على مواردها وقدراتها فحسب، بل يعتمد أيضاً على القدرة على التكيف مع حالات الطوارئ في الأسواق التي تعمل فيها، وهنا يبرز دور جديد لمنظور آخر في تفسير التنافسية، ألا وهو منظور القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities View (DCV) لدعم التكيف مع التغير البيئي، وهذا المنظور يعتبره الباحثون امتداداً طبيعياً لنظرية الاعتماد على الموارد انطلاقاً من أن الحفاظ على التنافسية نشاط ديناميكي لا نهائي (Rua et al., 2018).

وقد ناقش عدد من الأدبيات العلمية كيف يمكن للمنظمات أن تحقق التنافسية، فمثلاً رأت دراسة (Saeidia et al., 2018) أن المنظمات يمكنها تحقيق التنافسية عن طريق إدارة مخاطرها بشكل أفضل من منافسيها، كما اهتمت دراسة Latukha, (2018) بتحقيق التنافسية عبر الموارد غير الملموسة وبخاصة إدارة المواهب بالمنظمة، في حين ادعت الكثير من الدراسات أن أحد أهم مصادر التنافسية هو تبني تكنولوجيا المعلومات، باعتبار أن ميزات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تسمح للمنظمات بالتفاعل بسرعة نحو التهديدات الضارة أو إدراك الفرص المتاحة، ومن ثم التمكن من القيام بالعديد من الأنشطة، مثل البحث، والاستكشاف، والاستحواذ، والاستفادة من الفرص التي تصبح أساساً للتنافسية (Hamad et al., 2018; Bhatt et al., 2010; Teo & Pian, 2003)، كما سلطت دراسات أخرى على دور الإدارة العليا الداعم لخلق القدرات وتنظيم الموارد لتحقيق التنافسية (Hamad et al., 2003; Dehning & Stratopoulos, 2018)، واعتبر Porter (1985) أن المنظمات حين تسعى لتطوير قدراتها التنافسية فإنها تكون أمام أحد استراتيجيتين نقيضتين، إما استراتيجية قيادة التكلفة (وتتعلق بتخفيض التكلفة كلما أمكن ذلك)، وإما

استراتيجية التمييز (وتتعلق بتقديم جودة عالية وصورة ذهنية متميزة حتى لو بتكلفة كبيرة (Kwak et al., 2018).

وقد تباينت وجهات نظر الدراسات الحديثة تجاه تلك الأبعاد، فعلى سبيل المثال اعتمدت بعض الدراسات على قياس متغير التنافسية كمتغير أحادي البعد (Latukha, 2018; Saeidia et al., 2018; Kwak et al., 2018; Hatani et al., 2016; Bhatt et al., 2010; Krell & Matook, 2009)، في حين اعتمدت دراسات أخرى على تمييز مجموعة من الأبعاد للتعبير عن التنافسية.

وبناءً على مراجعة عدد من تلك الدراسات السابقة، يتبين أن هناك أربعة من الأبعاد الأكثر شيوعاً كمكونات أساسية للميزة التنافسية، (Rua et al., 2018; Hamad et al., 2018; Hatani et al., 2016; Teo & Pian; 2003)، وتمثلت تلك الأبعاد في:

▪ خفض التكاليف: Cost Reduction

▪ التمييز: Differentiation

▪ النمو: Growth

▪ الجودة: Quality

ثانياً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استراتيجيات الريادة التسويقية في تحسين وتعظيم تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو الابتكار في الريادة التسويقية على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

٢. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو الاستباقية (المبادرة) في الريادة التسويقية على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
٣. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو الفرص التسويقية في الريادة التسويقية على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
٤. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو تحمل المخاطر التسويقية في الريادة التسويقية على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
٥. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو التركيز على قوة المستهلك في الريادة التسويقية على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
٦. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو الاستفادة من الموارد على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
٧. إلى أي مدى يمكن أن يكون تأثير التوجه نحو خلق القيمة على التنافسية بالمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

ثالثاً: أهمية البحث:

(١) تنبثق أهمية هذا البحث من الدور الكبير الذي تلعبه المنظمات (الريادية) الصغيرة والمتوسطة الحجم باعتبارها المفتاح لإيجاد فرص العمل، وزيادة مستوى التوظيف الذاتي، والتقليل من مستويات البطالة، وتحسين معدلات النمو الاقتصادي ومما يضاعف من الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة أنه من الصعب العثور في مصر على رواد أعمال يستفيدون من التغيير لإنشاء منتجات مبتكرة وقيمة أو نماذج أعمال تقود مصر إلى أسواق نمو جديدة. في مصر.

رابعاً: فروض البحث:

الفرض الأول: "توجد علاقة معنوية بين استراتيجية الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم"

الفرض الثاني: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية الريادة التسويقية في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم"

خامساً: أهداف البحث:

دراسة العلاقة بين المكونات الخمسة للمتغير المستقل (الريادة التسويقية) بالمكونات الأربعة للمتغير التابع (التنافسية).

سادساً: نتائج البحث:

يمكن عرض نتائج اختبار الفرضين الرئيسيين في هذا العمل البحثي على النحو التالي:

(١) الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستبيان

□ توزيع أبعاد وعبارات متغيري الدراسة:

(١) المتغير المستقل (استراتيجية الريادة التسويقية):

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لعبارات مقياس المتغير المستقل (استراتيجية الريادة التسويقية) الموضحة بالجدول (جدول رقم ١) الى ترتيب أبعاد المتغير كما يلي:

١- التركيز على الابتكار بمتوسط بلغ (٧٦%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "البحث عن الأفكار المتعلقة بالجديد في مجال عمل المؤسسة باستمرار" بمتوسط بلغ (٨٤%)، بينما حازت عبارة "تدفع المؤسسة مبالغ سخية للعاملين مقابل أفكارهم في التطوير" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٨%).

٢- التحرك نحو الفرص بمتوسط بلغ (٧٥%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "يمكن أن أصف المؤسسات العاملة في مجالنا بأنها تتحرك بشكل دائم نحو انتهاز كل الفرص المتاحة لها" بمتوسط بلغ (٨٠%)، بينما حازت

عبارة "تجيد إدارة المؤسسة التعرف على الفرص المتاحة ومتابعتها" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٧١%).

٣- الاستباقية بمتوسط بلغ (٧٠%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "تبحث المؤسسة عن طرق أفضل للأداء باستمرار" بمتوسط بلغ (٧٥%)، بينما حازت عبارة "يجد أصحاب المؤسسات متعة كبيرة في مواجهة العقبات والتغلب عليها بهدوء" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٩%).

٤- الاستفادة من الموارد بمتوسط بلغ (٧٢%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "تجد المؤسسات دائماً طريقة ما للحصول على الموارد التي تحتاجها لإنجاز العمل" بمتوسط بلغ (٧٧%)، بينما حازت عبارة "تقوم المؤسسات بفعل الكثير بموارد قليلة" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٨%).

٥- قوة المستهلك بمتوسط بلغ (٧١%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً "تقوم المؤسسات العمالة في مجالنا بقياس رضا العملاء باستمرار" بمتوسط بلغ (٧٤%)، بينما حازت عبارة "تشجع المؤسسة الموظفين على السعي إلى اتباع أساليب مبتكرة لإنشاء علاقات مع العملاء" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٧٠%).

٦- الأخذ بالمخاطرة المحسوبة بمتوسط بلغ (٧١%)، وكانت أكثر عبارات اتفاقاً البعد اتفاقاً "تفضل إدارة المؤسسات أن تقبل بالمخاطرة المحسوبة من أجل اقتناص الفرص قبل أن تضيع منها" بمتوسط بلغ (٧٢%)، بينما حازت عبارة "لا تعتبر المؤسسة مقامرة إذا قررت الأخذ بالمخاطرة" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٩%).

٧- خلق القيمة بمتوسط بلغ (٧٠%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً "تخلق المؤسسات قيمة مميزة للعملاء من خلال الخدمة المقدمة لهم" بمتوسط بلغ

(٧٢%)، بينما حازت عبارة "تعمل المؤسسات في تقديم قيمة نافعة للعملاء في ظل نظام أخلاقي" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٧٠%).

(٢) المتغير التابع (التنافسية):

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لعبارات مقياس المتغير التابع (تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة) الموضحة بالجدول التالي الى ترتيب أبعاد المتغير كما يلي:

١- **خفض التكاليف** بمتوسط بلغ (٨٠%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "خفض تكلفة المخزون" بمتوسط بلغ (٧٢%)، بينما حازت عبارة "خفض تكلفة قوة العمل" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٢%).

٢- **الجودة** بمتوسط بلغ (٧٢%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "زيادة جودة خدمة العملاء" بمتوسط بلغ (٧١%)، بينما حازت عبارة "زيادة جودة المنتجات والخدمات" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٤%).

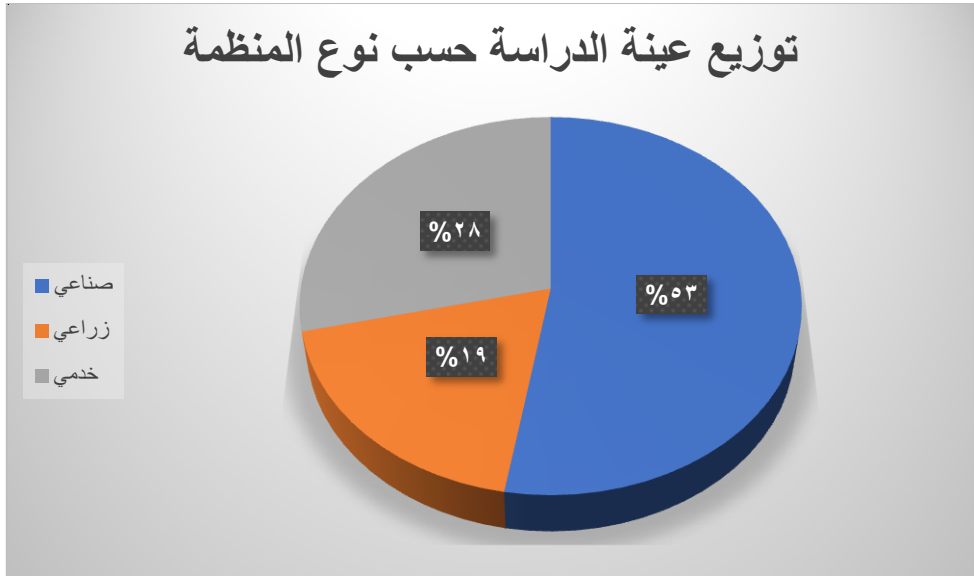
٣- **التميز** بمتوسط بلغ (٦٩%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء" بمتوسط بلغ (٧٤%)، بينما حازت عبارة "تصنيع منتجات بمواصفات مختلفة لأجزاء السوق المختلفة" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٧%).

٤- **النمو** بمتوسط بلغ (٦٨%)، وكانت أكثر عبارات البعد اتفاقاً هي "تحسين فعالية العمل" بمتوسط بلغ (٧١%)، بينما حازت عبارة "زيادة الحصة السوقية" على أقل نسب الاتفاق والتي بلغت (٦٨%).

□ التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

- توضح الأشكال (من ١ إلى ٥) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

أ- غالبية المنظمات الممثلة في عينة الدراسة كانت منظمات صناعية بنسبة (٥٢.٧%)

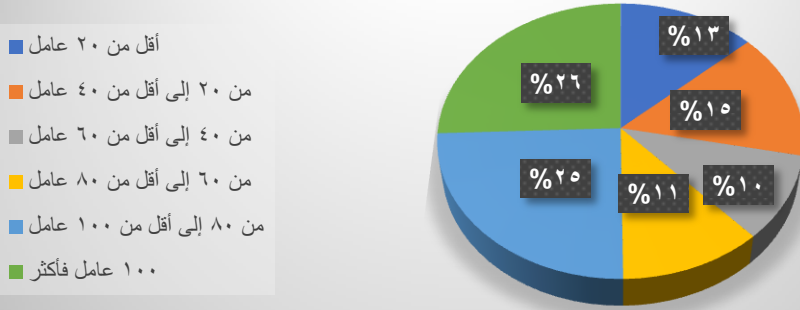


شكل رقم (١): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنظمة

(المصدر: اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي)

- تجاوز عدد العاملين فيما يقارب ربع عدد المنظمات الممثلة في عينة الدراسة ١٠٠ عامل بنسبة (٢٥.٦%)، وكانت نسبة المنظمات التي توظف من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل (٢٤.٦%)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة

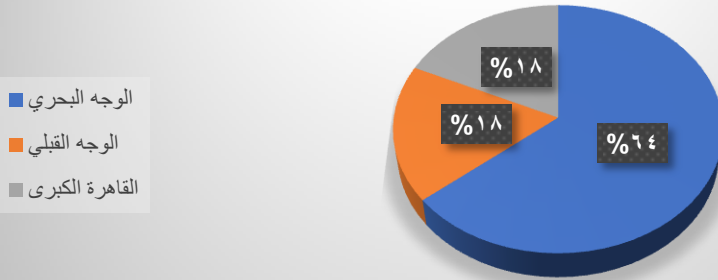


شكل رقم (٢): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة

(المصدر: اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي)

- الموقع الجغرافي لغالبية المنظمات الممثلة في عينة الدراسة كان في الوجه البحري بنسبة (٦٤.١%)

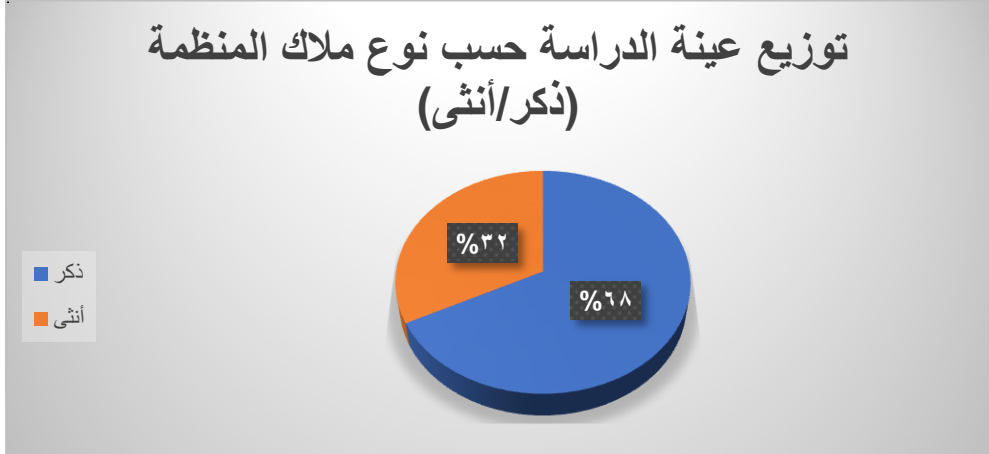
توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي



شكل رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي للمنظمة

(المصدر: اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي)

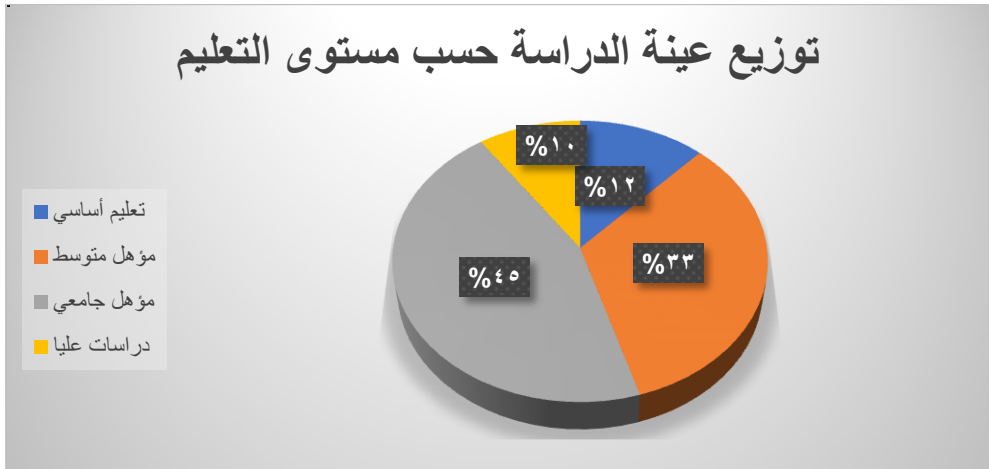
- غالبية ملاك المنظمات الممثلة في عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (٦٧.٦%)



شكل رقم (٤): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

(المصدر: اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي)

- كان مستوى تعليم ما يقارب من نصف عدد ملاك المنظمات الممثلة في عينة الدراسة هو مستوى التعليم الجامعي بنسبة (٤٥%)



شكل رقم (٥): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى تعليم ملاك المنظمة

(المصدر: اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي)

• اختبار الفرض الرئيس الأول:

نص الفرض:

"توجد علاقة معنوية بين استراتيجية الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم"

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة ومدى معنوية تلك العلاقة، كما يتضح من الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد متغيري الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل				
	التنافسية	الجودة	النمو	التميز	خفض التكاليف
التركيز على الابتكار	*.٣٤٣	*.٣٠٠	*.٢٣٥	*.٣٤٢	*.٣١٢
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الاستباقية	*.٤٠٩	*.٣٦١	*.٣٢٨	*.٣٦٥	*.٣٦١
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
التحرك نحو الفرص	*.٥١٠	*.٤٥٦	*.٤٤٩	*.٤٦٧	*.٣٩٤
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الأخذ بالمخاطرة المحسوبة	*.٤٣٤	*.٤٠٤	*.٣٨٤	*.٣٧٩	*.٣٣٩
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
قوة المستهلك	*.٥٣٣	*.٥٠١	*.٤٦٣	*.٤٤٢	*.٤٤٠
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الاستفادة من الموارد	*.٦٦٦	*.٥٤٤	*.٥٧٠	*.٥٩٠	*.٦٠٠
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

*.٦٤٠	*.٤٨٠	*.٥٣١	*.٥٤٦	*.٦٥٨	معامل الارتباط	خلق القيمة
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	P. Value	
*.٦٣٠	*.٥٤٤	*.٥٢٨	*.٥٥٨	*.٥٥٣	معامل الارتباط	استراتيجية الريادة التسويقية
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	P. Value	

تم استخدام الرمز (*) للتعبير عن الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% فأكثر.

ويتبين من الجدول رقم (١) صحة الفرض ، حيث أكدت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير استراتيجية الريادة التسويقية ومتغير التنافسية (معامل الارتباط = ٠.٦٣٠)، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل، وكذلك كشفت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية (التركيز على الابتكار ، والاستباقية ، والتحرك نحو الفرص ، والأخذ بالمخاطرة المحسوبة ، وقوة المستهلك ، والاستفادة من الموارد ، وخلق القيمة) وبين جميع أبعاد التنافسية (خفض التكاليف، والتميز، والنمو ، والجودة) ، وهي جميعها علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

• اختبار الفرض الرئيس الثاني:

نص الفرض:

"يوجد تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية الريادة التسويقية في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم"

ويمكن عرض نتائج اختبار ذلك الفرض على النحو التالي:

❖ أثر التركيز على الابتكار في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التركيز على الابتكار في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٦.٣٩٦	٠.٣٤٣	٠.٣١٢	التركيز على الابتكار (X)
٠.٠٠٠	١١.٥٨٥	---	٢.٢٠٥	ثابت الانحدار (α)
<ul style="list-style-type: none"> • معامل التحديد $R^2 = ٠.١١٨$ • قيمة $F = ٤٠.٩١١$ • قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠ • مستوى الثقة (٩٥%) • نسبة الخطأ في النموذج = ٨٨.٢% • المتغير التابع (Y): التنافسية. 				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ **أثر الاستباقية في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:**

يوضح الجدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستباقية في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٧.٨٤٢	٠.٤٠٩	٠.٣٨٦	الاستباقية (X)
٠.٠٠٠	١٠.٩٠٥	---	١.٩٩٥	ثابت الانحدار (α)

- معامل التحديد $R^2 = ٠.١٦٧$
- قيمة $F = ٦١.٤٩٦$
- قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠
- مستوى الثقة (٩٥%)
- نسبة الخطأ في النموذج = ٨٣.٣%
- المتغير التابع (Y): التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ أثر التحرك نحو الفرص في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحرك نحو الفرص في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	١٠.٣٨١	٠.٥١٠	٠.٤٧٣	التحرك نحو الفرص (X)
٠.٠٠٠	٩.١٢٢	---	١.٦٠٨	ثابت الانحدار (α)

- معامل التحديد $R^2 = ٠.٢٦$
- قيمة $F = ١٠٧.٧٧٢$
- قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠
- مستوى الثقة (٩٥%)
- نسبة الخطأ في النموذج = ٧٤%
- المتغير التابع (Y): التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ أثر الأخذ بالمخاطرة المحسوبة في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأخذ بالمخاطرة المحسوبة في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٨.٤٥٢	٠.٤٣٤	٠.٣٣٩	الأخذ بالمخاطرة المحسوبة (X)
٠.٠٠٠	١٤.٨٦٦	---	٢.١٩٥	ثابت الانحدار (α)
<ul style="list-style-type: none"> • معامل التحديد $R^2 = ٠.١٨٩$ • قيمة $F = ٧١.٤٣١$ • قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠ • مستوى الثقة (٩٥%) • نسبة الخطأ في النموذج = ٨١.١% • المتغير التابع (Y): التنافسية. 				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ أثر قوة المستهلك في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:

يوضح الجدول رقم (٦) التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قوة المستهلك في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	١١.٠٢٩	٠.٥٣٣	٠.٤٦٧	قوة المستهلك (X)
٠.٠٠٠	١٠.٩٧٠	---	١.٧١٩	ثابت الانحدار (α)

- معامل التحديد $R^2 = ٠.٢٨٤$
- قيمة $F = ١٢١.٦٢٨$
- قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠
- مستوى الثقة (٩٥%)
- نسبة الخطأ في النموذج = ٧١.٦%
- المتغير التابع (Y): التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ أثر الاستفادة من الموارد في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة

الحجم:

يوضح الجدول رقم (٧) التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستفادة من الموارد في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	١٥.٦٢٤	٠.٦٦٦	٠.٦٢٥	الاستفادة من الموارد (X)
٠.٠٠٠	٧.٧٢٤	---	١.١٤٤	ثابت الانحدار (α)

- معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٤٣$
- قيمة $F = ٢٤٤.٠٩٤$
- قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠
- مستوى الثقة (٩٥%)
- نسبة الخطأ في النموذج = ٥٥.٧%
- المتغير التابع (Y): التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

❖ أثر خلق القيمة في تنافسية منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم:

يوضح الجدول رقم (٨) التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة:

جدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر خلق القيمة في التنافسية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	١٤.٥٩٩	٠.٦٤٠	٠.٥٤٤	خلق القيمة (X)
٠.٠٠٠	١٠.٨١٠	---	١.٤٧٣	ثابت الانحدار (α)
<ul style="list-style-type: none"> • معامل التحديد $R^2 = ٠.٤١٠$ • قيمة $F = ٢١٣.١٤٤$ • قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠ • مستوى الثقة (٩٥%) • نسبة الخطأ في النموذج = ٥٩% • المتغير التابع (Y): التنافسية. 				

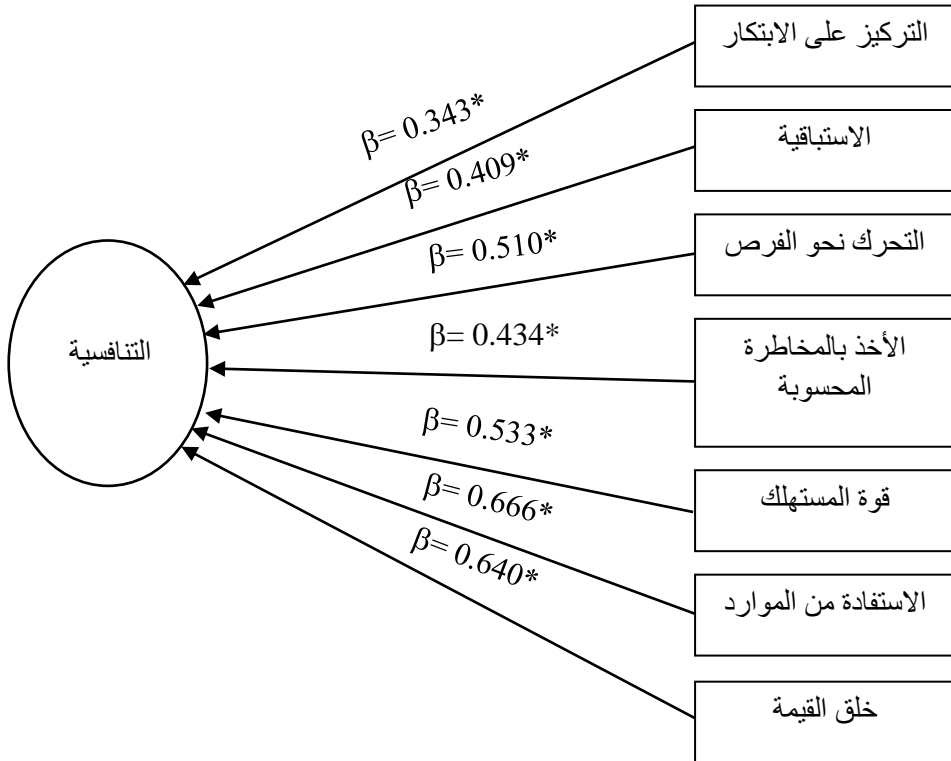
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الشكل رقم (٦) نموذج اختبار الفرض الثاني لأثر أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية في التنافسية.

ويرى الباحثون اتفاق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (مثلاً: القرنة & الحواجر، ٢٠١٤، Sterpu, 2011)، بالإضافة إلى منطقية النتيجة واتساقها مع المتغيرات البيئية والتطورات البحثية فيما يتعلق بتنمية وتدعيم قطاع الصناعات الصغيرة. حيث يتبين ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التركيز على الابتكار والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.

- وقد اتضح أن المتغير المستقل (التركيز على الابتكار) يفسر نسبة (١١.٨%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما تشير نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٨٨.٢%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الاستباقية والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.



شكل رقم (٦): نموذج اختبار الفرض الثاني لأثر أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية في التنافسية

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي)

- واتضح أن المتغير المستقل (الاستباقية) يفسر نسبة (١٦.٧%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، وتشير نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٨٣.٣%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحرك نحو الفرص والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.
- وبالتالي فإن المتغير المستقل (التحرك نحو الفرص) يفسر نسبة (٢٦%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٧٤%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأخذ بالمخاطرة المحسوبة والتنافسية، وتشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.
- ويفسر المتغير المستقل (الأخذ بالمخاطرة المحسوبة) نسبة (١٨.٩%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما يعود نسبة (٨١.١%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين قوة المستهلك والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.
- يساهم المتغير المستقل (قوة المستهلك) بنسبة (٢٨.٤%) في تفسير التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما نسبة (٧١.٦%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، ترجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الاستفادة من الموارد والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.
- يساهم المتغير المستقل (الاستفادة من الموارد) في تفسير نسبة (٤٤.٣%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما ترجع نسبة (٥٥.٧%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين خلق القيمة والتنافسية، كما تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى طردية تلك العلاقة.
- واتضح أن المتغير المستقل (خلق القيمة) يفسر نسبة (٤١%) من التغير الحادث في المتغير التابع (التنافسية)، بينما تشير إلى نسبة الخطأ في النموذج أن (٥٩%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما ترجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- وبناءً على النتائج السابقة فقد تم إثبات صحة الفرض الثاني حيث تبين أن جميع أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية تؤثر في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، ويمكن ترتيب الأهمية النسبية لمدى مساهمة كل بعد من تلك الأبعاد في تحسين التنافسية، كما يلي:

- (١) الاستفادة من الموارد
- (٢) خلق القيمة
- (٣) قوة المستهلك
- (٤) التحرك نحو الفرص
- (٥) الأخذ بالمخاطرة المحسوبة
- (٦) الاستباقية
- (٧) التركيز على الابتكار

التوصيات:

- ١) ضرورة تبني المنظمات الصغيرة والمتوسطة لفكر التسويق الريادي دعماً لقدرتها التنافسية.
- ٢) يقوم جهاز تنمية المشروعات بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لرواد الأعمال لتنمية مهارات التسويق الريادي.
- ٣) يقوم جهاز تنمية المشروعات بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لرواد الأعمال لتنمية مهارات التسويق الريادي.
- ٤) تبني أبعاد الريادة التسويقية في مواجهة السيادة والممارسات التقليدية للتسويق الإداري.
- ٥) تطبيق المنظمات الصغيرة والمتوسطة لتقنيات تتبع البيانات المستمدة من الهواتف المحمولة والنظام العالمي لتحديد المواقع.
- ٦) يجب الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقات المنظمات الصغيرة والمتوسطة بعملائها لتحديد احتياجاتهم، وتحقيق الرضا والإشباع لهم.
- ٧) ضرورة تبني ملاك المنظمات الصغيرة والمتوسطة ومديريها لأبعاد التنافسية المختلفة (النمو – الجودة -خفض التكلفة -التميز).
- ٨) تطبيق واستخدام تقنيات وأدوات تحليل البيانات الضخمة بما يساهم في اتخاذ المنظمات قراراتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.
- ٩) قيام جهاز دعم المشروعات المتوسطة والصغيرة بتقديم برامج تدريبية متخصصة لملاك المنظمات ومديريها لتعزيز إدراكهم لأبعاد المزايا التنافسية وكيفية تدعيمها في منظماتهم.
- ١٠) تبني المنظمات المتوسطة والصغيرة للتفكير الاستراتيجي ومداخل التخطيط الاستراتيجي لتعزيز قدراتها التنافسية.

مقترحات لبحوث مستقبلية

- (١) تحديد الأبعاد التسويقية التي تفسر السلوك التنافسي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- (٢) تحديد مفهوم محدد، ومعايير موضوعية لمفهوم المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- (٣) القيام ببحوث تتناول متغيرات أخرى غير تلك المتعلقة بالريادة التسويقية بحيث تساهم دراسة هذه المتغيرات في تفسير سلوك متغير التنافسية.
- (٤) استخدام مدخل البيانات الضخمة Big Data في فهم واستيعاب متطلبات العملاء وبالتالي زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل الخسائر بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- (٥) دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية.
- (٦) دور التسويق الريادي في نمو المنظمات.

المراجع:

أولاً-المراجع العربية:

١. شريف، احمد أزان (٢٠١٥)، "واقع تبني أبعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية -دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل"، دورية العلوم الإنسانية، زانكو للنشر، المجلد ١٩، العدد ١، ص ١٠٩-١٢٤.
٢. العطوي، مهند حميد ياسر، البغدادي، عادل هادي، (٢٠١٤)، "تأثير المقدرات الجوهريّة في التسويق الريادي – دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد المجلد ١٦ العدد ٤.
٣. كامل، سهاد برقي والياسري، اكرم محسن (٢٠١٦)، "اثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي – دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد الثاني. العدد الثامن.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

1. Alqahtani, N., & Uslay, C. (2018), "Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: Synthesis and Conceptual Development", Journal of Business Research, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.035
2. Bhatt G., Emdad A., Roberts N., & Grover V. (2010), "Building and Leveraging Information in Dynamic Environments: The Role of IT Infrastructure Flexibility as Enabler of Organizational Responsiveness and Competitive Advantage", Information & Management, 47: 341–349.
3. Bjerke, B., & Hultman, C. (2002a), "Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era", Cheltenham: Edward Elgar.
4. Buskirk, B. & Lavik, M. (2004), "Entrepreneurial marketing: real stories and survival strategies", Mason, Thomson South Western.

5. Collinson, E., & Shaw, E. (2001), "Entrepreneurial marketing-a historical perspective on development and practice", *Management Decision*, 39 (9): 761–766.
6. Dehning, B., & Stratopoulos, T. (2003), "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage due to an IT-Enabled Strategy", *Journal of Strategic Information Systems*, 12: 7–28.
7. Dushia, N., Danab, L., & Ramadania, V. (2019), "Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance", *Journal of Business Research*, 100.
8. Ghods, M. (2019), "Entrepreneurial marketing: the missing link in social enterprise studies", *Journal of Global Entrepreneurship Research*.
9. Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1): 6–11
10. Hallback, J., & Gabrielsson, P., (2013), "Entrepreneurial Marketing Strategies during the Growth of International New Ventures Originating in Small and Open Economies", *International Business Review*, Online Ver. 6 April 2013.
11. Hamad H., Elbeltagi I., & El-Gohary H. (2018), "An Empirical Investigation of Business-to-Business E-commerce Adoption and its Impact on SMEs Competitive Advantage: The Case of Egyptian Manufacturing SMEs", *Strategic Change*, 27 (3): 209–229
12. Hatani, L., Bua, H., Mukhtar, S., & and Geo, L. (2016), "Development Model of Cacao Agro-Industry with Sectoral Competitive Advantage Based in Southeast Sulawesi - Indonesia", *Global Journal of Flexible Systems Management* 17 (2): 229–246.
13. Hills, E., Hultman, C., Kraus, S., & Schulte, R. (2010), "History, theory and evidence of entrepreneurial marketing—An overview",

- International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11 (1): 3–18.
14. Krell, K., & Matook, S. (2009), "Competitive advantage from mandatory investments: An empirical study of Australian firms", The Journal of Strategic Information Systems, 18 (1): 31–45.
 15. Kwak D-W., Seo Y-J., & Mason R. (2018), "Investigating the Relationship between Supply Chain Innovation, Risk Management Capabilities and Competitive Advantage in Global Supply Chains", International Journal of Operations & Production Management, 38 (1): 2-21.
 16. Lam, W., & Harker, M. (2015), "Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective", International Small Business Journal, 33 (3): 321–348.
 17. Latukha M. (2018), "Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia", Thunderbird International Business Review, 60 (1): 69-87.
 18. Miles, M., & Darroch, J. (2006), "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage", Journal of European of Marketing, 40 (5/6): 485-501.
 19. Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015), "Exploring entrepreneurial marketing", Journal of Strategic Marketing, 23 (2): 94–111.
 20. Miles, M., Lewis, G., Hall-Phillips, A., Morrish, S., Gilmore, A., & Kasouf, C. (2016), "The influence of entrepreneurial marketing processes and entrepreneurial self-efficacy on community

- vulnerability, risk, and resilience", *Journal of Strategic Marketing*, 24 (1): 34–46.
21. Morris M., Schindehutte M., & Laforge R. (2002), "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4): 1-19.
22. Porter, M. (1985), "The Competitive Advantage of Nations", (London: Mac Millan)
23. Rua O., França A., & Ortiz R. (2018), "Key Drivers of SMEs Export Performance: The Mediating Effect of Competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, 22 (2): 257-279
24. Saeidi, P., Saeidi, S., Sofian, S., Nilashi, M. & Mardani, A. (2018), "The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology", *Computer Standards & Interfaces*, 63: 67-82.
25. Shane, S., & Venkataraman, S. (2003), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review*, 25 (1): 217–226.
26. Sterpu C. (2011), "The marketing entrepreneurship and the SMEs competitiveness," *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 1 (2): 1-8.
27. Stokes, D. (2003), "Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1): 1–16.
28. Teach, R. Miles, M. & Hansen, D. (2006), "Academic career opportunities in entrepreneurial marketing", *Marketing and Entrepreneurial Symposium*, Chicago.

29. Teo T., & Pian Y. (2003), "A Contingency Perspective on Internet Adoption and Competitive Advantage", *European Journal of Information Systems*, 12: 78–92.
30. Tyebjee, T., Bruno, A., & McIntyre, S. (1983), "Growing ventures can anticipate marketing stages", *Harvard Business Review*, 61 (1): 62.
31. Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016), "A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: The co-creation of opportunities", *Journal of Strategic Marketing*, 24 (1): 61–75.
32. Wickham P. (2001), "Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management", 2nd. Ed. Harlow: Person Education Limited.
33. Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017), "Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective", *Industrial Marketing Management*, 64:147-160
34. Zhang N., Deng X., Zhao X., & Chang T. (2018), "Exploring the Sources of Contractors' Competitive Advantage on International HSR Construction Projects", *International Journal of Civil Engineering*: 1-15.