

تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو
للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن

إعداد الطالبة

الهام فخري أحمد طمليه

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عصام المصري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التسويق

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون أول 2005

ب

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

{اقرأ باسم ربك الذي خلق * خلق الإنسان من علق * اقرأ وربك الأكرم * الذي علم بالقلم * علم

الإنسان ما لم يعلم}

صدق الله العظيم

(العلق:1-5)

التفويض

أنا الهام فخري أحمد طمليّة أفوض جامعة عمان العربية للدراسات
العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات
أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: الهام فخري أحمد طمليّة.

التوقيع: 

التاريخ: 2005/11/16

قرار لجنة المناقشة:

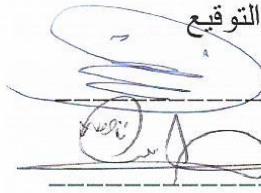
نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:

" تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو

للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن "

وأجيزت بتاريخ: 2005/11/16

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع


رئيساً

الأستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم

عضواً

الأستاذ الدكتور ناجي معلا



الأستاذ الدكتور محمد عصام المصري عضواً ومشرفاً



عضواً

الأستاذ الدكتور رائف توفيق

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى الذي منحني القوة والصبر لإنجاز هذه الأطروحة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور محمد عصام المصري الذي قدم لي كل الجهد والاهتمام خلال إعدادي لهذه الأطروحة، حيث قدم لي النصيحة الصادقة والتوجيه النافع السديد. وأتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور شفيق العتوم الذي لم يبخل علي بوقته وبعلمه في الإجابة على أي استفسار يتعلق بالمعالجة الإحصائية. كما وأتقدم بالشكر للأب والمعلم الدكتور فخري طمليمة الذي قضى وقتا ليس بقليل في المراجعة اللغوية للأطروحة. وكذلك أتقدم بالشكر للأساتذة الكرام الذين لم يتأخروا عن تقديم الاقتراحات والتوجيهات خلال تحكيمهم للاستبانة، وللأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بمناقشة هذه الأطروحة وإثرائها باقتراحاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم عميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الذي كان لي في جميع مراحل دراستي الجامعية المثل والقُدوة بعلمه وخلقه، والذي قدم لي كل الرعاية الممكنة خلال إعدادي لهذه الأطروحة.

وأخيرا أتقدم بالشكر للأصدقاء الذين قدموا لي العون خلال مرحلة جمع البيانات من الجهات الرسمية ذات العلاقة، وفي مرحلة توزيع الاستبانة وجمعها، كما أشكر كل الذين استجابوا للدراسة بتعبئة الاستبانة على الرغم من ما احتاجته من وقت لتعبئتها.

الإهداء

إلى من أعطاني الرعاية والاهتمام وأورثني حب العلم والعمل والدي.
إلى من منحتني الحنان والحب والأمان..... والدي.
إلى من قدم لي الحب والدعم والاهتمام..... زوجي.
إلى من احتملوا انشغالي وتعبني، والذين هم مصدر إلهامي..... أبنائي: نديم ورامي.
إلى من شاركوني بالسؤال والاهتمام..... إخوتي وأخواتي.
إليهم جميعا أهدي هذا الجهد

فهرس المحتويات

أ	تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن.....
ب	آية قرآنية.....
ج	التفويض.....
د	قرار لجنة المناقشة.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	الإهداء.....
ز	فهرس المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
ن	ملخص الدراسة.....
ع	Abstract.....
1	الفصل الأول المقدمة.....
2	تمهيد:.....
2	مشكلة الدراسة:.....
4	أهمية الدراسة:.....
5	فرضيات الدراسة:.....
9	نموذج الدراسة:.....
10	التعريف الإجرائي للمتغيرات:.....
13	الصعوبات التي واجهت الدراسة وحدود الدراسة:.....
15	حدود الدراسة:.....
16	الفصل الثاني المشاريع الصناعية الصغيرة.....
17	تعريف المشروع الصغير:.....
21	معايير تصنيف المشاريع من حيث الحجم:.....
24	التحليل الموقفي للمشاريع الصناعية الصغيرة:.....
29	الدور التنموي للمشاريع الصناعية الصغيرة:.....
31	قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن:.....
33	التجربة الأردنية في دعم النشاط التسويقي للمشاريع الصناعية الصغيرة (دراسة مقارنة مع التجربة الهندية والتجربة المصرية):.....
48	الفصل الثالث أدبيات الموضوع.....
49	الإطار النظري لفرضيات الدراسة.....
96	الدراسات الأردنية ذات العلاقة:.....
102	ما يميز موضوع الدراسة عن غيره من الدراسات:.....

ح	
105	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
106	طبيعة الدراسة
106	مجتمع الدراسة:
107	عينة الدراسة:
114	وحدة التحليل
114	مصادر جمع البيانات
122	اختبار صدق وثبات البيانات:
126	أساليب التحليل الإحصائي
127	الفصل الخامس تحليل النتائج ومناقشتها
128	اختبار الفرضيات:
204	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
225	الفصل السادس المضامين التسويقية والتوصيات
226	المضامين التسويقية لنتائج الدراسة:
239	التوصيات:
243	اتجاهات بحث مستقبلية:
245	المراجع
262	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	حجم العمالة المستخدم في المشاريع الصغيرة في بعض الدول العربية.	24
2	تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم .	25
3	مجتمع الدراسة موزعا حسب القطاع الصناعي وفئات العمالة /عمان.	136
4	مجتمع الدراسة موزعا حسب القطاع الصناعي وفئات العمالة /اربد.	136
5	الإجابات موزعة حسب القطاع الصناعي- عمان.	137
6	الإجابات موزعة حسب القطاع الصناعي- اربد.	137
7	الإجابات موزعة حسب فئات عدد العمال- القطاع الغذائي-عمان.	138
8	الإجابات موزعة حسب فئات عدد العمال- قطاع المنسوجات-عمان.	138
9	الإجابات موزعة حسب فئات عدد العمال- القطاع الغذائي-اربد.	139
10	الإجابات موزعة حسب فئات عدد العمال- قطاع المنسوجات-اربد.	139
11	مجموع الإجابات موزعة حسب القطاع الصناعي.	139
12	البيانات التعريفية للمشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة.	140
13	الخصائص الديمغرافية لمدير المشروع الصناعي الصغير.	142
14	المتغيرات التابعة والدراسات التي تمت الاستفادة منها لتطوير المقياس	147
15	المتغيرات المستقلة والدراسات التي تمت الاستفادة منها لتطوير المقياس	148
16	قياس المتغيرات المستقلة من خلال أسئلة الاستبانة.	149
17	قياس المتغيرات التابعة من خلال أسئلة الاستبانة.	150
18	قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاعتمادية.	155
19	الاختبارات الإحصائية التي استخدمت والهدف من استخدامها.	159
20	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الأول- المفهوم التسويقي.	164
21	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الأول- البقاء.	165
22	توزيع الإجابات وفقا لأساليب تحقيق الميزة التنافسية.	166
23	توزيع الإجابات وفقا لمجالات التميز في السوق.	166
24	توزيع الإجابات وفقا للصورة الذهنية المرغوب بناؤها لدى المستهلك	166
25	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الثالث- النمو.	167
26	اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بالبقاء.	168
27	اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بالميزة التنافسية.	169
28	اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بفعالية الأنشطة.	170
29	اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بالربحية.	171
30	اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بالنمو.	172
31	اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي باختراق السوق.	173

ي

- 174 32 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بتطوير المنتج.
- 175 33 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بتطوير السوق.
- 176 34 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة المفهوم التسويقي بالتنوع.
- 177 35 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الثاني- الريادة.
- 178 36 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بالبقاء.
- 179 37 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بالميزة التنافسية.
- 180 38 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بفعالية أنشطة التسويق.
- 181 39 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بالربحية.
- 182 40 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بالنمو.
- 183 41 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة باختراق السوق.
- 183 42 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بتطوير المنتج.
- 184 43 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بتطوير السوق.
- 185 44 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الريادة بالتنوع.
- 186 45 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الثالث - نظم معلومات التسويق.
- 188 46 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بالبقاء.
- 189 47 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بالميزة التنافسية.
- 190 48 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بفعالية أنشطة التسويق.
- 191 49 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بالربحية.
- 192 50 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بالنمو.
- 193 51 اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق باختراق السوق.
- 194 52 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بتطوير المنتج
- 194 53 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بتطوير السوق
- 195 54 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة نظم معلومات التسويق بالتنوع.
- 197 55 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الرابع التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- 198 56 توزيع الإجابات حسب معايير المفاضلة بين الاستراتيجيات المقترحة
- 199 57 توزيع الإجابات حسب معايير تقييم الاستراتيجيات.
- 200 58 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالبقاء
- 201 59 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالميزة التنافسية.
- 202 60 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بفعالية أنشطة التسويق.

ك

- 61 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالربحية. 203
- 62 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالنمو 204
- 63 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق باختراق السوق. 205
- 64 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتطوير المنتج. 206
- 65 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتطوير السوق. 207
- 66 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالتنوع. 208
- 67 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الخامس- الاستراتيجيات التسويقية التنافسية. 209
- 68 توزيع الإجابات حسب أسس تقسيم السوق. 211
- 69 توزيع الإجابات حسب معايير تقييم القطاعات السوقية. 212
- 70 توزيع الإجابات حسب معايير اختيار القطاع السوقي المناسب. 213
- 71 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالبقاء. 214
- 72 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالميزة التنافسية. 215
- 73 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بفعالية أنشطة التسويق. 216
- 74 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالربحية. 217
- 75 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالنمو. 218
- 76 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية باختراق السوق. 220
- 77 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بتطوير المنتج. 221
- 78 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بتطوير السوق. 222
- 79 اختبار الانحدار المتعدد و البسيط لعلاقة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالتنوع. 223
- 80 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- البقاء- باختلاف عدد العمال. 224
- 81 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- الربحية- باختلاف عدد العمال. 225
- 82 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- النمو- باختلاف عدد العمال. 226

ل

- 227 نتائج اختبار Scheffe للمتغيرات التابعة باختلاف عدد العمال. 83
- 228 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- البقاء- باختلاف القطاع الصناعي. 84
- 229 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- الربحية- باختلاف القطاع الصناعي. 85
- 230 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- النمو- باختلاف القطاع الصناعي. 86
- 230 نتائج اختبار المتوسطات للمتغيرات التابعة باختلاف القطاع الصناعي. 87
- 231 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- البقاء- باختلاف المنطقة الجغرافية. 88
- 232 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- الربحية- باختلاف المنطقة الجغرافية. 89
- 233 نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع- النمو- باختلاف المنطقة الجغرافية. 90
- 234 نتائج اختبار المتوسطات للمتغيرات التابعة باختلاف المنطقة الجغرافية 91
- 234 نتائج اختبار الانحدار المتدرج للمتغير التابع الأول- البقاء. 92
- 235 نتائج اختبار الانحدار المتدرج للمتغير التابع الثاني- الربحية 93
- 236 نتائج اختبار الانحدار المتدرج للمتغير التابع الثالث- النمو. 94
- 237 نتائج اختبار فرضيات الدراسة. 95
- 276 مصفوفة البقاء المقترحة للمشاريع الصناعية الصغيرة. 96
- 278 مصفوفة النمو المقترحة للمشاريع الصناعية الصغيرة. 97

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	نموذج الدراسة.	11
2	خطوات تطوير نموذج الدراسة.	158
3	نموذج الدراسة المقترح لتحقيق البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة.	268
4	نموذج الدراسة المقترح لتحقيق الربحية للمشاريع الصناعية الصغيرة.	271
5	نموذج الدراسة المقترح لتحقيق النمو للمشاريع الصناعية الصغيرة.	275

ن

تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في

الأردن

إعداد الطالبة

الهام فخري أحمد طمليّة

إشراف

الاستاد الدكتور محمد عصام المصري

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، تساعد على تحقيق البقاء والربحية والنمو. بحثت مشكلة الدراسة في وجود علاقة بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي، خصائص الريادة التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة، اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة نظم المعلومات التسويقية، اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، و تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية- استراتيجية التمايز، التركيز على قطاع سوقي محدد، العوائق الاستراتيجية، قيادة التكاليف- وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء والربحية والنمو. تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصناعية الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة وقطاع الصناعات الغذائية، والمسجلة في غرفة صناعة عمان وغرفة صناعة اربد، والتي يعمل بها من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً.

وانطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى:

- لكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة البقاء لا بد لها من أن تعتمد على نظم معلومات التسويق، وأن تتمتع بالتوجه الريادي، وتحرص على تطبيق استراتيجية التمايز، وأن تستفيد من مزايا استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية .

س

- ولكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة النمو لا بد لها من الاعتماد على نظم معلومات التسويق وتبني المفهوم التسويقي والعمل على تطبيق استراتيجية التمايز والاستفادة من مزايا الدخول في اتحادات استراتيجية .
- وتستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق الربحية في حال اعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والسعي لتطبيق استراتيجية قيادة التكاليف.
- اقترحت الدراسة ستة بدائل استراتيجية تسويقية تنافسية تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء والنمو، اثنان منها يحققان البقاء والنمو معا. وهما:
التميز المعتمد على نظم معلومات التسويق، والاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق.
استراتيجيات البقاء هي: التمايز الريادي. و الاتحادات الريادية.
استراتيجيات النمو هي: التمايز المتوجه نحو السوق والاتحادات المتوجهة نحو السوق.
في ضوء هذه النتائج تقدمت الباحثة بمجموعة من التوصيات سعيا لتطوير الأداء التسويقي للمشاريع الصناعية الصغيرة الأردنية بشكل يساعدها في تحقيق البقاء والنمو. توصيات على المستوى الجزئي (إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة) وتوصيات على المستوى الكلي (الدولة) .

ع

"Developing Competitive Marketing Strategies, for Achieving Sustainability, Profitability and Growth to Small Manufacturing Enterprises in Jordan"

Prepared By

Elham Fakhri Tommalieh

Supervised By

Professor Mohammed Isam Al- Masri

Abstract

This study is an attempt to develop competitive marketing strategies, which suit small manufacturing enterprises with limited resources, in order to maintain sustainability, profitability and growth. The study investigates the relationship between a number of marketing independent variables and three dependent variables. Namely, the dependent variables are Sustainability, profitability and growth. Where as the independent variables are: the adoption of marketing concept, the entrepreneurship characteristics, depending on marketing information systems, applying marketing strategic planning, and applying competitive marketing Strategies (Differentiation strategy, Focus strategy, strategic deterrence strategy and cost leadership strategy).

The population of the study represented all small enterprises that work in food sector and textile sector, employed 5-49 employees, recorded in Amman chamber of industry and Irbid chamber of industry.

ف

Subsequently the study comes up with the following findings:-

To achieve sustainability, the small manufacturing enterprises have to •
be market information oriented, entrepreneurship oriented, applying
differentiation strategy and strategic deterrence strategy.

To achieve growth, the small manufacturing enterprises have to be •
market information oriented, market oriented, applying differentiation
strategy and strategic deterrence strategy.

To achieve profitability, the small manufacturing enterprises have to be •
market information oriented, rely on marketing strategic planning,
applying cost leadership strategy.

The study introduces six suggested strategic options . two of them work •
for sustainability and growth: Marketing-information differentiation and
marketing-information deterrence. Strategic options for sustainability are:
Entrepreneurship deterrence, and Entrepreneurship differentiation.

Strategic options for growth are : Market oriented differentiation and
Market oriented deterrence.

Finally, the researcher submitted some recommendations, which would improve
the marketing capabilities of small manufacturing enterprises to achieve
sustainability and growth. These recommendations were on micro level (small
enterprise management) and on macro level (government).

الفصل الأول المقدمة

1. تمهيد.
2. مشكلة الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. فرضيات الدراسة.
5. نموذج الدراسة.
6. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
7. الصعوبات التي واجهت الدراسة وحدود الدراسة.

تهديد:

يحتل قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة مكانة بارزة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمختلف دول العالم، المتقدم منها والنامي. لما يتمتع به هذا القطاع من دور استراتيجي في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، والحد من الاحتكار وتشجيع المنافسة بتوفير السلع التي يحتاجها المستهلك المحلي والمساهمة في التصدير وإحلال الواردات، إضافة إلى دوره الأساسي في المساهمة في معالجة مشكلة الفقر والبطالة بترسيخ مفهوم التوظيف الذاتي، الذي يتحقق بإنشاء مشاريع صناعية صغيرة قائمة على مفهوم الريادة والإبداع، حيث ارتبط مفهوم الأعمال الصغيرة عموماً في أدبيات الإدارة والتسويق بالريادة. وتتنوع المشاريع الصناعية الصغيرة لتشمل الصناعات ذات التقنية المتقدمة وتلك التي تعمل بتقنيات بسيطة وتقليدية.

إن قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن بحاجة إلى تنمية هذا القطاع وتعزيز تنافسيته محلياً ودولياً بشكل يدعم دوره في تحقيق الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية. إلا أن هذه المشاريع الصناعية الصغيرة تعاني من العديد من نقاط الضعف التسويقية التي تحد من قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة المحلية والدولية، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده الأردن نحو الأسواق الدولية، والدخول في العديد من الاتفاقيات الدولية التي أثرت سلباً على قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في معالجة نقاط الضعف التسويقية هذه، عن طريق محاولة التوصل إلى استراتيجيات تسويقية تنافسية تساعد هذه المشاريع على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية أو الدولية وبالتالي تحقق القدرة على البقاء والربحية والنمو.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية المشاريع الصناعية الصغيرة ودورها في معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية، إلا أن الإحصاءات العالمية تشير إلى أن 50% من المشاريع الصغيرة تفشل خلال السنوات الأولى والثانية من الإنشاء، وأن 20% منها فقط تستطيع الصمود خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها (Manu, & Nelson, 2000,p30)، وذلك لما تعانيه من نقاط ضعف وتحديات إدارية ومالية وتسويقية.

والأردن بحاجة إلى تنمية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة وتعزيز تنافسيته محلياً ودولياً خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده. وذلك من خلال معالجة ما يواجه هذا القطاع من نقاط ضعف وتحديات إدارية ومالية وتسويقية.

لذا جاء الغرض من هذه الدراسة تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، لتساعدها على رفع قدراتها التنافسية، مما يحقق لها البقاء والربحية والنمو.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو؟
 2. هل توجد علاقة بين خصائص الريادة التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو؟
 3. هل توجد علاقة بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة نظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو؟
 4. هل توجد علاقة بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو؟
 5. هل توجد علاقة بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التالية وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو؟-:
- * استراتيجية التميز في الجودة.
 - * استراتيجية استهداف قطاع سوقي محدد وتركيز جهودها التسويقية عليه .
 - * استراتيجية الاتحادات (العوائق) الاستراتيجية.
 - * استراتيجية قيادة التكاليف أو السيطرة على التكاليف.
6. هل يوجد هناك فروقات في تأثير كل من (تبني المفهوم التسويقي ، خصائص الريادة، نظم معلومات التسويق، التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، والاستراتيجيات التسويقية التنافسية) على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية ، باختلاف فئات العمالة واختلاف القطاع الصناعي والموقع الجغرافي للمشروع الصناعي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الاقتصاد الأردني، وأهمية دور التسويق في تحقيق النجاح والبقاء والاستمرار لمثل هذه المشاريع. وتتلخص أهمية هذه الدراسة بالنقاط التالية:

1. الاهتمام المتزايد بالمشاريع الصناعية الصغيرة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، نظراً لأهمية الدور التنموي لهذا القطاع.
2. إدراك الحكومات الأردنية المختلفة، والمنظمات المحلية ذات العلاقة، والجامعات الأردنية الحكومية منها والأهلية، لأهمية الدور التنموي للمشاريع الصناعية الصغيرة. مما دفعها إلى عقد العديد من المؤتمرات والندوات التي أجمعت في نتائجها على أن ضعف المهارات التنظيمية والإدارية والتسويقية من أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع في الأردن. والتأكيد في توصيات هذه المؤتمرات على دور الجامعات الأردنية في تقديم الدعم الأكاديمي للمشاريع الصناعية الصغيرة، في المجالات الإدارية والتسويقية المختلفة.
3. أشارت دراسة للوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) حول المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن تمثل 98% من مجمل المشاريع الأردنية، ويمثل مجموع استثماراتها ما نسبته 85% من الاستثمارات الكلية، وتساهم بما نسبته 55% من الناتج المحلي الإجمالي (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي، 2003). علماً بأن الوكالة اليابانية للتعاون الدولي تعتمد تعريف المشاريع الصغيرة بالاعتماد على عدد العمال وحجم الاستثمار. إلا أنها في دراستها حول المشاريع الصغيرة في الأردن اعتمدت تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA) والتي اعتبرت المؤسسات الصغيرة هي التي يعمل بها من (4-10) عمال.

4. تشير الإحصاءات العالمية في مجال المشروعات الصغيرة، إلى أن 95% من المشاريع في معظم الدول العالم هي مشاريع صغيرة، ويعمل بها حوالي 40% من مجمل القوى العاملة، وأن 75% من الوظائف الجديدة تخلق من خلال المشاريع الصغيرة. إلا أن 50% من المشاريع الصغيرة تفشل خلال السنوات الأولى والثانية من الإنشاء، وأن 20% منها فقط تستطيع الصمود خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها (Manu, & Nelson, 2000,p30). مما يستلزم إخضاع هذه الظاهرة للدراسة والعمل على تقديم توصيات تساهم في تخفيض هذه النسب من خلال علاج التحديات التي تواجهها، وأهمها الإدارية والتسويقية والمالية.

5. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل التسويقية التي تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على البقاء والربحية والنمو. إضافة إلى مساهمتها في اقتراح استراتيجيات تسويقية عملية تتناسب مع التحديات التي يواجهها رواد المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن.

6. تساهم هذه الدراسة في سد النقص في مجال الدراسات الخاصة بدراسة التحديات التسويقية التي تواجه قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن. وتحديد الاستراتيجيات التسويقية التي تتناسب مع ظروف وامكانات هذه المشاريع.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا قامت الباحثة بتطوير الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.
تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق النمو.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التسويقية التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التسويقية التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التسويقية التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التسويقية التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات التسويقية في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات التسويقية في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات التسويقية في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات التسويقية في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.
تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التالية، وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.
استراتيجية التميز (Differentiation).

● استراتيجية استهداف قطاع محدد من السوق (Focus).

● استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية (Strategic Deterrence).

● استراتيجية قيادة التكاليف (Cost Leadership).

تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

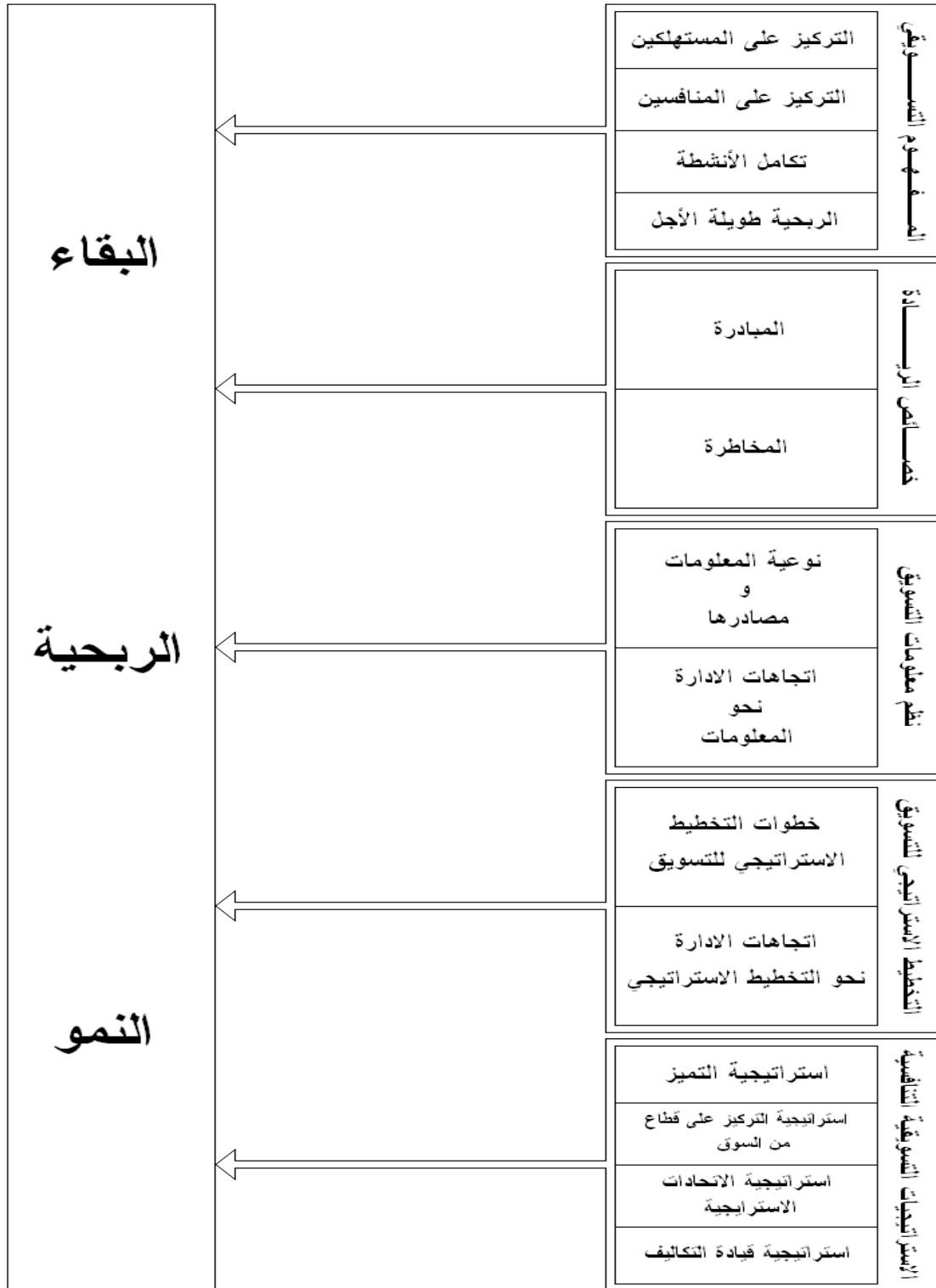
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرتها على تحقيق النمو.

الفرضية الرئيسية السادسة:

لا توجد هناك فروقات في تأثير كل من (تبني المفهوم التسويقي ، خصائص الريادة، نظم معلومات التسويق، التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، والاستراتيجيات التسويقية التنافسية) على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء والربحية والنمو ، باختلاف فئات العمالة واختلاف القطاع الصناعي والموقع الجغرافي للمشروع الصناعي.

نموذج الدراسة:



المتغيرات التابعة

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة

التعريف الإجرائي للمتغيرات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد مجموعة من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

(6:1) المتغيرات المستقلة:

(6:1:1) المفهوم التسويقي : لقياس المفهوم التسويقي تم الاعتماد على المرتكزات الأساسية للمفهوم التسويقي التي اعتمدها الدراسات السابقة:

1. التركيز على العملاء من خلال استطلاع حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.

2. التركيز على المنافسين من خلال جمع المعلومات عنهم.

3. التكامل بين وظائف التسويق .

4. التوجه نحو الربحية طويلة الأجل.

(6:1:2) الريادة التسويقية: ولقياس مستوى الريادة التسويقية الذي تتمتع به المشاريع الصناعية

الصغيرة تم الاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة، وبالشكل التالي: قياس مدى توفر الخصائص

الريادية التالية لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة:

1. تحمل المخاطرة وتقاس بالاستعداد للدخول في مغامرات تسويقية خطيرة والتضحية في الموارد مع

احتمال النجاح أو الفشل.

2. المبادرة وتقاس بالرغبة والقدرة على السبق في تبني وتنفيذ أنشطة واستراتيجيات تسويقية جديدة.

(6:1:3) نظم معلومات التسويق.

ولقياس مدى اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة لنظم المعلومات التسويقية، تم تحديد:

1. نوعية المعلومات التي يتم جمعها.

2. مصادر الحصول على هذه المعلومات.

3. كيفية إدارة المعلومات.

4. اتجاهات الإدارة نحو المعلومات.

(6:1:4) التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

وتم قياس هذا المتغير من خلال التعرف على مدى اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة

على خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق واتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

(6:1:5) الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وهي:

1. استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد من السوق الكلية (Focus):

وتم قياس تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة لهذه الاستراتيجية من خلال: تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية، منها الأسس الجغرافية، الديمغرافية والاجتماعية. وكيفية اختيار قطاع محدد من السوق.

2. استراتيجية التمايز (Differentiation):

تم قياس مدى تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة لهذه الاستراتيجية من خلال:

- الحرص على التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.
- الحرص على سهولة وصول المستهلك للسلع وبالكميات المطلوبة.
- الحرص على التميز في الحملات الترويجية للسلع.
- العمل على خلق إدراك مميز للسلعة في أذهان المستهلكين.
- الإنفاق على البحث والتطوير.

3. استراتيجية العوائق الاستراتيجية (Strategic Deterrence):

تم قياس مدى تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة لهذه الاستراتيجية من خلال إمكانية الدخول في اتصالات مع شركاء آخرين سواء من نفس الصناعة أو موردين أو تجار وموزعين.

4. استراتيجية قيادة التكاليف (Cost Leader):

تم قياس مدى اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة هذه الاستراتيجية من خلال: الحرص على ضبط تكاليف الترويج، وتقليد المنتجات بدلا من ابتكارها، خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، اختيار المواد الخام الرخيصة والبسيطة واختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها.

(6:2) المتغيرات التابعة:

(6:2:1) البقاء (Survival):

تم قياس البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة من خلال: العمر الإنتاجي للمشروع، والفعالية من حيث القدرة على تحقيق الأهداف والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية سواء بالتميز أو السيطرة على التكاليف.

(6:2:2) الربحية (Profitability):

إنه ولصعوبة الحصول على البيانات المالية التي تساعد على حساب النسب المالية التي تقيس ربحية المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة، نظرا لتحفظ المستجيب بالنسبة للمعلومات الخاصة بالمبيعات والربح. فقد تم وضع أسئلة بديلة لذلك وضمن مقياس من خمس درجات للإشارة إلى درجة تحقيق هذا الأداء المالي. وهي:

- حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في أرباحها السنوية خلال السنوات الخمس الأخيرة.
- حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في حجم مبيعاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة.
- حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في العائد على الاستثمار خلال السنوات الخمس الأخيرة.
- حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في حصتها السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

(6:2:3) النمو (Growth):

تم قياس النمو من خلال قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على اعتماد أي من استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة أنسوف (Ansoff) وهي:

1. اختراق السوق (Market Penetration):

تم قياس مدى استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية اختراق السوق من خلال:

- التركيز على زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحاليين من المنتجات الحالية.
- تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلكين الحاليين.
- تخفيض الأسعار.
- طرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع الحالية.

2. تطوير المنتج (Product Development):

تم قياس مدى استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة لاستراتيجية تطوير المنتج من خلال تحديد:

- التركيز على العملاء الحاليين والتعرف على آرائهم بالمنتج الحالي.
- التركيز على تعديل المنتج الحالي بناء على آراء المستهلكين.
- طرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتج لتناسب أذواق المستهلكين.
- طرح مجموعة متكاملة من المنتجات.

- توسيع الخطوط الإنتاجية الحالية وابتكار منتجات جديدة.

3.: تطوير السوق (Market Development):

وتم قياسها من خلال التعرف على مدى استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة

لاستراتيجية تطوير السوق، وذلك لتحديد:

* محاولة دراسة الأسواق وفقا للمتغيرات الديمغرافية والجغرافية والاجتماعية وغيرها لاستهداف قطاعات

جديدة من السوق لم تكن مستهدفة مسبقا.

* محاولة دراسة الأسواق الدولية المختلفة بهدف الدخول إليها بالمنتجات الحالية.

* الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية مخدومة من قبل المنافسين.

* الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية غير مخدومة من قبل المنافسين.

4. التنويع (Diversification):

تم قياسها من خلال التعرف على مدى استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة لاستراتيجية

تنويع السوق، وذلك لتحديد:

* عمل هذه الصناعات ضمن خطوط إنتاجية متعددة.

* إنتاجها لمجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.

* إنتاجها لمجموعة من المنتجات التي تحمل نفس العلامة التجارية.

* إنتاجها لمجموعة من المنتجات الجديدة التي تحظى بنفس الإدراك لدى المستهلك.

* امتلاكها لبعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها.

* اعتمادها على موردين مستقلين لتوريد المواد الخام ومدخلات الإنتاج الأخرى.

* طرحها لأكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول إلى أكثر من قطاع من المستهلكين.

الصعوبات التي واجهت الدراسة وحدود الدراسة:

1. تعدد التعاريف المعمول بها في الأردن وذلك باختلاف الجهة المحددة للتعريف والهدف من التعريف. حيث تم استعراض العديد من التعاريف للمشاريع الصناعية الصغيرة على المستوى الدولي والعربي. كما تم استعراض تسعة تعاريف مختلفة للمشاريع الصغيرة في الأردن، اعتمدت من قبل تسعة جهات رسمية وخاصة تعنى بدعم ورعاية قطاع المشاريع الصغيرة. كما تم استعراض سبعة دراسات تم أجراؤها في الجامعات الأردنية، كل منها تعتمد تعريفا مختلفا للمشاريع الصغيرة.
2. تعدد المعايير المعتمدة لتصنيف المشاريع الصناعية من حيث الحجم. منها المعايير الكمية ومنها المعايير النوعية. حيث ما يزال الجدل قائما بين الباحثين حول دقة هذه المعايير.
3. صعوبة الحصول على أسماء وعناوين للمشاريع الصناعية الصغيرة المستهدفة في الدراسة، إضافة إلى صعوبة الوصول إلى التحديد الدقيق لأعدادها وذلك لاختلاف التعاريف المعمول بها في الأردن باختلاف الجهات الرسمية التي تم الرجوع إليها.
4. صعوبة الاتصال وتحديد المواعيد مع مالكي أو مدراء المشاريع الصناعية الصغيرة المستهدفة في الدراسة. وذلك بسبب أخطاء في أرقام الهواتف، وإغلاق العديد منها بسبب التوقف عن العمل. إضافة إلى مواجهة حالات من عدم التجاوب في إعطاء العناوين الدقيقة من بعض المستجيبين على الهاتف، أو الصعوبة في التحدث مع المسؤولين بسبب عدم تواجدهم الدائم على الرغم من تكرار محاولات الاتصال.
5. مواجهة صعوبة في الوصول إلى مواقع بعض المصانع المستهدفة بسبب عدم دقة العناوين وعدم ترقيم المناطق والشوارع.
6. مواجهة حالات من عدم الاستجابة للاستبانة وفي حالات أخرى رفض المشاركة نهائيا في الدراسة ورفض إعطاء عنوان الموقع وأحيانا رفض استلام الاستبانة.
7. رفض المستجيبين إعطاء معلومات كمية تتعلق بالربح أو إيرادات المبيعات وغيرها من المعلومات الكمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

8. ندرة الدراسات العربية والأردنية الخاصة بالمشاريع الصناعية الصغيرة عموماً. وتحديد المتعلّقة بالجانب التسويقي لهذه المشاريع وإمّا كانت أغلب الدراسات تناقش الجانب التمويلي للمشروعات الصغيرة عموماً.

حدود الدراسة:

1. اعتمدت الدراسة الجمع بين التعاريف الأردنية والدولية للمشاريع الصناعية الصغيرة، وذلك في محاولة لتجنب التعارض بين هذه التعاريف. حيث اعتمدت تعريف البنك الدولي للمشاريع الصناعية الصغيرة في الدول النامية والذي يعرف المشروع الصناعي الصغير هو الذي يوظف من 10 - 49 عاملاً. كما تم إضافة المشاريع الصناعية التي توظف من 5-9 عمال إلى الفئة المستهدفة في الدراسة، وذلك تجاوباً مع تعريف بعض الجهات الرسمية الأردنية.
2. تم الاعتماد في الدراسة على معيار عدد العمال كأحد المعايير المعترف بها والمستخدمه محلياً ودولياً لتعريف المشاريع الصناعية الصغيرة.
3. التزمت الدراسة بالبعد الزمني الذي نفذت به والذي ابتداءً من تاريخ اعتماد عنوانها 2004/4/17. وبالتالي فإن الدراسة اعتمدت التعاريف التي كانت معتمدة في ذلك الوقت.
4. تناولت الدراسة تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة على المستوى العام للمنظمة، ولم تتناول بالتفصيل موضوع عناصر المزيج التسويقي لهذه الاستراتيجيات.
5. اقتصرت الدراسة على قطاعين أساسيين من القطاعات الصناعية الأردنية، وهما القطاع الغذائي وقطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.
6. اعتمدت الدراسة الحدود الجغرافية المتمثلة في المشاريع الصناعية الصغيرة المسجلة في غرفة صناعة عمان، والمشاريع الصناعية الصغيرة المسجلة في غرفة صناعة اربد.

الفصل الثاني المشاريع الصناعية الصغيرة

1. تعريف المشروع الصغير.
 - 1:1 طبقا للمعايير الدولية.
 - 1:2 طبقا للمعايير العربية.
 - 1:3 طبقا للمعايير الأردنية.
2. معايير تصنيف المشاريع من حيث الحجم.
 - 2:1 المعايير الكمية.
 - 2:2 المعايير النوعية.
3. التحليل الموقفي للمشاريع الصناعية الصغيرة.
 - 3:1 نقاط قوة المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - 3:2 نقاط ضعف المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - 3:3 الفرص المتاحة أمام المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - 3:4 العقبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة.
4. الدور التنموي للمشاريع الصناعية الصغيرة.
5. قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن.
6. التجربة الأردنية في دعم المشاريع الصناعية الصغيرة (دراسة مقارنة)

تعريف المشروع الصغير:

تعتبر عملية التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشاريع الصغيرة، سواء على مستوى دولة ما أم قطاع اقتصادي معين، من التحديات التي تواجه الباحثين في مجال دعم وتطوير المشاريع الصغيرة. وذلك لاختلاف تعريفها باختلاف الدولة، واختلاف القطاع واختلاف الجهة المعنية بتطوير هذا التعريف. وهنا ستم مناقشة مجموعة من التعاريف التي تم التوصل إليها للمشاريع الصغيرة سواء على المستوى الدولي والعربي أم على المستوى الأردني. إضافة إلى المعايير التي استخدمت لتصنيف المشاريع من حيث حجمها إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة.

(1:1) تعريف المشروع الصغير طبقاً للمعايير الدولية:

(1:1:1) الولايات المتحدة الأمريكية: اعتبر الكونغرس الأمريكي عام (1953) المشروع الصغير " أنه ذلك المشروع الذي يتمتع بملكية وإدارة مستقلة، ويعتبر ذا تأثير محدود في القطاع الذي يعمل فيه" (Leon, 2003, p10

أما التعريف الذي قدمته إدارة الأعمال الصغيرة (Small Business Administration SBA)

للمشاريع الصغيرة فقد جاء أكثر تحديداً، حيث اعتمد التعريف معايير كمية مختلفة لتحديد حجم المشروع الصغير: مثل حجم المبيعات السنوية، عدد العمال وربطها بطبيعة القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه المشروع الصغير. ففي مجال تجارة التجزئة والخدمات فإن المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي لا تزيد مبيعاته السنوية عن ثلاثة ونصف مليون دولار، وفي مجال تجارة الجملة والصناعة لا يزيد عدد موظفيه عن خمسمائة موظف. (Steinoff, 1989, pp9-11)

وفي تعريف آخر اعتمده إدارة الأعمال الصغيرة (SBA) للمشاريع الصغيرة يعتمد على عدد العمال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه. حيث صنفت المشاريع وفقاً لحجمها إلى أربعة أنواع رئيسية: (Siropolis, 1994, p5 ; Leon, 2003, p10).

5. المشاريع المتناهية في الصغر وهي التي توظف أقل من عشرين عاملاً.
6. المشاريع الصغيرة وهي التي توظف من عشرين إلى تسعة وتسعين عاملاً.
7. المشاريع المتوسطة وهي التي توظف من مئة إلى أربع مائة وتسعة وتسعين عاملاً.
8. المشاريع الكبيرة فهي تلك التي يعمل فيها أكثر من خمسمائة عاملاً.

أما لجنة التطوير الاقتصادي الأمريكية (CED) فقد اعتمدت على معايير نوعية وتنظيمية لتصنيف المشاريع من حيث حجمها مثل:- خصائص الإدارة، مصادر التمويل، والأسواق التي يعمل فيها المشروع. حيث اعتبرت المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يدار بشكل مستقل، ويتميز بالربط بين الإدارة والملكية، والتمويل الشخصي، وتنحصر أعماله في الأسواق المحلية أو في مناطق جغرافية محدودة. ويعتبر صغيرا نسبيا إذا ما قورن مع مشاريع أخرى عاملة في نفس القطاع من حيث حجم العمالة وحجم الاستثمارات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة (11-9 p ، Steinoff,1989)

(1:1:2) المنظمات الدولية: تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO المشاريع الصغيرة عموما " بأنها تلك المشاريع التي تقوم بالإنتاج على نطاق ضيق، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة، وتوظف عددا محدودا من الأيدي العاملة". لكنها تعتمد معيار عدد العمال في تحديد المشاريع الصغيرة في الدول النامية، وذلك من خلال اعتبارها أن المشاريع المتناهية في الصغر هي تلك التي توظف من واحد إلى أربعة عمال، والصغيرة تلك التي توظف من خمسة إلى تسعة عشر عاملا وبحد أقصى يصل إلى مئة عامل.

(UNIDO, 1994, Manual For Small Industries Businesses). وهذا مما قد يسبب خلطا بين أكثر من حجم من المشاريع التي تقع في الفئة من خمسة إلى مئة عامل، والتي يمكن أن تقسم وفقا لجهات أخرى إلى صغيرة و متوسطة.

وتقسم منظمة العمل الدولية المشاريع وفقا لعدد العاملين بها، فالتى يعمل فيها من خمسة إلى تسعة عشر عاملا تعتبرها مشاريع متناهية في الصغر، والتي يعمل فيها من عشرين إلى تسعة وتسعين عاملا فتعتبرها مشاريع صغيرة. أما التي يعمل فيها من مئة إلى أربع مائة وتسعة وتسعين عاملا فتعتبرها مشاريع متوسطة، أما الكبيرة فيعمل فيها أكثر من خمسمائة عامل. (خالد السهلاوي، 2003).

ويقدم البنك الدولي تعريفا أكثر توازنا وانسجاما مع الدول النامية، معتمدا على معيار حجم العمالة في تقسيم المشاريع من حيث الحجم. فقد اعتبر المشروع الذي يعمل فيه اقل من عشرة عمال متناهيا في الصغر، وأن المشروع الصغير هو الذي يعمل فيه من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملا، وان المشاريع

المتوسطة يعمل بها من خمسين إلى مئة عامل، والكبيرة يعمل بها أكثر من مئة عامل (خالد السهلاوي، 2003).

(1:1:3) الاتحاد الأوروبي: يعرف الاتحاد الأوروبي المشاريع المتناهية في الصغر بأنها " تلك المشاريع التي يعمل بها من واحد إلى تسعة عمال، والصغيرة يعمل بها من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملاً، أما المتوسطة فيعمل فيها من خمسين إلى مائتين وتسعة وأربعين عاملاً، والكبيرة يعمل فيها أكثر من مائتين وخمسين عاملاً. (EJADA, 2004)

جاء التعريف الأوروبي عاماً يتم استخدامه داخل دول الاتحاد الأوروبي، كما ويستخدم خلال البرامج الانمائية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي للدول النامية أيضاً. فعلى سبيل المثال Euro Jordanian Action For The Development Of Enterprise (EJADA) (إجادة) وهو البرنامج الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. يعرف المشروع الصغير والمتوسط المستهدف بالرعاية والاهتمام بأنه المشروع الذي يوظف من خمسة إلى مائتين وخمسين عاملاً (EJADA, 2004). (1:2) تعريف المشروع الصغير طبقاً للمعايير العربية: تختلف المعايير المعتمدة في تعريف وتصنيف المشاريع من حيث الحجم في الدول العربية. وفيما يلي جدول يوضح حجم العمالة المستخدمة في المشاريع الصناعية الصغيرة في بعض الدول العربية.

جدول رقم (1)

حجم العمالة المستخدمة في المشاريع الصناعية الصغيرة في بعض الدول العربية

اسم الدولة	عدد العمال	حجم الاستثمار
مصر	أقل من 50 عاملاً*	
الكويت	أقل من 50 عاملاً	أقل من 250 ألف دينار كويتي
العراق	أقل من 50 عاملاً	
السعودية	أقل من 50 عاملاً	أقل من مليون ريال سعودي
الأردن	أقل من 5 عمال*	
سوريا	أقل من 9 عمال	
الإمارات	أقل من 9 عمال	أقل من 500 ألف درهم
البحرين	من 10 - 49 عاملاً	
الجزائر	أقل من 500 عامل	
المغرب	أقل من 200 عامل	

المصدر: أخذت هذه المعلومات من العديد من الدراسات الخاصة بكل دولة.

* يوجد أكثر من تعريف باختلاف الجهة التي اعتمدت التعريف.

(1:3) تعريف المشروع الصغير طبقا للمعايير الأردنية: تعددت التعاريف التي يتم التعامل معها في الأردن للمشاريع الصغيرة، وذلك باختلاف الجهة التي تحدد التعريف والهدف من التعريف. ولكنها اعتمدت جميعا على معيار عدد العمال لتصنيف حجم المشاريع. وفيما يلي جدول يوضح تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقا للجهة التي حددته.

جدول رقم (2)

تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقا للجهة التي حددت التصنيف.

الجهة المحددة للتصنيف	مشاريع صغيرة	مشاريع متوسطة	مشاريع كبيرة
دائرة الإحصاءات العامة	من 1-4 عمال	15-19 عاملا	أكثر من 20 عاملا
غرفة صناعة عمان	19-1 عاملا	20-99 عاملا	أكثر من 100 عاملا
بنك الإنماء الصناعي	1-4 عمال		
الشركة الأردنية لضمان القروض	1-50 عاملا		
وزارة الصناعة والتجارة	5-19 عاملا		
مؤسسة الضمان الاجتماعي	1-5 عمال		
الجمعية العلمية الملكية	1-19 عاملا		
مؤسسة تشجيع الاستثمار	1-10 عمال	10-24 عاملا	أكثر من 25 عاملا
جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	1-30 عاملا / صناعية 1-100 عاملا / خدمية		

المصدر: أخذت هذه المعلومات من نشرات الجهات المذكورة في الجدول،

وهناك تصنيفات أخرى اعتمدها المنظمات الدولية التي تقدم برامج لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة في الأردن، إضافة إلى منظمات التمويل الصغير المستدام العاملة في الأردن.

كما اعتمدت العديد من الدراسات الأردنية على معيار عدد العمال لتعريف المشاريع الصناعية الصغيرة، وذلك نظرا لاعتماد الجهات الرسمية الأردنية - كما تم عرضه سابقا- لمعيار عدد العمال، و سهولة تطبيق هذا المعيار على أرض الواقع العملي، نظرا لتوفر الإحصاءات والبيانات حول متغير عدد العمال سواء من المصادر الرسمية أو من المشاريع الصناعية نفسها. حيث يسهل عليها التصريح بأعداد العمال العاملين لديها من أن تصرح بحجم استثماراتها أو حجم مبيعاتها.

ومن الدراسات الأردنية التي اعتمدت معيار عدد العمال لتحديد حجم المشروع الصغير، دراسة كل من:

- العباسي (2003) حول تنافسية الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، والتي اعتبرت المشاريع الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من عشرين عاملا، سواء أكانت تنتج سلعا نهائية أم سلعا وسيطة.
- نصر وحماد (1990) حول نمو الصناعة التحويلية والعمالة في الأردن، حيث اعتبرا المشاريع الصناعية الصغيرة هي التي يعمل بها من عشرة إلى أربعة وعشرين عاملا.
- حمامي والشيخ (1995) اعتبرا المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يعمل بها أقل من مائتي عامل.
- المناصرة (1997) الذي اعتبر المشاريع الصناعية الصغيرة هي التي توظف أقل من عشرين عاملا. وكذلك الحال بالنسبة للصعوب وعميش (1993) و أبو الهيجاء (1991).
- أما العواملة (2000) فقد اعتبر المشاريع الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي توظف أقل من عشرة عمال.

ومن الملاحظ أن العديد من الجهات الرسمية الأردنية والعديد من الباحثين الأردنيين اعتمدوا معيار عدد العمال لتحديد المشاريع الصناعية الصغيرة. إلا أنه من الملاحظ أيضا أنه لا توجد مقاييس موحده من حيث عدد العمال يتم اعتمادها في الأردن من قبل جميع الجهات الرسمية أو الأهلية ذات الاهتمام بقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. وان كل جهة تحدد المقياس الذي يتناسب مع أهداف تعريفها للمشروع الصناعي الصغير. وهذا مما يعيق عملية الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية المتعلقة بهذا القطاع، أو حتى تحديد المشاريع الصناعية الصغيرة التي يجب أن تحظى بالاهتمام والرعاية من قبل الجهات ذات العلاقة.

معايير تصنيف المشاريع من حيث الحجم:

بمراجعة ما سبق من أدبيات الاقتصاد والإدارة، يلاحظ أن هناك العديد من المعايير التي يتم اعتمادها من قبل الباحثين والدارسين في مجال المشاريع الصغيرة. وتصنف هذه المعايير إلى معيارين رئيسيين هما: المعيار الكمي والمعياري النوعي.

(2:1). المعايير الكمية: وهي تلك المعايير الرقمية الإحصائية سهلة القياس مثل: (2:1:1) معيار العمالة: ويعتبر من أكثر المعايير استخداما نظرا لسهولة الحصول على البيانات الخاصة بحجم العمالة، إضافة إلى كون عدد العمال محددا لحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وقد صنف Brotche And Heimins مشاريع الأعمال من حيث الحجم إلى: من واحد إلى تسعة عمال هي مشاريع أعمال أسرية أو حرفية. من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملا هي مشاريع أعمال صغيرة. من خمسين إلى مئة عامل هي مشاريع أعمال متوسطة. أكثر من مئة عامل هي مشاريع أعمال كبيرة (Al Qahtani, 2001).

الآن مثل هذا المعيار يواجه انتقادات من حيث أن تشغيل عدد معين من العمال في المشروع لا يعتبر المحدد الوحيد لاعتباره صغيرا أو متوسطا أو كبيرا، إذ أنه من الممكن أن يكون عدد العمال صغيرا في مشروع ما، على الرغم من أنه يستثمر حجما كبيرا من رأس المال، وبهذا فهو يعتبر صغيرا من حيث حجم العمالة وكبيرا من حيث حجم رأس المال في آن واحد. وقد يكون العكس بأن يستخدم المشروع عددا كبيرا من العمال ولكن بحجم استثمار صغير، وبهذا يكون كبيرا وفق معيار حجم العمالة وصغيرا وفق معيار رأس المال. ومن الأمثلة على الدول المستخدمة لهذا المعيار الأردن التي تعتمد من واحد إلى أربعة عمال مشروعا صغيرا، والبحرين التي تحدد المشروع الصغير بأنه يوظف من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملا، والسعودية أقل من خمسين عاملا، والإمارات العربية المتحدة أقل من تسعة عمال، والكويت من عشر إلى تسعة وأربعين عاملا.

(2:1:2) معيار رأس المال يعتبر هذا المعيار من المعايير الشائعة في مجال تصنيف مشاريع الأعمال من حيث الحجم وذلك نظرا لسهولة استخدامه إضافة إلى أن حجم رأس المال يعتبر أحد محددات الطاقة الإنتاجية للمشروع (مفلح، 2003، ص9). إلا أن هذا المعيار يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع اقتصادي معين إلى آخر، وإن استخدام معيار رأس المال منفردا في تحديد حجم المشروع يؤدي إلى نتائج غير دقيقة في تحديد الحجم الحقيقي للمشروع، كما هو الحال في استخدام معيار عدد العمال منفردا.

ومن الدول المستخدمة لهذا المعيار بعض الدول الآسيوية مثل الفلبين، كوريا، الهند والباكستان التي تحدد رأس مال المشروع الصغير من خمسة وثلاثين إلى مائتي ألف دولار. وفي بعض الدول العربية مثل الكويت والسعودية والإمارات العربية التي تستخدم معيار رأس المال. كما جاء في الجدول رقم (1).

(2:1:3) معيار معامل راس المال الذي يعرف بأنه ”حجم رأس المال المستخدم للوحدة الواحدة من العمل، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال“. وهو يعني مقدار الإضافة إلى رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد بالمشروع. (مفلح، 2003، ص9).

وهذا المعيار يعتمد الدمج بين معياري رأس المال وحجم العمل وذلك لمواجهة ما يواجه استخدام كل معيار منها بشكل منفرد من انتقاد في عدم دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها لتحديد حجم المشروع. (2:1:4) معيار حجم المبيعات، يعتمد هذا المعيار حجم المبيعات السنوية التي يحققها المشروع محددًا لحجمه، وقد يساعد هذا المعيار على قياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية مقارنة مع المشاريع العاملة في نفس القطاع. ومن الدول التي استخدمت هذا المعيار الولايات المتحدة الأمريكية حيث اعتبرت مشاريع التجزئة والخدمات التي تقل مبيعاتها السنوية عن ثلاثة ونصف مليون دولار مشاريع صغيرة (مفلح، 2003، ص9).

(2:2). المعايير النوعية:

تجنبًا لما تعانیه المعايير الكمية في تحديد حجم المشروع من انتقادات في مدى دقتها وصحة نتائجها، فقد لجأ بعض الدارسين والباحثين إلى اعتماد معايير نوعية لتحديد حجم المشروع لغايات الدراسة والبحث والتطوير والتمويل. ومن هذه المعايير:

(2:2:1) المعيار القانوني ويعتمد هذا المعيار على الشكل القانوني للمشروع، ومصادر تمويله. ووفقًا لهذا المعيار فالمشاريع الصغيرة عادة ما تعتبر ذات شكل غير مؤسسي مثل: المشاريع الفردية والعائلية والشركات التضامنية وشركات التوصية البسيطة. (مفلح، 2000، ص9).

(2:2:2) المعيار الإداري التنظيمي: يعتبر هذا المعيار المشاريع صغيرة إذا اتسمت ببعض الخصائص التي وردت في تعريف (CED) الذي تم استعراضه في موقع سابق من هذه الدراسة، والذي يحدد مجموعة من الخصائص للمشروع الصغير، كأن يدار بشكل مستقل، و ترتبط فيه الإدارة والملكية، وتنحصر أعماله في منطقة جغرافية محدودة أو في الأسواق المحلية. مثل هذا المعيار يستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية وغير مستخدم في الدول العربية.

(2:2:3) المعيار التكنولوجي: تصنف المشاريع الصغيرة وفقا لهذا المعيار بأنها تلك المشاريع التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة وذات كثافة رأسمالية منخفضة وكثافة عمالية عالية مثل الصناعات الحرفية واليدوية والمطابع والمحلات التجارية (مفلح، 2003، ص 9).

وعلى الرغم من التباين في المعايير التي يتم على أساسها تحديد المشاريع الصغيرة، إلا أن B.P Dhugana 1992 اعتبر أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المشاريع الصناعية الصغيرة في معظم دول العالم وهي:

- * الصناعات التقليدية الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية بسيطة.
 - * الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بإنتاج منتجات يزداد الطلب عليها مثل المنتجات الجلدية والأثاث.
 - * الصناعات التي تنتج منتجات متطورة في مجالات هندسية كيميائية إضافة إلى الأدوية وهي تعمل في بعض الأحيان بعقود من الباطن مع الشركات الكبيرة.
- كما وصنف المشاريع الصناعية الصغيرة إلى:

- المشاريع التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة اليدوية، وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية.
- المشاريع التي تنتج سلعا إنتاجية لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى مثل الصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة. (هيكل، 2003، ص 19، 21)

التحليل الموقفي للمشاريع الصناعية الصغيرة:

يركز هذا الجزء من الدراسة على إبراز نقاط القوة التي تتمتع بها المشاريع الصناعية الصغيرة وما تعاني من نقاط ضعف. إضافة إلى استعراض ما تواجهه من فرص وما تتعرض له من تحديات.

(3:1) نقاط القوة التي تتمتع بها المشاريع الصناعية الصغيرة:
تتميز المشاريع الصناعية الصغيرة ببعض المزايا والخصائص التي تميزها عن غيرها من المشاريع الصناعية الكبيرة. من أهمها:

- القرب من المستهلك والقدرة على تحديد احتياجاته والعمل على إشباعها بالشكل المطلوب، وذلك بسبب صغر حجم هذه المشاريع، وسهولة انتشارها الجغرافي، وطبيعة العلاقة المباشرة مع المستهلكين، والحصول على المعلومات والتغذية المرتدة بشكل مباشر وفوري ودون وسيط (Leon, 2003, pp12-13).
- القدرة على تعديل أنماطها الإنتاجية بشكل يتناسب مع التغيير في حاجات العملاء وأذواقهم، نظرا لبساطة عملياتها الإنتاجية وانخفاض مستلزمات رأس المال. (هيكل، 2003، ص 21) وهذا ما يعني القدرة على التكيف والمرونة تبعا لتغيرات البيئة الخارجية بما فيها من أذواق المستهلكين وغيرها من متغيرات البيئة الخارجية الجزئية والكلية.
- إمكانية التخصص الدقيق في مجال محدد من الإنتاج السلعي أو الخدمي مما يتيح لها فرصة الإبداع والابتكار والتحديث في إشباع حاجات المستهلكين المستهدفين (Siropplis, 1994, P8)
- انخفاض التكاليف الإنتاجية والتخزينية نظرا لصغر حجم الإنتاج مما يعطي مرونة في التكيف في مجال تعديل الإنتاج والسيطرة على التكاليف والأسعار.
- البعد إلى حد ما عن مشاكل تلوث البيئة الناتج عن بساطة التكنولوجيا المستخدمة فيها (ماهر وآخرون، 2002، ص30)، هذا مما يعطيها بعدا بيئيا وتقبلا اجتماعيا أكبر من قبل فئات المستهلكين المهتمة بالقضايا البيئية والتسويق الاجتماعي. خاصة وأن المشاريع الصناعية الصغيرة على صلة وثيقة بالمجتمع المحلي الذي تعمل فيه.
- سرعة اتخاذ القرارات مما يعني التغلب على الروتين والبيروقراطية وذلك لبساطة التنظيم الإداري المستخدم فيها، و سهولة الرقابة والعمل بروح الفريق والأسرة مما يساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء (النجار، 1999، ص30). و تمتع الإدارة بحوافز إدارية نحو العمل والإنجاز وصولا إلى تحقيق النجاح الذي يعني تحقيق الذات لصاحب المشروع.
- ونقاط القوة هذه تتفق مع ما جاء في دراسة (رزق الله، 1997) حول صفات منشآت الأعمال القادرة على مواجهة التحدي في القرن الحادي والعشرين. حيث تطرقت الدراسة إلى المقارنة بين النموذج التقليدي لمنظمات الأعمال وبين النموذج الجديد، الذي يحدد خمسة مجالات رئيسية تعكس الأداء الفعال لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين وهي:

- الاستجابة السريعة والمستمرة لرغبات المستهلكين لما تتمتع به من مرونة.
 - الابتكارات الدائمة في جميع المجالات والعمل على خلق أسواق ومنتجات جديدة.
 - علاقة المشاركة مع الموردين والموزعين وجميع أصحاب العلاقة بالمنظمة.
 - القيادة الإدارية المجددة والمبتكرة والمواكبة للتغيير وذات الرؤيا الطموحة.
 - الرقابة الإدارية التي تعتمد على نظام مبسط للقياس (ص 11).
- هذا وخلصت دراسة (رزق الله، 1997) بأنه وفي ظل عالم يتصف بالتغير وعدم الاستقرار لم يعد الحجم هو محدد النجاح في بيئة الأعمال، وإنما ظهرت الحاجة إلى منشأة صغيرة لديها دافع قوي نحو النجاح، يعمل بها عدد محدود من العاملين المهرة وعلى اتصال دائم ومباشر بالإدارة والتسويق (ص 15). وتعتبر هذه الخصائص مجالات تفوق تعد من حتميات ومحددات النجاح للمشاريع الصناعية الصغيرة التي يتطلب نجاحها العمل على:

- تلبية رغبات وحاجات العملاء.
 - زيادة فعالية وكفاءة الأداء وتطوير الإنتاجية.
 - مواجهة التحديات التنافسية في السوق.
 - تميز منتجاتها وخدماتها وتحسين الجودة.
- (أبو ناعم، 2002، ص 309-311؛ Siropolis, 1994, P11).
- على العكس من ذلك فإن من أهم عوامل فشل المشاريع الصغيرة كما يراها (أبو ناعم، 2002):
- عدم التطوير المستمر للمنتجات مما يعني تقادم المنتجات مقارنة بالمنتجين.
 - عدم تنوع المنتجات مما يزيد من درجة المخاطرة في التعامل مع تشكيلة محدودة من المنتجات.
 - عدم التنويع في الأسواق والعمل في سوق واحدة طوال الوقت. (ص 69).
- (3:2) نقاط الضعف التسويقية التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة:

أشارت دراسة (فخري، 2003) إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة تعاني من نقاط ضعف تسويقية منها:

- ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة.
- نقص المعرفة والقناعة بالمفهوم الحديث للتسويق وبالتالي ضعف الاهتمام ببحوث التسويق وإهمال نشاط التخطيط الاستراتيجي التسويقي القائم على نظم معلومات التسويق.
- انخفاض المهارات البيعية لدى العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة.
- اقتصار الأنشطة التسويقية لدى هذه المشاريع على أنشطة البيع والتوزيع.
- ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية.
- ارتفاع الأسعار وتدني الجودة مقارنة بالمنتجات المنافسة المنتجة من قبل المشاريع الكبيرة المحلية او المستوردة.
- عدم اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة استراتيجيات تنافسية تدعم مركزها التنافسي أمام الصناعات الكبيرة.

(3:3) الفرص المتاحة أمام المشاريع الصناعية الصغيرة:

- تفرز البيئة الخارجية العديد من الفرص أمام المشاريع الصناعية الصغيرة، التي توفر البيئة الملائمة لهذه المشاريع للعمل وتحقيق النجاح. من هذه الفرص:
- الاهتمام الحكومي المتنامي بدعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، كأحد الأدوات التي تساعد في معالجة الاختلالات الاقتصادية مثل: البطالة والفقر، وضعف الإنتاج وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي، والخلل في الميزان التجاري.
- توجه كل من القطاع العام والخاص والخيري نحو التمويل الصغير. مما يعني توفر فرص التمويل الميسر للمشاريع الصناعية الصغيرة.

- توفر العديد من المنظمات الرسمية والأهلية غير الهادفة للربح لدعم قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال توفير التدريب الإداري والتسويقي والفني اللازم لهذه الصناعات. إضافة إلى المساعدة في التسويق الداخلي والخارجي لمنتجات قطاع الصناعات الصغيرة.
 - التطور التكنولوجي الذي أتاح أمام قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة وسائل جديدة للإنتاج والتوزيع والترويج. وعلى وجه الخصوص انتشار الانترنت وما أتاح لهذه المشاريع من فرص منخفضة التكاليف واسعة الانتشار في التوزيع والترويج. كما زاد من إمكانية تطوير الأفكار الريادية الجديدة التي قد تمثل فرصا لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - ازدياد الوعي لدى الشباب الخريجين الجدد أو العاطلين عن العمل والنساء بأهمية التوظيف الذاتي عن طريق إنشاء مشاريع صغيرة، وعدم الاعتماد على الدولة في خلق فرص العمل وانتظار الوظيفة الحكومية.
 - ازدياد الوعي لدى المستهلكين والمجتمع المحلي في أهمية دعم المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال استخدام منتجات هذه المصانع المحلية.
 - توفر المدن الصناعية المؤهلة لإقامة المشاريع الصناعية الصغيرة من حيث توفر متطلبات البنية التحتية اللازمة للصناعة.
 - توفر المناطق الصناعية الحرة المؤهلة للتصدير للخارج.
 - التحولات الاقتصادية نحو التخصصية وفتح المجال للقطاع الخاص في الاستثمار الصناعي في مختلف القطاعات الصناعية.
- (3:4) التحديات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة:
- الآن هناك مجموعة من الصعوبات والتحديات البيئية الخارجية التي تؤثر على قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة على تحقيق الاستمرار والربحية والنمو منها:
- المعوقات الاقتصادية: والمتمثلة في صغر حجم السوق ومنافسة المنتجات المحلية والمستوردة التي تنتجها المشاريع الصناعية الكبيرة.

- المعوقات الخارجية الناتجة عن ظروف الاقتصاد الدولي مثل توقيع الاتفاقيات الدولية والتجارة الحرة والاتجاه نحو الانفتاح والعمولة.
 - المعوقات الحكومية: والمتمثلة في ضعف الإعفاءات الجمركية والضريبة الخاصة بالمشاريع الصناعية الصغيرة، و تعقيد وبطء الإجراءات الحكومية في منح التراخيص.
 - عدم معاملة المشاريع الصناعية الصغيرة معاملة تفضيلية في القوانين والتشريعات. وتعدد الجهات الحكومية وغير الحكومية الراحية و غياب التنسيق فيما بينها.
 - عدم التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشاريع الصناعية الصغيرة. وندرة مراكز البحث و التطوير ونقص البيانات الحكومية والمعنية بتطوير ودعم هذا القطاع.
 - ارتفاع تكاليف الاستشارات الإدارية والفنية المطلوبة لمعالجة الضعف في الامكانات والمهارات الإدارية والفنية التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - صغر حجم القروض الممنوحة لهذه المشاريع وارتفاع تكاليف إدارة هذه القروض ومتابعتها من قبل البنوك مما يؤدي إلى إحجامها عن تقديم مثل هذه القروض.
- الدور التنموي للمشاريع الصناعية الصغيرة:

تجمع الدراسات على أن المشاريع الصغيرة عموما و الصناعية تحديدا تقوم بدور أساسي في عملية التنمية الصناعية و الاجتماعية، وعلى المستوى المحلي و الإقليمي والعالمي، وذلك لأنها تشكل النواة الأساسية و العنصر البارز والمؤثر في العملية التنموية وذلك من خلال:

- اعتمادها على الموارد المحلية من مواد خام وأيدي عاملة، مما يعني استغلال الموارد المحلية و التوفير من استنزاف العملات الصعبة في عمليات الاستيراد للمواد الخام أو استقطاب الأيدي العاملة الأجنبية، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى استغلال الموارد المحلية.
- قدرتها على خلق فرص العمل والحد من مشكلة البطالة من خلال إتاحة فرص التشغيل الذاتي لمالكي المشاريع الصناعية الصغيرة، و إتاحة فرص التشغيل لإفراد المجتمع المحلي، وتحسين فرص العمل للمرأة وحديثي التخرج (Siropolis, 1994, p.9).

- كما أنها تساهم في الاستفادة من الوفورات الصغيرة لدى محدودى الدخل في الاستثمار المنتج، مما يساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية و الصناعية وزيادة معدلات التشغيل للموارد.
- تساعد في توزيع مكاسب التنمية من خلال انتشارها الجغرافي في مختلف الأقاليم، وبالتالي تعمل على تخفيض حدة التركيز الصناعي في المدن الرئيسية، بشكل يقلل من الهجرة من الريف إلى المدينة، ويحقق التوزيع الأفضل للدخل القومي الذي يعني عدالة التنمية.
- تعتبر المشاريع الصناعية الصغيرة حجر الأساس لبناء قاعدة للنمو الاقتصادي، فأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة هم أصحاب المشاريع الصناعية الكبيرة، والمشروع الصناعي الصغير اليوم هو نواه لمشروع صناعي كبير مستقبلا.
- تسهم في التأثير ايجابيا على ميزان المدفوعات والميزان التجاري، واحتياطي الدولة من العملات الأجنبية من خلال تنمية الصادرات وإحلال الواردات.
- تساعد على استمرار المنافسة ومنع الاحتكار في الاقتصاد الحر التنافسي، وبالتالي تشجيع الإبداع و الابتكار وتقديم أفضل السلع و الخدمات للمستهلكين.
- إضافة إلى دورها في استقطاب التكنولوجيا و المعلوماتية وتدريب الكفاءات المحلية. (ماهر آخرون، 2002، ص ص. 30-33)
- تساعد في إمداد الصناعات الكبيرة بمدخلات الإنتاج من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة ضرورية لإنتاج هذه الصناعات، فهناك من يعتبر المشاريع الصغيرة هي صناعات تغذوية للصناعات الكبيرة في مختلف القطاعات التي تساعد على الإنتاج الضخم. (Siropolis, 1994,p.8)

قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن:

مراجعة الإحصاءات الخاصة بأعداد المنشآت الصناعية وأعداد العاملين في القطاع الخاص موزعة حسب النشاط الاقتصادي لعام 2003. نلاحظ أن المنشآت الصناعية التي توظف أقل من خمسة عمال تشكل 80 % من مجموع المنشآت العاملة في القطاع الإنتاجي، وتوظف ما يقارب 29% من القوة العاملة في هذه القطاعات. ثم تليها تلك المنشآت التي توظف من خمسة إلى تسعة عشر عاملاً والتي تشكل ما نسبته 16% من إجمالي عدد المنشآت العاملة في القطاعات الإنتاجية، وتوظف حوالي 20% من القوة العاملة في هذه القطاعات. والتي توظف من عشرين إلى تسعة وأربعين عاملاً فتشكل نسبة 2% من المنشآت وتوظف 9% من العمال. أما بالنسبة للمنشآت الإنتاجية التي توظف أكثر من تسعة وتسعين عاملاً فهي تشكل نسبة ضئيلة من عدد المنشآت العاملة في القطاعات الإنتاجية. إلا أنها توظف ما يقارب 34% من إجمالي الأيدي العاملة في القطاعات الإنتاجية نظراً لكبر طاقتها الاستيعابية من الأيدي العاملة. وفي حال النظر إلى العينة المستهدفة في هذه الدراسة، وهي المنشآت التي توظف من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً. نجد أن نسبة هذه المنشآت من إجمالي المنشآت العاملة في القطاعات الإنتاجية تصل إلى 18% ونسبة التوظيف فيها تشكل 29% من إجمالي الأيدي العاملة في القطاعات الإنتاجية العاملة في القطاع الخاص. وهذا يدل على أن أغلب المنشآت الصناعية العاملة في القطاع الصناعي الأردني هي منشآت صغيرة ومتوسطة حسب تعريف دائرة الإحصاءات العامة الأردنية. وتشكل ما نسبته 96% من إجمالي المنشآت الصناعية الأردنية، وتوظف ما يقارب 44% من إجمالي الأيدي العاملة في القطاع الصناعي (دائرة الإحصاءات العامة (2003). مسح الاستخدام. عمان).

(5:1) قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة:

مراجعة الإحصاءات الخاصة بأعداد المنشآت الصناعية وعدد العاملين موزعة حسب القطاعات موضوع الدراسة. نلاحظ أن النسبة الأكبر من المنشآت الصناعية ضمن القطاع الغذائي وقطاع المنسوجات هي من المنشآت الصناعية الصغيرة جداً والتي توظف أقل من خمسة عمال ثم تليها المنشآت التي توظف من خمسة إلى تسعة عشر عاملاً.

ففي مجال الصناعات الغذائية والمشروبات جاءت النسبة الأكبر من حيث عدد المنشآت الصناعية لصالح المنشآت الصناعية الصغيرة جدا التي توظف أقل من خمسة عمال. أما بالنسبة للعينة المستهدفة في الدراسة وهي التي توظف من 5 إلى 49 عاملا فهي تشكل مجتمعه ما نسبته 23% من الصناعات الغذائية وتوظف ما نسبته 32% من إجمالي الأيدي العاملة في القطاع الغذائي. وكذلك الحال بالنسبة لقطاع المنسوجات والملابس الذي تشكل الصناعات الصغيرة جدا النسبة الأكبر منه وتشكل العينة المستهدفة في الدراسة 12% من إجمالي المنشآت الصناعية في هذا القطاع وتوظف ما نسبته 19% من إجمالي الأيدي العاملة فيه. (دائرة الإحصاءات العامة (2003). مسح الاستخدام. عمان)

(5:2) المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة العاصمة عمان:

تشكل الصناعات الغذائية ما يقارب 7% من إجمالي المنشآت الصناعية المسجلة في غرفة صناعة عمان، وتشكل النسيجية ما نسبته 9% من إجمالي المنشآت الصناعية المسجلة. وكما هو الحال بالنسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة جدا التي توظف أقل من خمسة عمال على مستوى المملكة، فإن هذه المنشآت الصناعية تشكل أغلبية المنشآت الصناعية المسجلة في غرفة صناعة عمان، حيث تشكل ما نسبته 76% منها. أما المنشآت الصناعية التي توظف من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملا فقد وصلت نسبتها إلى 20% من إجمالي المنشآت الصناعية المسجلة في غرفة صناعة عمان. وكذلك الحال بالنسبة للقطاعات الصناعية موضوع الدراسة فقد وصلت نسبة الصناعات الصغيرة جدا التي توظف أقل من خمسة عمال في الصناعات الغذائية إلى 53% وفي الصناعات النسيجية إلى 65% وبذلك فهي تشكل النسبة الأكبر من هذه القطاعات. وتشير الإحصاءات الخاصة بالقطاعات المدروسة والتي توظف من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملا إلى أنها تشكل 32% من الصناعات الغذائية المسجلة في غرفة صناعة عمان و30% من قطاع المنسوجات والملابس (غرفة صناعة عمان (2005). عمان).

(3:5) المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة اربد:

العينة المستهدفة في الدراسة التي توظف من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً تشكل ما نسبته 21% من إجمالي المنشآت العاملة في القطاع الغذائي في محافظة اربد و42% من إجمالي المنشآت العاملة في القطاع المنسوجات والملابس (غرفة صناعة اربد (2005). اربد)

التجربة الأردنية في دعم النشاط التسويقي للمشاريع الصناعية الصغيرة (دراسة مقارنة مع التجربة الهندية والتجربة المصرية):

انطلاقاً من دراسة وتحليل ما تعانيه المشاريع الصناعية الصغيرة الأردنية من نقاط ضعف داخلية وتحديات خارجية، سيتناول هذا المبحث كيف عملت التجربة الأردنية على معالجة هذه التحديات ونقاط الضعف، مقارنة بالتجربة الهندية وكذلك التجربة المصرية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. مع التركيز على نقاط الضعف والتحديات التسويقية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن.

(6:1) نقاط الضعف التسويقية:

(6:1:1) ضعف المهارات الإدارية و التسويقية:

و معالجة ضعف المهارات الإدارية عموماً والتسويقية تحديداً لدى أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، عملت الجهات الراعية لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن على طرح مجموعة من البرامج والمبادرات الجيدة ولكنها ما زالت بعيدة عن مثيلاتها من البرامج التي تضمنتها التجربة الهندية والتجربة المصرية في مجال دعم هذا القطاع.

من البرامج الأردنية:

- البرامج المقدمة من قبل مؤسسة نهر الأردن:

قامت مؤسسة نهر الأردن بتطوير برنامج تدريبي يحمل اسم (ابدأ وحسن مشروعك) مدعوماً من قبل منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كجزء من حزمة الأمان الاجتماعي في وزارة التخطيط، وبتمويل من وكالة الولايات المتحدة للإئماء الدولي. وتعمل مؤسسة نهر الأردن كمؤسسة شريكة في تنفيذ هذا البرنامج لمساعدة قطاع المشاريع الصغيرة على تجاوز ما يواجهه من عقبات، ناتجة من ضعف الإدارة والتسويق ومهارات التخطيط التي تعيق نجاح هذه المشاريع. ويساعد هذا البرنامج التدريبي صاحب المشروع الصغير على تحديد فكرة مجدية لمشروع جديد، ثم دراسة السوق والتخطيط التسويقي، إضافة إلى خدمات المتابعة والاستشارات الفردية والجماعية لأصحاب المشاريع الذين تلقوا التدريب، و إعداد برامج تدريبية خاصة وفقاً لاحتياجات الفئات المستهدفة بالتدريب.

- البرامج التي يقدمها الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (صندوق الملكة علياء)

أطلق مركز تنمية المشاريع الصغيرة التابع للصندوق في عام 1996 حملة (بدء المشروع واستمراره) لترويج فكرة المشاريع وجدواها وتشجيع روح المبادرة في جميع أنحاء المملكة. ويعتبر الصندوق الذي تم تأسيسه عام 1977 من أكبر المنظمات غير الحكومية الأردنية التي تشجع التنمية البشرية المستدامة.

- البرامج المقدمة من قبل المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المشاريع الصغيرة

ومتوسطة الحجم (EJADA) إجادة.

يقوم البرنامج بتوفير المشورة الفنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة والناشئة، بحيث يقوم الخبراء العاملون لدى البرنامج - الأردنيين والأوروبيين - بأجراء دراسة أولية لتحديد نقاط الضعف والقوة وفرص التطوير لدى هذه المشاريع. ثم تقدم المقترحات لحل ما تواجهه من مشكلات ولتحسين قدراتها التنافسية ويتم هذا دون أية تكاليف أو رسوم تتحملها المشاريع المدروسة. وتستضيف إجادة مركز المعلومات والاتصالات الأوروبي وتدعم تحقيق أحد أهداف المركز الرئيسية وهو إعداد الأردن للانضمام إلى السوق الأوروبية المتوسطية الحرة،

من خلال ما يوفره هذا المركز من معلومات حول أسواق الاتحاد الأوروبي وخاصة تلك المتعلقة بالمقاييس والتشريعات. وقامت بإنشاء المعهد الأوروبي الأردني للتطوير الإداري الذي يهدف إلى دعم قدرات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في التعامل مع النشاطات المتعلقة بالتجارة والصناعة العالمية مع دول الاتحاد الأوروبي. وتهدف هذه الأنشطة الخاصة بالدعم الفني إلى تعزيز القدرة التنافسية لمشاريع القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة وبخاصة تلك التي تتمتع بقابلية النمو والتصدير.

• برامج مراكز تعزيز الإنتاجية (إرادة):

وهي مراكز تابعة لوزارة التخطيط الأردنية، تقوم بتوفير استشارات مجانية للمؤسسات التجارية وأصحاب المشاريع الصغيرة. وتتواجد هذه المراكز في جميع محافظات المملكة. ويقوم خبراء هذه المراكز بتوفير الاستشارة والإرشاد لأصحاب الأعمال الريادية فيما يتعلق بعملية بدأ وتوسيع أعمالهم. ابتداء من إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الجديدة والبحث عن مصادر التمويل المناسبة. كما توفر هذه المراكز المنتشرة في 22 موقعا في 12 محافظة في المملكة التدريب والدعم لأصحاب المشاريع الصغيرة بعد مباشرة العمل في مشاريعهم.

• برامج وزارة الصناعة والتجارة / مديرية التنمية الصناعية:

قامت مديرية التنمية الصناعية بتنفيذ برنامج الشراكة الأردنية الأمريكية في الأعمال (JUSBP). حيث قدمت الحكومة الأمريكية بموجب هذا البرنامج منحة للحكومة الأردنية بقيمة 15 مليون دولار أمريكي، عن طريق وكالة الولايات المتحدة للإغاثة الدولي (USAID) تحت اسم برنامج الشراكة الأردنية - الأمريكية في الأعمال (JUSBP) لقطاع الصناعة. وعلى الأخص المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة. تشمل خدمات هذا البرنامج تقديم دعم فني مباشر، وخدمات استشارية فنية في مجالات الإنتاج ودراسات السوق والتدريب وتكنولوجيا التصنيع والمواد الأولية.

• الموقع الكتروني لأصحاب الأعمال الريادية:

تم إنشاء موقع الريادي على شبكة الانترنت لمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة في الحصول على المعلومات اللازمة للبدء في أعمالهم والعمل على إنجاحها. ويوفر هذا الموقع المعلومات حول خطوات إنشاء وإدارة مشروع صغير، ابتداء من تطوير فكرة المشروع وإعداد دراسات الجدوى بمكوناتها التسويقية والمالية والإنتاجية. كما يتطرق إلى كيفية الحصول على التراخيص اللازمة لإنشاء المشروع ومصادر التمويل والخدمات المالية الضرورية له.

- وللهند تجربة غنية يمكن الإقتداء بها في مجال معالجة ضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة، فقد حرصت الحكومة الهندية على معالجتها من خلال البرامج التي تقدمها المؤسسة الوطنية للصناعات الصغيرة (NSIC)، والمتمثلة في:
- * إنشاء معاهد لإعداد الرواد في مجال الصناعة و إطلاق برنامج تنمية الريادة (EDP).
 - * توفير التدريب الإداري والتسويقي لأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة والعاملين فيها.
 - * إعداد برامج إعادة تأهيل للوحدات الصناعية التي تعاني من مشاكل وصعوبات.
 - * برنامج الناصح والمستشار الذي يسعى لمعالجة ضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة. حيث يقوم شخص لديه خبرات طويلة في إدارة مشروعه بالتطوع لتقديم خبراته لفرد أو مجموعة أفراد من الرواد الجدد. إضافة إلى اعتماد شخص خبير ومحترف ليقدم الاستشارة والدعم في بداية عمر المشروع الصناعي الصغير.
 - * تقديم برنامج خدمات اعتماد وتصنيف الموردين، الذي يقوم على تصنيف واعتماد الموردين المحليين والدوليين لمساعدة أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في اختيار مصادر التوريد المناسبة. ويتم هذا الاعتماد بالتعاون مع وكالات اعتماد محلية ودولية.
 - * طرح برنامج للتسويق يساهم في الترويج لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة محليا من خلال مجموعة من المنظمات العامة والتعاونية. و الوكالات المتخصصة في ترويج المنتجات المحلية وتحت إشراف المؤسسة الوطنية للصناعات الصغيرة.
 - * العمل على توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق المحلية والدولية على Online لأصحاب ومدراء المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - * المشاركة مع قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في إعداد دراسات واختبارات السوق.
 - * المشاركة التمويلية والفنية للحملات الترويجية لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - * تقديم الدعم اللازم لتطوير وإطلاق علامات تجارية جديدة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - * تنظيم السوق التكنولوجي المتمثل في المعارض التكنولوجية التي تنظم سنويا في نيودلهي منذ العام 1992. وتتيح هذه المعارض المجال للمشاركة مع المنظمات المحلية والدولية التي تطور التكنولوجيا للحصول على أحدث التكنولوجيا.

* تطوير برنامج التسويق الجماعي الذي يقوم على اتحاد مجموعة من المشاريع الصناعية الصغيرة للدخول في عطاءات محلية أو تصديرية بشكل مجموعات. www.iitk.ac.in وفي مصر عملت الجهات الراعية لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة على طرح مجموعة من البرامج والمبادرات منها:

* إنشاء المراكز الجامعية الخاصة بتدريب الطلبة على كيفية إقامة المشاريع الصغيرة. ومن الأمثلة على هذه المراكز: مركز المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جامعة حلوان.

* يعمل المركز المصري لتنمية الصادرات على عقد برامج خاصة لتدريب صغار المستثمرين على كيفية التصدير، ودعم المهارات الخاصة بالتسويق الدولي. و تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا المتطورة في مجال الترويج الدولي.

من الملاحظ أن التجربة الأردنية في مجال تطوير المهارات الإدارية والتسويقية لأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة والعاملين فيها، يمكن اعتبارها تجربة ناشئة مقارنة بالتجربة الهندية الغنية في هذا المجال. وهي بحاجة إلى تطوير بالاستفادة من التجربة الهندية والمصرية في الكثير من المجالات. حيث أن البرامج التي كانت تقدم التدريب الإداري والتسويقي العام لأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة الأردنية، و لم تتطرق إلى تقديم المساعدة العملية والميدانية في مجالات إعداد دراسات السوق، وتصميم المنتجات، أو المشاركة في الحملات الترويجية لمنتجات المشاريع الصناعية الصغيرة محليا أو دوليا، وغيرها من الأنشطة التسويقية التي تفتقر إليها المشاريع الصناعية الصغيرة أسوة بالتجربة الهندية الغنية في هذا المجال.

(6:1:2) ارتفاع الأسعار وتدني مستوى الجودة مقارنة بالمنافسين:

لم تعالج التجربة الأردنية مشكلة ارتفاع الأسعار وتدني مستوى الجودة مقارنة بالمنافسين التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة بشكل مباشر. وإنما اكتفت ببرامج التدريب الإدارية والتسويقية التي لم تتناول مواضيع تطوير وتحسين الجودة، لمساعدة الصناعات الصغيرة على تعزيز مزاياها التنافسية في الجودة أو الأسعار. إلا أنه يمكن الاستفادة من التجربة الهندية في هذا المجال، حيث عالجت نقاط الضعف هذه من خلال البرامج التالية:

- * إعداد برامج للتطوير التكنولوجي لبعض القطاعات التي تعمل بها المشاريع الصناعية الصغيرة ذات الأهمية النسبية مثل الألعاب، الأدوات الميكانيكية، التكنولوجيا البيولوجية، والأحجار الكريمة.
- * تطوير وتمويل برامج لتأهيل منتجات القطاع للحصول على شهادة الأيزو.
- * تشجيع قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة على تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة، بتحمل الحكومة ما يقارب 75 ألف روبية لتدريب العاملين في كل وحدة صناعية صغيرة على تطبيق معايير شهادة الجودة ISO 9000، ولمدة ست سنوات قادمة. وشهادة ISO 14001 الخاصة بالمعايير البيئية، من خلال المساهمة في تكاليف الاستعداد للحصول عليها.
- * تزويد قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة بالمواد الخام والمساعدة في تصميم المنتجات.
- * إنشاء مراكز اختبار لجودة منتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، تتحمل منظمة تطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة 50% من تكاليف إنشاء هذه المراكز.
- * إطلاق برنامج التحديث والتطوير التكنولوجي وتحسين الجودة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، الذي يعمل على: تزويد القطاع بالمدخلات التكنولوجية اللازمة لدعم إنتاجية وتنافسية القطاع. وإنشاء مراكز استشارية للجودة ومراكز لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالتغيرات التكنولوجية. ودعم عملية تحديث التكنولوجية في القطاع بما نسبته 12% من تكاليف التحديث.
- * يقوم بنك تنمية الصناعات الصغيرة الهندي بتطوير خدمات تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تطوير إنتاجيتها وتحقيق الكفاية في التكاليف مما يؤثر إيجاباً على الأسعار.
- * إنشاء المعهد الهندي للتكنولوجيا للمساعدة في تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
- كما لم تقدم التجربة المصرية البرامج المباشرة لتطوير جودة منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة ومساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية سواء القائمة على الجودة والتميز، أم القائمة على السيطرة على التكاليف لتمكين من التحكم بالأسعار. باستثناء البرامج التي تضمنتها استراتيجية النظام الجماعي لمراقبة الجودة وفق المعايير الدولية.

(6:1:3). انخفاض حجم الطاقة الإنتاجية وصعوبة الاستفادة من وفورات الحجم:

لم تقدم الأردن المعالجات الضرورية اللازمة لمعالجة نقطة الضعف التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة والمتمثلة في انخفاض حجم الطاقة الإنتاجية وعدم الاستفادة من وفورات الحجم. في حين أن البرامج التي اعتمدها التجربة الهندية لدعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة ساعدت على تطوير إنتاجيتها وتحقيق الكفاية في التكاليف، من خلال:

* السياسة التفضيلية في المشتريات الحكومية من قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. حيث حددت الحكومة ما يقارب 358 منتجا من المشتريات الحكومية يتم شراؤها حصريا من المصانع الصغيرة. مما يساعد هذه الصناعات على الاستغلال الكامل لطاقتها الإنتاجية. أما باقي المشتريات الحكومية فيتم شراؤها من خلال مناقصات تعفى المشاريع الصناعية الصغيرة المشاركة فيها من الرسوم والضرائب.

* حجز بعض المنتجات واقتصار إنتاجها على قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، والسماح بإنتاجها من قبل المشاريع الصناعية الكبيرة ولكن ضمن شروط خاصة مثل شرط التصدير.

* المساعدة في تسويق منتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة محليا ودوليا.

وعملت مصر على مساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة في التغلب على نقطة الضعف المتمثلة في انخفاض حجم الطاقة الإنتاجية وصعوبة الاستفادة من وفورات الحجم من خلال ما تضمنته التجربة المصرية من برامج:

* اعتماد نظام الترويج والتسويق الجماعي لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة محليا ودوليا، مما يساعد القطاع على العمل بطاقته الإنتاجية القصوى والاستفادة من وفورات الحجم.

(6:2) التحديات التسويقية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة:

تواجه الصناعات الصغيرة العديد من التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية التي تعمل بها هذه الصناعات، والتي يكون لها الأثر السلبي الذي يعيق قدرة هذه الصناعات على تحقيق البقاء والاستمرار.

منها:

(6:2:1) ظروف الاقتصاد الدولي مثل توقيع الاتفاقيات الدولية والتجارة الحرة والاتجاه نحو الانفتاح

والعولمة:

إن هذه المتغيرات الاقتصادية الدولية تشكل تحدياً أمام المشاريع الصناعية الصغيرة يتمثل في التعرض لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية التي تعمل بها. نظراً لضعف قدرتها على المنافسة السعرية أو المنافسة القائمة على التميز في الجودة. هذا إضافة إلى أن مثل هذه الظروف تضع تحدياً آخر أمام قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة من حيث ضرورة التوجه نحو التصدير للأسواق الدولية وبالتالي الخضوع لمعايير الجودة العالمية.

لم تعالج الأردن هذه التحديات والتي تضع المشاريع الصناعية الصغيرة في مواجهة منافسة قوية من قبل المنتجات الأجنبية الواردة للسوق الأردني من مختلف أسواق العالم. إلا أن هناك مبادرة طرحها برنامج المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إجادة)، والذي يقوم بتسهيل عملية تنفيذ اتفاقية التجارة الحرة بين دول حوض البحر المتوسط وأوروبا. وكذلك ضمن محور التدريب المهني وتنمية الموارد البشرية، عمل برنامج (إجادة) على إنشاء المعهد الأوروبي للتطوير الإداري، الذي يهدف إلى دعم قدرات المشاريع الصناعية الصغيرة في التعامل مع النشاطات المتعلقة بالتجارة والصناعة العالمية مع دول الاتحاد الأوروبي. وبالتعاون مع وزارة التخطيط ووزارة الصناعة والتجارة، عمل برنامج (إجادة) على إجراء إصلاحات قانونية ومؤسسية لتشجيع تبني المعايير الدولية لقضايا السياسة الصناعية، ضمن المحور المتعلق بمساندة السياسات وتقوية المؤسسة لضمان استمرار عملية السياسة الصناعية.

وبذا لم ترتق التجربة الأردنية في هذا المجال إلى مستوى التجربة الهندية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة حيث عملت على مساعدة هذا القطاع في مواجهة هذا التحدي عن طريق مجموعة من البرامج والإجراءات لتحسين جودة منتجات قطاع الصناعات الصغيرة وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً. منها:

- * تدريب أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة على إجراءات ومتطلبات التصدير.
- * تطوير برنامج لتأهيل منتجات القطاع المشاريع للحصول على شهادات الجودة العالمية.
- * إعداد برامج تدريبية حول متطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO.
- * إنشاء مركز تنمية الصادرات الذي تشرف عليه منظمة تطوير الصناعات الصغيرة SIDO.
- * تسهيل مشاركة قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في المعارض الدولية، حيث تتحمل المؤسسة الوطنية للصناعات الصغيرة كامل تكاليف مشاركة المشاريع الصناعية الصغيرة.

* إنشاء بيوت التصدير التي تعنى بعملية التصدير من خلال المساهمة في: تصدير المنتجات الحرفية والجلود. وتصدير مشاريع صناعية صغيرة وفقا لنظام تسليم المفتاح. والتصدير لمنظمة الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها.

* تقديم سلة خدمات تصديرية كاملة تتضمن فحص المنتجات والتحقق من مطابقتها للمواصفات العالمية، تقديم تسهيلات في الشحن، منح حوافز للتصدير، تسهيل اللقاءات وتوقيع العقود والتفاوض مع المشتري الدولي، و الترويج لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال مكاتب المؤسسة الوطنية للصناعات الصغيرة في كل من دبي وجوهانسبرغ. والمساعدة في الدخول في العطاءات الدولية، وتوفير التمويل اللازم لعملية التصدير سواء من حيث تمويل ما قبل وما بعد الشحن. و تمويل الاختبارات اللازمة لعملية التصدير والمساعدة في اكتشاف وتطوير أسواق دولية جديدة للتصدير. وتوفير التدريب في مجال مواصفات وتقنيات التغليف المعد للتصدير وفي مجال الترميز الالكتروني للمستخدم عالميا.

* المشاركة في العديد من البرامج الدولية المعنية بتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.

* توفير موقع الكتروني يتيح الفرصة أمام المشاريع الصناعية الصغيرة للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجونها لممارسة أعمالهم مثل التبادل الالكتروني، قواعد البيانات، الخدمات الاستشارية، استخبارات السوق والربط مع المراكز التدريبية.

* إطلاق برنامج الجائزة الوطنية لجودة المنتجات، لتواكب المواصفات العالمية لتشجيع قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة على تطوير منتجاتها. وتخصيص جوائز للمصدرين .

* تعمل المؤسسة الوطنية للصناعات الصغيرة على إدارة برنامج التوجه نحو العولمة في قطاع الصناعات الصغيرة من خلال استراتيجية تتضمن:

دعم القطاع في بعض المجالات الهامة مثل: تصميم المنتجات، مراقبة الجودة، التغليف، التسويق، التوجه نحو الأسواق الدولية، الاستشارات، البحث عن الأسواق الجديدة، تطوير ماركات جديدة، برامج ضمان الجودة، التمويل، المعلومات والشراكة الدولية.

التركيز على بعض القطاعات الواعدة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة مثل: الصناعات الغذائية، قطع السيارات، التكنولوجيا البيئية، الزجاج والسيراميك، المجوهرات، تكنولوجيا المعلومات، الملابس الجاهزة والجلود، الكهربائيات، الأدوية والكيماويات.

أما في مصر فقد عملت وزارة التجارة الخارجية المصرية - وهي الجهة المعنية في صياغة الأطر العامة لسياسة الدولة نحو قضية تنمية المشاريع الصغيرة بهدف تطوير قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية - على وضع وتنفيذ " استراتيجية لتنمية صادرات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة " لزيادة مشاركتها في الصادرات الوطنية. تركز هذه الاستراتيجية على:

* إشراك ممثلي المشاريع الصناعية الصغيرة في المجالس السلعية للمشاركة في القرارات الخاصة بالتصدير.

* تحديد القطاعات الواعدة والعمل على زيادة كفاءتها التصديرية.

* إدخال آليات تسويق جديدة تم تطبيقها في الهند وأثبتت نجاحا مميذا مثل بيوت التصدير.

* وضع نظام جماعي لمراقبة الجودة وفق المعايير الدولية.

* اعتماد نظم الترويج والتسويق الجماعي لمنتجات هذا القطاع محليا ودوليا.

* إشراك المشاريع الصناعية الصغيرة في جميع جهود الدولة الخاصة بالتسويق الدولي.

* تطوير نظام العمل بنقاط التجارة الدولية لتقديم الخدمات لصغار المستثمرين في جميع المحافظات

بهدف تشجيعهم على التصدير.

* العمل على نشر الوعي بالتجارة الكترونية لدى صغار المستثمرين. والعمل على ترويج وتسويق صادرات

قطاع الصناعات الصغيرة الكترونيا.

* وتبنت الاستراتيجية خطة لمشاركة المشاريع الصناعية الصغيرة في المعارض والأسواق الدولية، من خلال

تعريف أفراد هذا القطاع على المعارض المحلية والدولية ومواعيد إقامتها. و تنظيم المعرض الدولي الأول

لتكنولوجيا الصناعات الصغيرة في 28 شباط 2002. (www.nsic.com)

* ضمنت الاستراتيجية خصم يصل إلى 50 % من رسوم المشاركة في المعارض الدولية، و منح مزايا

تفضيلية للمشاريع الصناعية الصغيرة في تكاليف استئجار مساحات العرض في المعارض المحلية والدولية

لمساعدتها على تسويق منتجاتها محليا ودوليا.

- * يقوم قطاع التمثيل التجاري في وزارة التجارة الخارجية بتوقيع بروتوكولات تعاون بين مصر والدول الأخرى لتبادل الخبرات في مجال تنمية الامكانيات التصديرية لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
- * بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية وعن طريق مكاتب التمثيل التجاري، تعمل وزارة التجارة الخارجية على التشاور بشأن إنشاء بيوت تجارية مصرية، تكون بمثابة معارض دائمة لمنتجات المشاريع الصناعية الصغيرة المقترضة من الصندوق الاجتماعي للتنمية. لزيادة فرصهم في دخول الأسواق العالمية.
- * تقوم وزارة التجارة الخارجية بصفة دورية بعمل زيارات ميدانية تضم ممثلين عن بعض الجهات المعنية في تنمية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، بزيارة بعض الدول للتعرف على تجربتها في هذا المجال وتحديد إمكانية الاستفادة منها. و المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمعارض الدولية.
- * تقوم الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات بتقديم الإرشاد إلى أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة، حول أهم السلع التي تتمتع بميزة نسبية تصديرية وأفضل طرق التعبئة والتغليف للتصدير.
- * كما تم إنشاء وحدة داخل الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات لتقديم المعلومات وقواعد البيانات. ومحاولة إيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجه صغار المصدرين.
- * يعمل المركز المصري لتنمية الصادرات على عقد برامج خاصة لتدريب صغار المستثمرين على كيفية التصدير، ودعم المهارات الخاصة بالتسويق الدولي. و تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا المتطورة في مجال الترويج الدولي. (www.sme.gov.eg)

(6:2:2) ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية:

- تعاني المشاريع الصناعية الصغيرة من ندرة الموارد المالية والبشرية التي تحد من قدراتها على إعداد الدراسات التسويقية اللازمة. لذا فهي بحاجة إلى الحصول على مثل هذه الدراسات والاستشارات التسويقية من منظمات خارجية متخصصة. إلا أن مثل هذه الخدمات عادة ما تكون مرتفعة التكاليف. لذا فهي تعتبر احدى المعوقات التي تواجهها.

وحاولت الأردن التغلب على التحديات الناتجة عن ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة. وتمت هذه المحاولة من خلال ما طرحته الجهات الراعية للقطاع من برامج التدريب والاستشارات المختلفة لأصحاب هذه المشاريع والعاملين فيها. إلا أنها محاولة تتصف بالبساطة مقارنة بالتجربة الهندية التي حرصت على معالجة هذا المعوق من خلال البرامج والإجراءات التالية:

* إنشاء حاضنات أعمال تكنولوجية التي تعتبر فكرة رائدة تساعد أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة الجديدة، على إجراء برامج البحث والتطوير بشكل محترف ومهني ودون استثمارات إضافية. باستخدام معدات ومختبرات وتجهيزات الحاضنة وامكاناتها وبرامجها الحاسوبية. إضافة إلى إمكانية الحصول على خدمات الحاضنة في مجال تكنولوجية المعلومات وتطوير المنتجات وأبحاث الطاقة والبيئة.

* خدمات التدريب والاستشارات الإدارية والتسويقية والتمويلية والمعلومات، التي يقدمها المعهد الوطني للتدريب الموسع لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة NISIET الذي أسس من قبل الحكومة الهندية في العام 1960.

* بنك تنمية المشاريع الصناعية الصغيرة الهندي SIDBI الذي تم تأسيسه في عام 1990 ويعمل على تطوير الموارد البشرية العاملة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.

وعملت مصر على معالجة ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية التي تعاني منها قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال بعض البرامج المتواضعة مثل:

تقديم الاستشارات إلى أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة حول أهم السلع التي تتمتع بميزة تنافسية تصديرية، وأفضل طرق التعبئة والتغليف الملائمة للتصدير. وتقديم قواعد البيانات ومحاولة إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه صغار المصدرين.

(6:3) تقييم التجربة الأردنية من حيث نقاط القوة والضعف والأداء.:

بدأت التجربة الأردنية في رعاية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة بداية ذات طابع اجتماعي خيري، ثم تحولت إلى مفهوم يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة التي تساعد على الحد من البطالة والفقر وتدعم الإنتاج المحلي، وتساهم في زيادة الصادرات وإحلال الواردات. إلا أن كفاءة وفعالية البرامج التي عملت بها التجربة الأردنية منذ بدايتها وصولاً إلى يومنا هذا، لم ترتق إلى المستوى المطلوب الذي يساعد على تحقيق الدور التنموي المنشود لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الاقتصاد الأردني.

وهذا يتضح من خلال الإحصاءات الخاصة بهذا القطاع التي تحمل أرقاما متضاربة نظرا لعدم وجود تعريف أو تصنيف محدد معتمد للصناعات الصغيرة في الأردن، حيث تتعدد التعريفات تبعا لاختلاف الجهة التي تحدد التعريف. كما ويلاحظ بساطة الدور الذي يلعبه هذا القطاع في الاقتصاد الوطني الأردني.

إلا أن التجربة الأردنية بحاجة إلى إعادة النظر في أدواتها وقياس مدى كفاءتها وفعاليتها، وما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف وكيف يمكن الاستفادة من التجربة الهندية والتجربة المصرية لمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها التجربة الأردنية. لتعظيم دورها في رفع تنافسية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. ليقوم بدوره التنموي.

(6:3:1) نقاط القوة والضعف في التجربة الأردنية:

● نقاط القوة:

جاء تركيز التجربة الأردنية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة بشكل واضح على محور التدريب الذي حرصت العديد من البرامج التي قدمتها مختلف الجهات ذات العلاقة بقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة المحلية منها أو الدولية على تقديم التدريب لأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة. وتناولت هذه البرامج التدريبية بعض الجوانب التي قد تساعد في معالجة نقاط الضعف التسويقية التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة.

كما ركزت التجربة الأردنية في برامج دعم قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة على توفير التمويل الميسر للراغبين في إنشاء مشاريع صناعية صغيرة أو تطوير مشاريع قائمة.

● نقاط الضعف:

هناك العديد من محاور دعم وتطوير قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة أهملتها الجهات الراعية للقطاع، أو أنها لم تعطيهما الاهتمام المناسب على الرغم من أهميتها مثل:

- * ارتفاع أسعار منتجاتها وتدني مستوى جودة هذه المنتجات. وانخفاض الطاقة الإنتاجية.
- * ارتفاع أسعار المواد الخام والتكنولوجيا وضعف الدعم في مجال توفير الآلات والمعدات
- * عدم التوصل لتعريف محدد لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.
- * ضعف الدور الحكومي في تنمية ورفع تنافسية قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة.

- * ضعف دعم عملية التطوير والتحديث التكنولوجي.
- * ضعف التركيز على التسويق والتصدير الدولي.
- * تعقيد الإجراءات والقوانين في مجال إنشاء وتأسيس المشاريع الصناعية الصغيرة.
- * ضعف الحوافز التصديرية المقدمة لإنشاء المشاريع الصناعية الصغيرة.
- * ارتفاع تكاليف الاستشارة الفنية والتمويلية والتسويقية.
- * عدم إتباع استراتيجيات وطنية واضحة لتطوير وتحسين جودة منتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، وتحقيق مواكبتها للمواصفات الدولية لتتمكن من المنافسة في الأسواق الدولية. وتعزيز مساهمتها في التصدير ومساعدتها على دخول الأسواق الدولية.
- * لم تضمن التشريعات الأردنية نصيباً للمشاريع الصناعية الصغيرة من المشتريات الحكومية.
- * تعدد الجهات الراعية للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، كما أن أغلبها هي جهات دولية، أمريكية وأوروبية. وبعض الجهات الأهلية الأردنية غير الهادفة للربح. مع انحسار الدور الحكومي الرسمي على العكس من التجربة الهندية التي تمت بقيادة وإدارة الحكومة الهندية.
- (6:3:2) الفرص التي أفرزتها التجربة الأردنية والعقبات التي تواجهها:
- * الفرص التي أفرزتها التجربة الأردنية:
- * إتاحة فرص التمويل عن طريق القروض للراغبين في إقامة مشاريعهم الخاصة.
- * إتاحة فرص التدريب للرواد في مجال المشاريع الصناعية الصغيرة وتطوير الموارد البشرية اللازمة للعمل في هذا القطاع.
- * المساعدة في تسويق منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال بعض الاتفاقيات الدولية.
- * العقبات والتحديات التي ما زالت تواجه التجربة الأردنية.
- * ضعف فرص التسويق لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة، نظراً لصغر السوق الأردني وضعف عملية المساعدة في إيجاد أسواق خارجية لمنتجات القطاع.
- * المنافسة العشوائية في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة نظراً لسهولة الحصول على التمويل للراغبين في إقامة مشاريع صناعية صغيرة. و عدم توفر الإرشاد والمساعدة لهؤلاء الراغبين في إقامة المشاريع الصناعية الصغيرة حول ما هي المنتجات المطلوبة في السوق المحلي وأسواق التصدير. لذا نجد التكرار وضعف الابتكار في نوعية ومواصفات المنتجات التي ينتجها القطاع.

* ارتفاع معدلات فشل المشاريع الصناعية الصغيرة نظرا لانخفاض مستوى فعالية التجربة الأردنية في تنمية هذا القطاع وتعزيز تنافسيته.

* التحديات الخارجية وظروف الاقتصاد الدولي ومنافسة المنتجات المستوردة ومنتجات الصناعات الكبيرة، خاصة مع انخفاض القدرات التنافسية المشاريع الصناعية الصغيرة وضعف مركزها التنافسي في السوق.

الفصل الثالث أدبيات الموضوع

1. الإطار النظري لفرضيات الدراسة.

1:1 المفهوم التسويقي والأداء.

1:1:1 علاقة المفهوم التسويقي بأداء المشاريع الصناعية الصغيرة.

1:2 الريادة في المشاريع الصناعية الصغيرة.

1:3 نظم معلومات التسويق.

1:3:1 نظم معلومات التسويق وأداء المشاريع الصناعية الصغيرة.

1:4 التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

1:4:1 التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع

الصناعية الصغيرة.

2. الدراسات الأردنية ذات العلاقة.

3. ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات.

الإطار النظري لفرضيات الدراسة.

(1:1) المفهوم التسويقي وأداء المنظمات.

منذ ما يقارب خمسة عقود تقريبا بدأ الاهتمام والتركيز على المفهوم التسويقي

(التوجه نحو السوق) من قبل الباحثين والدارسين في مجال التسويق، الذين اعتبروا التوجه نحو السوق

هو التطبيق العملي للمفهوم التسويقي من قبل إدارة التسويق في منظمات الأعمال المختلفة. كما

واعتبروه استراتيجية ناجحة من الناحية العملية والنظرية.

ويعتبر كوتلر (Kotler, 2003) المفهوم التسويقي بأنه "فلسفة تقوم على أن الوصول إلى أهداف

المنظمة يتحقق من خلال قدرة المنظمة في أن تكون الأكثر تميزا في خلق وتوصيل القيمة المميزة للعملاء في

السوق المستهدف" (pp.19-20) . وبهذا فإن المفهوم التسويقي يقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية هي:

1. التركيز على العملاء في السوق المستهدف لفهم حاجاتهم وخصائصهم.

2. التنسيق و التكامل بين أنشطة المنظمة المختلفة.

3. تحقيق الربح كهدف طويل الأجل من خلال رضا العملاء.

وكان ويبستر (Webster, 1988) قد أشار إلى أنه وبعد أربعين عاما من الاهتمام والتركيز على المفهوم

التسويقي فإن عددا قليلا من المنظمات تتبنى هذا المفهوم وتطبقه بشكل فعلي وحققي. وقد وضع

أربعة أسباب تعيق تطبيق المفهوم التسويقي وهي:

1. الفهم المنقوص للتسويق من قبل إدارة المنظمات.

2. التناقض بين أهداف المبيعات والربحية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

4. التركيز على قياس الأداء قصير الأجل للمنظمات.

5. ضعف اهتمام وقناعة الإدارة بأهمية العملاء بالنسبة للمنظمة.

إلا أن روكيرت (Ruekert, 1992) قد أضاف إلى المرتكزات الثلاثة التي اقترحها كوتلر حول مكونات التوجه

نحو السوق مكونا رابعا وهو التخطيط الاستراتيجي للتسويق. هذا وكان شابيرو (Shapiro, 1988) قد

أشار إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق عندما وصف المنظمة المتوجهة نحو السوق بأنها تلك التي تقوم

بما يلي:

- جمع المعلومات حول العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للمستهلك.
- اعتماد القرارات الاستراتيجية في إدارة التسويق.
- التنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة.

إن تطبيق المفهوم التسويقي الذي يعتبر فلسفة تسويقية تتبناها إدارة المنظمات سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، صناعية أم تجارية أم خدمية. هو تجسيد عملي لاستراتيجية التوجه نحو السوق التي تنطلق من فهم إدارة التسويق في هذه المنظمات لحاجات العملاء ورغباتهم، وما يتمتعون به من خصائص فريدة تؤثر على اختياراتهم وتفضيلاتهم للسلع والخدمات التي يتوقعون أنها تشبع حاجاتهم ثم العمل على تقديم القيمة المميزة لهم. كما أن مفهوم التوجه نحو السوق يركز أيضا على فهم خصائص واستراتيجيات المنافسين، وما يتمتعون به من نقاط قوة أو ما يعانون منه من نقاط ضعف. مما يساعد على رسم استراتيجيات تسويقية تنافسية مناسبة تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ولكي تتمكن إدارة التسويق في المنظمة من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تتبنى موقفا إيجابيا من نظم معلومات التسويق، التي تعتبر المصدر الأساسي لجمع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها من السوق حول مختلف المتغيرات ذات العلاقة في السوق. وتوفيرها بالوقت والشكل المناسب لمتخذ القرار التسويقي.

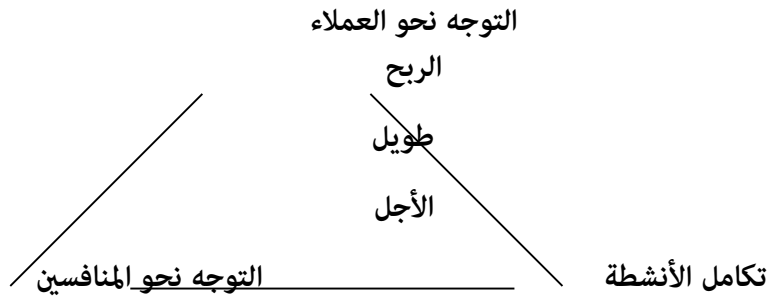
وشهدت أدبيات التسويق العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين تطبيق المفهوم التسويقي وبين الأداء التسويقي المتميز للمنظمات بشكل عام، باعتبار تطبيق هذا المفهوم هو مصدر للميزة التنافسية.

ومن الدراسات التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين التوجه نحو السوق وبين أداء المنظمات دراسة نارفر و سلاتر (Narver & Slater, 1990) التي بحثت في العلاقة بين تبني التوجه نحو السوق والربحية. وقد أثبتت الدراسة العلاقة الإيجابية بينهما، من خلال تفسير العلاقة بين التوجه نحو السوق وبين خلق الميزة التنافسية. فقد حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي:

لماذا يعتبر التوجه نحو السوق ثقافة تقود المنظمة إلى تقديم القيمة المميزة للعملاء بشكل أكثر كفاية وفعالية من منافسيها ؟ وأكدت الدراسة على أنه: لكي تستطيع المنظمة أن تحقق أداء تسويقيا أعلى من المعتاد عليها أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة. وعرفت الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تقديم القيمة المميزة للعملاء، وعلى سبيل الاستمرار". واعتمد الباحثان في دراستهما على أن التوجه نحو السوق يضم ثلاثة مكونات أساسية هي:

- التوجه نحو العملاء.
- التوجه نحو المنافسين.
- التنسيق بين الأنشطة.

و يتضمن نوعين من القرارات الحرجة و الهامة هما: التركيز على الأجل الطويل و الربحية. وعبرا عن هذه المكونات بشكل مثلث متساوي الأضلاع.



وتم قياس الربحية من خلال مقاييس العائد على الأصول (ROA) مقارنة مع المنافسين خلال السنة السابقة. وقد أثبتت الدراسة أن التوجه نحو السوق هو محدد مهم للربحية، وهناك علاقة قوية بين التوجه نحو السوق و العائد على الاستثمار، وأنه كلما زاد مستوى تبني المنظمة التوجه نحو السوق حققت مستوى أعلى من الربحية.

إن تمثيل المراكز الثلاثة المكونة للتوجه نحو السوق بشكل مثلث متساوي الأضلاع تعني أن هذه المكونات تتمتع بنفس المستوى من الأهمية، وتعمل معا ككل متكامل يساهم في خلق القيمة المميزة للعملاء، وبالتالي أعتبرت الدراسة فلسفة التوجه نحو السوق هي ثقافة المنظمة الأكثر كفاءة وقدرة على خلق القيمة المميزة للعملاء.

وفي دراسة راجيف و كومر (Rajiv & Kumar, 2002) التي تناولت تأثير التوجه نحو السوق على الأداء، من خلال دراسة متغيرات التوجه نحو السوق التي اعتمدها نارفر و سلاتر (Narver & Slater 1990) وهي التركيز على العملاء، والتوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف إضافة إلى التركيز على الربح والتركيز على الأجل الطويل. وجاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد أن هناك علاقة ايجابية بين متغيرات التوجه نحو السوق وبين الأداء. وكان التأثير الأكبر لمتغيرات التوجه نحو السوق على أداء المنظمة هو التركيز على المنافسة. وكان التأثير الأضعف للتركيز على العملاء، كما وأشارت النتائج إلى أن هناك متغيرات تتوسط العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء وهي مستوى الابتكار والتعلم لدى المنظمة. وقد عرفت الدراسة التوجه نحو السوق بأنه تطبيق للمفهوم التسويقي واعتبرته جزءا من ثقافة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

وكانت دراسة هامبرك و ماسون (Hambrick & Mason, 1984) قد خلصت إلى أن الإدارة الشابة ذات المستوى المناسب من التعليم الرسمي والمرنة هي الإدارة القادرة على تحمل المخاطرة وتطوير استراتيجيات أكثر إبداعا في مجال التوجه نحو السوق .
وطرحت دراسة جاورسكي و كولي (Jaworski & Kohli, 1993) الاسئلة التالية في محاولة للإجابة عنها:

- لماذا تعتبر بعض المنظمات أكثر توجهها نحو السوق من غيرها ؟
 - ما تأثير التوجه في السوق على أداء الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام ؟
 - هل العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء تتأثر بالمتغيرات البيئية ؟
- واعتبرت الدراسة أن التوجه نحو السوق هو مجموعة من العمليات و السلوكيات التي تتميز بالارتباط و التواصل الدائم مع البيئة الخارجية، من خلال جمع المعلومات و الاستخبارات ونشرها وتبادلها داخل المنظمة، و الاستجابة لها في بناء الاستراتيجيات التسويقية الهادفة لإشباع حاجات و رغبات العملاء.
وجاءت نتائج دراستهما هذه لتؤكد نتائج دراستهما في عام 1990 وذلك بأن التوجه نحو السوق يعتمد على: اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة، الصراع والتداخل بين الأقسام، مستوى المركزية السائد في المنظمة و أنظمة المكافآت المعمول بها.

وأن تأثير التوجه نحو السوق على الأداء يكون واضحاً عند استخدام المعايير النوعية مثل: التزام الموظفين، أدائهم، وولاء العملاء وغير واضحاً على الحصة السوقية، وأن العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء تتأثر بقوة بالعوامل البيئية الخارجية مثل تقلبات الأسواق، شدة المنافسة وتقلبات التكنولوجيا. كذلك فإن التوجه نحو السوق يؤثر بقوة على الأداء في حال تذبذب الأسواق وشدة المنافسة.

أما دراسة نارفر و سلاتر (Slater & Narver, 1995) حول العلاقة بين التوجه نحو السوق والمنظمة المتعلمة. وتأثير ذلك على الأداء فقد أشارت إلى أن المنظمات تستطيع أن تتبنى التوجه نحو السوق بأفضل الأوجه عندما تتمتع بتوجه ريادي مميز، وبهيكل تنظيمي مناسب، وبقدرة على التعلم من خلال جمع المعلومات و الاستخبارات عن السوق ونشرها داخل المنظمة و الاستجابة لها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية. وأن مثل هذا التعلم و المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء. في دراسة هان و سريفستافا (Han & Srivestava, 1998) حول علاقة التوجه نحو السوق والأداء قام الباحثان باختبار مجموعة من الفرضيات، تدور حول تأثير الإبداع والابتكار كمتغير يتوسط العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء. وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي للتركيز على العملاء على الابتكار سواء في المجالات الإدارية والتسويقية أو الفنية، وأن التنسيق بين الوظائف له تأثير إيجابي على الابتكار في المجالات الإدارية والتسويقية والفنية، كما أن هناك تأثير إيجابي قوي للابتكار الفني والإداري والتسويقي على الأداء.

ونخلص إلى أن تأثير تبني المفهوم التسويقي على تحقيق الأداء التسويقي المتميز، لا يعمل بمعزل عن مجموعة من المتغيرات البيئية الوسيطة التي تتوسط هذه العلاقة وتؤثر عليها مثل:

- خصائص السوق الذي تعمل به المنظمة من حيث الاستقرار أم التذبذب.
- درجة المنافسة في السوق الذي تعمل به.
- الظروف الاقتصادية السائدة.

استناداً إلى ما تم استعراضه من دراسات بحثت في العلاقة بين تبني المنظمات للتوجه نحو السوق

وبين الأداء المتميز لتلك المنظمات، يمكن تلخيصه بما يلي:

* هناك أكثر من تعريف اعتمده الدراسات السابقة للمفهوم التسويقي، منها ما يعتبره فلسفة تقوم على تحديد حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف والعمل على إشباعها بشكل أكثر كفاية وفعالية مما يحقق المنافسون. ومنها ما ينظر إليه بأنه مجموعة من العمليات والسلوكيات التي تتميز بالارتباط والتواصل الدائم مع البيئة الخارجية، من خلال جمع المعلومات والاستخبارات ونشرها وتبادلها داخل المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها في بناء الاستراتيجيات التسويقية الهادفة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف.

* كما أن هناك بعض الاختلاف بين الدراسات من حيث ما هي مكونات المفهوم التسويقي فمنها من يعتبر أن هناك ثلاثة مكونات أساسية له هي: التركيز على العملاء، التنسيق والتكامل بين أنشطة التسويق، وتحقيق الربح كهدف طويل الأجل. في حين أن دراسة أخرى تعتبر أن هذه المكونات هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والتكامل بين الأنشطة. ولكنها تعتبر الربحية طويلة الأجل هي نتيجة لتطبيق المفهوم التسويقي وليست مكونا له. وهناك من الباحثين من اعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق مكونا إضافيا له.

* كما أن هناك من الدراسات ما تعتبر التوجه نحو السوق هو استراتيجية ناجحة من الناحية النظرية والعملية، وهناك من يعتبر أن قليلا من المنظمات قادرة على تطبيقه بشكل فعلي وحقيقي. لأن تبني وتطبيق المفهوم التسويقي يعتبر تحديا قويا للإدارة على الرغم من أهميته وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمات، حيث يعتبر هذا المفهوم فلسفة تسويقية تتبناها وتعمل بها المنظمات، وهي انعكاس لتوجهات الإدارة وقناعاتها بأن التسويق يبدأ من السوق.

* هناك أهمية لفهم حاجات العملاء وامكانات المنافسين ونقاط ضعفهم، مما يساعد على القيام بأداء مميز يحقق رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.

* إن تبني التوجه نحو السوق ليس خيارا استراتيجيا مناسباً في جميع الحالات وإنما يعتمد على تكاليف و عائدات تبني وتنفيذ هذا التوجه. وأنه في حالة كون الأسواق مستقرة والمنافسة محدودة وتقلبات التكنولوجيا مرتفعة والاقتصاد منتعش ويحقق معدلات نمو مقبولة، فإن تبني التوجه نحو السوق ليس له علاقة قوية مع أداء المنظمات.

* إن ثقافة التوجه نحو السوق تقود المنظمة إلى الاستمرارية في جمع المعلومات حول متغيرات السوق المختلفة، واستخدام تلك المعلومات بشكل يضمن خلق القيمة المميزة للعملاء و بالتالي تحقق لها الميزة التنافسية المنشودة، التي تساعد على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في حال توفر التكامل بين الريادة والهيكل التنظيمي والقواعد والعمليات المعمول بها داخل المنظمة. ومثل هذا التكامل والتنسيق يزيد من قدرة المنظمة على التعلم حول كيفية خلق القيمة المميزة للعملاء بشكل يفوق قدرة وسرعة المنافسين في ذلك.

* إن العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء تتوسطها مجموعة من المتغيرات الوسيطة، مثل مستوى الإبداع والمخاطرة التي تتصف به الإدارة، إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي المعمول به في المنظمة من حيث درجة المركزية والرسمية وتداخل الأقسام.

* يعتبر التوجه نحو السوق من الخصائص المؤثرة على أداء المنظمة، والمعتمدة على التطبيق الدقيق لما تجمعه المنظمة من معلومات حول متغيرات السوق، وكيفية نشرها وتداولها داخل المنظمة والاستجابة لها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

(1:1:1) علاقة تبني المفهوم التسويقي بأداء المشاريع الصناعية الصغيرة:

لقد تمت مراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالتوجه نحو السوق لدى المشاريع الصناعية الصغيرة، والمنشورة في مجلات علمية متخصصة، وبالاعتماد على قواعد البيانات المتوفرة في الجامعات الأردنية. إضافة إلى مراجعة مجموعة من الرسائل الجامعية - التي أنجزت في الجامعات الأمريكية والبريطانية - والتي تناولت موضوعات مختلفة في مجال التسويق في المشاريع الصغيرة. وفيما يلي موجز لبعض هذه الدراسات:

ناقشت أدبيات التسويق مجموعة من التساؤلات حول مدى تبني وتطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي، وما هي الظروف والمعطيات المتوفرة لهذه المشاريع والتي تؤهلها لتبني هذا المفهوم وتطبيقه؟ وما هي المحددات التي تحد من إمكانية تطبيق هذا المفهوم لدى المشاريع الصناعية الصغيرة؟ وما هي المنافع التي تحققها في حال تطبيقه؟.

فقد خلص بيترسن (Peterson, 1989) في دراسته إلى أن أغلب المشاريع الصناعية الصغيرة في أمريكا تتبنى المفهوم الإنتاجي أو البيعي للتسويق، ومن الممكن أن يعود السبب في ذلك إلى ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة هذه المشاريع والعاملين فيها. إضافة إلى افتقار الإدارة إلى الوعي الكافي بالمفهوم التسويقي، وأهمية الانطلاق في النشاط التسويقي من فهم حاجات العملاء وخصائصهم، وأهمية دراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئة التي تعمل فيها هذه المشاريع الصناعية الصغيرة. وقد يكون هذا ناتجا عن عدم وجود أقسام متخصصة للتسويق تضم مجموعة من العاملين المؤهلين والمدربين على المفاهيم والمهارات التسويقية اللازمة لتبني وتطبيق المفهوم التسويقي.

أما نارفر وسلاتر (Narver & Slater, 1990) فقد أشارا إلى أن المشاريع الصغيرة التي تتبنى المفهوم التسويقي هي الأكثر قدرة على المنافسة مع المشاريع الكبيرة، وهي الأقدر على تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بسبب صغر وبساطة هيكلها التنظيمي، ومرونتها وسرعة تكيفها مع متغيرات البيئة، وما تتمتع به من مستوى عال من الإبداع. وأنه إذا لم يكن المشروع الصغير يتبنى المفهوم التسويقي فإنه سيفشل في فهم حاجات العملاء والاستجابة لها مما يعني فشل استراتيجياته التنافسية.

وقد تكون المشاريع الصناعية الصغيرة أكثر توجهها نحو السوق نظرا لصغر حجمها وقربها من العملاء وعلاقتها المباشرة معهم، فهي بالتالي على تماس وتواصل مباشر مع العملاء يؤهلها لإقامة علاقات مباشرة وطويلة الأجل معهم. لذا تكون الأقدر على فهم حاجاتهم ومراقبة التغير في تفضيلاتهم وخصائصهم، مما يعني الاستجابة السريعة لمواكبة هذه التغيرات، والتكيف مع مختلف متغيرات السوق الذي تعمل فيه، وذلك انطلاقا من صغر حجم الإنتاج وانخفاض تكاليف التغير وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته في تقبل التغير والابتكار في مواكبة تغيرات السوق.

وعلى الرغم من إمكانية وأهمية أن تكون المشاريع الصناعية الصغيرة متوجهة نحو السوق إلا أن هناك من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لديها، كما أن هناك من المحددات ما تعيق هذا التوجه لديها. وهذا ما ناقشه ميزون (Mezion, 1991) في دراسته التي أكد فيها على نقاط القوة والضعف لدى المشاريع الصغيرة في مجال تبنيها للمفهوم التسويقي ، واعتبر أن تطبيق المفهوم التسويقي هو جزء من الفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المشروع الصغير. وغالبا ما يعمل به أولئك الذين حصلوا على تدريب كاف في مجال التسويق، والمؤمنين بأن إشباع ورضا العملاء هو مهمة جميع العاملين في المشروع. وخلص أيضا إلى أن السبب في ضعف تبني وتطبيق المفهوم التسويقي لدى المشاريع الصغيرة يكمن في:

- صعوبات في مجال إجراء بحوث التسويق لتحديد حاجات العملاء.
 - اعتماد خطة تسويق قصيرة الأجل غالبا ما تكون لسنة واحدة.
 - عدم التكامل والتنسيق في الوظائف داخل المشروع.
- وكان بلهام وولسن (Pelham & Wilson, 1995) قد أشارا إلى أن تأثير استراتيجية التسويق المتبعة، وهيكل المنظمة الإداري، والبيئة التنافسية التي تعمل بها المشاريع الصغيرة هي أقل تأثيرا على أدائها من تبني ثقافة التوجه نحو السوق، وأن تأثير التوجه نحو السوق يكون أكبر على جودة منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة منها على قدرة هذه المشاريع في تطوير منتجات جديدة، وأن تبني التوجه نحو السوق هو مصدر قوي للميزة التنافسية لها وذلك لمجموعة من الأسباب منها:
- ندرة المنظمات التي تؤمن وتطبق هذا المفهوم.
 - تبني هذا المفهوم يساعد على فهم طبيعة القيمة التي يرغب فيها العملاء.
 - صعوبة تطبيق هذا المفهوم لصعوبة توفير متطلبات تطبيقية.
- أجرى بلهام (Pelham, 1997) دراسة مشابهة على المشاريع الصناعية الصغيرة فأعطت نتائج مشابهة وأظهرت أن أهم متغيرات التوجه نحو السوق التي تؤثر على أداء هذه الصناعات هو التوجه نحو العملاء وتحقيق رضاهم.
- وهذا ما خلصت إليه أيضا دراسة كاستون ومانجلس (Chaston & Mangles, 1997) بأن العوامل الأكثر تأثيرا على الأداء لدى المشاريع الصناعية الناشئة هو مواكبة توقعات العملاء، وتطوير منتجات جديدة تجذب عملاء جدد وتساعد على اختراق الأسواق الحالية. وأن على المشاريع الصناعية الصغيرة الناشئة أن تستثمر في مجال تطوير الجودة وتقليل التكاليف وزيادة فعالية الأيدي العاملة لديها.
- ووجد كوتي و ميردث (Koty & Meredith, 1997) أن المشاريع الصناعية الصغيرة المميّزة في أدائها هي تلك التي تركز على تطوير المنتجات وتحسين الجودة والحرص على تقديم خدمات مميزة للعملاء.
- واعتمدت دراسة كولي و جاورسكي (Kholi & Jaworski, 1990) على المكونات التي حددها كوتلر للتوجه نحو السوق وهي: التركيز على العملاء، التنسيق بين أنشطة التسويق و الربحية.

واعتمادا مجموعة من المقاييس لكل متغير من هذه المتغيرات. فقد تم قياس التركيز على العملاء من خلال عملية جمع المعلومات عن حاجات وتفضيلات العملاء الحالية و المستقبلية، والعوامل المؤثرة على اختباراتهم و تفضيلاتهم عن طريق أبحاث واستخبارات السوق. أما التنسيق بين أنشطة التسويق فقد تم قياسه من خلال مدى التنسيق والتعاون بين أنشطة التسويق المختلفة من أجل فهم حاجات العملاء ومواكبتها بالاستفادة من استخبارات السوق . وبالنسبة للربحية فأشارت الدراسة إلى أن هناك جدلا حول مدى اعتبار الربحية أحد مكونات التوجه نحو السوق أو هي نتيجة له، وهذا ما لمس الباحثان خلال دراستهما الميدانية ومقابلة مدراء التسويق في المنظمات المدروسة. لذا فقد اعتبرا أن التوجه نحو السوق هو عملية جمع المعلومات و الاستخبارات عن السوق ثم نشرها وتوزيعها بين مختلف أنشطة المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها وصولا إلى تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

وكان من نتائج الدراسة أيضا أن التوجه نحو السوق وتأثيره على الأداء يتوسطه مجموعة من المتغيرات التي اعتبرها متطلبات أساسية لتطبيق التوجه نحو السوق، وهي خصائص الإدارة من حيث اتجاهاتها نحو تحمل المخاطرة والتي تقودها إلى الدخول في عروض جديدة من أجل الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.

إضافة إلى تميز الإدارة بالإبداع وصولا إلى مواكبة حاجات العملاء، هذا إضافة إلى العلاقة الطردية بين مستوى التعليم الحاصل عليه المدير العام وبين مرونته ورغبته في تبني التوجه نحو السوق. وأن التوجه نحو السوق يؤثر على أداء المنظمة من خلال تأثيره على رضا العاملين والتزامهم، إضافة لرضا العملاء وبناء سمعه وشهره جيدة لها في أذهان العملاء وهذه ما اعتبرها من نتائج تبني التوجه نحو السوق. كما وأكدت الدراسة أن تمتع المنظمة بهيكل إداري مناسب يعتبر من متطلبات التوجه نحو السوق، حيث أن هناك تأثيرا سلبيا لكل من: تعدد الأقسام وتداخلها، و الرسمية و المركزية، على قدرة المنظمة في تبني التوجه نحو السوق. كما وأن هناك تأثيرا إيجابيا لاعتماد المنظمة نظام مكافآت يعتمد على أداء السوق على تبني المنظمة التوجه نحو السوق.

وبحثت الدراسة في مجموعة من المتغيرات البيئية الوسيطة التي تؤثر على تبني التوجه نحو السوق مثل: تذبذب الأسواق، تذبذب التكنولوجيا، درجة المنافسة، والظروف الاقتصادية. وجاءت النتائج لتؤكد علاقة هذه المتغيرات وتأثيرها على تبني التوجه نحو السوق. وأن الحاجة إلى تبني التوجه نحو السوق تزداد في حالة كون الأسواق تتصف بالتغير و التقلب وعدم الثبات، وفي حال ارتفاع حدة المنافسة و انخفاض معدلات النمو الاقتصادي. إلا أن تقلبات التكنولوجيا تقلل من الحاجة إلى تبني التوجه نحو السوق، وذلك لان أغلب الأفكار الجديدة ناتجة عن الاستثمار في البحث و التطوير وليست ناتجة عن آراء و حاجات العملاء.

أما دراسة بلهام (Pelham, 2000) والتي كانت بعنوان " تأثير التوجه نحو السوق وعوامل أخرى على أداء المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة" والتي أجريت على مجموعة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تناولت مجموعة من المتغيرات المستقلة تمثلت في: استراتيجية التسويق المتبعة في المشروع الصناعي الصغير، حجم المشروع، ومدى تبني إدارة المشروع للمفهوم التسويقي الذي تمت دراسته من خلال مجموعة من المتغيرات وهي: الاستجابة لعدم رضا العملاء، خلق القيمة المضافة لهم، مدى الاستجابة لتحديات المنافسة، إضافة إلى التغير في تفضيلات العملاء. وبحثت الدراسة في تأثير هذه العوامل المستقلة على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي للمشروع الصغير، الذي تم قياسه من خلال: حجم المبيعات، ومو الحصة السوقية، والربحية. وقد خلصت الدراسة إلى: إن تبني المفهوم التسويقي كان له التأثير الإيجابي الأكبر على الأداء التسويقي، وكان التأثير الأكبر لمتغيرات المفهوم التسويقي هو الاستجابة لعدم رضا العملاء، ثم جاء بعد ذلك استراتيجيات خلق القيمة للعملاء، وأخيرا مدى الاستجابة لتحديات المنافسة والتغير في تفضيلات العملاء. وإن تأثير تبني المفهوم التسويقي كان

واضحاً في حالة تبني استراتيجية (التمايز) من قبل المشاريع الصغيرة، أكثر منه في حالة تبني استراتيجية الكلفة الأدنى وبالتالي التأثير على الأداء .

وفي دراسة لادو و رايت (Lado & Wright, 1992) التي كانت بعنوان " نموذج الكفايات للميزة التنافسية المستدامة"، تناولت تبني المفهوم التسويقي كمتغير مستقل، وعلاقته في خلق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة كمتغير تابع. وأكدت النتائج على أن تبني المفهوم التسويقي في المشاريع الصغيرة هو مصدر الميزة التنافسية لها، وذلك للأسباب التالية: ندرة المنظمات التي تعتمد هذا المفهوم، و صعوبة تطبيقه. ودوره في زيادة قدرة المشروعات الصغيرة على خلق القيمة التي يرغب فيها العملاء. ودراسة دولنجر (Dollingers, 1985) والتي كانت بعنوان " تأثير البيئة على الأداء المالي للمشاريع الصناعية الصغيرة" والتي اختبرت المتغيرات المستقلة التالية: المعلومات الخاصة بمتغيرات البيئة التنافسية، ومدى تبني إدارة المشروع الصغير للمفهوم التسويقي. وما مدى تأثيرها على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة. وأشارت النتائج إلى أن تأثير المعلومات حول متغيرات البيئة التنافسية كانت أقل تأثيراً على الأداء التسويقي من تبني المفهوم التسويقي في المشاريع موضوع الدراسة.

وفي دراسة بلهام (Pelham, 1999) والتي تحمل عنوان " تأثير كل من البيئة، الاستراتيجية، التوجه نحو السوق على أداء المشاريع الصناعية الصغيرة" والتي تبحث في مدى تأثير كل من المتغيرات المستقلة التالية: متغيرات البيئة التي يعمل بها المشروع الصغير، الاستراتيجية التسويقية المتبعة في المشروع الصغير، وخصائص الصناعة التي يعمل بها المشروع. على الأداء التسويقي في المشاريع الصغيرة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ضعيفة بين متغيرات البيئة وبين الأداء التسويقي. واقترحت الدراسة أن صغر حجم المشروع وبساطة هيكله الإداري ومرورته وسرعة تكيفه، تقلل من تأثير عوامل البيئة على الأداء التسويقي.

وفي دراسة داي و نديونجدرس (Day & Nedungaders, 1994) بعنوان " التمثيل الإداري للميزة التنافسية" التي درست تأثير تبني المفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة على قدرة هذه المشروعات على خلق الميزة التنافسية. أشارت النتائج إلى أن تبني المفهوم التسويقي هو مصدر لخلق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة، مقارنة مع الكبيرة، نظرا لمرونة وسرعة تكيف الصغيرة مع متغيرات البيئة، في حين أن المنظمات الكبيرة تخلق الميزة التنافسية من خلال السيطرة على التكاليف نظرا لامكانياتها المالية الكبيرة.

و دراسة سلاتر و نارفر (Slater & Narver, 1994) بعنوان "هل تعدّل البيئة التنافسية العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء". والتي درست تأثير تبني المفهوم التسويقي في المشاريع الصغيرة، وتأثير خصائص الريادة مثل الإبداع والفعالية وتحمل المخاطرة التي تتمتع بها إدارة المشروع، على تطوير المنتجات وجودتها وعلى خدمات العملاء. وجاءت النتائج لتؤكد تأثير المتغيرات المستقلة قيد الدراسة على المتغيرات التابعة بشكل قوي ومباشر. كما بحثت الدراسة في تأثير البيئة التنافسية على قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء، أشارت النتائج إلى أن قوة تأثير البيئة التنافسية على تركيز إدارة التسويق على العملاء تكون أكثر من غيره من المكونات الأخرى للتوجه نحو السوق. وأعطت النتائج دعما محدودا لتأثير البيئة التنافسية على العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء، وذلك لأن التوجه نحو السوق هو توجه طويل الأجل، وأن ظروف المنافسة متغيرة وتأثيرها بالتالي قصير الأجل تبعا لتغير حدة هذه لمنافسة. وهذا ما أكدته دراسة شن شنج هونج (Shun- Ching Hong, 1998) بعنوان " التوجه نحو السوق لدى المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في تايوان" والتي درست تأثير متغيرات مشابهة على الأداء التسويقي للمشاريع الصناعية الصغيرة في تايوان. كما بحثت في مدى تبني هذه المشاريع مفهوم التوجه بالسوق في تايوان ، واعتبرت أن المفهوم التسويقي يتكون من التركيز على العملاء والمعلومات وتكامل الوظائف. واعتبرتها متغيرات مستقلة للدراسة التي بحثت في العوامل المؤثرة على تبني وتطبيق المفهوم التسويقي في هذه المشاريع. واختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

* كلما ارتفع المستوى التعليمي والخبرة التسويقية لدى إدارة المشروع الصغير زاد تبنيها للمفهوم التسويقي والتوجه نحو السوق.

* كلما ارتفع مستوى اقتناع إدارة المشروع الصغير بنظام المكافآت القائم على أداء التسويق زاد مستوى تطبيق هذا المفهوم.

* كلما ارتفع مستوى تدريب وتأهيل إدارة المشروع الصغير زاد التوجه نحو السوق.

* كلما ازداد توجه المنظمة نحو السوق ارتفع معدل أدائها العام.

* كلما ازداد توجه المنظمة نحو السوق انعكس ذلك إيجابيا على الروح المعنوية للعاملين.

وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على تبني وتطبيق مفهوم التوجه

نحو السوق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تايوان ومن هذه العوامل:

* الخبرة والتدريب الرسمي الذي تحصل عليه إدارة هذه المشاريع في مجال التسويق.

* نمط القيادة لدى إدارة هذه المشاريع.

* إيمان وقناعة إدارة المشروع بأهمية التوجه نحو العملاء وفهم متغيرات السوق.

* ضعف المهارات والخبرات التسويقية لدى إدارة هذه المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الحرجة المحددة لأداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة في تايوان منها:

- التوجه نحو السوق.
- مستوى التزام الموظفين بأعمالهم وولائهم لها الذي يتأثر بروحهم المعنوية ومدى اهتمام الإدارة بها.
- توفر ميزانية لتدريب وتطوير المهارات التسويقية لدى إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ودراسة لي و كالنتن (Li & Calanton , 1998) والتي تحمل عنوان " تأثير مهارات المعرفة

بالسوق على مزايا المنتج الجديد : الأسس والتطبيقات " . وقد أجريت الدراسة على عينة من المشاريع الصناعية الصغيرة الأمريكية. وجاءت النتائج لتؤكد على أهمية المعرفة بالسوق على اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تحقق الميزة التنافسية. وأن هذا الاختيار يعتمد على مدى إدراك الإدارة لأهمية المعرفة بالسوق من خلال المعلومات حول المنافسة في السوق وطبيعة التغير في التكنولوجيا والظروف البيئية المختلفة وتأثير ذلك على حاجات المستهلكين وتفضيلاتهم.

دراسة ماتسنو وآخرون (Matsuno et.al., 2002) التي اختبرت تأثير كل من: خصائص الريادة لدى المشاريع الصناعية الصغيرة و التوجه نحو السوق على الأداء ، وما تأثير الهيكل التنظيمي على التوجه نحو السوق و بالتالي على الأداء العام للمشروع. واختبرت الدراسة الهيكل التنظيمي للمشروع من خلال أبعاد ثلاثة هي: الرسمية، المركزية، تعدد الأقسام، و التداخل فيما بينها. واختبرت التوجه نحو السوق من خلال ثلاثة أبعاد هي: جمع المعلومات و الاستخبارات و نشرها داخل المشروع و الاستجابة لها. أما الأداء فقد تم قياسه من خلال الحصة السوقية، نسبة مبيعات المنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات إضافة إلى العائد على الاستثمار. وقد كان مجتمع الدراسة هو المنظمات الصناعية الأمريكية الصغيرة وبلغ حجم العينة 1300 مشروع صناعي صغير. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين خصائص الريادة لدى إدارة المشروع الصناعي الصغير وبين التوجه نحو السوق لدى إدارة المشروع، وأن هناك تأثيرا مباشرا فيما بينهما عبر خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة. وأكدت النتائج العلاقة الايجابية بين خصائص الريادة و الأداء العام للمشروع ولكن من خلال تأثيره على التوجه نحو السوق الذي يؤثر بالتالي ايجابيا على الأداء، وأنه لا توجد هناك علاقة بين خصائص الريادة و الأداء في حال استبعاد التوجه نحو السوق.

ودراسة بارتومو (Partomo, 2001) بعنوان "اختبار للتوجه نحو السوق لدى المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في جاكارتا- أندونيسيا" التي درست تأثير المستوى التعليمي والريادي لدى إدارة المشروع، إضافة إلى الظروف التنظيمية للمشروع. على تطبيق المفهوم التسويقي في المشروع وبالتالي الوصول إلى الأداء المتميز. وجاءت النتائج لتؤكد أنه كلما أرتفع المستوى التعليمي والريادي لدى إدارة المشروع زادت إمكانية تطبيق المفهوم التسويقي في المشروعات المدروسة. كما أشارت النتائج أن هناك تأثيرا ايجابيا لتطبيق المفهوم التسويقي على العائد على المبيعات وهو المبيعات ، كما أن هناك تأثيرا للظروف التنظيمية التي يعيشها المشروع الصغير على أداء المشروع.

وفي دراسة كولي و جوراسكي (Kohli & Jaworzki, 1990) بعنوان " التوجه نحو السوق: البناء، مقترحات البحث والتطبيقات الإدارية" والتي درست تأثير كل من المتغيرات المستقلة التالية: متغيرات البيئة، الاستراتيجية التسويقية المتبعة في المشروع الصغير، هيكل الصناعة التي يعمل بها المشروع، وتبني المفهوم التسويقي من خلال دراسة مدى رضا العملاء، فهم حاجاتهم، وفهم ظروف المنافسة على الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة، الذي تم قياسه من خلال: كفاءة المبيعات المتمثلة في جودة المنتجات، ومعدل نمو المبيعات والحصة السوقية، إضافة إلى بعض معايير الربحية. وجاءت النتائج لتؤكد أن هناك تأثيرا ضعيفا للمتغيرات المستقلة المدروسة على الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة، وأن الأثر الأكبر كان لتبني المفهوم التسويقي من خلال تأثير رضا العملاء كأهم متغيرات المفهوم التسويقي في التأثير على الأداء.

دراسة ماتسونو و منتسر (Matsuno & Mentzer, 2000) وهي بعنوان " تأثير نوع الاستراتيجية على تبني المفهوم التسويقي وعلاقة ذلك بالأداء"، أجريت هذه الدراسة على عينة من مدراء التسويق في المشاريع الصناعية الأمريكية. وأشارت النتائج إلى أن المعرفة بالسوق تمثل أساسا لاختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحقق الأداء المتميز. واعتمدت الدراسة معدل نمو المبيعات ، والحصة السوقية كمتغيرات لقياس الأداء.

و من الدراسات التي اعتبرت التوجه نحو السوق مصدرا للميزة التنافسية دراسة هانت ومورغن (Hunt & Morgan, 1996) التي اعتبرت التوجه نحو السوق مصدرا للميزة التنافسية لكونه يدعم الامكانات التنافسية لدى المنظمة. وتعتبر هذه النتائج تأكيدا لنظرية الميزة التنافسية المستدامة التي جاءت في دراسة دي و ونسلي (Day & Wensly, 1988) التي دعمت فكرة أن هناك علاقة بين عناصر التوجه نحو السوق وبين أداء المنظمات. وذلك لأن تبني وتطبيق الإدارة للتوجه نحو

السوق يخلق الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين مواكبتها، وبالتالي فإن الربط بين التوجه نحو السوق والتميز في الأداء ناتج عن قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة المتوجهة نحو السوق على خلق الميزة التنافسية المستدامة والناجحة عن قدرة هذه المشاريع على خلق القيمة المميزة للعملاء.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الدراسات التي تم استعراضها تجمع على أن تبني التوجه نحو

السوق هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمشاريع الصناعية الصغيرة وذلك للأسباب التالية:

- إنها تتمتع بمرونة أكبر من المشاريع الكبيرة.
- تتميز بالاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والتكيف معها.
- لديها القدرة على مراقبة البيئة لتحديد الفرص والعقبات التي تساعد على التكيف وتحقيق البقاء

وهذا يعني المرونة واليسر في تنفيذ الاستراتيجيات القائمة على الفهم الأكبر للمستهلكين

المستهدفين، لأن تطبيق فلسفة المفهوم التسويقي قائمة على أن حاجات العملاء هي الموجه الأساسي للمنظمة وأعمالها المختلفة. وأن قبول أو رفض هذه الفلسفة من قبل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة يعود إلى قناعات تلك الإدارة وتوجهاتها نحو هذه الفلسفة التسويقية، ومدى اعتبارها فرصة لخلق الميزة التنافسية لها مقارنة مع المشاريع الصناعية الكبيرة التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السيطرة على التكاليف والمزايا المالية.

وعلى الرغم من كثافة الدراسات التي ناقشت التوجه نحو السوق أو تطبيق المفهوم التسويقي الذي بدأ الاهتمام به يتزايد بين الباحثين في أدبيات التسويق، منذ خمسة عقود تقريبا. إلا أن نتائج الدراسات التي كانت تقيس وتختبر تأثير التوجه نحو السوق على الأداء، كانت متعارضة ومختلطة في بعض الأحيان، فهناك من الدراسات ما يؤكد العلاقة الإيجابية بين تبني وتطبيق المنظمة للتوجه نحو السوق وبين مقاييس الأداء المالي والسوقي لهذه المنظمة، وهناك من الدراسات من اختلفت في تحديد متغيرات قياس التوجه نحو السوق أو متغيرات قياس الأداء، كما أن هناك دراسات أكدت وجود متغيرات وسيطة تحكم العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء. إضافة إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت ودرست تأثير حجم المنظمة على العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء.

اهتمت أغلب الدراسات التسويقية بدراسة التوجه نحو السوق في المنظمات الكبيرة والقليل منها
اهتم بدراسة هذا المفهوم في المشاريع الصناعية الصغيرة، لذا فان هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى المزيد
من البحث لإثبات هذه العلاقة خاصة فيما يخص المشاريع الصناعية الصغيرة.

وبناء على ما تقدم تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة لتوجه المفهوم
التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

(1:2) الريادة في المشاريع الصناعية الصغيرة.

ارتبط مفهوم المشاريع الصغيرة في أدبيات الإدارة عموماً بمفهوم الريادة، والريادة ليست
مفهوماً حديثاً وليد القرن العشرين أو الحادي والعشرين وإنما هي مفهوم قديم تم تعريفه والإشارة إليه
منذ القرن الثامن عشر. حيث اعتبر كونتلون (Richard Contillon)- وهو باحث اقتصادي- أن الريادة
هي حلقة الوصل بين من يملكون المال ومن يرغبون في إدارته، وان الريادة تتضمن تحمل المخاطرة و
التخطيط والتنظيم والإشراف على الإنتاج.

أما في القرن التاسع عشر فقد اعتبر بابتست (Jean Baptiste) وهو اقتصادي أيضاً - الربح الناتج
من الريادة منفصل عن الربح المتأتي من ملكية رأس مال، وقد فرق بين أولئك الذين يقومون بتقديم
التمويل و يحصلون على أسعار الفائدة كعائد على التمويل، وبين أولئك الذين يحصلون على العائد أو
الربح نتيجة قدراتهم الإدارية و خصائصهم الريادية. وفي القرن العشرين أشار الباحث الاقتصادي شامبتر ()
(Joseph Schumpeter, 1934) إلى أن الريادة هي الإبداع و الابتكار سواء في تقديم منتجات جديدة أم
طرق إنتاجية جديدة أو تطوير أسواق جديدة. وأن مثل هذا الإبداع يقود إلى خلق الثروة في حال أفرز
طلبا عليه نتيجة تقديم وخلق قيمة مميزة للعملاء. ووصف دراكر (Peter Drucker, 1964) الريادة
بأنها القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص ، و أن الرائد هو الشخص الذي يستطيع أن يعظم الفرصة .
و عرف Global Entrepreneurship Monitor 1999 الريادة بأنها أي محاولة لإنشاء مشروع
جديد، أو خلق مغامرة جديدة في مجال الأعمال الصناعية أو التجارية تعمل على تحقيق التوظيف الذاتي
أو توسيع الأعمال الحالية من خلال جهود فرد أو مجموعة من الأفراد. و عرفت أكاديمية الإدارة الريادة
بأنها " عملية خلق وإدارة مشروع أعمال جديد قد يكون صغيراً أو عائلياً من خلال التغيير و التجديد
وتقديم الطرق و الوسائل الجديدة في الإنتاج و الإدارة.

وبذا فان الريادة تتحقق من خلال استخدام الفرد للجهود و الأدوات الإدارية المتوفرة، من أجل خلق فرص تساعد على خلق القيمة المميزة للعملاء وإشباع حاجاتهم بطريقة مبدعة ومبتكرة، بشكل تفوق فيه الإيرادات الناتجة عن هذه العملية تكلفة إنتاجها، مما يعمل على خلق الثروة و بالتالي تحقيق الربح المادي و المعنوي و الاجتماعي للفرد و المجتمع.

وتتضمن الريادة مجموعة من المكونات و العناصر التي تضمنتها التعاريف المختلفة للريادة سواء بشكل ظاهر أم ضمني من هذه العناصر و المكونات:

- * القدرة على ملاحظة متغيرات البيئة واتجاهاتها وما تفرزه من فرص أو تهديدات.
 - * القدرة على استشراف المستقبل و الاستعداد الكافي للاستفادة من فرصه ومواجهة تهديداته.
 - * توفير مستلزمات العمل الفيزيائية و النفسية اللازمة لممارسة العمل وتحقيق النجاح.
 - * التمتع بالمهارات الإدارية الفنية الضرورية لممارسة العمل.
 - * الاستعداد والقدرة على مواجهة التحديات وتحمل المخاطرة في الوقت و الجهد والمال.
 - * توفر الرغبة و الإرادة و الإصرار على العمل الجاد و المثابرة و الاجتهاد.
- و تعتبر جميع هذه العناصر من مستلزمات الريادة التي تقود إلى النجاح وتحقيق أهداف الريادة على صعيد الفرد و المجتمع.(Manu, 2000, p6)

واستنتاجا مما تم استعراضه من تعريفات لمفهوم الريادة فانه يمكن التوصل إلى التعريف التالي لمفهوم الريادة التسويقية: " هي المبادرة في فهم وإدراك حاجات العملاء، والعمل على إشباع حاجاتهم ومواكبة توقعاتهم بطريقة فريدة ومبتكرة، من خلال تبني استراتيجيات تسويقية مبدعة ومميزة لا تخلو من المخاطرة المدروسة، وصولا إلى التميز فيما تقدمه للعملاء من منتجات وعروض قادرة على خلق القيمة المميزة لهم"، وبهذا فان الريادة التسويقية قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:

* طرح منتجات جديدة تشبع حاجة جديدة لم تكن مشبعة من قبل، أو تحقيق مستوى إشباع أعلى من الإشباع الموجود حاليا.

* فتح أسواق جديدة لمنتجات حالية.

* تطوير سلع جديدة ومبتكرة لأسواق حالية أو جديدة.

* تعديل أو تطوير أو ابتكار أنشطة وأساليب تسويقية جديدة.

* ابتكار طرق وأساليب جديدة للمنافسة.

* تطوير استراتيجيات تسويقية قادرة على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق التميز.

وتحقق الريادة في عالم الأعمال والمشروعات العديد من المنافع على مستوى الفرد و المجتمع منها ()

: (Manu,2000 pp.20-28)

* تعطي الفرد فرصة لتحقيق ذاته من خلال تنفيذ أفكاره و السعي لتحقيق النجاح و الإبداع و التميز

وإظهار قدراته الإدارية والإبداعية.

* توفر فرصة التوظيف الذاتي مما يعني الاستقلال في العمل و الإدارة.

* توفر فرصة الأمان الوظيفي للرائد.

* تتيح الفرصة لتنفيذ الأفكار الريادية دون معارضة من احد.

* اكتساب الخبرة في مجالات متنوعة.

* تتيح الفرصة في القيام بعمل وطني يساعد في دعم الإنتاج الوطني والحد من مشاكل الفقر و

البطالة

و للريادة تكاليفها ومخاطرها على الرائد كما أشار إليها مانو (Manu, 1999):

* يتحمل الرائد المخاطرة المالية العالية من خلال استخدام المدخرات الشخصية او تحمل أعباء القروض.

* العمل لساعات طويلة ودون إجازة.

* المعاناة و الانضباط الشديد و التقييد بمواعيد العمل التي قد تمتد إلى الحياة الشخصية.

* ممارسة أعمال مختلفة ومتنوعة وقد تكون غير ممتعة.

* الاستعداد لتحمل العمل الشاق و الجاد للوصول إلى النجاح. (p20)

و تلعب الريادة دورا مهما في المجتمع، حيث تحقق النفع على مستوى الفرد و المجتمع، وذلك

من خلال دورة الإنتاج و التوظيف و الإنفاق في المجتمع، فالريادة تحقق الإبداع و الابتكار في الإنتاج

للسلع والخدمات، إضافة إلى تحقيق التوظيف للأيدي العاملة المحلية عن طريق التوظيف الذاتي للرائد

وتوظيف الآخرين. و التوظيف و الإنتاج يعملان على تحقيق الأرباح و الرواتب و الأجور، والتي بدورها

تدفع الضرائب للدولة و المجتمع، وتنفق داخل الاقتصاد على شراء السلع و الخدمات.

إضافة إلى تحقيق الادخار الذي يحول بدوره إلى استثمارات جديدة في السلع الرأسمالية و الاستهلاكية و البنية التحتية للمجتمع و الخدمات الاجتماعية الترفيهية و الأساسية التي تساعد على رفع مستوى معيشة ورفاهية أفراد المجتمع.

بحثت بعض الدراسات في الخصائص الشخصية والإدارية التي يتمتع بها الرواد في مجال الأعمال عموماً والصناعية تحديداً، وخلصت بعض هذه الدراسات إلى أنه عادة ما يتصف رواد الأعمال بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن الأفراد العاديين في المجتمع. فقد توصلت دراسة مانو (Manu, 1995) إلى أن الرائد الناجح في مجال الأعمال يتمتع بالخصائص التالية:

* قادر على العمل الحاد و الالتزام بالعمل.

* يعمل في ظروف عدم التأكد.

* منضبط بمواعيد العمل و التزاماته.

* قادر على ممارسة العمليات الإدارية مثل التخطيط و التنظيم والرقابة وغيرها.(p13)

* الاعتماد على الذات و الاستقلالية و الطموح والثقة بالنفس.

ولتطوير الإطار النظري للفرضية الثانية التي تسعى هذه الدراسة إلى اختبارها، تمت مراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الريادة و خصائصها وعلاقتها باستراتيجية التسويق والأداء العام للمشاريع الصغيرة عموماً و الصناعية على وجه الخصوص.

من الدراسات التي تناولت تعريف الريادة و خصائصها دراسة لامبكن و كوفن (Lumpkin & Covin, 1997) التي عرفت التوجه الريادي بأنه: "مجموعة من الخصائص المرتبطة بالبحث عن الفرص وتحمل المخاطرة و القيادة الإدارية القادرة على اتخاذ القرارات". واعتبرت المنظمات ذات التوجه الريادي بأنها "تلك المنظمات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في مغامرات خطيرة، و عادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع و التجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية". وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة هو الذي يقودها إلى خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة. وقد حددت الدراسة للريادة خمس خصائص أساسية هي:

الإبداع والذي عرفته الدراسة بأنه "القدرة على خلق طرق جيدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا و أساليب العمل". و تحمل المخاطرة هي "الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات و النتائج المرجوة". و المبادرة هي "الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح". إضافة إلى الاستقلالية في العمل لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة و القدرة على السلوك التنافسي المتحدي. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أنه كلما تعقدت البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير زادت الحاجة إلى خصائص الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المشروع على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، وأن النجاح في السوق يتحقق عن طريق التحدي التنافسي و المبادرة.

لذا فإن المشاريع الصناعية الصغيرة ذات التوجه الريادي هي الأقدر على البقاء و الاستمرار في ظل العمل في سوق تنافسية قوية وبيئة معقدة، لأن التوجه الريادي الذي تتمتع به المشاريع الصناعية الصغيرة هو الذي يمكنها من خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة بشكل يحقق لها التكيف مع ظروف البيئة عالية التعقيد. وكانت دراستهما في عام 1996 قد خلصت إلى أن الريادة تتطلب وجود هيكل إداري يؤمن بالاستقلالية و الحرية في العمل و يعزز الإبداع و الابتكار، وان المركزية والرسمية وتعدد الأقسام و التداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي في الإدارة، لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية و الرسمية وتعدد الأقسام وتداخلها، يؤثر سلبا على التوجه الريادي الذي يمكن أن يتمتع به المشروع الصناعي. وحيث أن المشاريع الصناعية الصغيرة تتميز ببعدها عن المركزية و الرسمية في العمل، فهي بالتالي تحظى بالفرصة الأكبر لأن تتمتع بمستوى أعلى من التوجه الريادي، على العكس من المشاريع الصناعية الكبيرة ذات الهيكل التنظيمي الضخم، متعدد الأقسام التي قد تعاني من بعض التداخل فيما بينها. وقد تتصف في الكثير من الأحيان بالجمود وضعف المرونة اللازمة لتعزيز الإبداع والابتكار والحرية والسرعة في الاستجابة لمتغيرات السوق.

وهناك من الدراسات التي تناولت التوجه الريادي وعلاقته باستراتيجية التسويق و تأثيرها على أداء المشروع الصغير. فقد طرحت دراسة جاري (Gary, 2000) مجموعة من الأسئلة تدور حول:

- * ما دور التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصغيرة في تحسين الأداء في ظل العولمة؟
- * هل المنظمات ذات التوجه الريادي هي أكثر قدرة على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية؟
- * هل المنظمات التي لديها استراتيجية تسويقية تنافسية يكون أداؤها مميزا عن غيرها؟.

تم قياس الريادة في هذه الدراسة من خلال خصائص محددة مثل: الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة و التحدي. وقد اختبرت الدراسة الفرضية الأساسية التالية: كلما تمتعت إدارة المشروع الصغير بالخصائص الريادية زاد احتمال تبنيها لاستراتيجية قيادة السوق، المتمثلة في الإبداع في الأنشطة التسويقية وتوظيف الكفاءات المدربة و السيطرة على قنوات التوزيع. أو تبني استراتيجية القيادة من حيث الجودة و التي تقوم على تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء من حيث خصائصها ومنافعها وأدائها. وهذا معيار المنافسة في الأسواق المحلية والدولية . وكلما زادت أيضا فرصتها في تبني استراتيجية التخصص بمنهج معين. وقد أثبتت الدراسة العلاقة بين خصائص الريادة لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين توجه الإدارة نحو تبني مثل هذه الاستراتيجيات التسويقية وبالتالي التأثير على مقاييس الأداء لديها. وجاءت نتائج الدراسة لتقدم إجابات ايجابية على هذه الأسئلة من حيث وجود العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وأدائها، وذلك لأنها الأقدر على تطوير استراتيجيات تسويقية تساعد على الأداء المميز مقارنة بغيرها التي لا تتمتع بالخصائص الريادية. والتي تدار من قبل إدارة تقليدية تفتقر إلى الإبداع في تطوير استراتيجيات تسويقية تحقق لها الاستجابة لمتغيرات السوق. ومن الدراسات التي بحثت أيضا في ذات العلاقة بين التوجه الريادي وخصائص الريادة لدى إدارة المشاريع الصغيرة و استراتيجية التسويق وتأثير ذلك على أداء المشروع دراسة بارنغر و بلودورن (Barringer & Bluedorn, 1999) التي خلصت إلى أن المنظمة التي تتميز إدارتها بخصائص الريادة مثل الإبداع و المخاطرة والمبادرة هي الأكثر نجاحا في عملية تطوير استراتيجيات تسويقية إبداعية، معتمدة على جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة الخارجية ومشاركتها مع جميع الأنشطة داخل المشروع، وهذا ما يعتبر احد مكونات التوجه نحو السوق وهذا ما يؤكد العلاقة بين التوجه الريادي و التوجه نحو السوق. واعتبرت الدراسة الإبداع و الابتكار و الريادة هي خصائص مهمة لضمان استمرار وبقاء المشروع الصغير وليس مجرد ضمان لنموه.

كما أن دراسة زهرا (Zahra, 1991) توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين خصائص الريادة وبين الربحية ونمو المبيعات. إلا أن دراسة كوفن و سليفن

(Covin & Slevin, 1989) أشارت إلى أن العلاقة ليست ذات دلالة واضحة بين خصائص الريادة في المشاريع الصغيرة وبين الأداء المالي متعدد العناصر. المتمثلة في: المبيعات، التدفق النقدي، هامش الربح، صافي الربح، العائد على الاستثمار.

قد تكون هذه العلاقة ليست ذات دلالة في الأجل القصير نظرا لارتفاع تكاليف الابتكار والمبادرة والمخاطرة كعناصر أساسية للريادة، وبالتالي التأثير السلبي على التكاليف والتدفق النقدي وصافي الربح. وكذلك عدم وضوح أثرها على حجم المبيعات وفهوها في الأجل القصير، لأن إدراك العملاء للتحديث والتطوير والإبداع والابتكار في جودة المنتجات واستراتيجيات التسويق قد يتطلب وقتا قبل أن تظهر آثاره واضحة على سلوك العملاء وتفضيلاتهم وبالتالي على قراراتهم الشرائية التي ستترجم إلى طلب فعلي على منتجات المشاريع الصناعية ذات التوجه الريادي.

ولكي تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة تحقيق الأداء التسويقي المتميز فلا بد لها من الاستثمار في الحصول على التكنولوجيا اللازمة لتطوير جودة منتجاتها، للحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد. كما وتساعدتها التكنولوجيا والإبداع والاستثمار في البحث والتطوير في تحقيق التميز في قطاع محدد من السوق من خلال إشباع حاجات محددة لدى العملاء المستهدفين في هذا القطاع المحدد من السوق.

وهناك دراسات أخرى اختبرت العلاقة بين خصائص الريادة والتوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين الأداء المتميز لهذه المشروعات ولكن مع وجود متغيرات وسيطة مثل: التوجه نحو السوق، وخصائص الهيكل التنظيمي.

منها دراسة سلاتر و نارفر (Slater & Narver, 1995) التي أكدت أن المشاريع تحقق الاستفادة التامة من التوجه نحو السوق، في حال تمتعها بالخصائص الريادية التي تساعد على تطبيق التوجه نحو السوق من خلال الهيكل الإداري المرن والعمليات و الحوافز ذات الطابع الريادي. ويمكن أن تفسر ظاهرة توسط التوجه نحو السوق العلاقة بين الريادة والأداء المتميز في المشاريع الصناعية الصغيرة، انطلاقا من أن التوجه الريادي يعني الإيمان بأهمية المبادرة والتحديث والتطوير والعمل المتميز في إشباع حاجات العملاء ومواكبة التغيرات التي تحدث في السوق، و تطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة ومبتكرة تحقق المبادرة في الاستجابة لتلك التغيرات. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني فلسفة التوجه نحو السوق، أي أن هناك تأثيرا متبادلا بين الريادة وتبني التوجه نحو السوق، لأنه يصعب على إدارة تقليدية لا تؤمن

بالمبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة من أجل مواكبة التغير في حاجات ورغبات العملاء أن تتبنى وتطبق المفهوم التسويقي القائم على فلسفة تؤمن بأن النجاح وخلق التميز يتحقق انطلاقاً من السوق، وأن التوجه نحو السوق بحاجة إلى هيكل تنظيمي مرن يحقق الاستجابة السريعة والمبدعة المبنية على نظم معلومات دقيقة حول متغيرات السوق مستفيداً من فرصه ومتجنباً لعقباته.

واستناداً على ما تم استعراضه من دراسات بحثت في مفهوم الريادة وخصائصها ومتطلباتها، وأخرى درست العلاقة بين التوجه الريادي لدى المشاريع الصناعية الصغيرة وعلاقته بالأداء المالي والتسويقي المميز. يمكن تلخيصها بما يلي:

- هنالك العديد من المفاهيم للريادة، منها ما ينطلق من بعد إداري أو إنتاجي أو تسويقي. إلا أن جميعها تؤكد على المبادرة والابتكار والمخاطرة سواء في المجال الإداري أم التسويقي.
- ارتباط مفهوم الريادة بإدارة المشاريع الصغيرة في أدبيات الإدارة والتسويق.
- أهمية الريادة على المستوى الكلي للمجتمع أو على المستوى الجزئي للفرد.
- العلاقة الايجابية بين التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة وأدائها المالي والتسويقي المتميز المتمثل في تطوير منتجات جديدة، والدخول لأسواق جديدة.
- العلاقة الايجابية بين الريادة والتوجه نحو السوق، وتأثيرهما المشترك على الأداء.
- التأثير الايجابي لبساطة وصغر الهيكل التنظيمي ولامركزيته على التوجه الريادي للمشروع.

وانطلاقاً من الاستعراض السابق للدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص الريادة التي تتمتع بها إدارة المشاريع الصغيرة وبين مقاييس الأداء المتمثلة في الربحية و نمو المبيعات و العائد على الاستثمار، والقدرة على تحقيق البقاء والنمو. فهناك من الدراسات ما أثبتت هذه العلاقة ومنها ما افترضت وجود متغيرات وسيطة تحكم هذه العلاقة ومنها ما لم يؤكد صحة هذا العلاقة لذا تم تطوير الفرضية التالية: الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التسويقية التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء و الربحية و النمو.

(1:3) نظم معلومات التسويق

تعتبر المعلومات مدخلا أساسيا لأي استراتيجية تسويقية، ومحددا أساسيا من محددات نجاحها، وذلك لتعقيد البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات، والتغير السريع في البيئة التكنولوجية وفي أذواق المستهلكين وخصائصهم مما يزيد من حالة عدم التأكد التي تعمل بها.

منذ منتصف القرن الماضي تقريبا حظي موضوع نظم معلومات التسويق بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين في حقل التسويق. فقد تمت دراسة نظم معلومات التسويق من حيث المفهوم والتعريف والمكونات، إضافة إلى البحث في أهمية نظم المعلومات التسويقية وتأثيرها على تطوير الاستراتيجية التسويقية للمنظمات المختلفة، فقد كان أول تعريف ورد في أدبيات التسويق لنظم معلومات التسويق في العام 1967، الذي وضعه كوكس و جود (Cox & Good) الذي عرف نظم معلومات التسويق " بأنها مجموعة من الإجراءات والأساليب اللازمة لتحليل وعرض المعلومات التي تم جمعها بطريقة منظمة لتستخدم في مجال اتخاذ القرارات التسويقية". (Webster, 1988).

من الدراسات التي تناولت أهمية المعلومات التسويقية وأوجه استخدامها: دراسة لينيدوس و لينيدو (Leonidos & Leonidou, 2004) التي أشارت إلى أن المعلومات التسويقية يمكن استخدامها في المجالات التالية:

- * الوصول إلى فهم أفضل لمتغيرات البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة.
- * متابعة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل خاصة وأنها تتميز بالسرعة والديناميكية.
- * تساعد على تطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية التي تستجيب للتغيرات البيئية.
- * تقدم حلولاً مناسبة وبدائل للمشاكل التسويقية والقرارات التسويقية المختلفة مثل: طرح منتجات جديدة، تحديد الأسعار واختيار قنوات التوزيع واستراتيجيات الترويج المناسبة.
- * تساعد في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وقياس الأداء من خلال التغذية الراجعة.
- كما وأن طبيعة وكمية المعلومات المطلوبة ونوعيتها تعتمد على مجموعة من العوامل منها:

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتوفيرها.
- تكلفة الحصول على المعلومات مقابل منافعها.

- الوقت اللازم للحصول على المعلومات.

- حالة عدم التأكد التي تعمل بها المنظمة.

- تكلفة اتخاذ القرار الخاطيء.

ولزيادة فعالية المعلومات لا بد من جمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة المشكلة أو القرار التسويقي المطروح أمام إدارة التسويق. ويتم جمع هذه المعلومات من مصادرها المناسبة سواء الرسمية أم غير الرسمية، الأولية أم الثانوية، الداخلية أم الخارجية، ولا بد من أن تتصف هذه المعلومات بالدقة والموضوعية، وتقدم في الوقت المناسب وللمستخدم المناسب. وفي هذه الحالة لا يمكن اعتبار هذه العملية من عناصر التكاليف على العملية التسويقية وإنما هي استثمار نحو مستقبل واعد بقرارات تسويقية تحقق الإنجاز والنجاح.

وقد حدد كوتلر (Kotler , 2003) لنظم معلومات التسويق أربعة أنظمة فرعية ، هي: نظم

البيانات والتقارير الداخلية ، نظم استخبارات السوق ،نظم بحوث التسويق ،ونظم دعم القرارات التسويقية (141-123 pp.).

أما كسبديس (Cespedes, 1993) فقد ركز في دراسته على أهمية نظم معلومات التسويق التي تكمن في تأثيرها على عمليات التبادل بين البائع والمشتري. ولزيادة فعالية هذا الدور لا بد من توفر تقنيات حاسوبية سواء من حيث (Software & Hardware) لمعالجة المعلومات الواردة من السوق ، ونشرها على المستخدمين لها داخل المنظمة . وذلك لأن الأنشطة التسويقية بحاجة إلى انتشار سريع للمعلومات ذات العلاقة مما يساعدها على التكيف السريع مع معطيات السوق. وركزت الدراسة على أهمية نظم معلومات التسويق في المنظمات الصناعية في مجالات مختلفة من الأنشطة التسويقية مثل: تصميم المنتجات واستخداماتها وخدمات ما بعد البيع وإدارة المخزون والمبيعات.

إن نظم معلومات التسويق تعمل على تحليل وعرض المعلومات التي تم جمعها من المصادر المختلفة حول مختلف متغيرات البيئة. ثم العمل على توفيرها في الوقت المناسب وبمستوى مناسب من الدقة إلى متخذ القرارات التسويقية، للقيام بعملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية المختلفة. مما يؤثر ايجابيا على الأداء التسويقي الذي يعتمد بشكل أساسي على المعلومات التي تعتبر موردا استراتيجيا من موارد ومدخلات العمل الإداري.

ويمكن أن تستخدم نظم معلومات التسويق للتعرف على العملاء، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا قواعد البيانات المتطورة، وهذا ما تناولته دراسة برين (Brian, 1996) حيث حددت إمكانية التعرف على العملاء من خلال استخدام: استخراج البيانات، قواعد بيانات العملاء، نظام التسويق الدقيق ونظام المبيعات الدقيق. حيث تزود عملية استخراج البيانات الإدارة بمعلومات مهمة عن مختلف متغيرات السوق. وتعرف بأنها " عملية استخراج واستثمار المعلومات التي يزود بها متخذ القرار حول العملاء ومختلف العوامل المؤثرة على اختياراتهم وقراراتهم الشرائية ". ويجب أن تتميز هذه البيانات بالدقة والسرعة وهذا يتطلب استخدام تقنيات متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات. كما يزود نظام التسويق الدقيق الإدارة بمعلومات دقيقة متواصلة ومستمرة وتغذية راجعة عن اتجاهات العملاء وتوجهات السوق. وتستخدم هذه المعلومات في تحديد استراتيجية التسويق المناسبة لمواكبة تغيرات السوق. كذلك الحال بالنسبة إلى نظام المبيعات الدقيق الذي يستخدم لزيادة فعالية وإنتاجية فريق البيع مما يعني تقليل التكاليف المرافقة للأنشطة البيعية.

وكان كوث وجون (Kenneth & Johan, 1985) قد اعتبرا أن القوى البيعية وإدارة المبيعات ومختلف العاملين في مجال البيع المباشر، هم مصدر مهم للمعلومات نظرا لتواصلهم الشخصي المباشر مع السوق، خاصة في مجال تخطيط المنتجات والتنبؤ بها. ويعتبر مصدرا منخفض التكاليف لأن جمع المعلومات يعتبر نشاطا إضافيا مرافقا لأنشطتهم البيعية، ولا يتضمن أي جهد إضافي بالنسبة إليهم. كما وأنهم مصدر هام لاستخبارات السوق، يوفرون معلومات حول الأسعار وردود فعل المستهلكين نحو مختلف متغيرات المزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة، إضافة إلى ما يوفرونه من معلومات ذات حساسية حول المنافسين مما يساعد في تطوير استراتيجية تنافسية مناسبة.

(1:3:1) نظم معلومات التسويق و أداء المشاريع الصغيرة:

لا تقتصر أهمية نظم معلومات التسويق على أداء المنظمات الكبيرة، وإنما لنظم معلومات التسويق دورا هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال عموما، سواء الكبيرة منها أم الصغيرة ومهما اختلفت طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات.

ولم تجد دراسة ليونيدو (Leonidou, 1997) أية فروقات في التوجه نحو جمع المعلومات بين المنظمات الكبيرة والصغيرة. إلا من حيث أن المنظمات الصغيرة تعتمد على مصادر المعلومات الأقل كلفة، والتي تتميز بسهولة الحصول عليها ومن المصادر غير الرسمية. ولكن المنظمات الكبيرة تعتبر أكثر فعالية في جمع معلومات المختلفة ومن مختلف المصادر مقارنة بالمنظمات الصغيرة.

وتوصلت دراسة جونسن و كوين (Johnson & Kuehn, 1987) إلى أن مدراء المشاريع الصغيرة غالبا ما يكونون باحثين فعالين عن المعلومات، وأكثر تركيزا على مصادر المعلومات الخارجية من مدراء المشاريع الكبيرة. ويعتبر أفراد قنوات التوزيع والمصادر الشخصية هي مصادر المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للمشاريع الصغيرة.

تؤكد هذه الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه نظم معلومات التسويق بالنسبة للمشاريع الصغيرة. وذلك نظرا لأهميتها في بناء القدرات التسويقية والتأثير ايجابيا على الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة. من خلال:

- * توفير المعلومات اللازمة عن السوق ومتغيرات البيئة المختلفة.
- * المعرفة الدقيقة لما يدور في البيئة الخارجية التي تعمل بها هذه المشروعات.
- * القدرة على تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف.
- * بناء الاستراتيجيات التسويقية المناسبة القادرة على إشباع حاجات العملاء في السوق المستهدف، وتعمل على تقديم القيمة المميزة لهم

وفي دراسة أكبلو (Akplu, 1998) بعنوان " نقل التدريب الريادي لتطوير المشاريع الصغيرة في غانا" والتي تناولت أهمية نقل المهارات الإدارية والتسويقية التي يتدرب عليها مالكو ومدراء المشاريع الصغيرة إلى الممارسة الفعلية في إدارة مشاريعهم، وتأثير ذلك على فرص نجاحها. وجاءت النتائج لتؤكد أهمية التدريب المستمر لهم في مجال الإدارة والتسويق، وضرورة نقل هذه المهارات إلى التطبيق العملي لإدارة المشاريع الصغيرة. أكدت هذه الدراسة على حاجة المشاريع الصغيرة إلى الاستشارات الخارجية في مختلف المجالات الإدارية والتسويقية نظرا لافتقارها إلى الخبرات والمهارات التسويقية التي تمكنها من إعداد الدراسات التسويقية اللازمة لتحقيق النجاح.

إضافة إلى الحاجة لتدريب أصحابها والعاملين بها، والذي تحصل عليه من منظمات التدريب المتخصصة وذلك نظرا لضعف الامكانيات والموارد اللازمة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة لديها التي تفتقر أصلا للمهارات الفنية والإدارية والتسويقية اللازمة لتحقيق الأداء المنشود. كما ويعتبر تفاعل المشروع الصغير مع المجتمع المحلي المحيط بها من العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح، من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع المحلي، حول مختلف متغيرات البيئة الخارجية.

ودراسة شاو (Shaw, 2000) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير القدرات التسويقية في المشاريع الصغيرة". فقد تمت دراسة ما يعرف باستراتيجيات التسويق المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات (IT Based Market - Driven strategies) وتأثيرها على بناء القدرات التسويقية (Key Market Capabilities) في المشروع الصغير ، وبالتالي تأثير ذلك على الأداء. وخلصت الدراسة الى النتائج التالية: هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات والأنشطة الإدارية على بناء القدرات التسويقية المبنية على تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الصغيرة. وهناك علاقة ايجابية بين القدرات التسويقية المبنية على تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة. أعطت النتائج دعما قويا لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء .

وفي دراسة سورينو و انريك (Soriano & Enrique, 1996) بعنوان "الاستشارات الإدارية، الجودة، التسويق والاستراتيجية: بحث في ضرورتها وتأثيرها على أداء المشاريع، دراسة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في أسبانيا" والتي درست: دور الاستشارات الخارجية التي تحصل عليها إدارة المشروع من الجهات الخارجية، في تطوير أداء المشاريع الصغيرة. وأكدت النتائج أن إدارة المشروع الصغير بحاجة إلى الاستشارة الخارجية نظرا لضعف المهارات الإدارية والتسويقية التي تعاني منها. وأوضحت نتائج هذه الدراسات أهمية استخدام ما تحقق من تطور في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير القدرات التسويقية في مجال تطوير المنتجات، واستخدام وسائل اتصال وترويج جديدة للتواصل مع المستهلكين. وتبني التقنيات التسويقية الحديثة مثل (Database Marketing) القائم على إمكانية بناء قواعد بيانات خاصة بالعملاء تساعد على التواصل معهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم.

هذا إضافة إلى أن التطور في تكنولوجيا المعلومات يساعد في تطوير القدرات التسويقية للمشروع الصغير في مجال استراتيجية التوزيع عن طريق استخدام ما يعرف بمنافذ التوزيع البديلة لمنافذ التوزيع التقليدية. وفي دراسة كودري (Chaudhry, 1983) بعنوان " لماذا تفشل المشاريع الصغيرة: اختبار استطلاعي حول مشاكل المعلومات والاتصالات في المشاريع الصغيرة" والتي بحثت دور مشاكل الاتصال في المشاريع الصغيرة على زيادة احتمالات فشل هذه المشروعات. واختبرت الدراسة تأثير كل من المتغيرات المستقلة التالية على نجاح المشروع الصغير:

تبادل المعلومات بين المشروع الصغير والمجتمع المحلي المحيط به.

• مدى الحصول على المعلومات حول التغيرات في البيئة الاقتصادية.

• التعرف على المشاكل التي تواجهها في مجال كفاءة الاتصال مع البيئة.

وأشارت النتائج إلى معاناة إدارة المشروع الصغير من مشاكل في مجال القدرة على الاتصال مع البيئة مما يؤثر سلباً على قدرتها على التكيف والنجاح. وهذه النتائج تؤكد أن الحاجة إلى نظم معلومات التسويق هي ضرورة لكل من المنظمات الصغيرة والكبيرة، وكما أن الكبيرة تعتمد على نظم المعلومات التسويقية لتساعدها في تطوير استراتيجياتها التسويقية التي تحقق لها التكيف مع البيئة، فإن حاجة الصغيرة إلى نظم معلومات التسويق لا تقل عن ذلك. إنما يبقى تأثير حجم المشروع على نوعية المعلومات وكميتها ومصادر الحصول عليها وتكلفة الحصول عليها، إضافة إلى مستوى تعقيد أنظمة معلومات التسويق المستخدمة. ولأن التحدي الأكبر أمام مدراء التسويق اليوم هو التغير السريع في بيئة العمل وظروف عدم التأكد التي يعملون فيها، فإن هذا يتطلب منهم العقلية المفتوحة والمؤمنة بأهمية جمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة. والعمل على خلق سلوك واتجاه إيجابي نحو المعلومات لدى مختلف العاملين في المنظمة وليس فقط لنشاط التسويق. وأن الدور المثالي لنظم معلومات التسويق يتطلب أن تستخدم في مختلف الأنشطة التسويقية ولمختلف عناصر المزيج التسويقي، وأن يتم نشرها والاستفادة منها في مختلف أنشطة المنظمة إضافة إلى دورها في رسم الاستراتيجية العامة للمنظمة وعلى مختلف مستوياتها. وان مثل هذا التوجه الاستراتيجي نحو استخدام نظم معلومات التسويق لا بد له من إعادة هيكلة المنظمة وفقاً لمتطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولا بد لها من إدارة تتصف بخصائص الريادة والتحديث والتطوير ومن هيكل إداري يتصف بالمرونة ويتمتع بالثقافة الإبداعية.

والسؤال المطروح: هل يمكن لإدارة المشاريع الصناعية الصغيرة أن تطبق هذا التوجه الاستراتيجي نحو استخدام نظم معلومات التسويق، ليساعدها على اتخاذ قرارات صحيحة في مختلف الأنشطة التسويقية لتحقيق البقاء والربحية والنمو.

ولهذا تم تطوير الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات التسويقية في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

(1:4) التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

تواجه المنظمات مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على أدائها منها: المنافسة، الحكومة، التغييرات الاجتماعية والاقتصادية، التغييرات التكنولوجية و الطبيعية، وغيرها من العوامل دائمة التغيير والتذبذب التي تؤثر على خيارات المستهلكين وأذواقهم و اتجاهاتهم وبالتالي على قراراتهم الشرائية وتفضيلاتهم من العلامات التجارية السليمة و الخدمية المطروحة في الأسواق. وجميع هذه العوامل تستحق الدراسة والاهتمام من قبل إدارة التسويق في المنظمات الكبيرة و الصغيرة. إلا أن موضوع البحث هنا سيكون حول تأثير المنافسة على أداء المنظمة مما يعني اهتمامهم في تطوير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية القادرة على تحقيق المكانة المميزة لها بين المنافسين.

يعرف بيترسون و ماك ميلن (Peterson & McMillan, 1996) المنافسة بأنها عملية " اتخاذ قرارات استراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد و المنظمات الذين يدخلون في صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة".

ويوضح هامل و براهالد (Hamel & Prahalad, 1993) أن المنافسة تبدأ بملاحظة النتائج التي يحققها المنافسون ومن ثم الانتقال من حالة الملاحظة إلى حالة التشخيص. وذلك لتشخيص المشاكل و الصعوبات التي تواجه المنافسين وتشخيص خصائص الصناعة وموقع المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق. وهذا ما يساعد في تحديد فرص الربحية و النمو وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وفي أي القطاعات من السوق، ولفهم طبيعة المنافسة لابد من الوصول إلى فهم عميق لمحورين أساسيين يحدد هما السؤالان التاليان : ماذا ؟ ولماذا ؟.

ماذا ؟ تشكل الفهم العميق للعناصر التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة.

لمماذا ؟ تشكل الفهم العميق للأسباب التي تحقق من خلالها بعض المنظمات ميزة تنافسية.

إن الحاجة إلى هذا الفهم تعتبر عنصرا هاما للصمود أمام المنافسة وتحقيق البقاء و الاستمرار للمنظمات بشكل عام. ولكن التحدي يعتبر أكبر بالنسبة للمشاريع الصغيرة نظرا لما تعانيه من محدودية في الموارد و الخبرات التسويقية اللازمة لفهم طبيعة المنافسة.

و عادة ما تسعى المنظمات إلى تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة العاملة في السوق نفسه. وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية تساعد على تطوير ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق والأداء المتميز. والميزة التنافسية هي تفوق تحققه المنظمة على منافسيها من خلال تقديم عروض تمنح العملاء قيمة أكبر من العروض التي يقدمها المنافسون. ويتحقق ذلك بتطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحدد موقع المنظمة التنافسي.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " مجموعة من العوامل والامكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعد على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار". ويتمثل هذا الأداء بالأداء السوقي مثل: الحصة السوقية، رضا العملاء. والأداء المالي مثل: العائد على الاستثمار. وتعتبر المنظمة محققة لميزة تنافسية في حال كونها تحقق أرباحا دائمة تفوق متوسط الربح في صناعة ما. أي أنها قادرة على استغلال مواردها وقدراتها لتقديم قيمة مميزة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون.

وقد حدد بورتر (Porter, 1980) نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما الميزة الناتجة من السيطرة على التكاليف أو الميزة الناتجة من التمايز والاختلاف عن المنافسين (P35).

ويرى فاراداران و فاي (Varadarajan & Fahy, 1993) أن للميزة التنافسية ثلاثة مكونات أساسية هي:

1. الميزة التنافسية الأساسية وهي جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال التميز أو انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين.
2. الحصة السوقية الظاهرة وهي التي تعكس الحصة السوقية للمنظمة بالنسبة للمنافسين.
3. الميزة التنافسية المستدامة والتي تحافظ على مكانة المنظمة التنافسية في السوق في الأجل الطويل.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لدى المنظمة من موارد وقدرات مميزة عن تلك المتوفرة لدى المنافسين. وتعرف الموارد بأنها "مجموع الأصول المحددة التي تملكها المنظمة وتساعد على تحقيق التميز أو انخفاض التكاليف بشكل يصعب على المنافسين تقليدها، مثل: حقوق الملكية، العلامات التجارية، المعرفة، الشهرة. أما القدرات فهي ما يتوفر لدى المنظمة من قدرة على الاستفادة من مواردها بشكل كفؤ. على سبيل المثال: القدرة على طرح منتج جديد بشكل أسرع من المنافسين. و يؤكد باري (Bary, 1991) على أنه لكي تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة لا بد لها من امتلاك موارد: تساعد على خلق القيمة المميزة للعملاء، صعبة التقليد، صعبة التطوير (معقدة)، وقابلة للتطبيق في أكثر من مجال.

إن الجمع بين الموارد والقدرات يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءات المتميزة التي تمكنها من الإبداع والكفاية والجودة وصولاً إلى إرضاء العملاء وكسب ثقتهم. وهذا ما يحقق لها التميز والاختلاف عن المنافسين أو السيطرة على التكاليف بشكل يوصلها إلى الميزة التنافسية.

وكان دي و ونسلي (Day & Wensley 1988) قد ميزا بين مصدرين أساسيين للميزة التنافسية هما الموارد النادرة والمهارات والقدرات المتميزة، إن هذين المصدرين هما الوسيلة التي من خلالها تحقق المنظمة التميز على منافسيها أو تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها. واعتبر هامل و براهال (Hamel & Prahalad, 1991) التعلم والمعرفة هما من متطلبات و مصادر خلق الميزة التنافسية. حيث كانا أول من أطلق مصطلح الكفايات المحورية التنافسية في العام 1990 (Core Competencies) واعتبراها من المصادر الهامة لخلق وتطوير الميزة التنافسية. حيث انطلقا في تحديد مصدر الميزة التنافسية من التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على قدراتها التنافسية، الى التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، بما يتوفر فيها من امكانيات وقدرات داخلية تتميز بها، تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي أو الميزة التنافسية. وخلصا إلى أن القوة التنافسية الحقيقية للمنظمة تنبع من قدراتها الداخلية التي تميزها عن غيرها وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية. ومن الأمثلة على الكفايات المحورية: رأس المال الفكري للمنظمة، نمط التشغيل وإدارة العمليات، الخبرة والمعرفة.

وقد عرف براهالد و هامل (Prahalad & Hamel, 1990) الكفايات المحورية بأنها: " معرفة

تراكمية متناسقة مع المهارات والقدرات التي تملكها المنظمة لتمييز عملياتها الإنتاجية ". واعتبرا أن الكفايات المحورية هي مصدر خلق وتطوير الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق التمايز على منافسيها أو التخفيض من التكاليف مقارنة بالمنافسين. وأن هناك ثلاثة اختبارات يجب أن تجتازها الموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة لكي يمكن اعتبارها كفايات محورية: وهي:

- تتيح الفرصة للدخول في مجموعة متنوعة من الأسواق.
- تساهم في إضافة مزيد من المنافع للمنتج النهائي.
- صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

وتنتج الكفايات المحورية عن القدرة على التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة . ولتحقيق الميزة التنافسية على المنظمة أن تفعل ما لا يستطيع أن يفعله المنافسون، أو تفعل ما يفعله المنافسون ولكن بشكل أفضل. وتتمكن المنظمة من فعل ذلك في حال امتلاكها لثقافة تساعد على تطوير الكفاية والفعالية لديها، بشكل يمكنها من تقديم منافع إضافية للعملاء وبأسعار أقل. أو تقدم منتجاتها بشكل يصعب على المنافسين فهم آلية الإنتاج لديها وبالتالي يصعب تقليدها، وأن تمتلك القدرة على السعي الدائم للبحث عن الفرص، وتتوفر لديها الرؤية التي تساعد على اغتنام هذه الفرص في الأسواق الحالية أو الجديدة. بالاستفادة من ما تملكه من موارد وقدرات وكفايات محورية. ولكي تحقق ذلك لا بد لها من أن تمتلك توجهها استراتيجيا يؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعلى مختلف مستويات المنظمة ويحرص على تطوير الاستراتيجية المبنية على تحليل فرص وعقبات البيئة الخارجية والاستفادة من نقاط القوة الداخلية التي تملكها المنظمة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مكونات ومهام الإدارة الاستراتيجية التي يعرفها هامل (Hamel, 1996) بأنها" اختيار مدروس لسلسلة من الأنشطة التي تساعد على خلق القيمة للمنظمة من خلال ممارسة الأنشطة بطريقة مختلفة عن أداء المنافسين.

وهناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: " سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل " (حبتور، 2004، ص.4).

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار وصياغة استراتيجية مناسبة، والعمل على تطبيقها وتقييمها بشكل يعمل على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية أربعة مكونات أساسية كما حددها (حبتور، 2004):

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية.
 - الوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب (صياغة الاستراتيجية).
 - تطبيق هذا الخيار الاستراتيجي.
 - التقييم والرقابة على الأداء الاستراتيجي. (ص.85)
- أي أن الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تساعد المنظمة في الوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، من خلال استغلال الموارد المتاحة للمنظمة في ظل بيئة تنافسية متغيرة لمواكبة حاجات العملاء وتوقعات أصحاب المصالح.

ويعتبر لوهرمان (Luehrman, 1998) الاستراتيجية : بأنها أداة للدخول إلى المستقبل من خلال تحديد ما نحن عليه الآن وما نرغب أن نكون عليه مستقبلاً ، وأنها مجموعة من الخيارات الحقيقية التي على المنظمة دراستها واختيار إحداها لوضع الإطار الذي سيتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل . ولكن هذا لن يتم إلا في ظل ظروف ومتغيرات السوق والاستجابة لها بشكل مرن وكفؤ. ويعرف (صالح بن حبتور، 2000) الاستراتيجية بأنها: "أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة " (ص.32).

أما بورتر (Porter, 1996) فيعرف الاستراتيجية بأنها : "عملية بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية و إيجاد موقع في الصناعة " . و أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل مجموعة من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. إضافة إلى اعتبارها عملية مواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة وهي ضرورية لخلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، تعمل على خلق موقع متفرد للمنظمة يعكس قيمة لعملائها من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة المتميزة عن ما يقدمه المنافسون.

واختبر فوس و فوس (Voss & Voss, 2000) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبين أدائها، وحددا مجموعة من المتغيرات التي تحكم وتتوسط هذه العلاقة . ومنها :

* خصائص المنظمة مثل: المركزية، الرسمية، أنظمة الرقابة، والتنسيق بين الأقسام.

* خصائص المنتج (السلعة أو الخدمة).

* المكانة التنافسية للمنظمة سواء من حيث التميز أو قيادة التكاليف.

و تم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسة، التوجه الإنتاجي، اما الأداء فقد تم قياسه من خلال: الحصة السوقية، الأداء المالي، تطوير المنتجات الجديدة. وتم القياس بالاعتماد على الأداء المدرك. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء تعتمد على نوعية المقاييس المعتمدة لقياس الأداء.

وكان هامل و براهالد (Hamel & Prahalad, 1993) قد عالجا مشكلة ندرة الموارد التي تملكها المنظمة، من خلال اقتراح أنه في حال ندرة الموارد التي تملكها المنظمة فان أهم استجابة لذلك من قبل معد الاستراتيجية التسويقية هو زيادة فعالية ما تملكه المنظمة من موارد وليس مجرد توزيع هذه الموارد على الأنشطة المختلفة للعمل. وأن أفضل استجابة لندرة الموارد تتم من خلال زيادة إنتاجية هذه الموارد سواء أكانت بشرية أم مادية. وهذا يعني الحصول على أقصى ما يمكن من الموارد المتاحة. ويتم ذلك بالطرق التالية:

- التركيز على الموارد بشكل أكثر كفاية.
- العمل على تراكم الموارد بشكل أكثر كفاية.
- الحرص على أن تكمل الموارد بعضها البعض.
- العمل على صيانة وحماية الموارد إذا أمكن ذلك.
- العمل على تعويض الموارد في حال نقصها بأسرع وقت ممكن.

والسؤال هل تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة التي تعاني من ندرة الموارد المادية و البشرية أن تعمل بنصيحة هامل و براهالد في زيادة فعالية مواردها بالطرق المقترحة؟

(1:4:1) التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية في المشاريع الصناعية الصغيرة.

بحث فولي (Foly, 1987) في دراسته التي تحمل عنوان " سياسات إدارة التسويق والأعمال الصغيرة: اختبار لعوامل نجاح الأعمال الصغيرة" . والتي بحثت في تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة. بحثت الدراسة المتغيرات المستقلة التالية: حجم المشروع، العمر الإنتاجي للمشروع، إدارة التسويق، الخطة التسويقية، وعدد العاملين في قسم التسويق، و الخصائص الشخصية لمالك المشروع. و تم قياس المتغير التابع وهو الأداء التسويقي من خلال القدرة على تطوير منتج جديد. وأشارت النتائج الى أن من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة المشروع الصغير على تطوير منتج جديد هي السياسات التسويقية المتبعة، إضافة إلى اعتماد الخطة التسويقية المكتوبة، كما وتؤثر مؤهلات القوى العاملة في مجال البيع والتسويق على قدرة المشروع على تطوير منتج جديد.

أكدت نتائج هذه الدراسة أن من عوامل نجاح المشاريع الصغيرة اعتماد خطة تسويقية مكتوبة تكون الموجه الأساسي لأنشطة التسويق فيها، يساعدها على الاستفادة مما يتوفر لديها من موارد وأيدي عاملة مؤهلة تعمل في مجال البيع والتسويق، في تطوير منتج جديد والذي يعتبر من مؤشرات الأداء التسويقي.

و اختبرت دراسة جولن (Cullen T. , 2002) تأثير كل من : خطة التسويق المتعلقة بتخطيط المنتجات، دراسة المنافسة، اختيار السوق المستهدف، و استراتيجية الترويج على الأداء في المشروعات الصغيرة موضوع الدراسة . وقد تم اختبار الأداء من خلال: تحليل السوق ، المتضمن العائد مقابل التكاليف، حجم المبيعات ، والإحلال السلعي الذي تحقق للمنتجات في أذهان المستهلكين المستهدفين ، إضافة إلى التحليل المالي للأداء المتمثل في: معدلات الربحية، نسب السيولة، ونسب المديونية وتحليل نقطة التعادل لدى المشاريع المدروسة. وأشارت النتائج إلى أن أسباب الفشل في المشاريع الصغيرة موضوع الدراسة يعود إلى الفشل في عملية التخطيط، وتجاهل متغيرات التخطيط التسويقي التي اختبرتها الدراسة.

ودراسة جايجي (Gygi, 1991) بعنوان "استراتيجيات التسويق للمشاريع الصغيرة العاملة في مجال التصدير" والتي بحثت في الاستراتيجيات التسويقية لهذه المشاريع، من خلال دراسة الاستراتيجيات العامة لبورتر Porter's Generic Strategies وهي: قيادة التكاليف، التميز، والتركيز وتأثيرها على بناء الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة العاملة في مجال التصدير. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: القليل من المشروعات المدروسة تحقق ميزة من خلال السيطرة على التكاليف، وان الأغلبية تحقق الميزة التنافسية من خلال التميز. تعرضت نتائج هذه الدراسة إلى ما تعانيه المشاريع الصغيرة من صعوبات في مجال إتباع الاستراتيجية التنافسية القائمة على الكلفة الأدنى وذلك لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية مقارنة بالمشاريع الكبيرة التي تملك الميزة التنافسية القائمة على السيطرة على التكاليف وتحقيق الكلفة الأدنى. إلا أن المشاريع الصغيرة تمتلك المزايا المحورية التي تمكنها من المنافسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التميز من خلال إتباع استراتيجية التميز مع التركيز على قطاع سوقي محدد تستطيع الوصول فيه إلى الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين والعمل على إشباع هذه الحاجات عن طريق تقديم عروض مميزة تحقق القيمة المضافة للمستهلكين في هذا القطاع السوقي.

دراسة برايسون (Bryson, 1994) بعنوان " مسح لقرارات التسويق الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة" التي درست الاستراتيجيات التسويقية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، في محاولة للإجابة على سؤال ما هي الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام المشاريع الصغيرة؟ وأشارت الدراسة إلى أن القرارات الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة تركز على عناصر المزيج التسويقي، والموارد البشرية إضافة إلى مصادر المعلومات من مختلف المصادر وأهمها الاتحادات التجارية المتخصصة. أكدت هذه الدراسة على أهمية المعلومات والموارد البشرية العاملة في المشاريع الصغيرة على استراتيجيات المزيج التسويقي التي تعتمد عليها هذه المشروعات. وذلك لأن المعلومات والموارد البشرية من أهم المدخلات اللازمة لتطوير استراتيجيات مزيج تسويقي مميزة تحقق الأداء التسويقي المنشود.

دراسة تراب (Trapp, 1991) بعنوان " الاستراتيجية التسويقية والمشاريع الصغيرة " والتي بحثت في الاستراتيجيات التسويقية في المشاريع الصغيرة، من خلال دراسة تأثير استراتيجية التسويق المتبعة وتوجه الإدارة نحو التسويق، إضافة إلى خصائص إدارة المشروع، على نمو المبيعات وهامش الربح الذي يحققه المشروع. وأشارت النتائج أن استراتيجية التسويق المتبعة تؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي، وكذلك خصائص إدارة المشروع وتوجهه نحو التسويق. طرحت نتائج هذه الدراسة أبعاداً جديدة لم تطرحها الدراسات التي سبقتها من حيث أهمية خصائص إدارة المشروع وتوجهات الإدارة نحو السوق على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة، وبالتالي التأثير على مؤشرات الأداء المختلفة مثل نمو المبيعات وهامش الربح.

دراسة واينراوخ (Weinrauch, 1991) والتي كانت بعنوان "التعامل مع محدودية الموارد المالية، تحدي تسويقي للأعمال الصغيرة". وبحثت الدراسة المتغيرات المستقلة التالية وتأثيرها على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي:

- اتجاهات إدارة المشاريع الصغيرة نحو قدرتهم على منافسة المشاريع الكبيرة.
- اتجاهاتهم نحو أهمية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق ذلك.
- المساعدات الخارجية التي تحصل عليها المشاريع الصغيرة في مجال التسويق.
- استراتيجية التسويق المتبعة في المشاريع الصغيرة.

وخلصت النتائج إلى أن:

- المشاريع الصغيرة تواجه العديد من الصعوبات التسويقية الناتجة عن ضعف الموارد المالية وصغر ميزانية التسويق.
- محدودية المهارات التسويقية، وعدم اعتماد المفهوم التسويقي.
- أنه من المناسب للمشاريع الصغيرة وفي ظل هذه التحديات أن تستخدم استراتيجية استهداف قطاع محدد من السوق غير مخدوم من قبل الصناعات الكبيرة نظراً لصعوبة المنافسة المباشرة مع المنظمات الكبيرة.

- ويجب أن تسعى المشاريع الصغيرة إلى الوصول إلى التسويق منخفض التكاليف.

وقد اختبرت الدراسة عينة من المشاريع الصناعية الصغيرة بالاعتماد على عدد العمال، سنوات العمل في السوق، حجم المبيعات، نسبة الإنفاق على التسويق من إجمالي المبيعات، الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها لمواجهة المنافسة من قبل المشاريع الكبيرة المماثلة. واقتُرحت أن مفتاح النجاح في المنافسة بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة هو أن تجد لها قطاعا صغيرا ومحددا من السوق تحقق فيه ميزة تنافسية.

ومن الصعوبات التي حددتها الدراسة والتي تواجه المشاريع الصغيرة ما يلي:

- مشاكل ناتجة عن ضعف التدفق النقدي.
- مشاكل ناتجة عن ضعف الخبرة في مجال التسويق.
- مشاكل ناتجة عن ضعف التوجه الاستراتيجي للتسويق.
- مشاكل ناتجة عن صغر حجم العمل.
- صعوبة تطوير أسواق ومنتجات جديدة.
- صعوبة إجراء بحوث التسويق.

وأعد (غراب، 1994) دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة والاستراتيجية التنافسية". تناولت الدراسة متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في عدد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي. وقد خلصت الدراسة إلى أن النجاح في تطبيق الاستراتيجية التنافسية في المشاريع الصغيرة يعتمد على قدرة الإدارة على الفهم لمحتوى الاستراتيجية إضافة إلى المعرفة بالسوق والمنافسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة نوبل وآخرون (Noble et.al., 2002) بعنوان "التوجه نحو السوق والبدائل الاستراتيجية الأخرى وتأثيرها على الأداء". تمت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في المشاريع الأمريكية الرائدة. وخلصت إلى أن المعرفة بالسوق التي تتضمن المعرفة بالمستهلكين والمنافسين و المتغيرات البيئية الأخرى تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق للمشروع النجاح في زيادة الحصة السوقية وتعظيم الربح.

دراسة لي شنغ و هوا ليم (Lee Sheang & Hua Lim, 2001) بعنوان " الاستراتيجيات التسويقية العامة للمشاريع الصغيرة - إطار مفاهيمي - أمثلة تطبيقية في قارة آسيا". فقد درس الباحثان ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات التسويقية كبداية لاستراتيجية استهداف قطاع غير مخدوم من قبل المشاريع الصناعية الكبيرة. وكانت الاستراتيجيات التي اقترحتها الدراسة هي:

1. Substitution Strategy استراتيجية الإحلال: وهي استراتيجية تقوم على تقديم المشاريع الصناعية الصغيرة لمنتجات بديلة ولكن متميزة عن منتجات المشاريع الصناعية الكبيرة المقدمة في نفس القطاع من السوق.

2. Free Riding Strategy استراتيجية الانطلاق الحر: وهي استراتيجية تقوم على دخول المشاريع الصناعية الصغيرة سوق مخدوم من قبل المشاريع الصناعية الكبيرة، ولكن بتقديم المنتجات بأسعار أقل.

3. Strategic Deterrence استراتيجية العوائق الاستراتيجية: وهي استراتيجية تعتمد على دخول المشاريع الصناعية الصغيرة في اتحادات وتكتلات، تساعد على تحقيق التكامل للصمود أمام منافسة المشاريع الصناعية الكبيرة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه أمام المشاريع الصناعية الصغيرة استراتيجيات بديلة عن استراتيجيات استهداف قطاع محدد من سوق غير مخدوم أو مهمل من قبل المشاريع الصناعية الكبيرة، والعمل على تركيز الجهود التسويقية عليه. وأكدت الدراسة أن اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة يعتمد على توفر الظروف الملائمة وأهمها ردة الفعل المتوقعة من قبل المشاريع الكبيرة. ففي حال توقع ردة فعل بسيطة ومتعاونة من قبلها يمكن للمشروع الصغير أن يتبع استراتيجية الإحلال و استراتيجية الانطلاق الحر أما في حال توقع ردة فعل قوية ومتحدية فيمكن أن يتبع المشروع الصغير استراتيجية العوائق الاستراتيجية.

تناولت هذه الدراسة تحدياً محتملاً أمام المشاريع الصناعية الصغيرة وهو: ماذا لو اعتمدت المشاريع الصناعية الصغيرة استراتيجية استهداف قطاع سوقي غير مخدوم من قبل المشاريع الكبيرة، نظراً لصغر حجم هذا السوق وعدم جدواه بالنسبة للمشاريع الكبيرة. ولكن بعد أن استهدفته المشاريع الصناعية الصغيرة وعملت على تطويره وتوسعته، بحيث ثبتت جدواه وجاذبيته، عادت المشاريع الصناعية الكبيرة المنافسة إلى استهدافه والعمل على خدمته. واستجابة لهذا التحدي المطروح اقترحت الدراسة الاستراتيجيات البديلة لاستراتيجية الاستهداف.

وفي دراسة مانتسو و منتسر (Matsuno & Mentzer, 2000) التي حاولا بها اختبار دور نوع الاستراتيجية كمتغير وسيط بين التوجه نحو السوق والأداء. والتي خلصت إلى أن هناك تأثيرا لنوع الاستراتيجية على العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء. واعتمدت الدراسة على أنواع استراتيجيات وحدات الأعمال الاستراتيجية التي اقترحها مايلز وسنو (Mailes & Snow, 1978) وهي Defenders المدافع، Prospectors المبادر، Analyzer المحلل، Reactors المتفاعل أو المتكيف. ودرست تأثير التوجه نحو السوق لدى كل نوع من هذه الاستراتيجيات على الأداء، الذي تم قياسه من خلال الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات، نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات، إضافة إلى العائد على الاستثمار. واعتمدت قياس هذه المؤشرات مقارنة بالمنافسين. وجاءت النتائج كما يلي:

- * يؤثر التوجه نحو السوق على العائد على الاستثمار لدى المدافع أكثر منه لكل من المحلل والمبادر.
- * يؤثر التوجه نحو السوق على الحصة السوقية لدى المبادر أكثر من غيره وكذلك الحال بالنسبة إلى اختبرت المقياس الآخر مثل نمو المبيعات، نسبة مبيعات المنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات. أن المحلل لا يحقق أي منافع ذات قيمة على الأداء في حالة زيادة مستوى توجهه نحو السوق.

وفي دراسة (مطايريد، 1997) حول تأثير استراتيجيات التنافس على نجاح المشاريع الصناعية الغذائية الصغيرة في مصر. التي بحثت في ما هي استراتيجيات التنافس السائدة في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة؟ هل تختلف عناصر الميزة التنافسية باختلاف نوع الاستراتيجية؟ هل تؤثر استراتيجيات التنافس المتبعة في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة على نجاح المشاريع العاملة في هذا القطاع؟ ما هي صعوبات صياغة استراتيجيات التنافس في هذا القطاع؟

وأظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تستخدم استراتيجية المتفاعل ثم تلتها استراتيجية المدافع. حيث تمثل الأولى عدم وجود استراتيجية تنافس ثابتة، وان شعار هذه الاستراتيجية - انتظر وشاهد-. أما الاستراتيجية الثانية فتركز على مجال الأعمال الحالي، وتتعامل مع نطاق محدود من المنتجات وتسعى للحصول على حصة سوقية محددة. وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود اختلاف في أهمية عناصر الميزة التنافسية باختلاف نوع استراتيجية التنافس المستخدمة في الصناعات الغذائية الصغيرة.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنواع استراتيجيات التنافس ودرجة نجاح الصناعات الغذائية الصغيرة. وهناك اختلاف في درجة نجاح الصناعات الغذائية الصغيرة باختلاف نوع الاستراتيجية التنافسية المستخدمة. وأظهرت النتائج أن استراتيجيات المبادرة والدفاع والتحليل كانت ذات تأثير دال على نجاح المشاريع موضوع الدراسة. من خلال تأثيره على متوسط العائد على المبيعات على مدار آخر ثلاث سنوات للمشاريع المتبعة لهذه الاستراتيجيات منها لتلك التي تستخدم استراتيجية التفاعل.

وكان كريستوفر و لوري (Christopher & Lori, 1998) قد أشارا في دراستهما إلى أن من أهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة وخروجها من السوق، هو عدم قدرتها على التكيف مع ظروف المنافسة من قبل المشاريع الكبيرة ذات الموارد الضخمة، و التكنولوجيا المتطورة والعلامات التجارية المميزة، و الخبرات التسويقية المتخصصة. وأن التحدي الأكبر أمامها هو تطوير استراتيجيات تنافسية ناجحة وفعالة في ظل محدودية الموارد التي تعاني منها، فهي تعمل في ظل ميزانية محدودة للتسويق. إضافة إلى نقص في الخبرات التسويقية اللازمة لتحقيق النجاح، لذا على مالكي المشاريع الصغيرة السعي للتوصل إلى استراتيجية تسويقية أقل كلفة وأكثر كفاية وفعالية. وركزت الدراسة على إمكانية إتباع المشاريع الصغيرة لاستراتيجية التنويع، وذلك انطلاقاً من أنه عندما تواجه المشاريع الصغيرة انخفاضاً في النمو في أسواقها الأساسية فما عليها إلا أن تنوع في أسواقها ومنتجاتها أو تخرج من السوق. وأشار إلى أنه وفي عام 1996 خرجت من السوق حوالي 71800 مشروع صغير في الولايات المتحدة بسبب ضعف إمكانية التكيف مع متغيرات السوق. وأن الحل يكمن في قدرة هذه المشاريع على تنويع منتجاتها وأسواقها. وكانت الدراسة قد بحثت في متغيرات أساسية مثل نوعية المنتجات التي تنتجها هذه المشروعات الصغيرة المدروسة والخصائص المميزة لها ولعملائها وعمليات التنويع التي يتبعها.

وخلصت الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة الناجحة التي استطاعت أن تحقق البقاء في السوق كانت تتمتع بالخصائص الأساسية التالية:

- التخصص في المنتجات.
- التركيز على خصائصها المحورية لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق جديدة.

وأن المشاريع الأخرى التي لم تحقق البقاء و الاستمرار فكانت تعاني من محدودية القدرة على تنويع منتجاتها بسبب محدودية الموارد المادية و البشرية، وكانت عادة ما تعمل في قطاع محدود من السوق، يستطيع أن ينافس فيه فقط من يحقق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على التكاليف. وأكدت الدراسة أيضا أن المشاريع الصناعية الصغيرة الناجحة هي تلك التي اتبعت استراتيجية التميز في قطاع سوقي محدد، من خلال دعم و تطوير خصائصها المحورية في هذا القطاع السوقي لتحقيق فيه ميزة تنافسية. وحددت الدراسة خصائص المشاريع الصناعية الصغيرة الناجحة كما يلي:

- القدرة على تعظيم امكاناتها.
- القدرة على الدخول إلى أسواق نامية.
- استهداف قطاع محدد من السوق.
- تتبع استراتيجية التنويع.
- تطوير وإضافة امكانات جديدة.
- التمتع بقيادة إدارية قوية و متحدية.
- تتوفر لديها أيدي عاملة مؤهلة ذات إنتاجية عالية.
- تكاليف التشغيل لديها منخفضة.

إلا أن هناك صعوبة في اتباع استراتيجية التنويع بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة على الرغم من أهمية وضرورة مثل هذا الخيار، وذلك يعتمد على قدرتها على تحقيق الاستفادة من خصائصها المحورية و التركيز عليها وتطويرها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية التي تمكنها من النجاح في الأسواق الجديدة أو في قطاعات محددة من تلك الأسواق الجديدة. لأنه ونظرا لمحدودية الموارد من الصعب على المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق التميز في السوق ككل، وقد لا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الأسعار الناتج عن السيطرة على التكاليف.

ومن الدراسات الأخرى التي تناولت الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المشاريع الصغيرة دراسة بيترسون (Peterson, 1991) التي ناقشت استراتيجية استهداف سوق محدد من قبل المشاريع الصغيرة كأحد الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على البقاء والاستمرار. وقد اعتمدت الدراسة الخطوات التالية لعملية الاستهداف التي حددها كوتلر وهي:

1. تجزئة السوق الكلية إلى مجموعة من الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبيا من المستهلكين من حيث خصائصهم واستجاباتهم لعناصر المزيج التسويقي.
2. تقييم كل سوق فرعية من حيث مدى جاذبيتها وإمكانية النجاح فيها.
3. اختيار القطاع السوقي أو السوق الفرعية المناسبة وتطوير استراتيجية المزيج التسويقي المناسب لها.

وأشار الباحث إلى أن إتباع هذه الخطوات بشكل جيد ومدروس يعمل على تحقيق إشباع عال للعملاء، ويحقق الولاء لديهم مما يساعد على الصمود أمام المنافسة. وأنه طالما حققت هذه الاستراتيجية النجاح بالنسبة للمشاريع الكبيرة فمن المرجح أيضا أن تحقق النجاح للصغيرة وكانت الدراسة قد سعت إلى الإجابة عن تساؤلات منها:

- هل تطبق المشاريع الصغيرة استراتيجية السوق المستهدف ؟
- ما هي الأساليب المتبعة لديها في تجزئة السوق؟
- ما مدى رضا الإدارة عن تطبيق مثل هذه الاستراتيجية؟
- ما هو العائد على الاستثمار الناتج عن إتباع هذه الاستراتيجية؟

وجاءت النتائج لتؤكد العلاقة الايجابية بين تطبيق استراتيجية السوق المستهدف في المنظمات موضوع الدراسة وبين العائد على الاستثمار فيها. وأكدت النتائج أن المشاريع الصغيرة تجد فرصا لها في خدمة سوق صغيرة محدودة ليست بالحجم المجدي بالنسبة للمشاريع الصناعية الكبيرة أو الغير مستهدفة من قبلها، إضافة إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة ليس لديها من الموارد والامكانات ما يؤهلها لخدمة أكثر من قطاع سوقي أو السوق ككل. ولقياس الأداء استخدم الباحث مدى رضا المدراء عن معدلات الربحية الناتجة عن تطبيق هذه الاستراتيجية.

ومن الاستعراض السابق للدراسات التسويقية التنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة يتضح أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة على إعداد وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، التي تساعد على تحقيق البقاء والربحية والنمو. وأن من استراتيجيات بورتر التنافسية التي تناسب المشاريع الصناعية الصغيرة هي استراتيجيات الاستهداف لقطاع سوقي محدد. واكتفت أغلب الدراسات التسويقية الخاصة بالمشاريع الصغيرة بتحديد عوامل نجاح أو فشل هذه المشاريع. ودراسة خطوات التخطيط الاستراتيجي لديها و تحديد العمليات الإدارية اليومية التي تمارسها وإدارة عناصر المزيج التسويقي لديها. وهناك من الدراسات من اعتبرت المشاريع الصغيرة أصغر من أن تطبق الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها بورتر.

ولكن السؤال المطروح: هل تتبع المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي اللازم لتحقيق ميزة تنافسية مبنية على ما تملكه من خصائص وكفايات محورية ؟

ما هي اتجاهات مدراء ومالكي هذه المشاريع نحو الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ؟ وما تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء هذه المشاريع ، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بما يساعدها على تحقيق البقاء والربحية والنمو ؟

وفي محاولة لدراسة علاقة تبني التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصناعية الصغيرة على قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو، تم تطوير الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

وفي مجال الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة في ظل محدودية مواردها، تم تطوير الفرضية التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة كل من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التالية وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

1. استراتيجية التمايز (Differentiation).
2. استراتيجية استهداف قطاع محدد من السوق (Focus).
3. استراتيجية الاتحادات (العوائق) الاستراتيجية (Strategic Deterrence).
4. استراتيجية قيادة التكاليف (Cost Leadership).

الدراسات الأردنية ذات العلاقة:

- تبين من خلال المسح الذي قامت به الباحثة عما قام به الباحثون الأردنيون من دراسات في مجال المشاريع الصناعية الصغيرة، أن هناك مجموعة من الدراسات التي أجريت في الجامعات الأردنية الحكومية وعلى مستوى الماجستير، حول بعض الموضوعات ذات العلاقة بالمشاريع الصناعية الصغيرة. إلا أنها كانت تدور في محاور ذات علاقة بتخصص الاقتصاد وإدارة الأعمال، ولم تعثر الباحثة على أية دراسة تدور في محور التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة. وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات:
1. دراسة (يونس، 1996) التي تحمل عنوان " الصناعات الصغيرة في محافظة الزرقاء" والتي سعت الى التعرف على دور الصناعات الصغيرة في توفير فرص العمل في محافظة الزرقاء. وما مدى اعتماد هذه الصناعات على المدخرات الشخصية للمستثمرين، ودورها في توفير احتياجات السكان من السلع الاستهلاكية. إضافة إلى بحثها في أهم المشاكل التي تعاني منها الصناعات الصغيرة، وحاجة هذه الصناعات إلى الدعم وما هي الجهات المعنية بتقديم الدعم للصناعات الصغيرة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 214 مستثمرا و 229 عاملا، وقد اعتمدت الباحثة معيار عدد العمال كمحدد لحجم المشروع الصناعي الصغير، حيث حددته بأنه ذلك المشروع الصناعي الذي يعمل به أقل من خمسة عمال.
- وكان من نتائج هذه الدراسة إن:
- * الملكية الفردية هي الشكل الأكثر انتشارا بين مشاريع الأعمال الصناعية الصغيرة والذي يعتمد على المدخرات الشخصية لمالكي هذه المشروعات.
 - * محدودية دور المشاريع الصناعية الصغيرة في تشغيل الأيدي العاملة في محافظة الزرقاء.
 - * تعاني المشاريع الصناعية الصغيرة من مشاكل ناتجة عن صغر حجم السوق المحلي، إضافة إلى انخفاض طاقتها الإنتاجية.
 - * انخفاض المستوى التعليمي لمالكي هذه المشاريع واعتمادها على الأيدي العاملة من صغار السن.
2. دراسة (المناصرة، 1997) بعنوان " المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة في الأردن، وأثرها على أدائها". هدفت الدراسة إلى:
- * التعرف على خصائص المنظمات الصناعية الصغيرة في الأردن.

* تحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة في المجالات الإدارية والتسويقية والتحديات البيئة الخارجية، والتي اعتبرتها الدراسة متغيرات مستقلة تؤثر على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة.

* التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة وأداء المنظمات الصناعية الصغيرة. أجريت الدراسة على عينة من 93 منظمة صناعية صغيرة على مستوى المملكة، تمثل ما نسبته 3% من مجموع المنظمات الصناعية الصغيرة التي توظف من 5-19 عاملا. موزعة إلى عدة قطاعات صناعية وفقا لتصنيف دائرة الإحصاءات للقطاعات الصناعية في الأردن. وجاءت النتائج كما يلي:

* إن أغلب أصحاب المنظمات الصناعية الصغيرة من الذكور المتزوجين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 عاما، ومستواهم التعليمي توجيهي أو أقل.

* إن معظم المنظمات الصناعية الصغيرة تأسست بين 1980-1989 أي في فترة الانتعاش الاقتصادي في الأردن.

* أغلب المنظمات الصناعية الصغيرة يعمل بها أقرباء لمالكي المنظمة.

* عرفت الدراسة المنظمات الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها من 5-9 عمال.

* غالبية ملكية المنظمات الصناعية الصغيرة ذات ملكية فردية.

* تعاني المنظمات الصناعية الصغيرة في الأردن من مجموعة من الصعوبات والتحديات المتمثلة في الصعوبات المالية، التسويقية، ومشكلات البيئة الخارجية. إلا أن الدراسة خلصت إلى أن الصعوبات الإدارية ليس لها أثر كبير على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة.

* كان هناك تأثير واضح للصعوبات الناتجة عن التمويل على أداء هذه المنظمات، وهناك تأثير للعوامل التسويقية مثل المنافسة وحجم السوق، إضافة إلى عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في القوانين والأنظمة والوضع الاقتصادي العام في الأردن.

* كما أظهرت الدراسة ضعف اهتمام إدارة المنظمات الصناعية الصغيرة بالتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري ومتغيرات التكنولوجيا والتدريب.

3. دراسة (الشيخ، 1997) بعنوان " مشاكل الأعمال الصغيرة في الأردن: حالة دراسية مطبقة على الشركات الصناعية". هدفت الدراسة الى:

* التعرف على المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الصغيرة، وتحديد مصادر المعلومات الرئيسية التي تعتمد عليها هذه المنظمات، وما هي طبيعة المساعدة والدعم الذي تتطلع إليه هذه المنظمات.

* تحديد درجة الارتباط بين المشكلات التي تواجهها المنظمات الصناعية الصغيرة وخصائصها الديمغرافية من حيث حجم وعمر المنظمة. والصفات الشخصية لمدراء أو مالكي هذه المنظمات مثل العمر والخبرة والمستوى التعليمي.

واشتملت عينة الدراسة على 112 مديرا من المنظمات الصناعية الصغيرة في مدينتي سحاب الصناعية - عمان، والحسن الصناعية- اربد. وقد اعتمد الباحث عدد العمال محددا لحجم المنظمة، حيث اعتبر المنظمة الصناعية الصغيرة هي تلك التي يعمل بها أقل من عشرين عاملا. أما نتائج الدراسة فجاءت كما يلي:

* تعاني المنظمات الصناعية الصغيرة من معوقات مالية تتمثل في الضرائب، أسعار الفائدة، أسعار المواد الخام، التشريعات الحكومية والظروف الاقتصادية، ثم تلي المعوقات المالية كل من المعوقات التسويقية المتعلقة بقدرتها على تطوير منتجات جديدة. إضافة إلى المعوقات الشخصية ذات العلاقة بإدارة المنظمة ومالكها، وما يعانونه من ضعف في المهارات الإدارية، وضعف في القدرة على التواصل مع العاملين وسوء اختيار الموقع.

* اعتماد إدارة هذه المنظمات على مصادر المعلومات المتمثلة في المزودين و التعاون مع بعض المهنيين والاكاديميين على الرغم من وجود فجوة ثقة بين الطرفين.

* لا يوجد ارتباط واضح بين المشاكل التي تعاني منها المنظمات الصناعية الصغيرة وبين خصائصها الديمغرافية والخصائص الشخصية لمالكها.

4. دراسة (العوامرة، 2000) بعنوان " الصناعات الصغيرة في الأردن: تطبيق على حالة الريف والبادية". سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تحليل هيكل المشاريع الصناعية وتطورها في الأردن خلال الفترة 1980-1997 من حيث الأهمية النسبية لفروع المشاريع الصناعية في القيمة المضافة. هيكل التركيز الصناعي، رأس المال المستثمر فيها.

* تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عدد القوى العاملة، رأس المال المستثمر) والمتغير التابع (ناتج الصناعات الصغيرة).

اعتمدت الدراسة عدد العمال كمعيار لتحديد حجم المشروع الصناعي الصغير، حيث عرفت المشاريع الصناعية الصغيرة هي المنظمات التي يعمل بها أقل من عشرين عاملاً.

وأشارت النتائج إلى:

* يختلف مفهوم المشاريع الصناعية الصغيرة من دولة لأخرى ومن اقتصاد لآخر.

* تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن مجموعة من العقبات التي تعيق نموها وتطورها. منها ضعف الكفاءات والقدرات الإدارية، والمعوقات التمويلية والتسويقية، ونقص الأيدي العاملة المدربة، وقصور القوانين الضريبية والجمارك، والافتقار إلى المدن الصناعية. واعتبرت الدراسة المشاكل المالية هي الأكثر أهمية.

* ازدياد نسبة مساهمة المشاريع الصناعية الصغيرة في استيعاب الأيدي العاملة المحلية من إجمالي العاملين في القطاع الصناعي.

* إن أغلب المشاريع الصناعية الصغيرة حديثة العهد ولا تزيد أعمارها عن خمس سنوات.

5. دراسة (النجار، 2001) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة اربد". سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تحليل مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في المنظمات الصناعية الصغيرة.

* تحليل مدى إيمان الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.

* دراسة تأثير المعوقات البيئية الخارجية والداخلية على ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة.

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 96 منظمة صناعية صغيرة تشكل ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة الكلي. وممثلة لثمانية قطاعات صناعية، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الطبقية المتساوية وذلك بأخذ عينة عشوائية تتكون من 12 منظمة صناعية صغيرة من كل قطاع صناعي. وعرفت الدراسة المنظمة الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها من 5-24 عاملا. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

* هناك تأثير للمستوى التعليمي للمدير على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير.

* هناك تأثير لنوع الصناعة، الشكل القانوني للمشروع واستعمالات الحاسوب في المشروع على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير.

* هناك تأثير لبعض متغيرات البيئة الداخلية في المشروع الصغير على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وهي:
- توفر المصادر المالية له تأثير ايجابي.

- اهتمام المدير بالملكاسب السريعة كان له تأثير سلبي.

- غياب الأعمال التنفيذية والممارسات اليومية كان له تأثير سلبي أيضا.

* لم يكن هناك تأثير لوجود نظام معلوماتي كاف في المشروع الصغير، وللموارد البشرية المؤهلة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المشروع.

* هناك تأثير عكسي لعدم الاستقرار السياسي في المنطقة وتذبذب الوضع الاقتصادي على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المشروع الصغير.

6. دراسة (العباسي، 2003) بعنوان " تنافسية الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية في الأردن"، والتي اعتمدت التعريف الإجرائي التالي للمنظمات الصناعية الصغيرة: بأنها " خطوط الإنتاج التي يعمل بها 19 عاملا فأقل سواء أكانت تنتج سلعا نهائية أم سلعا وسيطة غير مكتملة ".

سعت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تحد من قدرة الصناعات الصغيرة الأردنية من رفع قدراتها التنافسية وقيامها بالدور التنموي المنوط بها، في الظروف والتحويلات العالمية الراهنة. أجريت الدراسة على عينة من 150 منظمة صناعية صغيرة خضع للتحليل منها 96 استبانة تم استرجاعها. وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

* تعاني المنظمات الصناعية الصغيرة من مجموعة من المشكلات المتمثلة بارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، ومعدلات الفائدة على القروض، وضيق السوق المحلي نظرا لاعتماد هذه الصناعات على السوق المحلي كمنفذ أساسي لمنتجاتها، إضافة إلى مشكلة العمالة غير الماهرة و هجرة العمالة الماهرة. كما وتعاني من مشكلة الروتين الحكومي وعدم استقرار البيئة التشريعية والاقتصادية وصعوبة الحصول على التمويل المناسب.

* تعتمد المنظمات الصناعية الصغيرة استراتيجية المنافسة على أساس السعر، مما أدى إلى الضغط على أجور العمال لتخفيض نفقاتهم التشغيلية. مما أدى إلى ارتفاع معدلات هجرة العمالة المدربة والاستعاضة عنها بالعمالة غير الماهرة بشكل انعكس سلبا على جودة المنتج النهائي. ضعف توجه أصحاب الصناعات الصغيرة نحو تدريب عمالهم مما أدى إلى انخفاض معدلات الإبداع والابتكار لديهم.

* تمثل المنظمات الصناعية الصغيرة التي توظف اقل من عشرين عاملا ما نسبته 82.7% من مجموع المنظمات الصناعية في الأردن.

* تعتبر المنظمات الصناعية الصغيرة أكثر جدوى للاقتصاد الأردني الذي يمر في حالة من الركود الاقتصادي ومعدلات مرتفعة من البطالة، وذلك لقدرتها على خلق فرص العمل والانتشار الجغرافي في مختلف محافظات المملكة.

* توظف المنظمات الصناعية الصغيرة في الأردن ما نسبته 58.1% من مجموع القوى العاملة في القطاع الصناعي، وتساهم بما نسبته 13.7% من الإنتاج القائم للقطاع الصناعي.

* تتركز المنظمات الصناعية الصغيرة في الأردن في قطاع الصناعات التحويلية، وتمتاز بطبيعتها العائلية أو الفردية.

* تتركز في محافظات الوسط واربء.

* الاستقلال التام للمنظمة الصناعية الصغيرة وعدم رغبتها في أي شكل من أشكال التعاون أو التنسيق مع الصناعات المماثلة لها.

* سيادة أنماط غير تنافسية تحد من قدرة المنظمات الصناعية الصغيرة على التقدم وتحقيق مزايا تنافسية. ومن أبرز هذه الأنماط: الاعتماد على الموارد الطبيعية، عدم إيلاء أهمية لاحتياجات العملاء، عدم القدرة على تحليل الموقع النسبي بين المنافسين، و ضعف التكامل بأنواعه المختلفة وإتباع الاستراتيجيات الدفاعية.

(2:1) خلاصة الدراسات الأردنية:

يتضح من الاستعراض السابق للدراسات الأردنية ما يلي:

- اعتمدت جميعها معيار عدد العمال لتحديد المنظمات الصناعية الصغيرة.
- تفاوتت الدراسات من حيث تحديدها لعدد معين يمثل حجم العمالة في المنظمات الصناعية الصغيرة.
- تناولت في أغلبها مواضيع ذات علاقة بالمشاكل والتحديات التي تواجه قطاع الصناعات الصغيرة في الأردن، والدور التنموي لهذا القطاع في الاقتصاد الأردني.
- كما بحثت هذه الدراسات في الخصائص الديمغرافية للمنظمات الصناعية الصغيرة، والخصائص الشخصية لمالكها.

ما يميز موضوع الدراسة عن غيره من الدراسات:

سعت هذه الدراسة إلى محاولة تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، وتساعد على رفع قدراتها التنافسية بشكل يحقق لها البقاء والربحية والنمو. إضافة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجيات على المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، للعمل على مساعدتها في رفع قدراتها التنافسية بشكل يمكنها من تحقيق البقاء والربحية والنمو. نظرا لما تعانيه هذه المشاريع من محدودية الموارد سواء المادية أم البشرية أم التقنية، مما يضعف قدراتها التنافسية أمام منتجات المشاريع الصناعية الكبيرة المحلية والمستوردة. وبعد استعراض أدبيات التسويق التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية التنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة، لاحظت الباحثة ما يلي:

- إن هناك نقصاً في الدراسات التسويقية التي بحثت في معرفة وإدراك مالكي المشاريع الصناعية الصغيرة لأهمية التسويق ودوره الاستراتيجي في تحقيق النجاح لمشاريعهم.
 - إن أغلب الدراسات في هذا المجال لم تعالج مشكلة محدودية موارد المشاريع الصناعية الصغيرة، وتأثير ذلك في قدرتها على تطوير استراتيجيات تنافسية تساعدها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.
 - عالجت أغلب الدراسات التسويقية ذات العلاقة العمليات التسويقية اليومية التي تمارسها المشاريع الصناعية الصغيرة، في مجال تطوير وتنفيذ سياسات عناصر المزيج التسويقي.
 - لم تناقش أدبيات التسويق بشكل تفصيلي وعملي مدى إمكانية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر Porter في قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. وما تأثير محدودية مواردها على تطبيق تلك الاستراتيجيات.
- لذا فإن ما يميز موضوع الدراسة عن غيره من الأبحاث والدراسات السابقة ما يلي:
- كونها تسعى إلى دراسة مدى إدراك مالكي أو مدراء المشاريع الصناعية الصغيرة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مشاريعهم. وتأثير ذلك على فرص مشاريعهم في تحقيق البقاء والربحية والنمو.
 - دراسة تأثير محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة على إمكانية تطبيق استراتيجية تسويقية تنافسية تساعدها في إيجاد ميزة تنافسية، تدعم مركزها التنافسي.
 - البحث في إمكانية تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع ما تعانيه المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن من نقاط ضعف تتمثل في نقص الموارد المختلفة، وتستفيد من ما تملكه المشاريع الصناعية الصغيرة من نقاط قوة وخصائص محورية، بشكل يمكنها من الاستفادة من فرص البيئة الخارجية التي تعمل بها، ويجنبها عقبات وتهديدات تلك البيئة.

- العمل على رسم توصيات في مجال تطبيق الاستراتيجيات المقترحة التي ستتوصل إليها الدراسة في السوق الأردني، وبما يتناسب مع خصوصية البيئة الداخلية للمشاريع الصناعية الصغيرة في السوق الأردني، ومع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، بشكل يساهم في تطوير القدرات التنافسية لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة الأردني. ويزيد من فرص المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء والربحية والنمو. وهذا مما يعزز الدور التنموي المرجو من هذا القطاع ، والذي يحقق رؤية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الحكومة الأردنية إلى تحقيقها.
- كما وتتميز هذه الدراسة بأنها - وحسب علم الباحثة - الأولى التي تحاول معالجة التحديات التسويقية التي تواجه قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، وتطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تناسب القطاعات الصناعية التي تم اختيارها وهي: الغذائي والمنسوجات، في كل من محافظة العاصمة ومحافظة اربد.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

1. طبيعة الدراسة.
2. مجتمع الدراسة.
3. خصائص العينة.
4. وحدة التحليل.
5. مصادر جمع البيانات.
6. أساليب التحليل الإحصائي.

طبيعة الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة، وصفية تحليلية من حيث سعيها للتعرف على العوامل التسويقية التي تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تطوير أدائها التسويقي. وما هي الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المناسبة لظروف هذه المشاريع في الأردن، والتي تساعد على تحقيق البقاء والربحية والنمو. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصناعية الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة وقطاع الصناعات الغذائية، في محافظتي عمان واربد، والمسجلة في غرفة صناعة عمان وغرفة صناعة اربد، والتي ينطبق عليها تعريف البنك الدولي للمشاريع الصناعية الصغيرة في الدول النامية، الذي يحددها بأنها تلك المشاريع الصناعية التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملا، والذي تم اعتماده في هذه الدراسة، وينسجم مع تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) للمشاريع الصناعية الصغيرة في الدول النامية، والتي تقدم لها الدعم المالي والإداري والفني بناء على هذا التعريف. إلا أنه تمت عملية إضافة للمشاريع الصناعية التي يعمل بها من خمسة إلى تسعة عمال، وذلك لتحقيق الانسجام مع بعض التعريفات المعمول بها محليا في الأردن.

بلغ عدد المشاريع الصناعية التي ينطبق عليها هذا التعريف وفقا لأحدث إحصائية واردة من غرفة صناعة عمان بتاريخ 2005/1/1 (331) مصنعا في محافظة عمان، و(52) مصنعا في محافظة اربد، وقد تم اعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظرا لكون مجتمع الدراسة مجتمعا محدودا، يتكون من قطاعين صناعيين معروفين العدد والمفردات.

جدول رقم (3)

مجتمع الدراسة موزع حسب القطاع الصناعي وفئات عدد العمال للمشاريع الصناعية التي يعمل بها 49-5 عامل والمسجلة في غرفة صناعة عمان.

فئات عدد العمال	القطاع الغذائي	النسبة %	قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة	النسبة %
5- 9 عمال	57	38.5	85	46.5
10- 49 عامل	91	61.5	98	53.5
المجموع	148	100	183	100

جدول رقم (4)

مجتمع الدراسة موزع حسب القطاع الصناعي وفئات عدد العمال للمشاريع الصناعية التي يعمل بها 49-5 عامل والمسجلة في غرفة صناعة اربد.

فئات عدد العمال	القطاع الغذائي	قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة
5- 9 عمال	لم تتوفر إحصاءات	لم تتوفر إحصاءات
10- 49 عامل	19	33
المجموع	19	33

(2) خصائص العينة التي استجابت للدراسة:

عينة الدراسة:

جدول رقم (5)

الاجابات موزعة حسب القطاع الصناعي/عمان

الأعداد الإجمالية	القطاع الغذائي	قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة
المجتمع	148	183
استثناء*	24	32
صافي المجتمع	124	151

113	93	206	الاستجابة
74.8	75	74.9	نسبة الاستجابة %

*الاستثناء كان بسبب إغلاق المصنع أو عدم الحصول على إجابة مع تكرار الاتصال أو بسبب أرقام هواتف خاطئة.

جدول رقم (6)

الاجابات موزعة حسب القطاع الصناعي/اربد.

قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة	القطاع الغذائي	الأعداد الإجمالية	
33	19	52	المجتمع
4	1	5	استثناء
29	18	47	صافي المجتمع
27	18	45	الاستجابة
93	100	95.7	نسبة الاستجابة %

جدول رقم (7)

الاجابات موزعة حسب فئات عدد العمال وتعمل في القطاع الغذائي والمسجلة في غرفة صناعة عمان.

النسبة من العينة %	النسبة من المجتمع الخاص بالفئة %	التكرار	فئات عدد العمال
$32.3 = 93/30$	$52.6 = 57/30$	30	5 - 9 عمال
$67.7 = 93/63$	$69.2 = 91/63$	63	10 - 49 عامل
100		93	المجموع

جدول رقم (8)

الاجابات موزعة حسب فئات عدد العمال وتعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والمسجلة في غرفة صناعة عمان.

النسبة من العينة %	النسبة من المجتمع الخاص بالفئة %	التكرار	فئات عدد العمال
39.8 = 113/45	52.9 = 85/45	45	5 - 9 عمال
60.2 = 113/68	69.3 = 98/68	68	10 - 49 عامل
100		113	المجموع

جدول رقم (9)

الاجابات موزعة حسب فئات عدد العمال وتعمل في القطاع الغذائي والمسجلة في غرفة صناعة اربد.

النسبة من العينة %	النسبة من المجتمع الخاص بالفئة %	التكرار	فئات عدد العمال
22 = 18/4	-	4	5 - 9 عمال
78 = 18/14	73.6=19/14	14	10 - 49 عامل
100		18	المجموع

جدول رقم (10)

الاجابات موزعة حسب فئات عدد العمال وتعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والمسجلة في غرفة صناعة اربد.

النسبة من العينة %	النسبة من المجتمع الخاص بالفئة %	التكرار	فئات عدد العمال
14.8 = 27/4	-	4	5 - 9 عمال
85.2 = 27/23	69.6 = 33/23	23	10 - 49 عامل
100		27	المجموع

جدول رقم (11)

مجموع الاجابات موزعة حسب القطاع الصناعي.

النسبة المئوية %	التكرار	القطاع الصناعي
44.6	112	غذائي
55.4	139	منسوجات والملابس الجاهزة
100	251	المجموع

(2:2) البيانات التعريفية للمشروع.

جدول رقم (12)

البيانات التعريفية للمشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخصائص
36.7	92	ملكية فردية	الشكل القانوني
53	133	شركة تضامن	
10.3	26	توصية بسيطة	
33.1	83	9-5 عامل	عدد العمال
32.2	81	19-10 عامل	
34.7	87	49-20 عامل	
23.9	60	أقل من 10 آلاف	قيمة الأصول
22.3	56	19-10 ألف	
14.3	36	49-20 ألف	
35.5	89	100-50 ألف	
4	10	أكثر من 100 ألف	
15.9	40	أقل من 5 سنوات	العمر الإنتاجي
25.1	63	9-5 سنوات	
58	148	10 سنوات فأكثر	
40.2	101	يوجد	قسم للتسويق
59.8	150	لا يوجد	

68.3	69	دراسات السوق	أنشطة قسم التسويق
45.5	46	تصميم المنتجات	
61.3	62	التسعير	
66.3	67	الترويج	
44.5	45	التوزيع	
46	69	مالك المصنع	المسؤول عن التسويق
52	78	مدير المصنع	
39	59	موظف متخصص	
12	18	جهة خارجية	
27	41	أخرى	
74.9	188	المالك	الجهة التي تتولى الإدارة
19.9	50	مدير مستقل	
5.2	13	لم يجب	

جدول رقم (13)

الخصائص الديمغرافية لمدير المشروع الصناعي الصغير الذي استجاب للدراسة

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
جنس المدير	ذكر	216	86.1
	أنثى	19	7.6
	لم يجب	16	6.3
عمر المدير	29-20 سنة	4	1.6
	39-30 سنة	83	33.1
	49-40 سنة	59	23.5

24.7	62	59-50 سنة	
12	30	60 سنة فأكثر	
5.2	13	لم يجب	
11.2	28	أعزب	الحالة الاجتماعية للمدير
74.1	186	متزوج	
7.2	18	مطلق	
2.4	6	أرمل	
5.2	13	لم يجب	
12.7	32	اقل من ثانوية	المستوى التعليمي للمدير
13.1	33	الثانوية العامة	
15.5	39	دبلوم متوسط	
44.6	112	الشهادة الجامعية الأولى	
8.8	22	دراسات عليا	
5.2	13	لم يجب	
57.4	114	الصناعة	مجال خبرة المدير
23.5	59	التجارة	
12.4	31	المصارف	
1.6	4	أخرى	
5.2	13	لم يجب	
8.8	22	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
21.1	53	9-5 سنوات	
64.9	163	10 سنوات فأكثر	
5.2	13	لم يجب	

يتبين من الجداول التي تم استعراضها ابتداء من الجدول رقم (3) إلى الجدول رقم (13) إن مجتمع الدراسة اشتمل على جميع المشاريع الصناعية الصغيرة التي يعمل بها من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً. وتعمل في قطاع الصناعات الغذائية وقطاع المنسوجات والملابس الجاهزة، والمسجلة في غرفة صناعة عمان وغرفة صناعة اربد.

ومن الملاحظ أيضاً أن المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة كانت ممثلة لمختلف الخصائص ذات العلاقة مثل: فئات عدد العمال، قيمة إجمالي الأصول، العمر الإنتاجي للمصنع. كما تضمنت المشاريع الصناعية المدروسة الخصائص التنظيمية لقسم التسويق إن وجد، من حيث طبيعة الأنشطة التسويقية التي يقوم بها، مؤهلات العاملين في التسويق. إضافة إلى تحديد الخصائص الديمغرافية لمدير أو مالك المشروع أو الجهة التي تديره، من حيث الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم والخبرة ومجالات هذه الخبرة.

إلا أن الدارس للجداول التي تم استعراضها يلاحظ ضعف مستوى استجابة المشاريع الصناعية الصغيرة المشاركة في الدراسة للأسئلة ذات الطابع المالي أو الكمي عموماً. وذلك لعدة أسباب منها التحفظ على المعلومات المتعلقة بالمبيعات والأرباح، أو لعدم توفر البيانات والإحصاءات الدقيقة المتعلقة بنسب المبيعات من المنتجات الجديدة أو الأسواق الجديدة. وفيما يتعلق بتحديد حصتها السوقية، ومعدلات النمو التي تحققها سواء في حجم المبيعات أم الأرباح أم العائد على الاستثمار، لذا لم يتم الإشارة إليها في خصائص العينة المستجيبة.

وفيما يلي موجز لإطار عام للمشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة:

- تعمل في قطاع الصناعات الغذائية أو صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة.
- مسجلة في غرفة صناعة عمان أو غرفة صناعة اربد.
- يعمل فيها من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً.
- النسبة الكبرى منها تبلغ قيمة إجمالي الأصول من 50 - 100 ألف دينار .
- النسبة الكبرى منها عمرها الإنتاجي تجاوز العشر سنوات.
- النسبة الكبرى منها تسوق إنتاجها في السوق المحلي.

- النسبة الكبرى منها لا يوجد لديها قسم متخصص للتسويق.
 - 50 % منها يتولى مالك المصنع القيام بأنشطة التسويق.
 - ما يقارب 75 % منها تدار من قبل مالكيها.
 - أغلب مالكيها من الذكور المتزوجين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 - 59 سنة. خبراتهم العملية تجاوزت العشر سنوات وخاصة في مجال الصناعة.
- وحدة التحليل.

وحدة التحليل هي مدير أو مالك المشروع الصناعي الذي يوظف من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً، ويعمل في قطاع الصناعات الغذائية أو قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة، ويقع في محافظة عمان أو محافظة إربد، ومسجل لدى غرفة صناعة عمان أو غرفة صناعة إربد.

مصادر جمع البيانات.

- اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، الأولية والثانوية.
- (5:1) البيانات الثانوية: تمت من خلال المراجعة والإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة في موضوع الدراسة، المنشورة في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ذات العلاقة، المحلية منها والعربية والأجنبية. إضافة إلى المواقع المتخصصة على شبكة الانترنت، كما تم الرجوع إلى الإحصاءات الخاصة بالجهات الرسمية ذات العلاقة بالمشاريع الصناعية الصغيرة.
- (5:2) البيانات الأولية- تطوير أداة القياس:
- من أجل التوصل إلى حل لمشكلة البحث واختبار فرضياته، تم تطوير أداة القياس المناسبة لهذا الغرض (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية اللازمة.

1. مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بفرضيات ومتغيرات البحث. فقد تمت الاستفادة من المقياس الذي طوره (Narver & Slater, 1990) لقياس التوجه نحو السوق. كذلك المقياس الذي أطلق عليه (Kohli & Joworski, 1993) اسم MARKOR والذي يقيس مدى توجه المنظمات نحو السوق. وفي مجال متغيرات الريادة فقد تمت الاستفادة من المقياس المستخدم في دراسة (Matsuno & Mantzer, 2002) الذي اعتمد متغيرات مثل تحمل المخاطرة والمبادرة كخصائص للريادة، ولقياس فعالية التسويق فقد تمت الاستفادة من المقياس المستخدم في دراسة (Vorhies & Morgan, 2003).

أما باقي المتغيرات التي تناولتها الدراسة فقد تم إعداد المقياس الخاص بها من قبل الباحثة، معتمدة على ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات التي وردت متفرقة في العديد من الدراسات، في حين أن المقياس الذي طور من قبل الباحثة قد تناول هذه المتغيرات مجتمعة لتناسب مع مشكلة الدراسة وفرضياتها.

2. تصميم الاستبانة: اشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول منها الأسئلة المتعلقة بالتوجهات التسويقية الاستراتيجية لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة، والمتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية التي تسعى الدراسة إلى قياسها. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن الأسئلة ذات العلاقة بالوضع التنظيمي لنشاط التسويق في المشروع. وتضمن الجزء الثالث من الاستبانة أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية لمالك أو مدير المشروع أما الجزء الرابع والأخير من الاستبانة فقد تضمن الأسئلة المتعلقة بالجانب التعريفي للمصنع، من حيث: القطاع الصناعي الذي تعمل به، شكل الملكية للمصنع، عدد العاملين به، العمر الإنتاجي للمصنع، الأسواق التي يسوق فيها إنتاج المصنع، إجمالي الأصول في المصنع، وحجم المبيعات السنوية للمصنع. تم قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة من خلال الأسئلة التي تضمنها الجزء الأول من الاستبانة كما هو موضح في الجدولين رقم (16)، (17).

جدول رقم (14)

المتغيرات التابعة والدراسات التي تمت الاستفادة منها لتطوير مقياس الدراسة

الدراسة	المتغيرات التابعة
	1. البقاء
Lado&Wright,1992	الميزة التنافسية
Donglas&Morgen,2003	فعالية أنشطة التسويق
Matsuno&Mantzer,2002	2. الربحية (أداء)
	3. النمو
Christopher&Lori,1998	اختراق السوق
Foly,1987	تطوير المنتج
Christopher&Lori,1998	تطوير السوق
Christopher&Lori,1998	تنويع السوق والمنتجات

جدول رقم (15)

المتغيرات المستقلة والدراسات التي تمت الاستفادة منها لتطوير مقياس الدراسة

الدراسة	المتغيرات المستقلة
	1. المفهوم التسويقي
Kohli&Joworski,1993	التركيز على المستهلكين
Narver&Slater,1990	التركيز على المنافسين
Pelham,2000	تكامل الأنشطة
Kohli&Joworski,1990	الربحية طويلة الأجل
	2. خصائص الريادة
Matsuno&Mantzer,2002	المبادرة
Lumpkin&Covin,1997	المخاطرة
	3. نظم معلومات التسويق
Day,1994	نوعية المعلومات
Moorman,1992	مصادر المعلومات
Li&Calanton,1998	إدارة المعلومات
Show,2000	اتجاهات الإدارة نحو المعلومات
	4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق
Cullen,2002	خطوات التخطيط الاستراتيجي
Weinrauch,1991	اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي
	5. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
Gygi,1991	التمييز
Chung-Ching,1998	التركيز على قطاع سوقي محدد
Lee & Guan,2001	الاتحادات الاستراتيجية
Gygi,1991	السيطرة على التكاليف

جدول رقم (16)

قياس المتغيرات المستقلة من خلال أسئلة الاستبانة

الأسئلة	المتغيرات المستقلة
15-1	1. المفهوم التسويقي
5-1	التركيز على المستهلكين
8-6	التركيز على المنافسين
11-9	تكامل الأنشطة
15-12	الربحية طويلة الأجل
24-16	2. خصائص الريادة
20-16	المبادرة
24-21	المخاطرة
-25/82-81	3. نظم معلومات التسويق
34	
81	نوعية المعلومات
82	مصادر المعلومات
31-25	إدارة المعلومات
34-32	اتجاهات الإدارة نحو المعلومات
-83/50-35	4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق
84	
84-83/46-35	خطوات التخطيط الاستراتيجي
50-47	اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي
-75/69-51	5. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
80	
57-51	التمييز
87-85/64-58	التركيز على قطاع سوقي محدد
69-65	الاتحادات الاستراتيجية
80-75	السيطرة على التكاليف

جدول رقم (17)
قياس المتغيرات التابعة من خلال أسئلة الاستبانة

الأسئلة	المتغيرات التابعة
70/91-88-	1. البقاء
74	
74-70/90-88	الميزة التنافسية
91	فعالية أنشطة التسويق
98	2. الربحية
95-92	3. النمو
92	اختراق السوق
93	تطوير المنتج
94	تطوير السوق
95	تنوع السوق والمنتجات

Scale خماسي المستويات

وقد تم اعتماد Likert

من (4-0) لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطى مستوى الموافقة بشدة القيمة (4) ومستوى الموافقة أعطيت القيمة (3) ومستوى محايد (2) ومستوى عدم الموافقة القيمة (1) وعدم الموافقة بشدة أعطيت القيمة (0). إضافة إلى مقياس خماسي يتراوح بين عال جدا و ضعيف جدا، كما تم اعتماد مجموعة متنوعة من المقاييس المتمثلة في الاختيار من متعدد تتيح للمستجيب اختيار بديل واحد أو أكثر. مع إمكانية تعبئة بعض المعلومات الكمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

3. اختبار الصدق والثبات: قبل اعتماد مقياس البحث (الاستبانة) وما تضمنه من أسئلة، كان لا بد من

اختبار جودة هذا المقياس الذي استخدم في جمع البيانات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. لذا فقد

خضع المقياس لاختبار الصدق والثبات (Reliability & Validity)

ويعرف الصدق بأنه معدل الاختلاف في نتائج المقياس باختلاف الأفراد. و مدى قدرة المقياس على قياس ما

أعد لقياسه. (Sekaran, 1984, p155)

أما الثبات فهو الدرجة التي يحقق فيها المقياس النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار. كما و يقيس مدى تناسق وانسجام فقرات المقياس. (Sekaran, 1984, pp157, 158)

وقد اختبر صدق وثبات النموذج من خلال الاختبارات التالية:

صدق المحتوى Content Validity والذي يقيس الدرجة التي تعكس فيها الدراسة العملية الأبعاد الحقيقية لمحتوى الدراسة. وهذا يعتمد على إجراءات وخطوات إعداد مقياس البحث، ومدى قدرة فقرات المقياس على التعبير عن متغيرات الدراسة وتمثيلها تمثيلاً دقيقاً. الصدق الظاهري Face Validity الذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث الإخراج العام لها، ومدى وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.

ولأغراض هذه الدراسة ولإختبار صدق و ثبات المقياس تم الاعتماد على:

- مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والاستفادة من بعض المقاييس المستخدمة فيها لتطوير مقياس البحث.
- خضع المقياس إلى اختبار اثنين من الأساتذة المختصين في مجال الإحصاء والقياس والتقويم. لتأكد من مدى استيفاء المقياس للشروط العلمية لتصميم الاستبانة، من حيث تقسيم الاستبانة وأجزائها، وكيفية صياغة الأسئلة التي تضمنتها.
- تمت مناقشة الاستبانة مع الأستاذ الدكتور المشرف للتأكد من قدرة المقياس على التعبير عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها.
- عرضت الاستبانة على سبعة من مالكي ومديري المشاريع الصناعية المستهدفة في البحث. لتعرف على آرائهم حول العبارات الواردة في الاستبانة ومدى وضوحها وسهولة استيعابها وفهمها من قبلهم. و قياس الوقت الذي ستغرقه عملية إجابة أسئلة الاستبانة.
- كما عرضت الاستبانة على تسعة من الأساتذة المختصين في التسويق الذين يدرسون في أقسام التسويق في الجامعات الأردنية المختلفة الرسمية منها والخاصة. وذلك للتأكد من مدى دقة وصحة العبارات الواردة فيها ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

- بناء على الاقتراحات التي تقدم بها المحكمون للاستبانة، تم إجراء التعديل المناسب لبعض الأسئلة والعبارات، وإضافة بعض العبارات أو حذف بعض العبارات غير الضرورية أو التي تحمل مفاهيم مكررة أو غير واضحة.
- بعد توزيع واسترجاع ثلاثين استبانة من الاستبانات الموزعة على المشاريع الصناعية المستهدفة في الدراسة. تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس درجة الاتساق الداخلي ودرجة الاعتمادية للمقياس ككل، قبل توزيعه بشكل نهائي على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وجاءت نتائج الاختبار الأولي للمقياس ككل كما يلي: بلغ معامل ألفا (94.4 %).

4. تطبيق المقياس: مرت عملية تطبيق المقياس بالخطوات التالية:

1. جمع المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة عن طريق مراجعة غرفة صناعة عمان وغرفة صناعة اربد. للتعرف على العدد الاجمالي للمشاريع الصناعية الصغيرة التي تنطبق عليها شروط الدراسة، والمسجلة في كل من غرفة صناعة عمان وغرفة صناعة اربد. وكان عددها في عمان (331) مصنعا، و(52) مصنعا في اربد.
2. الاتصال هاتفيا بجميع المشاريع الصناعية التي تم الحصول على أسمائها وأرقام هواتفها من خلال الخطوة السابقة.
3. استبعاد المشاريع الصناعية المغلقة، أو ذات العنوان الخاطيء، أو تلك التي تكررت عملية الاتصال بها دون أن تكون هناك إجابة، أو في حال كون الهاتف معطلا أو مفصولا. وبلغ عددها (42) في عمان و (3) في اربد.
4. استبعاد عدد من المشاريع الصناعية التي اعتذر أصحابها عن استقبال الباحثة وعن المشاركة في الدراسة وذلك لأسباب مختلفة منها: عدم التفرغ، السفر، الانتقال لمواقع جديدة وغيرها من الأسباب. وبلغ عددها (14) في عمان و (2) في اربد.
5. إعداد قوائم بأسماء المشاريع الصناعية التي تم الاتصال بها، والتي وضحت لهم أهداف الدراسة والرغبة في إرسال الاستبانة لهم. كما وتمت عملية أخذ العناوين الدقيقة لهم وترتيب مواعيد لزيارتهم. وبلغ عددها (275) في عمان و (47) في اربد.

6. تم تقسيم المشاريع الصناعية التي أبدت استعدادها المبدئي للمشاركة وفقا للمناطق الجغرافية في محافظة العاصمة ومدينة اربد، وذلك لتسهيل عملية الزيارة والمتابعة.
7. تمت الزيارة الشخصية من قبل الباحثة للمشاريع الصناعية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، وشرحت لمدرء أو مالكي هذه المشاريع أهداف الدراسة ومحاورها. وتمت في بعض الحالات الاستجابة المباشرة للاستبانة، وفي أحيان أخرى ووفقا لطلب المستجيب تركت الاستبانة لتعبئتها في وقت لاحق، ومن ثم العودة لجمع هذه الاستبانات. لذا كان هناك نسبة من عدم الاستجابة من خلال التهرب أو الاعتذار المباشر عن الاستجابة للاستبانة. حيث بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات التي تم توزيعها في عمان (75%) وفي اربد (95%).

اختبار صدق وثبات البيانات:

لاختبار جودة البيانات التي تم جمعها لاختبار الفرضيات موضوع الدراسة، خضعت هذه البيانات لاختبارات الصدق والثبات التالية:

1. اختبار معامل الثبات النصفى **Guttman Split-half**.

الذي يستخدم لقياس درجة الانسجام والاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، ويجرى هذا الاختبار بتقسيم الاستجابات التي تم الحصول عليها إلى جزئين، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين الجزء الأول والجزء الثاني من الاستجابات، وتشير القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط إلى كون استجابات الجزئين متشابهة إلى حد كبير.

جاءت نتائج هذا الاختبار لمقياس الدراسة كما يلي:

معامل الارتباط بين الجزئين = 60%.

Guttman Split-half = 71.25%.

وهي نسب مقبولة لمستوى الانسجام والاتساق بين الاستجابات التي تم الحصول عليها. **Sekaran,**

(1984, p226).

كما بلغت قيم معامل كرونباخ ألفا للجزء الأول من الاستجابات 91.58% وللجزء الثاني من الاستجابات 95.36%، وهذا مؤشر آخر على التناسق الداخلي بين فقرات المقياس.

2. اختبار كرونباخ ألفا. Cronbach's Alpha.

الذي يقيس درجة الصدق والثبات للمقياس، حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة، وجاءت نتائج الاختبار كما هو واضح في الجدول رقم (18)

جدول رقم (18)
قيم معامل كرونباخ ألفا لنموذج الدراسة ومتغيراتها

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
النموذج ككل.	96.05%
المفهوم التسويقي	71.42%
الريادة.	70.51%
نظم معلومات التسويق.	92.40%
التخطيط الاستراتيجي للتسويق.	78.35%
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.	75.91%
استراتيجية التميز.	60.73%
استراتيجية التركيز.	75.10%
استراتيجية الاتحاديات الاستراتيجية.	78.00%
استراتيجية قيادة التكاليف.	82.85%

من الملاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا هي نسب مقبولة، حيث ان النسبة المقبولة لهذا الاختبار هي 60%. (Sekaran, 1984, p226).

3. اختبار Kolmogorov-Smirnov test أو Normality test.

الذي يقيس مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعا طبيعيا تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة. يقوم هذا الاختبار على الفرضية التالية:

Ho: لا تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

Ha: تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

والقاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كون مستوى معنوية الاختبار أكبر من 0.05.

(Hollander and Wolfe, 1973, pp 219-228)

جاءت نتائج الاختبار للبيانات موضوع الدراسة كما يلي:

معامل K-S = 0.20 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05. لذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وبذلك يمكن إجراء الاختبارات الخاصة بإثبات فرضيات الدراسة.

4. اختبار Variance Inflationary Factor VIF.

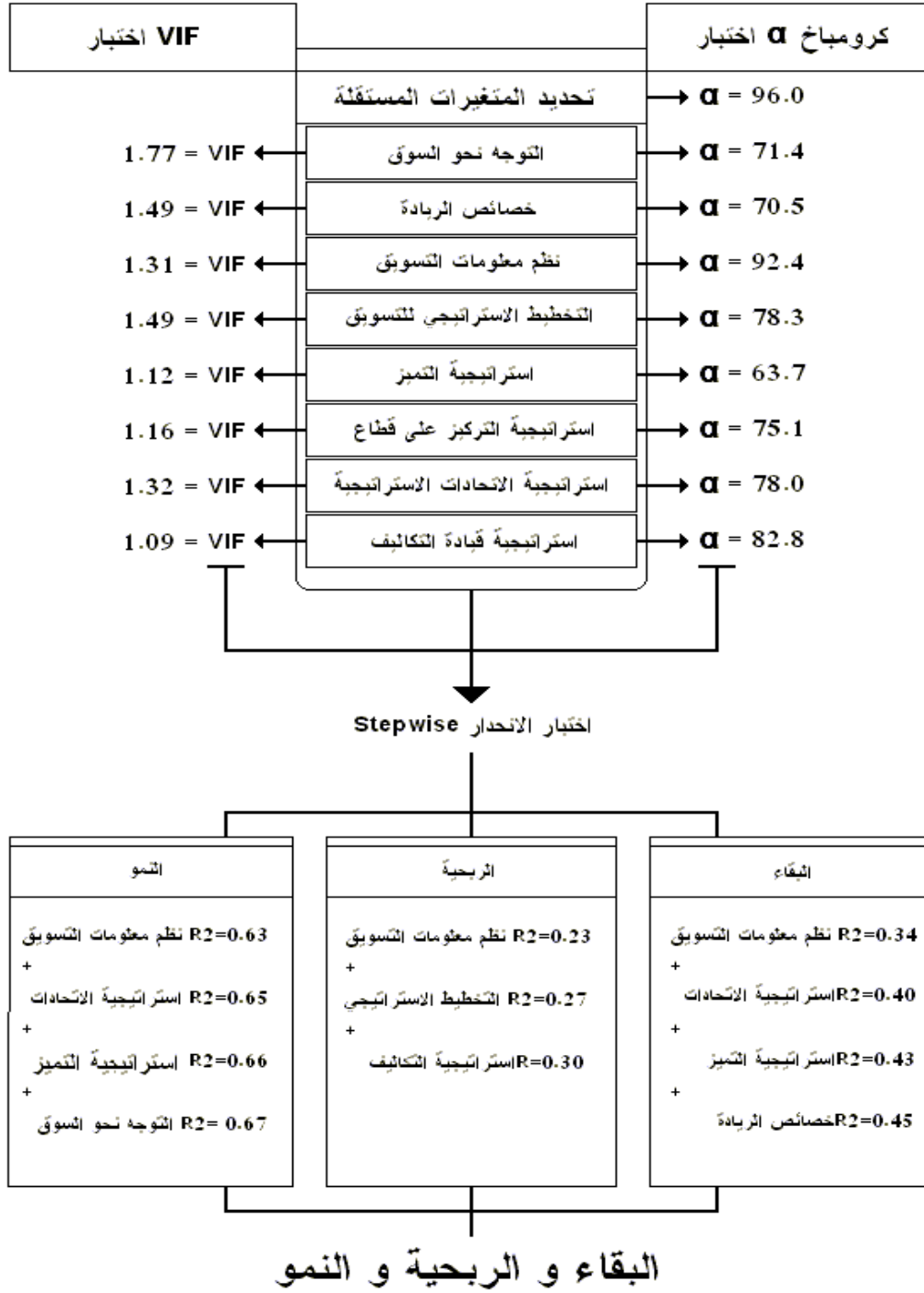
الذي يقيس ما يعرف Colinearity التي تشير إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج مع بعضها البعض، بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع. وتنص القاعدة الإحصائية على أنه يكون الاختبار مقبولاً في حال كون قيمة VIF أقل من خمسة، وهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة التي تتضمنها النموذج. (Berenson and Levine, 1999, p 884)

$$VIF = 1 / 1 - r^2$$

حيث r هي معامل الارتباط الخاص بكل متغير من المتغيرات المستقلة التي تتضمنها النموذج. ولإجراء هذا الاختبار للنموذج ككل تم أخذ أعلى معامل ارتباط للمتغيرات المستقلة التي تتضمنها النموذج، وطبق بالشكل التالي:

$$VIF = 1 / 1 - (0.662)^2 = 1.78$$

وحيث أن هذه القيمة أقل من خمسة فهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة التي تتضمنها النموذج.



شكل رقم (2) خطوات تطوير نموذج الدراسة

أساليب التحليل الإحصائي.

تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي المتضمنة مقياس النزعة المركزية، كالوسط الحسابي والوسيط واستخدام الجداول التكرارية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التحليلية اللازمة لاختبار الفرضيات، باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، منها اختبار (t-test) لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع. واختبار (F-test) لاختبار مدى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين جميع المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج وبين المتغير التابع. ومعامل الارتباط لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. والجدول رقم (19) يوضح الاختبار الإحصائي والهدف من استخدامه.

جدول رقم (19)

الاختبارات الإحصائية التي استخدمت والهدف من استخدامها

الاختبار	الهدف من استخدامه
F- test	لاختبار الفرضيات الفرعية.
t-test	لاختبار كل من مرتكزات الفرضيات الفرعية.
Two Way	لاختبار التباين في تأثير المتغيرات المستقلة على كل من المتغيرات التابعة باختلاف
ANOVA	القطاع الصناعي، عدد العمال، المنطقة الجغرافية.
Scheffe	لتحديد الفروقات لصالح أي من الفئات المدروسة.

الفصل الخامس تحليل النتائج ومناقشتها

1. اختبار الفرضيات.
2. تحليل Stepwise Regression.
3. تحليل ومناقشة النتائج.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات الرئيسية موضوع الدراسة تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد لحساب قيم F التي تقيس مستوى معنوية العلاقة بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الانحدار المتعدد المستخدم. ويقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة:

$$H_0: B_1 = B_2 = \dots = B_j = 0$$

أي لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

$$H_a: \text{At Least one } B_j \neq 0 \text{ على الأقل متغير مستقل واحد } \text{أي توجد}$$

علاقة خطية بين أحد المتغيرات المستقلة على الأقل والمتغير التابع.

وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أنه يتم رفض الفرضية العدمية H_0 في حال كون قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وعند درجات الحرية المناسب. (Berenson and Levine, 1999, p830)

وتم إجراء اختبار الانحدار البسيط، لحساب قيم t التي تقيس إمكانية وجود علاقة معنوية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ذي العلاقة بالفرضية موضوع الاختبار. ويقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_a: B_1 \neq 0$$

وتنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أنه يتم رفض الفرضية العدمية H_0 في حال كون قيمة t

المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وعند درجات الحرية

المناسب (Berenson and Levine, 1999, p767, 435).

كما تم اعتماد قيم معامل ارتباط بيرسون R بين كل متغير مستقل ومتغير تابع عند مستوى المعنوية

$P (Sig) = 0.05$ لتحديد مستوى معنوية هذه العلاقة، حيث أن قيم $P (sig)$ لأي معامل ارتباط بين

المتغير المستقل والمتغير التابع يقل مستوى المعنوية الخاص به عن 0.05 تعتبر العلاقة بينهما علاقة

معنوية وذات دلالة إحصائية. (Sekaran, 1984, p232)

إضافة إلى دراسة قيم معامل التحديد R^2 للتعرف على قدرة النموذج بمتغيراته المستقلة جميعها على تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع. ودرجة تفسير كل متغير مستقل للتغير الحاصل في المتغير التابع. (Sekaran, 1984, p247)

وقمت دراسة نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغير معين. وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة التي تخص متغير معين. وذلك للتعرف على مدى قبول أو رفض أفراد العينة المستجيبة للاستبانة لكل سؤال أو متغير ورد فيها. حيث تضمن المقياس تدرج مستوى الموافقة للإجابات من 0 إلى 4 أي أن وسط المقياس كان 2. (Sekaran, 1984, p230) وكانت قاعدة القبول للسؤال هي تجاوز وسط الإجابات لوسط Scale المستخدم في المقياس والتي تتجاوز 2.5.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

Ho_{1b}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي

وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

Ho_{1c}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين

قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (20)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الأول (المفهوم التسويقي).

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
قبول	0.42	2.82	المفهوم التسويقي: التركيز على المستهلك:
قبول	0.67	3.41	تتركز أهدافنا على تحقيق رضا المستهلك.
قبول	0.85	3.15	تتركز ميزتنا التنافسية في فهمنا لحاجات المستهلك وتلبيتها.
قبول	0.95	2.86	نقوم بقياس رضا المستهلك من وقت لآخر.
قبول	1.06	2.98	نحرص على متابعة مدى تحقيق التزاماتنا نحو المستهلك.
قبول	1.04	2.60	علينا مواكبة التغير السريع في حاجات المستهلك. التركيز على المنافسين:
رفض	0.97	2.35	نقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
قبول	0.97	2.70	نسعى لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين
قبول	0.94	2.73	نؤمن بأن النجاح يعتمد على الاستجابة لتحركات المنافسين.
قبول	0.87	3.12	تكاملاً الأنشطة: جميع أنشطة المؤسسة تعمل معاً لتحقيق رضا المستهلك.
قبول	0.74	3.03	هناك تبادل للمعلومات حول متغيرات السوق بين أنشطة المؤسسة.

العاملون في التسويق هم الجهة الوحيدة المعنية برضا المستهلك.	2.33	1.07	رفض
الربحية طويلة الأجل:			
نؤمن بأن الربح يتحقق في حال تحقيق توقعات المستهلك	2.82	0.98	قبول
أهدافنا طويلة الأجل تتحقق من خلال رضا المستهلك.	2.97	0.81	قبول
تركيز الإدارة الأساسي على الربح وتعظيم الإيراد.	2.62	0.93	قبول
نسعى إلى تحقيق العائد على الاستثمار بأسرع وقت ممكن.	2.60	0.93	قبول

جدول رقم (21)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الأول (البقاء).

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
---------	---------------	-------------------	---------

تحقيق الميزة التنافسية:

ننطلق من نقاط قوتنا لتحسين موقعنا التنافسي في السوق.	3.22	0.61	قبول
نتمتع بموارد مميزة تساعدنا على تحقيق الميزة التنافسية.	3.01	0.78	قبول
لدينا من المهارات ما يمكننا من تحقيق الميزة التنافسية.	2.86	0.87	قبول
نتمتع بقدرة على الفهم الدقيق لحاجات سوقنا المستهدف.	2.78	0.81	قبول
نقدم منتجات قادرة على الإشباع الدقيق لحاجة المستهلك	3.00	86.	قبول

فعالية أنشطة التسويق:

تحقيق نمو في الحصة السوقية.	2.67	0.99	قبول
تحقيق نمو في المبيعات.	2.68	0.81	قبول
تحقيق مكانة مميزة في السوق.	2.73	1.07	قبول
مواكبة توقعات المستهلكين.	2.76	0.94	قبول
طرح منتجات جديدة.	2.43	1.04	رفض
الدخول إلى أسواق جديدة.	2.27	1.06	رفض

جدول رقم (22)
توزيع الاستجابات وفقا لأساليب
تحقيق الميزة التنافسية

النسب %	التكرار	أسلوب تحقيق الميزة التنافسية
48.6	122	السيطرة على التكاليف.
51.0	128	التميز بالجودة.
11.6	29	أساليب أخرى

جدول رقم (23)
توزيع الاجابات وفقا لمجالات التميز في السوق

النسب %	التكرار	مجال التميز
41.4	104	الابتكار والتجديد.
46.6	117	خدمة السوق المحلي.
59.8	150	التركيز على الجودة.
45.8	115	الاهتمام بالمستهلك.
13.1	33	أخرى

جدول رقم (24)
توزيع الاجابات وفقا للصورة الذهنية
المرغوب بناؤها لدى المستهلك

النسب %	التكرار	الصورة الذهنية
65.3	164	الجودة العالية.
31.1	78	السعر المنخفض.
50.6	127	المنتج المتميز.
42.8	107	المنتج المتوفر باستمرار.
9.1	23	أخرى

جدول رقم (25)
نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الثالث (النمو).

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
---------	-------------------	---------------	---------

اختراق السوق:

قبول	0.882	2.75	زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحالية من المنتجات الحالية.
رفض	0.977	2.49	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
رفض	1.006	2.32	تكثيف الجهود الترويجية للمستهلكين الحاليين.
رفض	1.098	2.22	تخفيض الأسعار.
قبول	1.055	2.72	طرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع.
قبول	0.970	2.89	تحسين جودة المنتجات الحالية.
رفض	1.111	2.49	تكثيف الجهود الترويجية للمستهلكين المحتملين.

تطوير المنتج:

قبول	1.061	2.87	التعرف على آراء المستهلكين حول جودة المنتجات الحالية.
قبول	0.911	2.70	تعديل وتطوير المنتجات وفقا لآراء المستهلكين.
قبول	1.089	2.69	طرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتجات لتناسب مع أذواق المستهلكين.
رفض	1.207	2.45	طرح مجموعة متكاملة من المنتجات.
رفض	0.997	2.50	توسيع الخطوط الإنتاجية .
رفض	1.237	2.37	ابتكار منتجات جديدة

تطوير السوق:

قبول	1.102	2.66	دراسة التغير في خصائص المستهلكين بهدف جذب مستهلكين جدد.
رفض	1.039	2.44	الدخول إلى مناطق جغرافية جديدة - محليا.
رفض	1.202	2.15	الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
قبول	1.028	2.65	الابتعاد عن القطاعات السوقية كثيفة المنافسة.

تنويع المنتجات والأسواق:

قبول	0.844	2.60	العمل ضمن خطوط إنتاجية متعددة.
قبول	0.855	2.58	إنتاج مجموعة من المنتجات ألموجهه لنفس السوق.
رفض	1.350	1.97	إنتاج مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية.
رفض	1.501	2.12	إنتاج مجموعة من المنتجات تحظى بنفس الإدراك لدى المستهلك.
رفض	1.384	1.69	امتلاك بعض منافذ التوزيع الخاصة بالمصنع.
قبول	1.551	2.60	الاعتماد على موردين مستقلين لتزويد المصنع بمدخلات الإنتاج.
رفض	1.347	1.45	طرح أكثر من منتج بأكثر من علامة تجارية للوصول إلى أكثر من قطاع.

الحصة السوقية:

قبول	1.351	2.98	حققت المؤسسة نموا ملحوظا في حجم مبيعاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة.
قبول	1.357	2.93	حققت المؤسسة نموا ملحوظا في حصتها السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي

وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (20) إلى قبول أفراد العينة المستجيبة للاستبانة من

المشاريع الصناعية الصغيرة لأهمية تبني المفهوم التسويقي بمختلف مرتكزاته.

أما دراسة العلاقة بين تبني المفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة وقدرتها على تحقيق

البقاء، فستتم من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومرتكزاتها عن طريق الاختبارات والقواعد

الإحصائية التي تم توضيحها في الجدول رقم (19).

جدول رقم (26)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته بالمتغير التابع الأول (البقاء)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.48	0.230	0.53	18.537	2.37			رفض الفرضية العدمية .

مرتكزات المفهوم التسويقي

م

التركيز على المستهلك	0.000	0.31	0.097	0.31	26.716	3.84	5.169	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.001	0.20	0.04	0.20	10.745	3.84	3.278	1.96	رفض
تكامل الأنشطة	0.342	0.06	0.004	0.06	0.898	3.84	0.948	1.96	قبول
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.45	0.20	0.45	65.874	3.84	8.116	1.96	رفض

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (26) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المشاريع

الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق البقاء. وهذا واضح من نتيجة القرار

الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية، ومعامل التأثير β ، إضافة إلى معنوية

الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. وتشير النتائج إلى أن تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم

التسويقي يفسر ما نسبته 23% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. ووجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مرتكزات المفهوم التسويقي وبين البقاء باستثناء مرتكز تكامل

الأنشطة، وهذا واضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم t الجدولية مع قيم t المحسوبة.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t الجدولية	t	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.412	0.170	0.236	12.60	2.37			رفض الفرضية العدمية

مرتكزات المفهوم التسويقي

	م	ي							
التركيز على المستهلك	0.028	0.139	0.019	0.139	0.139	4.87	3.84	2.209	1.96
التركيز على المنافسين	0.103	0.103	0.011	0.103	0.103	2.67	3.84	1.63 6	1.96
تكامل الأنشطة	0.137	0.094	0.009	0.094	0.094	0.00	3.84	1.491	1.96
الربحية طويلة الأجل	0.039	0.130	0.017	0.130	0.130	12.60	3.84	2.075	1.96

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (27) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين
المفهوم التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية كأحد مقومات البقاء، وهناك علاقة بين مرتكزات المفهوم
التسويقي التالية: تركيز المشاريع الصناعية الصغيرة على المستهلك والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل وبين
قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية كأحد مقومات تحقيق البقاء.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته بفعالية أنشطة التسويق (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.421	0.170	0.394	13.60	2.37			رفض الفرضية العدمية

مرتكزات المفهوم التسويقي
م
ي

التركيز على المستهلك	0.000	0.246	0.061	0.246	0.246	16.05	3.84	4.007	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.068	0.115	0.013	0.115	0.115	3.35	3.84	1.83 2	1.96	قبول
تكمال الأنشطة	0.999	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	3.84	0.001	1.96	قبول
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.389	0.151	0.389	0.389	44.3	3.84	6.660	1.96	رفض

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (28) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم التسويقي وبين فعالية أنشطة التسويق كأحد مقومات البقاء، و أن هناك علاقة بين مرتكزات المفهوم التسويقي التالية: تركيز المشاريع الصناعية الصغيرة على المستهلك والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل وبين فعالية الأنشطة التسويقية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

جدول رقم (29)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته بالمتغير التابع الثاني (الربحية)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F الجدولية	t	t الجدولي	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.091	0.16	0.03	0.15	2.03	2.37		قبول الفرضية العدمية .

مرتكزات المفهوم التسويقي	Sig	R	R ²	β	F الجدولية	t	t الجدولي	القرار الإحصائي
التركيز على المستهلك	0.185	0.08	0.00	0.08	1.76	3.84	1.32	قبول.
التركيز على المنافسين	0.447	0.04	0.00	0.04	0.58	3.84	0.76	قبول
تكامل الأنشطة	0.800	0.01	0.00	0.01-	0.06	3.84	0.25	قبول
الربحية طويلة الأجل	0.006	0.17	0.03	0.17	7.65	3.84	2.77	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (29) إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق الربحية. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية، ومعامل التأثير β إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تزيد عن 0.05. وتشير النتائج إلى أن تبني المفهوم التسويقي لا يفسر التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربحية، و لا توجد هناك علاقة بين مرتكزات المفهوم التسويقي وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الربحية باستثناء التوجه نحو الربحية طويلة الأجل. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{01c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته بالمتغير التابع الثالث (النمو)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.50	0.25	0.70	20.70	2.37			رفض الفرضية العدمية.

مرتكزات المفهوم التسويقي

	م	ي								
التركيز على المستهلك	0.000	0.37	0.14	0.37	0.37	41.93	3.84	6.476	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.000	0.30	0.09	0.30	0.30	26.42	3.84	5.140	1.96	رفض
تكامل الأنشطة	0.000	0.08	0.004	0.08	0.08	22.04	3.84	4.695	1.96	رفض
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.38	0.15	0.38	0.38	46.72	3.84	6.836	1.96	رفض

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (30) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق النمو، وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية، ومعامل التأثير β إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، كما وتشير النتائج إلى أن تبني المفهوم التسويقي يفسر ما نسبته 25% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق النمو. ووجود علاقة معنوية بين كل من مرتكزات المفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته باستراتيجية اختراق السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.448	0.201	0.55	15.429	2.37			رفض الفرضية العدمية

مرتكزات المفهوم التسويقي

م

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التركيز على المستهلك	0.000	0.273	0.074	0.273	20.043	3.84	4.477	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.000	0.271	0.074	0.271	19.779	3.84	4.447	1.96	رفض
تكامل الأنشطة	0.048	0.125	0.016	0.125	3.950	3.84	1.987	1.96	رفض
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.423	0.179	0.423	54.290	3.84	7.368	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (31) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم التسويقي وبين استراتيجية اختراق السوق، وأن هناك علاقة بين كل من مرتكزات المفهوم التسويقي وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطبيق إستراتيجية اختراق السوق.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول

(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته باستراتيجية تطوير المنتج (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.431	0.186	0.576	14.03	2.37			رفض الفرضية العدمية
مرتكزات المفهوم التسويقي									
التركيز على المستهلك	0.000	0.359	0.129	0.359	36.730	3.84	6.061	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.001	0.217	0.047	0.217	12.271	3.84	3.503	1.96	رفض.
تكامل الأنشطة	0.001	0.218	0.047	0.218	12.372	3.84	2.517	1.96	رفض
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.333	0.111	0.333	31.044	3.84	5.572	1.96	رفض

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (32) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم التسويقي وبين استراتيجية تطوير المنتج، و أن هناك علاقة بين كل من مرتكزات المفهوم التسويقي وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول
(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته باستراتيجية تطوير السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.473	0.224	0.626	17.73	2.37			رفض الفرضية العدمية

مرتكزات المفهوم التسويقي
م
ي

التركيز على المستهلك	0.000	0.394	0.155	0.394	45.629	3.84	6.755	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.000	0.309	0.096	0.309	26.334	3.84	5.13 2	1.96	رفض
تكامل الأنشطة	0.002	0.195	0.038	0.195	9.894	3.84	3.146	1.96	رفض
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.371	0.138	0.371	39.795	3.84	6.308	1.96	رفض

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (33) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم التسويقي وبين تطوير السوق، وأن هناك علاقة بين كل من مرتكزات المفهوم التسويقي وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطبيق استراتيجية تطوير السوق.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الأول

(تبني المفهوم التسويقي ومرتكزاته) وعلاقته باستراتيجية التنوع (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
تبني المفهوم التسويقي	0.000	0.390	0.152	0.542	11.06	2.37			رفض الفرضية العدمية

مرتكزات المفهوم التسويقي

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التركيز على المستهلك	0.000	0.252	0.069	0.252	16.904	3.84	4.111	1.96	رفض
التركيز على المنافسين	0.000	0.234	0.055	0.234	14.398	3.84	3.795	1.96	رفض
تكمال الأنشطة	0.000	0.329	1.108	0.329	30.192	3.84	5.494	1.96	رفض
الربحية طويلة الأجل	0.000	0.221	0.049	0.221	12.754	3.84	3.571	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (34) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم

التسويقي وبين استراتيجية تنوع الأسواق والمنتجات، وأن هناك علاقة بين كل من مرتكزات المفهوم

التسويقي وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطبيق استراتيجية التنوع.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية

الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع وهي:

H_{02a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية

الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

Ho_{2b}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع

الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

Ho_{2c}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية

الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (35)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الثاني (الريادة).

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الريادة:	2.70	0.51	قبول
المبادرة.			
نعتبر الأوائل في استخدام تكنولوجيا جديدة.	2.16	1.23	رفض
نؤمن بأن مواكبة التغير في السوق يخلق فرصا لنا.	3.15	0.73	قبول
علينا تطوير خطوط إنتاجية جديدة باستمرار.	2.57	0.88	قبول
نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية.	2.77	0.95	قبول
نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق.	2.35	1.20	رفض
تحمل المخاطرة.			
نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة.	2.89	1.00	قبول
نتقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثا متوقعا.	2.60	0.96	قبول
نتبنى الاستراتيجيات التسويقية المبتكرة على الرغم من مخاطرها.	2.25	0.97	رفض
نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.	2.92	0.83	قبول

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (35) إلى قبول أفراد العينة المستجيبة للاستبانة

من المشاريع الصناعية الصغيرة للريادة كمفهوم عام. وحظيت جميع العبارات الخاصة بقياس خصائص

الريادة لدى هذه المشاريع بالقبول، باستثناء: اعتبارهم من الأوائل في استخدام تكنولوجيا جديدة، أو في

تقديم منتجات جديدة للسوق وتبنى استراتيجيات تسويقية مبتكرة وخطرة، هذا قد يكون صحيحا لأنه

يصعب على هذه المشاريع أن تكون السبابة في استخدام التكنولوجيا الجديدة نظرا لانخفاض ميزانية

البحث والتطوير تحديدا.

أما دراسة العلاقة بين خصائص الريادة لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وقدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو، فستتم من خلال اختبار تفرعات الفرضية الرئيسية الثانية عن طريق نتائج التحليل الإحصائي والقواعد الإحصائية التي تم توضيحها في بداية الفصل.

H_{02a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

جدول رقم (36)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته بالمتغير التابع الأول (البقاء)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.399	0.159	0.447	23.530	3.00			رفض الفرضية العدمية .

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.391	0.153	0.391	44.886	3.84	6.70	1.96	رفض
المخاطرة	0.001	0.217	0.047	0.217	12.339	3.84	3.51	1.96	رفض

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (36) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية، ومعامل التأثير β إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة يفسر ما نسبته 15.9% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. وإلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من خاصيتي الريادة (المبادرة، المخاطرة) التي تتصف بها إدارة المشروع الصناعي الصغير وبين قدرته على تحقيق البقاء.

جدول رقم (37)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.034	0.164	0.027	0.197	3.419	3.00			رفض الفرضية العدمية

خصائص الريادة

المبادرة	0.021	0.146	0.021	0.146	5.416	3.84	2.327	1.96	رفض
المخاطرة	0.054	0.122	0.015	0.122	3.760	3.84	1.939	1.96	قبول

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (37) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة وتحقيق الميزة التنافسية كأحد مقومات البقاء، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خاصية المبادرة التي تتصف بها إدارة المشروع الصناعي الصغير وبين قدرته على تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه لا توجد هناك علاقة بين خاصية تحمل المخاطرة وبين قدرته على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته بفعالية أنشطة التسويق (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.338	0.114	0.370	15.97	3.00			رفض الفرضية العدمية

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.334	0.111	0.334	31.18	3.84	5.585	1.96	رفض
المخاطرة	0.007	0.169	0.029	0.169	7.34	3.84	2.710	1.96	رفض

وتشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (38) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة وفعالية أنشطة التسويق كأحد مقومات البقاء، وأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من خاصيتي الريادة (المبادرة، المخاطرة) التي تتصف بها إدارة المشروع الصناعي الصغير وبين فعالية أنشطة التسويق.

Ho_{2b}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

جدول رقم (39)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته بالمتغير التابع الثاني (الربحية).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.008	0.196	0.038	0.156	4.95	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خصائص الريادة

المبادرة	0.003	0.190	0.036	0.190	0.02	0.190	3.047	3.84	1.96	رفض
المخاطرة	0.728	0.022	0.000	0.02	0.1	3.84	0.34	3.84	1.96	قبول

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (39) إلى أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β ، إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، إلا أن النتائج تشير إلى أن خصائص الريادة تفسر نسبة بسيطة وصلت إلى ما يقارب 4% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربحية. كما و توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصية المبادرة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية، ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصية تحمل المخاطرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

H_{0c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (40)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني
(الريادة وخصائصها) وعلاقته بالمتغير التابع الثالث (النمو)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.349	0.122	0.421	17.24	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.265	0.070	0.265	18.77	3.84	4.333	1.96	رفض
المخاطرة	0.000	0.308	0.095	0.308	26.09	3.84	5.108	1.96	رفض

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (40) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β . إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، كما وتشير النتائج إلى أن خصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة تفسر ما نسبته 12% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق النمو. و أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصيتي الريادة (المبادرة، المخاطرة) التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (41)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته باستراتيجية اختراق السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.400	0.160	0.423	23.58	3.00			رفض الفرضية العدمية

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.398	0.153	0.398	0.398	46.88	6.847	3.84	رفض
المخاطرة	0.005	0.177	0.031	0.177	0.177	8.072	2.841	3.84	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (41) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة واستراتيجية اختراق السوق، وأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصيتي الريادة (المبادرة، المخاطرة) وبين التوجه نحو استراتيجية اختراق السوق.

جدول رقم (42)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته باستراتيجية تطوير المنتج (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.354	0.125	0.402	17.74	3.00			رفض الفرضية العدمية

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.321	0.103	0.321	0.321	28.60	5.348	3.84	رفض
المخاطرة	0.000	0.254	0.065	0.254	0.254	17.21	4.149	3.84	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (42) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة واستراتيجية تطوير المنتج، وتوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة (المبادرة، المخاطرة) وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير المنتج.

جدول رقم (43)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني (الريادة وخصائصها) وعلاقته باستراتيجية تطوير السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.401	0.161	0.444	23.79	3.00			رفض الفرضية العدمية

خصائص الريادة

المبادرة	0.000	0.395	0.156	0.395	45.96	3.84	6.780	1.96	رفض
المخاطرة	0.001	0.209	0.044	0.209	11.36	3.84	3.37 1	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (43) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة واستراتيجية تطوير السوق، وتوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصيتي الريادة (المبادرة، المخاطرة) وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير السوق.

جدول رقم (44)
نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثاني
(الريادة وخصائصها) وعلاقته باستراتيجية التنوع (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الريادة	0.000	0.372	0.38	0.175	19.87	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خصائص الريادة

المبادرة	0.242	0.074	0.005	0.074	1.37	3.84	1.172	1.96	قبول
المخاطرة	0.000	0.313	0.098	0.313	27.07	3.84	5.20	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (44) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة واستراتيجية التنوع، وأنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصية المبادرة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين توجهها نحو استراتيجية التنوع، و توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خاصية تحمل المخاطرة وبين توجهها نحو استراتيجية التنوع.
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع.
الفرضية الفرعية الأولى:

H_{03a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

H_{03b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

Ho_{3c}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (45)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الثالث (نظم معلومات التسويق).

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
قبول	0.71	2.60	نظم معلومات التسويق:
نوعية المعلومات التي يتم جمعها :			
قبول	1.06	2.96	العملاء.
قبول	1.06	2.74	المنافسون.
قبول	1.17	2.63	الموردون.
رفض	1.00	2.25	الوسطاء.
رفض	1.09	2.42	الرأي العام.
رفض	1.13	2.43	البيئة الاقتصادية.
رفض	1.15	2.46	البيئة الاجتماعية.
رفض	1.18	2.36	البيئة السياسية.
قبول	1.12	2.62	البيئة التكنولوجية.

مصادر المعلومات:

العملاء.	قبول	1.20	2.85
المنافسون.	رفض	1.43	1.71
الموردون.	رفض	1.48	2.05
الممولون.	رفض	1.44	1.77
البنوك.	رفض	1.30	1.57
وكالات خدمات التسويق.	رفض	1.30	1.30
الغرف والاتحادات التجارية والصناعية.	رفض	1.40	1.60
المعارض الصناعية والتجارية.	رفض	1.42	1.61
المكتبات العامة.	رفض	1.18	1.13
وسائل الإعلام.	رفض	1.23	1.33
الانترنت.	رفض	1.37	1.51
المجلات المتخصصة.	رفض	1.34	1.41
المنشورات العامة.	رفض	1.19	1.29
ملفات وسجلات المؤسسة.	رفض	1.59	1.96
القوى البيعية.	رفض	1.58	1.89
الزيارات الميدانية.	رفض	1.50	1.90
بحوث التسويق.	رفض	1.46	1.45

إدارة المعلومات:

نركز على مصادر المعلومات الأقل كلفة.	قبول	0.97	2.70
نعتمد على مصادر المعلومات غير الرسمية .	قبول	0.92	2.69
يوجد لدينا موظفون متخصصون في معالجة البيانات.	قبول	1.01	2.56
كل فرد في المؤسسة معني في جمع المعلومات حول السوق.	قبول	0.90	2.86
نعتمد على أجهزة الحاسوب في عملية معالجة البيانات.	قبول	0.91	2.75
تتوفر لدينا شبكة مركزية لتبادل المعلومات.	قبول	0.99	2.62
تتوفر لدينا جميع متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	قبول	0.99	2.68

اتجاهات الإدارة نحو المعلومات:

ان المعلومات تحقق لنا الفهم الأفضل للسوق.	قبول	0.74	3.02
ان المعلومات تساعدنا إيجاد حلول للمشاكل التسويقية.	قبول	0.89	2.91
نعتبر عملية إدارة المعلومات مصدرا لزيادة التكاليف.	قبول	0.87	2.62

يلاحظ من الجدول رقم (45) أن هناك قبول من قبل المستجيبين للاستبانة حول ضرورة استخدام نظم معلومات التسويق. وأن هناك اهتماما بجمع معلومات تتعلق بالعملاء والمنافسين والموردين والبيئة التكنولوجية. إلا أن هناك عدم اهتمام في جمع معلومات تتعلق بالوسطاء والرأي العام ومتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما ويعتبر العملاء هم المصدر الأهم والوحيد الذي اجمعت عليه الاستجابات، كمصدر لتوفير المعلومات باعتباره مصدرا متاحا باستمرار ولا يتضمن أية تكاليف ولا يحتاج إلى متطلبات وإجراءات.

وأظهرت النتائج تركيز إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة على مصادر المعلومات منخفضة التكاليف، واعتمادها على مصادر المعلومات الشخصية غير الرسمية. كما أشارت النتائج إلى توفر أجهزة حاسوب لدى المشاريع الصناعية الصغيرة تستعمل في معالجة البيانات وتخزينها. إلا أن النتائج أظهرت عدم اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة على موظفين متخصصين في جمع البيانات والمعلومات والتعامل معها، بل اعتبرتها مهمة لجميع العاملين في المشروع.

و لدراسة العلاقة بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو، فستتم من خلال اختبار تفرعات الفرضية الرئيسية الثالثة عن طريق نتائج وقواعد الإحصاء التحليلي الموضحة في بداية مبحث اختبار الفرضيات.

H_{03a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

جدول رقم (46)
نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الأول (البقاء)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.770	0.59	0.754	90.061	2.37			رفض الفرضية العدمية.

أبعاد نظم معلومات التسوي
ق

نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.728	0.53	0.728	280.22	3.84	16.74	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.037	0.429	0.184	0.429	4.385	3.84	2.094	1.96	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (46) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β . إضافة على معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، كما وتشير النتائج إلى أن استخدام نظم معلومات التسويق يفسر ما نسبته 59.4% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد نظم معلومات التسويق وبين القدرة على تحقيق البقاء.

جدول رقم (47)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.523	0.110	0.01	0.022	0.805	2.37			قبول الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسوي

نوعية المعلومات ومصادرها	0.850	0.012	0.00	0.012	0.036	3.84	0.190	1.96	قبول
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.856	0.018	0.00	0.081	0.33	3.84	0.182	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (47) إلى أنه لا توجد هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق وأي من أبعادها وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية كأحد مقومات البقاء. ويمكن أن يفسر ذلك بعدم قناعة إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة بأهمية توفر المعلومات حول مختلف متغيرات السوق في الوصول إلى ميزة تنافسية، واعتمادها على العملاء كمصدر ومحور أساسي للمعلومات وإهمال مصادر المعلومات الأخرى.

جدول رقم (48)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته بفعالية أنشطة التسويق (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.57	0.33	0.556	30.90	2.37			رفض الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.51	0.26	0.51	87.954	3.84	9.378	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة المعلومات	0.436	0.05	0.00	0.05	0.541	3.84	0.736	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (48) إلى أن هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق وبين فعالية أنشطة التسويق كأحد مقومات البقاء، وهناك علاقة بين نوعية المعلومات التي يتم جمعها من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة ومصادرها وبين فعالية أنشطة التسويق في هذه المشاريع، و لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو المعلومات وبين فعالية أنشطة التسويق في هذه المشاريع.

H_{03b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات

التسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

جدول رقم (49)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الثاني (الربحية)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.006	0.24	0.06	0.154	3.695	2.37			رفض الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	0.001	0.20	0.04	0.200	10.84	3.84	12.77	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.394	0.00	0.00	0.000	0.018	3.84	0.133	1.96	قبول

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (49) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β . إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، كما وتشير النتائج إلى أن استخدام إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق يفسر نسبة بسيطة من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربحية تصل 6% فقط. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المعلومات التي يتم جمعها ومصادرها وبين الربحية، ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو المعلومات وبين الربحية.

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات

التسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (50)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الثالث (النمو)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.80	0.64	0.793	110.5	2.37			رفض الفرضية العدمية.

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.700	0.49	0.700	244.5	3.84	15.63	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.000	0.371	0.14	0.371	41.356	3.84	6.431	1.96	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (50) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β . إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05، كما وتشير النتائج إلى أن استخدام إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق يفسر ما نسبته 64% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق النمو. وأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم معلومات التسويق وبين القدرة على تحقيق النمو.

جدول رقم (51)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته باستراتيجية اختراق السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.59	0.35	0.70	32.95	2.37			رفض الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.56	0.32	0.56	116.88	3.84	10.81	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.000	0.31	0.09	0.31	26.813	3.84	5.178	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (51)، إلى أن هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق وبين استراتيجية اختراق السوق، وهناك علاقة بين كل من أبعاد نظم معلومات التسويق وبين استراتيجية اختراق السوق.

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (52)، إلى أن هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق وبين استراتيجية تطوير المنتج، وهناك علاقة بين كل من أبعاد نظم معلومات التسويق وبين استراتيجية تطوير المنتج.

جدول رقم (52)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته باستراتيجية تطوير المنتج (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.67	0.45	0.62	50.88	2.37			رفض الفرضية العدمية
نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.60	0.37	0.60	144.38	3.84	12.016	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.000	0.41	0.17	0.41	50.383	3.84	7.098	1.96	رفض

جدول رقم (53)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته باستراتيجية تطوير السوق (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.58	0.34	0.75	31.78	2.37			رفض الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.52	0.27	0.52	89.746	3.84	9.473	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات	0.000	0.30	0.09	0.30	25.319	3.84	5.032	1.96	رفض

و تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (53)، إلى أن هناك علاقة معنوية بين نظم

معلومات التسويق وبين استراتيجية تطوير السوق، وهناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد نظم معلومات

التسويق وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير السوق.

جدول رقم (54)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الثالث
(نظم معلومات التسويق) وعلاقته باستراتيجية التنويع (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R2	β	F	F الجدولية	T	T الجدولية	القرار الإحصائي
نظم معلومات التسويق	0.000	0.86	0.74	0.80	187.21	2.37			رفض الفرضية العدمية

أبعاد نظم معلومات التسويق

نوعية المعلومات ومصادرها	Sig	R	R2	β	F	F الجدولية	T	T الجدولية	القرار الإحصائي
اتجاهات الإدارة نحو المعلومات وإدارتها.	0.000	0.22	0.05	0.22	13.204	3.84	3.634	1.96	رفض
نوعية المعلومات ومصادرها	0.000	0.57	0.33	0.57	120.53	3.84	10.97	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (54)، إلى أن هناك علاقة معنوية بين نظم

معلومات التسويق وبين استراتيجية التنويع، وعلاقة معنوية بين كل من أبعاد نظم معلومات التسويق وبين التوجه نحو استراتيجية التنويع.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{04a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

H_{04b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

H_{04c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (55)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الرابع (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
قبول	0.414	2.76	التخطيط الاستراتيجي للتسويق : خطوات التخطيط / تحديد الأهداف :
قبول	0.689	3.24	تمتلك إدارة المؤسسة وضوحا تاما للغرض الذي أنشئت من أجله.
قبول	0.913	2.85	تنطلق المؤسسة من رسالتها في إعداد الاستراتيجية التسويقية.
قبول	0.959	2.60	تقوم خطط التسويق على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.
			/ تحليل البيئة:
قبول	0.884	2.81	تعتمد خطط التسويق في المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية.
رفض	0.861	2.43	يتم التخطيط للتسويق دون الحاجة إلى مراجعة الخطة السابقة.
قبول	0.628	3.07	يتم التخطيط للتسويق بناء على ما يتوفر من موارد داخلية.
			/ تخصيص الموارد:
رفض	0.844	2.45	يتوفر لدينا كل ما تتطلبه عملية إعداد الخطة من موارد.
قبول	0.914	2.76	تعتمد إدارة المؤسسة جداول زمنية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
قبول	0.997	2.81	تعتمد إدارة المؤسسة الرقابة على تنفيذ الخطة .
			/ اختيار البديل الاستراتيجي:
قبول	0.789	2.88	يتم اقتراح عدة استراتيجيات لتختار الإدارة المناسب منها.
قبول	0.869	2.73	نفضل الإبقاء على استراتيجيتنا الحالية .
قبول	1.000	2.64	تقوم الإدارة بوضع معايير للمفاضلة بين الاستراتيجيات .
			اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق:
قبول	0.959	2.68	علينا منافسة المؤسسات الكبيرة على الرغم من محدودية مواردنا.
قبول	0.767	2.67	نخطط لأنشطتنا التسويقية على الرغم من محدودية مواردنا.
قبول	0.907	2.78	إن استخدام الاستراتيجيات التسويقية يناسب المؤسسات الكبيرة.
قبول	0.964	2.75	نبحث عن استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف.

يلاحظ من الجدول رقم (55) أن هناك قبول من قبولا المستجيبين للاستبانة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق. وأن هناك تركيزا على ضرورة تحديد أهداف واضحة تنطلق من رسالة ورؤية المؤسسة. وان هناك وعيا من قبل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لأهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتخصيص الموارد اللازمة قبل البدء في عملية إعداد الاستراتيجية التسويقية. ولديهم إدراك لأهمية تحديد بدائل استراتيجية لاختيار البديل المناسب. و ضرورة التخطيط للأنشطة التسويقية لمؤسساتهم ، وذلك استعدادا لمواجهة المنافسة من قبل المؤسسات الصناعية الكبيرة. إلا أنهم يسعون للوصول إلى استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف نظرا لانخفاض ميزانياتهم عموما وميزانية التسويق تحديدا.

جدول رقم (56)
توزيع الاستجابات حسب معايير المفاضلة
بين الاستراتيجيات المقترحة.

النسب %	التكرار	معياري المفاضلة
70.9	178	رضا المستهلك
59.0	148	التميز عن المنافسين
12.0	30	العائدات السريعة
32.7	82	انخفاض التكاليف
42.6	107	الملاءمة لظروف المؤسسة
4.0	10	أخرى

يلاحظ من الجدول أن النسبة الكبرى من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة، تعتبر الاستراتيجية التي تساعد في الوصول إلى رضا المستهلك هي الاستراتيجية الأفضل بين الاستراتيجيات المقترحة. ثم تلك التي تحقق التميز عن المنافسين ثم تليها التي تتلاءم مع ظروف وامكانات المؤسسة. وتليها الاستراتيجية التي تحقق انخفاضا في التكاليف. أما النسبة الأقل من الاستجابات فكانت لصالح الاستراتيجية التي تحقق العائدات السريعة.

جدول رقم (57)

توزيع الاستجابات حسب معايير تقييم الاستراتيجيات.

النسب	التكرار	معييار تقييم الاستراتيجية
76.5%	192	النتائج التي حققتها
17.9%	45	الموارد التي استهلكتها
24.7%	62	القدرة على التكيف مع البيئة
23.5%	59	الالتزام بالإطار الزمني
1.6%	4	أخرى

يلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة، تقييم استراتيجيتها وفقا للنتائج التي حققتها. وتقاربت الإجابات حول تقييم الاستراتيجية بناء على قدرتها على التكيف مع البيئة والتزامها بالإطار الزمني المحدد لها. وكانت النسبة الأقل من الاستجابات التي تقييم الاستراتيجية بناء على ما استهلكته من موارد.

و لدراسة العلاقة بين ممارسة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو، فستتم من خلال اختبار تفرعات الفرضية الرئيسية الرابعة عن طريق نتائج الاختبارات والقواعد الإحصائية التي تم توضيحها في بداية مبحث اختبار الفرضيات. H_{04a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

جدول رقم (58)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الأول (البقاء)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.5	0.31	0.57	22.24	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.51	0.26	0.51	88.83	3.84	9.425	1.96	رفض.
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.970	0.00	0.00	0.00	0.00	3.84	0.0037	1.96	قبول.

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (58) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية ومعامل التأثير β . إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق يفسر ما نسبته 31% من التغير الحاصل في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء.

كما ويلاحظ من نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (58)، أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

جدول رقم (59)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.001	0.28	0.07	0.40	4.119	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.011	0.16	0.03	0.16	6.574	3.84	2.564	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.001	0.21	0.04	0.21	12.074	3.84	3.475	1.96	رفض

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (59)، إلى أنه توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية كأحد مقومات البقاء، وأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من خطوات التخطيط و اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (60)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته بفعالية أنشطة التسويق (البقاء).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.4	0.19	0.38	11.531	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.40	0.16	0.16	45.985	3.84	6.781	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.217	0.08	0.00	0.00	1.534	3.84	1.239	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (60) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين فعالية أنشطة التسويق كأحد مقومات بقاء المشاريع الصناعية الصغيرة. و أن هناك علاقة بين خطوات التخطيط وبين فعالية أنشطة التسويق، و لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين فعالية أنشطة التسويق في هذه المشاريع.

Ho_{4b}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

جدول رقم (61)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الثاني (الربحية)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.3	0.14	0.21	7.940	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.29	0.05	0.29	23.156	3.84	4.812	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.002	0.20	0.04	0.20	1.534	3.84	3.193	1.96	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (61) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية. ومعامل التأثير β ، إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن اعتماد إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق يفسر نسبة بسيطة من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربحية تصل 14% فقط.

و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين الربحية، و أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من خطوات التخطيط واتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

H_{0c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (62)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته بالمتغير التابع الثالث (النمو)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.5	0.27	0.56	18.077	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.40	0.16	0.40	46.052	3.84	6.786	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.448	0.05	0.00	0.05	0.577	3.84	0.760	1.96	قبول

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (62) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية. ومعامل التأثير β ، إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن اعتماد إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق يفسر ما نسبته 27% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق النمو.

و أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خطوات التخطيط في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو، و لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (63)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته باستراتيجية اختراق السوق/النمو

المتغير المستقل	Sig	R	R2	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.60	0.37	0.63	28.174	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.54	0.29	0.54	100.77	3.84	10.039	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.451	0.05	0.00	0.05	0.569	3.84	0.755	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (63) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين التوجه نحو تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية اختراق السوق. و أن هناك علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تقوم به إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة، وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية اختراق السوق، إلا أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية اختراق السوق.

جدول رقم (64)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته باستراتيجية تطوير المنتج (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t الجدولية	t	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.4 5	0.26	0.46	15.306	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.32	0.10	0.32	28.228	3.84	5.313	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.093	0.11	2.844	0.11	0.569	3.84	1.686	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (64) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتج. و هناك علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تقوم به المشاريع الصناعية الصغيرة، وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتج. و أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتج.

جدول رقم (65)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته باستراتيجية تطوير السوق / النمو.

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.54	0.29	0.68	20.155	3.00			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.45	0.21	0.45	64.267	3.84	8.017	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.724	0.02	0.00	0.02	0.125	3.84	0.345	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (65) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير السوق. و أن هناك علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تقوم به المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير السوق، و أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير السوق.

جدول رقم (66)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الرابع
(التخطيط الاستراتيجي للتسويق) وعلاقته باستراتيجية التنوع (النمو).

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t الجدولية	t	القرار الإحصائي
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0.000	0.3 0	0.09	0.21	4.983	2.21			رفض الفرضية العدمية.

خطوات التخطيط	0.000	0.25	0.06	0.25	17.215	3.84	4.149	1.96	رفض
اتجاهات الإدارة نحو التخطيط	0.375	0.06	0.00	0.06	0.788	3.84	0.888	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (66) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنوع. وتوجد علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تقوم به المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنوع، و أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنوع.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H_{05} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو.
و لتتم عملية اختبارها تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا للمتغير التابع.
الفرضية الفرعية الأولى:

H_{05a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

H_{05b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها

المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

H_{05c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع

الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (67)

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الخامس (الاستراتيجيات التسويقية التنافسية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
قبول	0.55	2.81	الاستراتيجيات التسويقية التنافسية: استراتيجية التميز:
قبول	0.83	3.08	القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز.
قبول	0.95	2.64	إن الإنفاق على الأبحاث والدراسات يحقق لنا التميز.
قبول	0.87	3.00	يدرك المستهلك تميز منتجاتنا.
قبول	0.68	3.07	نحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك
قبول	0.57	3.10	نتميز بالقدرة على الالتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلك.
قبول	0.60	2.98	نتميز بتوفير منتجاتنا في مختلف منافذ التوزيع.
قبول	0.72	2.62	حملاتنا الترويجية المكثفة تحقق التميز لمنتجاتنا. استراتيجية التركيز:
قبول	0.95	2.87	تتوفر لدينا الامكانيات التسويقية اللازمة لخدمة السوق ككل.
قبول	0.81	2.94	ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدد.
قبول	0.84	2.94	إن جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدد.
قبول	0.81	2.62	نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدد.
قبول	0.80	2.59	خدمة قطاع سوقي محدد تزيد من فعالية الأنشطة التسويقية لدينا.
قبول	0.75	2.74	نحقق السيطرة على التكاليف في خدمة قطاع سوقي محدد.
قبول	0.80	2.86	نحقق التميز في حال العمل في قطاع سوقي محدد. استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية:
قبول	0.80	3.08	تصعب مواجهة المؤسسات الصناعية الكبيرة المنافسة منفردين
قبول	1.00	2.66	الدخول في تكتلات مع مؤسسات صناعية صغيرة أمر ضروري.
قبول	0.65	2.97	التكامل مع موردي المواد الخام يساعدنا على تجاوز محدودية الموارد.
قبول	0.80	2.62	التكامل مع موزعي منتجاتنا يساعد على تجاوز محدودية الموارد.
رفض	1.03	2.45	الدخول في اتحادات مع الآخرين يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.

استراتيجية قيادة التكاليف:

قبول	0.78	3.21	نحرص على ضبط تكاليف الترويج إلى الحد الأدنى.
قبول	1.02	2.79	نعتمد على تقليد المنتجات المنافسة بدلا من ابتكار منتجات جديدة لتوفير تكاليف التطوير.
قبول	0.83	2.67	نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة.
قبول	0.88	2.53	نحرص على خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها.
قبول	0.85	2.63	نقدم مجموعة من المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة.
قبول	1.14	2.72	نختار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعنا.

يلاحظ من الجدول رقم (67) أن هناك قبولا من قبل المستحبين للاستبانة حول الاستراتيجيات التسويقية التنافسية. وأن هناك اهتماما من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة باستراتيجية التميز، و استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد. ولديهم إدراك لصعوبة مواجهة المنافسة مع المؤسسات الصناعية الكبيرة منفردين، ولا يرون أن الاتحاد مع مؤسسات صغيرة مشابهة أمر ضروري لتطوير استراتيجيات تسويقية كفاءة. إلا أن هناك اتجاها إيجابيا لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التكامل مع موردي المواد الخام وموزعي المنتجات. أما فيما يتعلق باستراتيجية قيادة التكاليف فقد أشارت النتائج إلى أن هناك حرصا لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة على ضبط تكاليف الترويج واختيار المواد الخام ذات المواصفات الرخيصة والتكاليف المنخفضة، وخفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها. إضافة إلى العمل على إنتاج مجموعة نمطية وتشكيلة محدودة من المنتجات. وذلك سعيا للوصول إلى استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف نظرا لانخفاض ميزانية التسويق لديهم . ومع ذلك كان هناك رفض من قبل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لفكرة اختيار مواقع رخيصة لمصانعهم وذلك لرغبتهم في التواجد في مواقع قريبة من المستهلك ومن الموردين والموزعين، وكذلك كان هناك رفض لفكرة أنهم يعتمدون على تقليد المنتجات المنافسة بدلا من اعتماد التجديد والتحديث نظرا لارتفاع تكاليفه.

جدول رقم (68)
توزيع الاستجابات حسب أسس
تقسيم السوق.

أسس التقسيم	التكرار	النسب %
جغرافية	153	61.0
ديمغرافية	67	26.7
اجتماعية	69	27.5
لم يجيب	6	2.6
أخرى	10	4.0

يلاحظ أن النسبة الكبرى من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تعتمد أسس التجزئة الجغرافية للسوق، ثم الأسس الاجتماعية والديمغرافية التي تساوت نسب الاستجابات لهما.

جدول رقم (69)
توزيع الاستجابات حسب معايير تقييم
القطاعات السوقية.

معايير التقييم	التكرار	النسب %
حجم القطاع السوقي	114	45.4
القوة الشرائية لأفراد القطاع	146	58.2
حجم المنافسة داخل القطاع	82	32.7
أخرى	24	9.6

يلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تقيم القطاعات السوقية وفقا للقوة الشرائية لأفراد القطاع، ثم بناء على حجم القطاع ومن ثم حجم المنافسة فيه.

ويلاحظ من الجدول رقم (70) أن النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تختار القطاع السوقي المناسب للعمل به وفقا لمدى تلاؤم متطلبات خدمته مع امكاناتها المادية والبشرية، ثم بناء على فرصة تحقيق ميزة تنافسية فيه. ولم تعطي أهمية كبيرة لكون القطاع السوقي لا تعمل فيه المؤسسات الصناعية الكبيرة.

جدول رقم (70)

توزيع الاستجابات حسب معايير اختيار القطاع السوقي المناسب.

النسب %	التكرار	معيار التقييم
13.1	33	غير مخدوم من قبل المؤسسات الصناعية الكبيرة.
55.0	138	تتوفر لها فيه ميزة تنافسية.
58.6	147	يتناسب مع امكاناتها المادية والبشرية.
15.9	40	أخرى

و لدراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الممكن العمل بها في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء والربحية والنمو، فستتم من خلال اختبار تفرعات الفرضية الرئيسية الخامسة عن طريق نتائج التحليل والقواعد الإحصائية التي تم توضيحها في بداية مبحث اختبار الفرضيات.

H_{05a} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (71) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق البقاء. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية. ومعامل التأثير β ، إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية يفسر ما نسبته 30% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. ويلاحظ من نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (71) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة لكل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء، إلا أنه لا توجد علاقة معنوية بين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد وبين قدرتها على تحقيق البقاء.

جدول رقم (71)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس (الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته بالمتغير التابع الأول (البقاء)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.55	0.30	0.721	26.627	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.357	0.12	0.357	34.104	3.84	5.840	1.96	رفض
استراتيجية التركيز	0.981	0.001	0.00	-0.001	0.000	3.84	0.023	1.96	قبول
استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	0.000	0.378	0.14	0.378	41.392	3.84	6.434	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.000	0.262	0.07	0.262	18.393	3.84	4.289	1.96	رفض

جدول رقم (72)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية/البقاء.

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.33	0.10	0.50	7.354	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.25	0.06	0.25	17.520	3.84	4.186	1.96	رفض		
استراتيجية التركيز	0.000	0.22	0.05	0.22	12.175	3.84	3.489	1.96	رفض		
استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	0.011	0.16	0.03	0.16	0.03	0.16	6.513	3.84	2.552	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.402	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.706	3.84	0.840	1.96	قبول

تشير نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (72) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية

كأحد مقومات تحقيق البقاء. وهناك علاقة معنوية ذات دلالة بين كل من استراتيجيات التميز واستراتيجية

التركيز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج عدم وجود

علاقة معنوية بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة.

جدول رقم (73)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته بفعالية أنشطة التسويق/البقاء.

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.46	0.21	0.57	16.330	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.29	0.09	0.29	23.070	3.84	4.803	1.96	رفض
استراتيجية التركيز	0.454	0.05	0.00	-0.05	0.562	3.84	0.749	1.96	قبول
الاتحادات الاستراتيجية	0.000	0.27	0.08	0.27	20.235	3.84	4.498	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.000	0.25	0.06	0.25	16.804	3.84	4.099	1.96	رفض

تشير نتائج الاختبار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (73) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين فعالية أنشطة التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة كأحد مقومات بقائها. وهناك علاقة ذات دلالة بين كل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف وبين فعالية أنشطة التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة، ولا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التركيز وبين فعالية أنشطة التسويق. H_{05b} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق الربحية.

جدول رقم (74)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته بالمتغير التابع الثاني الربحية

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.019	0.2	0.05	0.24	2.993	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.083	0.21	0.04	0.21	3.033	3.84	1.74	1.96	قبول
استراتيجية التركيز	0.058	0.12	0.01	0.12	3.634	3.84	1.90	1.96	قبول
استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	0.920	0.00	0.00	0.00	0.008	3.84	0.08	1.96	قبول
استراتيجية قيادة التكاليف	0.000	0.30	0.09	0.30	25.51	3.84	5.05	1.96	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (74) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين الربحية. وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية، إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. وان هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية تفسر ما نسبته 5% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربح وهذه نسبة بسيطة.

كما ويلاحظ من نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (74) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة لكل من استراتيجية التميز أو استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية أو استراتيجية التركيز وبين الربحية، و لكن توجد هناك علاقة معنوية بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين الربحية.

H_{0c} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبعها المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو.

جدول رقم (75)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس (الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته بالمتغير التابع الثالث (النمو)

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.4	0.21	0.50	16.261	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.26	0.07	0.26	17.618	3.84	4.197	1.96	رفض.
استراتيجية التركيز	0.652	0.03	0.00	0.03	0.204	3.84	0.45	1.96	قبول
استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	0.000	0.35	0.12	0.3	33.867	3.84	5.820	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.025	0.14	0.02	0.14	5.054	3.84	2.248	1.96	رفض

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (75) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو، وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيم F المحسوبة مع قيم F الجدولية. إضافة إلى معنوية الاختبار Sig التي تقل عن 0.05. كما وتشير النتائج إلى أن هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية تفسر ما نسبته 21% من التغير الحاصل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق النمو. ويلاحظ من نتائج القرار الإحصائي الواردة في الجدول رقم (75) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة كل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرتها على تحقيق النمو.

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (76) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو استراتيجية اختراق السوق. ويلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين التوجه نحو استراتيجية اختراق السوق، ولا توجد علاقة معنوية بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين التوجه نحو استراتيجية اختراق السوق.

جدول رقم (76)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته باستراتيجية اختراق السوق/النمو

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.51	0.26	0.61	21.260	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.32	0.10	0.32	27.978	3.84	5.289	1.96	رفض
استراتيجية التركيز	0.014	0.15	0.02	0.15	6.064	3.84	2.463	1.96	رفض
استراتيجية الاتحادات	0.000	0.42	0.17	0.42	53.404	3.84	7.308	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.758	0.02	0.00	0.02	0.096	3.84	0.309	1.96	قبول

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (77) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين استراتيجية تطوير المنتج. وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير المنتج، ولا توجد علاقة معنوية بين كل من استراتيجية التركيز واستراتيجية قيادة التكاليف وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير المنتج/النمو.

جدول رقم (77)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته باستراتيجية تطوير المنتج/النمو

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.50	0.25	0.53	20.520	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.30	0.09	0.30	25.207	3.84	5.021	1.96	رفض
استراتيجية التركيز	0.991	0.00	0.00	0.00	0.000	3.84	0.012	1.96	قبول
استراتيجية الاتحادات	0.000	0.39	0.15	0.39	42.953	3.84	6.554	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.105	0.10	0.01	0.10	2.640	3.84	1.625	1.96	قبول

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (78) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين استراتيجية تطوير السوق. وهناك علاقة بين كل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين التوجه نحو استراتيجية تطوير السوق، ولا توجد علاقة معنوية بين كل من استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد واستراتيجية قيادة التكاليف وبين التوجه نحو تطوير السوق.

جدول رقم (78)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته باستراتيجية تطوير السوق/النمو

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.41	0.17	0.42	12.737	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.000	0.24	0.05	0.42	14.554	3.84	3.815	1.96	رفض
استراتيجية التركيز	0.339	0.06	0.00	0.06	0.918	3.84	0.958	1.96	قبول
استراتيجية الاتحادات	0.000	0.34	0.12	0.34	33.628	3.84	5.799	1.96	رفض
استراتيجية قيادة التكاليف	0.954	0.00	0.00	0.00	0.003	3.84	0.058	1.96	قبول

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (79) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المتبعة في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين استراتيجية التنويع. ويلاحظ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنويع، إلا أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد واستراتيجية قيادة التكاليف و بين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنويع.

جدول رقم (79)

نتائج اختبار الانحدار المتعددة واختبار الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخامس
(الاستراتيجيات التسويقية التنافسية) وعلاقته باستراتيجية التنوع / النمو.

المتغير المستقل	Sig	R	R ²	β	F	F الجدولية	t	t الجدولية	القرار الإحصائي
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	0.000	0.32	0.10	0.15	7.231	2.37			رفض الفرضية العدمية.

استراتيجية التميز	0.427	0.05	0.00	0.05	0.630	3.84	0.796	1.96	قبول
استراتيجية التركيز	0.001	0.20	0.04	0.20	10.342	3.84	3.216	1.96	رفض
استراتيجية الاتحادات	0.220	0.08	0.00	0.08	1.510	3.84	1.229	1.96	قبول.
استراتيجية قيادة التكاليف	0.000	0.24	0.06	0.24	15.050	3.84		1.96	رفض

الفرضية الرئيسية السادسة (اختبار الفروقات)

تم إجراء تحليل التباين ANOVA لاختبار وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، باختلاف بعض الخصائص التعريفية للمشاريع الصناعية الصغيرة موضوع الدراسة مثل اختلاف فئات عدد العمال. ويجرى مثل هذا الاختبار في حال المطلوب التعرف على إمكانية وجود فروقات في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

Ho: لا توجد فروقات في تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختلاف فئات عدد العمال.

$$Ho: M_1 = M_2 = M_3$$

Ha : توجد فروقات في تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختلاف فئات عدد العمال.

$$Ho: M_1 \neq M_2 \neq M_3$$

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية وقيمة

(Sig) P أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة. (Sekaran, 1984, p 243)

جدول رقم (80)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (البقاء) باختلاف عدد العمال

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.46	1.89	0.006	توجد فروقات
خصائص الريادة	1.46	2.37	0.000	توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	4.96	0.000	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.40	2.86	0.000	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.56	1.07	0.372	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد	1.56	4.40	0.000	توجد فروقات
استراتيجية الاتحادات	1.57	2.15	0.005	توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.57	1.95	0.007	توجد فروقات

من الملاحظ وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء، وذلك باختلاف فئات عدد العمال العاملين في هذه المشاريع. باستثناء تأثير استراتيجية التميز على تحقيق البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة الذي لم يسجل أية فروقات في هذا التأثير باختلاف فئات عدد العمال. وبإجراء اختبار Scheffe اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح فئة العمال من 10-19 عاملا، ثم فئة من 20 - 49 عاملا، ثم من 5 - 9 عمال. هذا ما يوضحه جدول رقم (83).

جدول رقم (81)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الربحية) باختلاف فئات العمال

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الاحصائية
المفهوم التسويقي	1.46	3.63	0.000	توجد فروقات
خصائص الريادة	1.46	1.41	0.087	لا توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	1.98	0.004	توجد فروقات

التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.46	3.62	0.000	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.52	1.38	0.117	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد	1.52	1.84	0.012	توجد فروقات
استراتيجية الاتحادات	1.57	2.47	0.001	توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.57	1.71	0.026	توجد فروقات

من الملاحظ وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق الربحية، وذلك باختلاف فئات عدد العمال العاملين في هذه المشاريع. باستثناء تأثير خصائص الريادة على تحقيق الربحية للمشاريع الصناعية الصغيرة، وتأثير إستراتيجية التميز على تحقيق الربحية للمشاريع الصناعية الصغيرة. حيث لم يسجل أية فروقات في هذا التأثير باختلاف فئات عدد العمال. وبإجراء اختبار Scheffe اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح فئة العمال من 20- 49 عاملا، ثم فئة من 10 - 19 عاملا، ثم من 5 - 9 عمال. هذا ما يوضحه جدول رقم (83).

جدول رقم (82)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (النمو) باختلاف فئات العمال

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.46	2.35	00.00	توجد فروقات
خصائص الريادة	1.46	2.62	0.000	توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	5.23	0.000	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.46	2.41	0.000	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.52	1.37	0.120	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد	1.52	3.49	0.000	توجد فروقات
استراتيجية الاتحادات	1.57	4.04	0.000	توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.52	2.17	0.002	توجد فروقات

من الملاحظ وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق النمو، وذلك باختلاف فئات عدد العمال العاملين في هذه المشاريع. باستثناء تأثير استراتيجية التميز على تحقيق النمو للمشاريع الصناعية الصغيرة الذي لم يسجل أية فروقات في هذا التأثير باختلاف فئات عدد العمال. وبإجراء اختبار Scheffe اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح فئة العمال من 10-19 عاملا، ثم فئة من 20 - 49 عاملا، ثم من 5 - 9 عمال. هذا ما يوضحه جدول رقم (83).

جدول رقم (83)

نتائج اختبار Scheffe للمتغيرات التابعة باختلاف عدد العمال

فئات عدد العمال	الوسط الحسابي/البقاء	الوسط الحسابي/ الربحية	الوسط الحسابي/ النمو
9-5 عمال	2.55	1.45	2.15
19-10 عاملا	2.76	2.03	2.57
49-20 عاملا	2.70	2.26	2.50

وتشير القيم الواردة في الجدول رقم (84) إلى وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء، وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه هذه المشاريع. باستثناء تأثير تبني المفهوم التسويقي على تحقيق البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة. حيث لم يسجل أية فروقات في هذا التأثير القطاع الصناعي. وبمراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. هذا ما يوضحه جدول رقم (87).

جدول رقم (84)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (البقاء) باختلاف القطاع الصناعي.

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	1.54	0.082	لا توجد فروقات
الريادة	1.67	2.62	0.001	توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	2.16	0.001	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.57	2.93	0.000	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	3.48	0.000	توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.75	9.14	0.000	توجد فروقات
استراتيجيات الاتحادات	1.83	3.64	0.000	توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.75	2.34	0.005	توجد فروقات

كما تشير القيم الواردة في الجدول رقم (85) إلى وجود فروقات في تأثير نظم معلومات التسويق

والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق الربحية، وذلك

باختلاف القطاع الصناعي. ومراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت

فروقات كانت لصالح قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. هذا ما يوضحه جدول رقم (87).

جدول رقم (85)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الربحية) باختلاف القطاع الصناعي.

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	1.49	0.100	لا توجد فروقات
الريادة	1.67	1.66	0.051	لا توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	2.35	0.000	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.57	1.76	0.024	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	1.66	0.070	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.75	0.86	0.590	لا توجد فروقات
استراتيجيات الاتحادات	1.83	0.94	0.490	لا توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.67	0.97	0.475	لا توجد فروقات

كما تشير القيم الواردة في الجدول رقم (86) إلى وجود فروقات في تأثير نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، وكل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز وقيادة التكاليف على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق النمو، وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه هذه المشاريع. ومراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. هذا ما يوضحه جدول رقم (87).

جدول رقم (86)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (النمو) باختلاف القطاع الصناعي.

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الاحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	0.01	0.443	لا توجد فروقات
الريادة	1.67	1.60	0.064	لا توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.46	1.75	0.014	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.57	1.71	0.032	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	2.40	0.005	توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.75	3.06	0.000	توجد فروقات
استراتيجيات الاتحادات	1.83	1.62	0.094	لا توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.67	2.06	0.015	توجد فروقات

جدول رقم (87)

نتائج اختبار المتوسطات للمتغيرات التابعة باختلاف القطاع الصناعي

فئات عدد العمال	الوسط الحسابي/البقاء	الوسط الحسابي/ الربحية	الوسط الحسابي/ النمو
غذائي	2.60	1.78	2.27
منسوجات	2.76	2.02	2.53

جدول رقم (88)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (البقاء) باختلاف المنطقة الجغرافية (عمان واربد).

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	0.92	0.543	لا توجد فروقات
الريادة	1.75	1.25	0.245	لا توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.67	3.30	0.000	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي	1.67	1.97	0.021	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	1.04	0.413	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.83	0.81	0.624	لا توجد فروقات
استراتيجيات الاتحادات	1.83	0.62	0.805	لا توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.83	1.69	0.083	لا توجد فروقات

من الملاحظ عدم وجود فروقات في تأثير جميع المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء، باختلاف المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها هذه المشاريع. باستثناء نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق التي سجلت فروقا في ذلك. ومراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح منطقة اربد. هذا ما يوضحه جدول رقم (91).

جدول رقم (89)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الربحية) باختلاف المنطقة الجغرافية (عمان، اردب).

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	1.35	0.163	لا توجد فروقات
الريادة	1.75	0.67	0.771	لا توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.67	1.79	0.039	توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.67	1.75	0.048	توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	0.96	0.484	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.83	0.97	0.467	لا توجد فروقات
استراتيجية الاتحادات	1.83	1.99	0.030	توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.83	2.43	0.009	توجد فروقات

من الملاحظ وجود فروقات في تأثير كل من نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، إضافة إلى استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق الربحية، وذلك باختلاف المنطقة الجغرافية. ومراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح منطقة اردب. هذا ما يوضحه جدول رقم (91).

جدول رقم (90)

قيم F لاختبار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع (النمو) باختلاف المنطقة الجغرافية (عمان ، اربد) .

المتغير المستقل	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	القاعدة الإحصائية
المفهوم التسويقي	1.67	0.92	0.545	لا توجد فروقات
الريادة	1.75	2.34	0.008	توجد فروقات
نظم معلومات التسويق	1.67	1.34	0.180	لا توجد فروقات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.67	1.47	0.123	لا توجد فروقات
استراتيجية التميز	1.75	1.49	0.127	لا توجد فروقات
استراتيجية التركيز	1.83	0.88	0.553	لا توجد فروقات
استراتيجيات الاتحادات	1.83	0.87	0.565	لا توجد فروقات
استراتيجية قيادة التكاليف	1.83	1.75	0.071	لا توجد فروقات

من الملاحظ عدم وجود فروقات في تأثير جميع المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق النمو، باختلاف المنطقة الجغرافية. باستثناء الريادة التي سجلت فروقات في تأثيرها على النمو باختلاف المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها هذه المشاريع. وبمراجعة المتوسطات اتضح أن الفروق في تأثير المتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات كانت لصالح منطقة اربد. هذا ما يوضحه جدول رقم (91).

جدول رقم (91)

نتائج اختبار المتوسطات للمتغيرات التابعة باختلاف المنطقة الجغرافية

فئات عدد العمال	الوسط الحسابي/البقاء	الوسط الحسابي/ الربحية	الوسط الحسابي/ النمو
عمان	2.65	1.78	2.31
اربد	2.89	2.54	2.90

(2) تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression

ترتيب المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وفقا لدرجة تأثيرها على المتغير التابع تم إجراء اختبار

Stepwise Regression .(Sekaran, 1984, p247)

جدول رقم (92)

نتائج اختبار Stepwise Regression / المتغير التابع البقاء

المتغير	F	P(sig)	R	R ²
نظم معلومات التسويق	127.18	0.000	0.58	0.34
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات	81.36	0.000	0.63	0.40
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات + استراتيجية التميز.	61.71	0.000	0.65	0.43
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات + استراتيجية التميز + الريادة.	48.46	0.000	0.66	0.45

يشير النتائج الواردة في الجدول رقم (92) أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة مجتمعة ارتبطت بعلاقة معنوية مع المتغير التابع الأول (البقاء) واستطاعت أن تفسر ما نسبة 45% من التغير الحاصل في المتغير التابع (البقاء)، و أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة يرتبط كل منها بعلاقة معنوية مع المتغير التابع الأول (البقاء)، وان كل من هذه المتغيرات المستقلة استطاع أن يفسر نسبة معينة من التغير الحاصل في المتغير التابع. كما أنه من الملاحظ أن تحليل الانحدار المتدرج استبعد المتغيرات المستقلة الأخرى التي تضمنها النموذج نظرا لضعف تأثيرها على المتغير التابع.

جدول رقم (93)

نتائج اختبار Stepwise Regression / المتغير التابع الربحية

المتغير	F	P(sig)	R	R ²
نظم معلومات التسويق	75.3	0.000	0.48	0.23
نظم معلومات التسويق + التخطيط الاستراتيجي للتسويق	45.89	0.000	0.52	0.27
نظم معلومات التسويق + التخطيط الاستراتيجي للتسويق + استراتيجية قيادة التكاليف.	34.07	0.000	0.54	0.30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (93) أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة مجتمعة ارتبطت بعلاقة معنوية مع المتغير التابع (الربحية) واستطاعت أن تفسر ما نسبته 30% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الربحية). و أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة يرتبط كل منها بعلاقة معنوية مع المتغير التابع الأول (الربحية). وان كل من هذه المتغيرات المستقلة استطاع أن يفسر نسبة معينة من التغير الحاصل في المتغير التابع. كما أنه من الملاحظ أن تحليل الانحدار المتدرج استبعد المتغيرات المستقلة الأخرى التي تضمنها النموذج نظرا لضعف تأثيرها على المتغير التابع.

جدول رقم (94)

نتائج اختبار Stepwise Regression / المتغير التابع استراتيجيات النمو

المتغير	F	P(sig)	R	R ²
نظم معلومات التسويق	421.7	0.000	0.79	0.63
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية.	232.9	0.000	0.80	0.65
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات + استراتيجية التميز.	161.3	0.000	0.81	0.66
نظم معلومات التسويق + استراتيجية الاتحادات + استراتيجية التميز + المفهوم التسويقي.	125.2	0.000	0.82	0.67

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (94) أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة مجتمعة ارتبطت بعلاقة معنوية مع المتغير التابع الثالث (استراتيجيات النمو) واستطاعت أن تفسر ما نسبة 67% من التغير الحاصل في المتغير التابع الثالث. و أن المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة يرتبط كل منها بعلاقة معنوية مع المتغير التابع. وان كل من هذه المتغيرات المستقلة استطاع أن يفسر نسبة معينة من التغير الحاصل في المتغير التابع. كما أنه من الملاحظ أن تحليل الانحدار المتدرج استبعد المتغيرات المستقلة الأخرى التي تضمنها النموذج نظرا لضعف تأثيرها على المتغير التابع.

جدول رقم (95)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى .	البقاء	الربحية	النمو
---------------------------	--------	---------	-------

المفهوم التسويقي
توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

مرتكزات المفهوم التسويقي:

التركيز على المستهلكين
توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

التركيز على المنافسين
توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

تكامل الأنشطة
لا توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

الربحية طويلة الأجل
توجد علاقة
توجد علاقة
توجد علاقة

الفرضية الرئيسية الثانية .	البقاء	الربحية	النمو
الريادة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة

خصائص الريادة:

المبادرة
توجد علاقة
توجد علاقة
توجد علاقة

المخاطرة
توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

الفرضية الرئيسية الثالثة .	البقاء	الربحية	النمو
نظم معلومات التسويق	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة

أبعاد نظم معلومات التسويق:

نوعية المعلومات ومصادرها
توجد علاقة
توجد علاقة
توجد علاقة

اتجاهات الإدارة نحو المعلومات
توجد علاقة
لا توجد علاقة
توجد علاقة

النمو	الربحية	البقاء	الفرضية الرئيسية الرابعة.
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	التخطيط الاستراتيجي للتسويق
أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق			
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	خطوات التخطيط الاستراتيجي
لا توجد علاقة	توجد علاقة	لا توجد علاقة	اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي.

النمو	الربحية	البقاء	الفرضية الرئيسية الخامسة.
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
توجد علاقة	لا توجد علاقة	توجد علاقة	استراتيجية التميز
لا توجد علاقة	لا توجد علاقة	لا توجد علاقة	استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد
توجد علاقة	لا توجد علاقة	توجد علاقة	استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	استراتيجية قيادة التكاليف

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

اعتمادا على الاختبار السابق لفرضيات الدراسة ستتم مناقشة وتحليل نتائج هذا الاختبار، في محاولة للإجابة عن أسئلة الدراسة المنبثقة من عناصر مشكلتها.
أولا: تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي:

- إن تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي يرتبط بعلاقة مع قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء والنمو. ولكن هذه العلاقة لم تكن واضحة فيما يتعلق بالقدرة على تحقيق الربحية. ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن العلاقة بين التوجه نحو السوق وتحقيق الربحية هي علاقة غير مباشرة تتم من خلال تحقيق البقاء والنمو وبالتالي تحقيق الربح. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة Kohli & Jaworski, 1990 التي اعتبرت الربحية هي نتيجة غير مباشرة لتطبيق التوجه نحو السوق. وقد يكون من أسباب عدم وضوح مثل هذه العلاقة في الدراسة، تحفظ الفئة المستجيبة من مدراء المشاريع الصناعية الصغيرة في الإجابة عن العبارات ذات الطابع المالي التي تضمنها مقياس الدراسة.

- ظهرت العلاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، من خلال اثبات العلاقة بين أبعاد ومرتكزات هذا التوجه وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في الوصول الى ميزة تنافسية. وبين زيادة فعالية أنشطتها التسويقية. حيث وجدت هناك علاقة معنوية بين كل من تركيز المشاريع الصناعية الصغيرة على العملاء والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل وبين قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية وعلى زيادة فعالية أنشطتها التسويقية. إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Narver & Slater, 1990)، التي خلصت إلى أن المشاريع الصغيرة المتوجهة نحو السوق هي الأكثر قدرة على تحقيق المزايا التنافسية. وهذا أيضا ما أشارت إليه دراسة (Pelham & Wilson, 1995) التي اعتبرت توجه المشاريع الصغيرة نحو السوق هو مصدر قوي للميزة التنافسية. وكذلك دراسة (Pelham, 1997) التي أظهرت نتائجها أن أهم متغيرات التوجه نحو السوق التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة هو التوجه نحو العملاء والسعي لإرضائهم. إضافة إلى دراسة كل من (Chaston & Mangles, 1997) و (Hunt & Morgen, 1996) و (Day & Wensly, 1988).

● أما فيما يتعلق بالتركيز على المنافسين، فلم تشر النتائج إلى وجود علاقة معنوية بينه وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية أو في التأثير على فعالية أنشطتها التسويقية، وبالتالي فهي لم تؤثر على قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم قناعة إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة بأهمية جمع المعلومات عن نقاط ضعف وقوة المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية المختلفة، وتجاهلهم لخطورة البيئة التنافسية التي يعملون بها. إضافة إلى عدم توفر أنظمة استخبارات تسويقية لديهم نظرا لحاجاتها إلى الامكانيات المادية والبشرية التي تفتقر إليها المشاريع الصناعية الصغيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Day & Wensly, 1988) التي أشارت إلى ضعف تأثير البيئة التنافسية التي تعمل بها المشاريع الصناعية الصغيرة على الأداء. وجاء هذا متعارضا مع ما خلصت إليه دراسة (Rajiv & Kumar, 2002) بأن أقوى تأثير لمتغيرات التوجه نحو السوق على الأداء هو تأثير التركيز على المنافسين، وأضعف تأثير هو للتركيز على العملاء. وكانت دراستهما قد بحثت في تأثير متغيرات التوجه نحو السوق على الأداء، بشكل عام ولم تخصص ما يتعلق بالمشاريع الصغيرة تحديدا.

● أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين تكامل أنشطة المشروع وبين قدرته على تحقيق البقاء، سواء من حيث قدرته في تحقيق الميزة التنافسية أو تأثيره على فعالية الأنشطة التسويقية، ويعود ذلك إلى صغر حجم المشروع وعدم وجود وظائف مستقلة ذات توصيف وظيفي محدد ضمن هيكل تنظيمي واضح. وهذا يعتبر من الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في سعيها نحو التوجه نحو السوق، حيث اعتبر (Mezion, 1991) أن عدم تكامل أنشطة المشروع الصغير وصعوبات إجراء البحوث حول المنافسين هي من أسباب ضعف تبني المفهوم التسويقي والتوجه نحو السوق لدى المشاريع الصغيرة.

● وأشارت النتائج الخاصة بأساليب تحقيق الميزة التنافسية إلى أن الاستجابات تساوت تقريبا من حيث أسلوب تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصناعية الصغيرة. فهناك ما نسبته 48.6% من الاستجابات أكدت أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال السيطرة على التكاليف، و51% من الاستجابات ترى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التميز بالجودة.

- وأظهرت النتائج أن 60% من الاستجابات أكدت أن التميز في السوق بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة يتحقق عن طريق التركيز على جودة المنتجات. و47% من الاستجابات ترى أن التميز يأتي عن طريق التخصص في خدمة السوق المحلي. و46% من الاستجابات تعتبر أن التميز في السوق يتحقق من خلال الاهتمام بالمستهلك ، و41% تعتبر أن التميز في السوق يتحقق بالقدرة على الابتكار والتجديد. ويعود هذا الترتيب لمجالات التميز في السوق نظرا لتوجه المشاريع الصناعية الصغيرة لخدمة السوق المحلي واهتمامها بالجودة من وجهة نظر المستهلك المحلي، وضعف امكاناتها على المنافسة في الأسواق الدولية.
- أما ترتيب الاستجابات بالنسبة للصورة الذهنية المرغوب في بنائها لدى المستهلك فجاء كما يلي: احتل التركيز على الجودة العالية للمنتجات المركز الأول، ثم جاء تميز المنتجات، ثم توفرها في الأسواق، وأخيرا السعر المنخفض. وقد يفسر هذا الترتيب بناء على نتائج السؤال السابق حول إدراك إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة إلى أن قدرتها على التميز تأتي عن طريق التركيز على الجودة والتوجه نحو المستهلك المحلي.
- وأشارت النتائج أيضا أن هناك علاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين قدرتها على تحقيق النمو. وتوضح هذه العلاقة من خلال العلاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي وبين مختلف استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff للنمو. حيث وجدت علاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية اختراق السوق، وهذه العلاقة كانت واضحة أيضا بين مختلف أبعاد ومرتكزات التوجه نحو السوق وبين استراتيجية اختراق السوق. وذلك لكون استراتيجية اختراق السوق تقوم على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة،

● والعمل على إشباعها بما يتناسب مع خصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بشكل يزيد من معدلات استهلاكهم للمنتجات الحالية. إضافة إلى أن اختراق السوق يتطلب المتابعة والتحليل الدقيق لنقاط ضعف المنافسين ونقاط قوتهم وتحركاتهم، وذلك لتتمكن من الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وزيادة معدل استهلاكهم من المنتجات الحالية و محاولة جذب مستهلكي المنافسين. وهذا يتطلب تخطيط طويل الأجل قائم على التوجه نحو الربحية طويلة الأجل، و توفر أنشطة متكاملة في المشروع الصناعي الصغير، تعمل مع اختراق السوق.

● أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتج، وهذه العلاقة كانت واضحة أيضا بين مختلف أبعاد التوجه نحو السوق وبين استراتيجية تطوير المنتج. وذلك لكون استراتيجية تطوير المنتج تعتمد على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها، بشكل يساعد على تطوير المنتجات الحالية و طرح منتجات جديدة، من خلال توسيع الخطوط الإنتاجية الحالية أو ابتكار منتجات جديدة. إضافة إلى أن تطوير المنتج يستوجب المتابعة والتحليل الدقيق لنقاط ضعف المنافسين ونقاط قوتهم وتحركاتهم، وذلك لزيادة القدرة على تطوير منتجات تتفوق على منتجات المنافسين، و تكون قادرة على جذب مستهلكي المنافسين ومنع تحول المستهلكين الحاليين إلى المنتجات المنافسة. وهذا يتطلب تخطيط طويل الأجل قائم على التوجه نحو الربحية طويلة الأجل، و توفر أنشطة متكاملة ومتناسقة في المشروع الصناعي الصغير تعمل مع تطوير المنتج. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Chaston & Mangles, 1997) ودراسة Pelham & Wilson, 1995) التي أشارت إلى أن العوامل الأكثر تأثيرا على المشاريع الصناعية الناشئة هي مواكبة توقعات المستهلكين، وتطوير منتجات جديدة تساعد على اختراق الأسواق الحالية والدخول لأسواق جديدة.

● وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية تطوير السوق، وهذه العلاقة المعنوية كانت واضحة أيضا بين مختلف أبعاد التوجه نحو السوق وبين استراتيجية تطوير السوق. وذلك لكون استراتيجية تطوير السوق تقوم على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق الجديدة والعمل على إشباعها، بشكل يساعد في الدخول إلى أسواق جديدة سواء محليا أم دوليا. كما أن الدخول إلى أسواق جديدة بحاجة إلى أنشطة متناسقة ومتكاملة داخل المؤسسة، ومتابعة دقيقة لتحركات المنافسين باتجاه الدخول للأسواق الجديدة. وهذا ما يتفق أيضا مع دراسة كل من (Chaston & Mangles, 1997) و (Pelham & Wilson, 1995)

● كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين تبني إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي في المشاريع الصناعية الصغيرة وبين التوجه نحو تطبيق استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات، وهذه العلاقة المعنوية كانت واضحة أيضا بين مختلف أبعاد التوجه نحو السوق وبين استراتيجية التنوع. وذلك لكون استراتيجية التنوع تعتمد على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق الجديدة والعمل على إشباعها وذلك بتطوير منتجات جديدة مناسبة. ولا بد للمشروع الصناعي الصغير لكي يتمكن من تنوع أسواقه أن يتميز بأنشطة متكاملة ومتناسقة، هذه النتيجة منسجمة مع دراسة (Christopher & Lori, 1998) التي أوصى فيها بأن على المشاريع الصناعية الصغيرة أن تتبع استراتيجية التنوع في أسواقها ومنتجاتها، وذلك لمواجهة المنافسة واحتمال انخفاض النمو في أسواقها الأساسية، والا اضطرت إلى الخروج من السوق. وأشار إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة التي لم تحقق النمو والبقاء في السوق هي تلك التي كانت تعاني من محدودية القدرة على تنوع منتجاتها، وكانت تعمل في قطاع محدود من السوق، يستطيع أن ينافس فيه فقط من يستطيع أن يحقق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على التكاليف.

ثانيا : خصائص الريادة التسويقية لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة:

● هناك علاقة بين خصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. وهذا ما خلصت إليه دراسة (Gary, 2000) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين مقاييس أداء هذه المشاريع، و اعتبر الريادة هي خاصية مهمة لضمان بقاء واستمرار المشروع الصغير وليست مجرد ضمان لنموه. وكذلك دراسة (Lumpkin & Covin, 1997) التي أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي هي الأقدر على تحقيق البقاء. وتأكدت العلاقة بين خصائص الريادة وقدرة المشروع الصناعي الصغير على تحقيق البقاء، من خلال ارتباط أبعاد الريادة (المبادرة، المخاطرة) التي تم قياسها في الدراسة بعلاقة مع القدرة على تحقيق البقاء. حيث كانت هناك علاقة بين خاصية المبادرة والقدرة على الوصول إلى الميزة التنافسية، وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، لأن الوصول إلى ميزة تنافسية بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة بحاجة إلى أن تتميز إدارة هذه المشاريع بالمبادرة في فهم وإدراك حاجات المستهلكين، والعمل على إشباعها بطريقة مبتكرة وفريدة، وصولاً إلى التميز فيما تقدمه للمستهلكين من منتجات، وهذا ما يحقق الميزة التنافسية في السوق ويساعدها على تحقيق البقاء. كما وأن المبادرة في طرح منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو ابتكار أساليب تسويقية جديدة يساعد في زيادة فعالية الأنشطة التسويقية و تحقيق الأهداف التسويقية.

● إلا أن النتائج لم تظهر وجود علاقة بين تمتع ادارة المشاريع الصناعية الصغيرة بخاصية تحمل المخاطرة وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.وقد يعود ذلك إلى أن المخاطرة تعني العمل في ظل حالة من عدم التأكد ، تتمثل في الإقدام على تطوير منتجات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة ، أو العمل بأنشطة تسويقية جديدة لم تثبت جدواها بعد وتحتل النجاح أو الفشل و مثل هذه الممارسات تتضمن مخاطرة مالية ومعنوية كبيرة لا تحتملها المشاريع الصناعية الصغيرة. لهذا جاءت الاستجابات لمقياس الدراسة مؤكدة تفضيل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة الأنشطة التسويقية الأقل مخاطرة.

- ولكن أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين تمتع إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة بخصائص تحمل المخاطرة وبين فعالية أنشطتها التسويقية، وذلك لأن المخاطرة تعني تطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة أو العمل بأنشطة تسويقية جديدة، تساعد في حال نجاحها على تحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي زيادة فعالية الأنشطة التسويقية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين خصائص الريادة في المشروع الصغير وبين ربحية هذا المشروع. وهذا ما توصلت إليه دراسة (Zahra, 1991) بأن هناك علاقة ايجابية بين خصائص الريادة وبين ربحية المشروع الصغير. إلا أن دراسة (Covin & Slevin, 1989) توصلت إلى أن العلاقة بين الريادة وربحية المشاريع الصناعية الصغيرة ليست ذات دلالة واضحة مع الأداء المالي لهذه المشاريع. وبالنظر إلى خصائص الريادة بشكل منفرد وعلاقتها بالربحية فقد كانت هناك علاقة بين تميز الإدارة بروح المبادرة وبين ربحية هذه المشاريع. ولم تكن هناك علاقة بين تحمل المخاطرة وبين ربحية هذه المشاريع وقد يعود السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف الدخول في مغامرات تسويقية خطيرة غير مضمونة العائدات، خاصة في الأجل القصير نظرا لعدم وضوح آثارها على حجم مبيعات المشروع.
- وأظهرت النتائج وجود علاقة بين خصائص الريادة لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة وبين قدرتها على تحقيق النمو. ويتضح هذا من خلال وجود علاقة بين خصائص الريادة مثل المبادرة وتحمل المخاطرة وبين توجهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو مختلف استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff. فكانت هناك علاقة معنوية بين الريادة وخصائصها (المبادرة، تحمل المخاطرة) وبين التوجه نحو إستراتيجية اختراق السوق واستراتيجية تطوير المنتج واستراتيجية تطوير السوق. وهذا ما أيدته دراسة (Lumpkin & Covin, 1997) التي أشارت إلى أن التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة يقودها إلى تطوير أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة. وهذا ناتج عن المبادرة في تطوير منتجات جديدة وأنشطة تسويقية جديدة تساعد على اختراق السوق وتطوير المنتجات والأسواق.

- إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن خاصية المبادرة لم يكن لها علاقة مع استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات، على الرغم من أن التنوع يحتاج إلى تطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديد، وهذا يحتاج إلى كل من المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطرة من قبل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة. وقد يكون هذا ناتجا عن كون استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات تتضمن مستوى عال من المخاطرة أكبر أثرا من خاصية المبادرة.
- ثالثا: استخدام إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق: أكدت النتائج وجود علاقة بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء، حيث كانت هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق بأبعادها المختلفة (نوعية المعلومات، مصادرها، واتجاهات الإدارة نحو المعلومات) وبين القدرة على تحقيق البقاء. وذلك من خلال العلاقة بين نظم معلومات التسويق وبين فعالية أنشطة التسويق، حيث أن للمعلومات دورا كبيرا في عملية طرح منتجات جديدة وتحديد الأسعار واختيار قنوات التوزيع المناسبة، بشكل يساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية المنشودة. ولكن لم تتضح العلاقة بين نظم معلومات التسويق وقدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في الوصول إلى الميزة التنافسية، وذلك لعدم توفر الإدراك الكافي لإدارة هذه المشاريع لدور نظم معلومات التسويق في تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى عدم توفر متطلبات تطوير أنظمة معلومات تسويق كفوءة وفعالة.
- وكانت دراسة (Leonidos & Leonidou , 2004) قد خلصت إلى أن المعلومات التسويقية تساعد على متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها بسرعة وديناميكية، عن طريق تنفيذ استراتيجيات تسويقية مناسبة تقدم القيمة المضافة للمستهلكين ، سواء بالتميز بالجودة أو في ملاءمة الأسعار، إضافة إلى دورها الأساسي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي أكدت عليه دراسة كل من (Chaudhry,1983) ودراسة (Trapp,1991).

● وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين ربحية هذا المشروع، حيث كانت هناك علاقة معنوية بين نظم معلومات التسويق بأبعادها المختلفة (نوعية المعلومات، مصادرها) وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الربحية، باستثناء اتجاهات الإدارة نحو المعلومات الذي لم يرتبط بعلاقة معنوية مع الربحية، والتي قد تفسر من خلال أن أغلب الاستجابات الخاصة بمقياس الدراسة اعتبرت أن عملية الحصول على المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واستخدامها بالشكل المناسب مصدرا لزيادة التكاليف. على الرغم من موافقتهم على العبارات التي اعتبرت المعلومات مصدرا للفهم الأفضل للسوق وحل المشاكل التسويقية. وكانت دراسة (Johanson & Kuehn, 1987) قد أشارت إلى أن نظم معلومات التسويق تساعد في بناء استراتيجيات تسويقية قادرة على إشباع حاجات العملاء وتجزئة السوق بشكل يحقق الربحية والنمو.

● أكدت النتائج وجود علاقة بين استخدام المشاريع الصناعية الصغيرة لنظم معلومات التسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو. فقد كانت هناك علاقة بين نظم معلومات التسويق بأبعادها المختلفة (نوعية المعلومات، مصادرها، واتجاهات الإدارة نحو المعلومات) وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو. تحقق ذلك من خلال العلاقة بين نظم معلومات التسويق وبين توجهات ادارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو مختلف استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff. وذلك لأن تنفيذ أي من هذه الاستراتيجيات يحتاج إلى معلومات تسويقية دقيقة، تدور حول مختلف متغيرات البيئة التسويقية، مما يساعد على اختراق الأسواق و تطوير المنتجات وتطوير الأسواق و تنويعها. وان توفر نظم معلومات تسويقية فعالة لدى المشاريع الصناعية الصغيرة يساعدها على اختيار استراتيجية النمو المناسبة لها، التي تحقق لها معدلات النمو المطلوبة في المبيعات والحصة السوقية. وتحميها من مخاطر الدخول إلى أسواق غير مناسبة أو تطوير منتجات لا تلبي احتياجات المستهلكين وبالتالي المعاونة من أخطار القرارات الاستراتيجية الخاطئة، التي تقود المشاريع الصناعية الصغيرة إلى الفشل والانسحاب من السوق.

رابعاً: ممارسة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

- وأظهرت النتائج وجود علاقة بين ممارسة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق البقاء. حيث كانت هناك علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، إلا أن اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط لم يكن لها علاقة معنوية مع القدرة على تحقيق البقاء. وقد يعود ذلك إلى أن قناعة إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة بأن التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية هو نشاط يناسب المؤسسات الصناعية الكبيرة. ومع ذلك فقط أشارت الاستجابات على مقياس الدراسة بأن إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة تسعى إلى التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها التسويقية، ولكنها تبحث عن استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف. وتوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بقدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، من خلال علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق مع قدرة هذه المشاريع على الوصول إلى الميزة التنافسية، وعلاقته مع فعالية أنشطة التسويق في هذه المشاريع وبالتالي تحقيق البقاء وهذا ما خلصت إليه دراسة (Cygi,1991) بعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق مع قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التميز.

- وأظهرت النتائج وجود علاقة بين ممارسة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق الربحية. حيث كانت هناك علاقة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده التي تم قياسها في الدراسة وهي (خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط) وبين القدرة على تحقيق الربحية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Cullen, 2002).

- وجود علاقة بين ممارسة المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو، وتوضح هذه العلاقة من خلال العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو، ولم تكن هناك علاقة بين اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو.

- كما أظهرت النتائج أن تحقيق المشاريع الصناعية الصغيرة للنمو يعتمد على مدى توجهها نحو إتباع استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff. والتي أثبتت النتائج ارتباط كل من هذه الاستراتيجيات بعلاقة معنوية مع التخطيط الاستراتيجي للتسويق. حيث أن كلا من استراتيجية اختراق السوق، تطوير المنتج، تطوير السوق وتنويع السوق والمنتجات يركز على اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يقود إلى تطوير استراتيجيات النمو المناسبة. إلا أن اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق لم تكن لها علاقة معنوية مع أي من استراتيجيات النمو. وكان (Foly, 1987) قد أشار في دراسته إلى أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال إعداد خطة تسويقية مكتوبة تكون الموجه الأساسي لأنشطة التسويق، يؤثر على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تطوير منتج جديد الذي اعتبره من مؤشرات الأداء التسويقي.
- أن النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تعتبر الاستراتيجية التي تساعد في الوصول إلى رضا المستهلك هي الاستراتيجية الأفضل بين الاستراتيجيات المقترحة، ثم تلك التي تحقق التميز عن المنافسين، ثم تليها التي تتلاءم مع ظروف وامكانيات المؤسسة، وتليها الاستراتيجية التي تحقق انخفاضا في التكاليف. أما النسبة الأقل من الاستجابات فكانت لصالح الاستراتيجية التي تحقق العائدات السريعة.
- و النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تقيم استراتيجيتها وفقا للنتائج التي حققتها. وتقاربت الإجابات حول تقييم الاستراتيجية بناء على قدرتها على التكيف مع البيئة والتزامها بالإطار الزمني المحدد لها. وكانت النسبة الأقل من الاستجابات التي تقيم الاستراتيجية بناء على ما استهلكته من موارد.

خامسا: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية إلى تطبيقها المشاريع الصناعية الصغيرة:

- كان هناك تركيز من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة على استراتيجية التمايز. وأيضا هناك اهتمام من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة باستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد. ولديهم إدراك لصعوبة مواجهة المنافسة مع المؤسسات الصناعية الكبيرة منفردين. و يرون أن الاتحاد مع مؤسسات صغيرة مشابهة أمر ضروري لتطوير استراتيجيات تسويقية كفوءة. و هناك اتجاه ايجابي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو التكامل مع موردي المواد الخام وموزعي المنتجات، لما لذلك من دور في تجاوز محدودية الموارد التي يعانون منها. أما فيما يتعلق باستراتيجية قيادة التكاليف فقد أشارت النتائج إلى أن هناك حرصا لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة على ضبط تكاليف الترويج واختيار المواد الخام ذات المواصفات الرخيصة والتكاليف المنخفضة، وخفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، و العمل على إنتاج مجموعة فطية وتشكيلة محدودة من المنتجات. وذلك سعيا للوصول إلى استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف.
- وأن النسبة الأكبر من إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة التي استجابت للدراسة تعتمد أسس التجزئة الجغرافية للسوق، ثم الأسس الاجتماعية والديمغرافية التي تساوت نسب الاستجابات. و تقييم القطاعات السوقية وفقا للقوة الشرائية لأفراد القطاع، ثم بناء على حجم القطاع ومن ثم حجم المنافسة فيه. و تختار القطاع السوقي المناسب للعمل به وفقا لمدى تلاؤم متطلبات خدمته مع امكاناتها المادية والبشرية، وفرصتها في تحقيق ميزة تنافسية فيه، ولم تعطي أهمية كبيرة لكون القطاع السوقي لا تعمل فيه المشاريع الصناعية الكبيرة.
- أما فيما يخص الاستراتيجيات التسويقية التنافسية فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين هذه الاستراتيجيات وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء. وذلك من خلال وجود مثل هذه العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرة هذه المشاريع في الوصول إلى الميزة التنافسية، وعلى فعالية أنشطة التسويق لديها وبالتالي تحقيق البقاء، وهذا ينسجم ما جاء به Porter بأن الميزة التنافسية يمكن الوصول إليها من خلال السيطرة على التكاليف أو من خلال التميز عن المنافسين في السوق ككل أو في قطاع سوقي محدد.

● فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين كل من استراتيجية التميز، واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، واستراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء. ولم تكن هناك علاقة بين استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، كما لم تكن هناك علاقة بين استراتيجية التركيز وبين فعالية أنشطة التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة، إلا أنه كان لها علاقة بقدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية. ولكن لم تكن هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ناتج عن صعوبة تحقيق المشاريع الصناعية الصغيرة الميزة التنافسية عن طريق السيطرة على التكاليف. وذلك لضعف امكاناتها المادية في الاستفادة من مقومات استراتيجية قيادة التكاليف مثل: الإنتاج الضخم، والشراء بكميات كبيرة والتكامل العمودي أو الأفقي. وهذا ما جاء في دراسة (Gygi, 1991) التي خلصت إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة لا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية عن طريق السيطرة على التكاليف وإما عن طريق التميز. وكانت دراسة Christopher (1998) (& Lori) قد توصلت إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة الناجحة هي تلك التي اتبعت استراتيجية التميز من خلال التخصص في المنتجات، وانه يصعب على هذه الصناعات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الأسعار الناتج عن السيطرة على التكاليف. إلا أن Weinrauch & Karl (1991) فيعتقدان أن مفتاح النجاح بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة هو أن تجد لها قطاعا سوقيا صغيرا ومحددا من السوق تحقق فيه ميزة تنافسية. وهذا ما اقترحتة دراسة (Peterson, 1991) أيضا التي اعتبرت أن استهداف سوق محدد من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة هو أحد الخيارات الاستراتيجية التي تحقق البقاء والاستمرار لهذه الصناعات.

● أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على الربحية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرة هذه المشاريع على تحقيق الربحية. وعدم وجود علاقة بين الاستراتيجيات المدروسة الأخرى وبين تحقيق الربحية. إن العلاقة بين إتباع المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية قيادة التكاليف وبين قدرتها على تحقيق الربح، تفسر بإمكانية هذه المشاريع في الوصول إلى الميزة التنافسية عن طريق المحاولة في ضبط تكاليف الإنتاج والتسويق. حيث أشارت النتائج إلى أن هناك حرصا لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة على ضبط تكاليف الترويج واختيار المواد الخام ذات المواصفات الرخيصة والتكاليف المنخفضة، وخفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، والعمل على إنتاج مجموعة فطية وتشكيلة محدودة من المنتجات.

● أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين كل من استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو اختراق السوق. ولم تكن هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكاليف وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو اختراق السوق. حيث أن اختراق السوق يتطلب ميزانيات تسويقية قادرة على تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، وتحسين جودة المنتجات، وطرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع، إضافة إلى تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلك الحالي لحثه على زيادة مرات الشراء وكميات الشراء، وتعتبر مثل هذه الأنشطة مكلفة بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة.

● وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير منتجاتها. فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير منتجاتها. حيث أن استراتيجية التميز تتطلب تطوير المنتجات التي تواكب التغير في أذواق المستهلكين في الأسواق الحالية، ويمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالصورة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة.

- كما أن استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية القائمة على فكرة اتحاد المشاريع الصناعية الصغيرة مع بعضها البعض، أو تكامل هذه المشاريع مع أي من منافذ قناة التوزيع، بشكل يمكنها من تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة.
- إلا أن النتائج أشارت إلى عدم وجود علاقة بين استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد واستراتيجية قيادة التكاليف على توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير منتجاتها، وذلك لارتفاع تكاليف عملية تطوير المنتجات وابتكار منتجات جديدة، وتعتبر عملية غير مجدية في حال تركيز المشاريع الصناعية الصغيرة على قطاع سوقي محدد، قد يكون بحجم لا يبرر التكاليف التي سترصد لتطوير المنتجات أو ابتكار منتجات جديدة.
- وجود علاقة معنوية بين هذه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير السوق. فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير السوق. حيث أن استراتيجية التميز تتطلب تطوير منتجات جديدة تواكب التغير في أذواق المستهلكين في الأسواق الحالية والأسواق الجديدة، بشكل يمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة واستهداف مستهلكين جدد، مع الاحتفاظ بصورة ذهنية مميزة في أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة. إضافة إلى أن استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، تساعد على تجاوز محدودية الموارد المادية والبشرية التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، بشكل يمكنها من تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة.
- عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التركيز واستراتيجية قيادة التكاليف على توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تطوير السوق. وذلك ينسجم مع طبيعة استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد التي تقوم على استهداف سوق معين أو قطاع سوقي محدد من السوق الكلية. أي عدم السعي نحو خدمة أسواق جديدة أو استهداف مستهلكين جدد.

● وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تنوع أسواقها ومنتجاتها. فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين استراتيجية التركيز واستراتيجية قيادة التكاليف وبين توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تنوع أسواقها ومنتجاتها. وعدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية على توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو تنوع أسواقها ومنتجاتها. إن هذه العلاقات قد تكون غير منطقية حيث أن استراتيجية التركيز تعني استهداف سوق معين أو قطاع سوقي محدد من السوق الكلية وبالتالي عدم السعي نحو خدمة أسواق جديدة أو استهداف مستهلكين جدد من خلال تطوير منتجات جديدة تناسب حاجات وأذواق المستهلكين في هذه الأسواق. وإن استراتيجية التميز تتضمن السعي نحو تحقيق التميز عن المنافسين عن طريق تطوير المنتجات الجديدة ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة. وإن تنوع الأسواق والمنتجات ممكن أن يكون مناسباً للمشاريع الصناعية الصغيرة، وذلك لتوزيع المخاطرة الناتجة عن التخصص في منتجات محدودة تناسب حاجات سوق معين. إلا أن التنوع في الأسواق والمنتجات يعاني من ارتفاع تكلفته وحاجته إلى التمويل والموارد البشرية والمادية التي تعتبر من التحديات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة.

سادساً: الفروق في العلاقة بين المتغيرات المدروسة باختلاف كل من فئات العمالة، القطاع الصناعي والمنطقة الجغرافية:

● أظهرت النتائج وجود فروقات في تأثير كل من المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة على المتغير التابع الأول (البقاء) والمتغير التابع الثالث (النمو) باختلاف عدد العمال العاملين في المشروع. باستثناء استراتيجية التميز التي لم تظهر أية فروقات في تأثيرها على البقاء باختلاف عدد العمال، حيث أظهر اختبار Scheffe أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء والنمو، تكون أقوى لدى المشاريع التي يعمل فيها من 10 - 19 عاملاً، ثم فئة من 20 - 49 عاملاً، ثم فئة من 5 - 19 عاملاً. وهذا يؤكد أهمية تركيز المشاريع الصناعية الصغيرة -

- بغض النظر عن فئات عمالها- على مختلف المتغيرات المستقلة ذات العلاقة بتحقيق البقاء والنمو، إلا أن تلك التي توظف من 10 - 19 عاملا ستكون أكثر استفادة من تطبيق هذه المتغيرات لزيادة قدرتها على تحقيق البقاء والنمو. أما الأصغر والتي توظف من 5-9 عمال فقد يصعب عليها تطبيق المتغيرات التسويقية والاستراتيجيات التسويقية التي تضمنها نموذج الدراسة، نظرا لضعف امكاناتها المادية والبشرية. ان حاجة المشاريع الصناعية الصغيرة إلى التميز الذي يتحقق من خلال استراتيجية التميز لا تختلف باختلاف عدد العمال وذلك لأنها ضرورة لتحقيق البقاء والنمو.
- وأظهرت النتائج وجود فروقات في تأثير كل من المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة على المتغير التابع الثاني (الربحية) باختلاف فئات عدد العمال العاملين في المشروع الصناعي الصغير. باستثناء خصائص الريادة واستراتيجية التميز التي لم تظهر أية فروقات في تأثيرها على الربحية باختلاف فئات عدد العمال. حيث أن قوة العلاقة للمتغيرات المستقلة التي سجلت فروقات تكون أقوى لدى فئة العمال من 20 - 49 عاملا ثم من 10 - 19 عاملا وأخيرا من 5 - 9 عمال. وهذا يؤكد على أن المشاريع الأكبر حجما من حيث عدد العمال هي الأكثر استفادة من المتغيرات والاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الربح. وقد يعود ذلك لكونها الأكثر قدرة على تحديد ميزانيات معقولة للتسويق تساعد على القيام بأنشطة واستراتيجيات تسويقية فعالة، كما أن المشاريع الصناعية بمختلف فئات عدد عمالها بحاجة الى خصائص الريادة التي تساعد على تحقيق التميز.
- توجد فروقات في تأثير كل من المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة على البقاء، باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير. باستثناء تبني المفهوم التسويقي الذي لم يظهر أية فروقات في ذلك حيث أن التوجه نحو السوق هو ضرورة لكل من القطاع الغذائي وقطاع المنسوجات والملابس الجاهزة لتحقيق البقاء والنمو. وكانت الفروقات المسجلة في المتغيرات الأخرى لصالح قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة، الذي هو أكثر حاجة الى كل من خصائص الريادة المتمثلة في الابتكار والتحديث والمبادرة لأنه قطاع متجدد تبعا لقصر دورة حياة منتجات المنسوجات والملابس لأنها تخضع لتغيرات الموسمية. وبالتالي فإن تحقيق البقاء في هذا القطاع بحاجة إلى مواكبة هذه التغيرات الذي يتم عن طريق التخطيط الاستراتيجي للتسويق ونظم معلومات التسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية المختلفة،

- إضافة إلى أن قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة أكثر توجهها نحو التصدير من القطاع الغذائي لذا فهو أكثر تأثراً بالمتغيرات التسويقية التي تحقق له البقاء والنمو. كما أشارت النتائج الى حاجة كل من قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والقطاع الغذائي الى خصائص الريادة لتحقيق النمو.
- وأظهرت النتائج وجود فروقات في تأثير كل من نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق على المتغير التابع الثاني (الربحية)، باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير. وكانت الفروقات لصالح قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.
- وأظهرت النتائج وجود فروقات في تأثير كل من نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق على المتغير التابع الأول (البقاء)، باختلاف المنطقة الجغرافية التي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير. وكانت الفروقات لصالح منطقة اربد، وذلك لكون النسبة الأكبر من المشاريع الصناعية المسجلة في غرفة صناعة اربد تقع في مدينة الحسن الصناعية، وبالتالي كانت النسبة الأكبر من الاستجابات التي تم الحصول عليها من منطقة اربد هي من مشاريع صناعية تقع في مدينة الحسن الصناعية. وحيث أن مدينة الحسن الصناعة هي من المناطق الصناعية المؤهلة للتصدير QIZ فان المشاريع الصناعية العاملة فيها أكثر توجهها نحو التصدير وبالتالي أكثر اهتماما بالتسويق. إن تبني المفهوم التسويقي وخصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشروع الصغير، وكل من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لم تظهر أية فروقات في تأثير كل منها على البقاء، باختلاف المنطقة الجغرافية التي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير.
- وأظهرت النتائج وجود فروقات في تأثير كل من نظم معلومات التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف على المتغير التابع الثاني (الربحية)، باختلاف المنطقة الجغرافية التي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير وكانت الفروقات لصالح منطقة اربد. إلا أن تبني المفهوم التسويقي وخصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشروع الصغير، وكل من استراتيجيات التميز واستراتيجية التركيز لم تظهر أية فروقات في تأثير كل منها على الربحية، باختلاف المنطقة الجغرافية الذي يعمل فيه المشروع الصناعي الصغير.

● وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات في تأثير المتغيرات المستقلة التي تضمنها نموذج الدراسة على المتغير التابع الثالث (النمو)، باختلاف المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها المشروع الصناعي الصغير، باستثناء خصائص الريادة التي تتصف بها إدارة المشروع الصغير، وكانت الفروقات لصالح منطقة اربد.

سابعاً: ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لأهمية العلاقة مع كل من المتغيرات التابعة:

● أظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بالنسبة للمتغير التابع الأول (البقاء)، أن المتغيرات المستقلة مجتمعة استطاعت أن تفسر ما نسبته 45% من التغير الحاصل في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء، وهي نسبة مقبولة، وهذا يعني أن هناك متغيرات أخرى تؤثر على قدرة المشاريع الصناعية في تحقيق البقاء لم يتضمنها نموذج الدراسة. أما ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لدرجة تفسيرها للتغير الحاصل في المتغير التابع، فقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression أن استخدام نظم معلومات التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة احتل المركز الأول في تفسير التغير في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء. ثم يليه تطبيق استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية. ثم استراتيجية التميز وأخيراً خصائص الريادة. يوضح هذا الترتيب أهمية الدور الذي تؤديه نظم معلومات التسويق في جمع المعلومات الدقيقة حول مختلف متغيرات البيئة التسويقية، وتوفيرها لمتخذ القرار التسويقي في الوقت المناسب والشكل المناسب. مما يساعد على اختيار الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لتحقيق التكيف مع البيئة، وتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى فعالية أنشطة التسويق وبالتالي مساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء. كما أن تطبيق استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية يساعدها على تجاوز محدودية مواردها المادية والبشرية، ويمكنها من تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق لها الميزة التنافسية وتزيد من فعالية أنشطتها التسويقية، وبالتالي يحقق لها البقاء والاستمرار في السوق. إن تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية التميز بجودة المنتجات يعمل على بناء إدراك مميز لدى المستهلكين لجودة هذه المنتجات.

- وهذا يتضح من خلال الاستجابات التي أشارت إلى تركيز العينة المستجيبة على الجودة وتقديم المنتجات المتميزة هو مصدر التميز في السوق. وتزداد قدرة المشاريع الصغيرة على إتباع استراتيجية التميز فيما تقدمه للمستهلكين من منتجات، انطلاقاً من خصائص الريادة التي تتميز بها إدارة هذه المشاريع، من مبادرة واستعداد لتحمل المخاطرة، في طرح منتجات وعروض وأساليب تسويقية جديدة ومبتكرة، تميزها عن المنافسين وتقدم قيمة مضافة للمستهلكين.

- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الربحية)، أن المتغيرات المستقلة مجتمعة استطاعت أن تفسر ما نسبته 30% من التغير الحاصل في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الربحية. أي أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في تحقيق الربحية لم يتضمنها نموذج الدراسة. أما ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لدرجة تفسيرها للتغير الحاصل في المتغير التابع، فقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression أن استخدام نظم معلومات التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة احتل المركز الأول في تفسير التغير في تحقيق الربحية. ثم يليه التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ثم تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية قيادة التكاليف.

- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بالنسبة للمتغير التابع الثالث (النمو)، أن المتغيرات المستقلة مجتمعة استطاعت أن تفسر ما نسبته 67.4% من التغير الحاصل في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو. أي أن هناك متغيرات أخرى تؤثر على قدرة هذه المشاريع في تحقيق البقاء لم يتضمنها نموذج الدراسة. أما ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لدرجة تفسيرها للتغير الحاصل في المتغير التابع، فقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression أن استخدام نظم معلومات التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة احتل المركز الأول في تفسير التغير في القدرة على تحقيق النمو. ثم يليه استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، ثم استراتيجية التميز وأخيراً التوجه نحو السوق.

- إن قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على النمو تتحقق من خلال الاستفادة من نظم معلومات التسويق، والدخول في اتحادات وتكتلات استراتيجية مع غيرها من المشاريع الصناعية الصغيرة، أو مع أفراد أخرى في قناة التوزيع لتجاوز محدودية الموارد، وتطوير استراتيجيات تسويقية جديدة ومبتكرة، تحقق كفاية وفعالية الأنشطة التسويقية وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تمييز المنتجات الناتج عن تطبيق استراتيجية التمييز.
- لم تشر النتائج إلى أي دور ممكن أن تحتله استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد في تحقيق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة. على الرغم من أن العديد من الدراسات اقترحت هذه الاستراتيجية، إلا أن هناك دراسات أخرى أشارت إلى أن مثل هذه الاستراتيجية توقع المشاريع الصناعية الصغيرة في خطر الفشل والانسحاب من السوق، نظرا للمخاطرة الناتجة عن العمل في سوق محدد، وأن على هذه المشاريع أن تنوع في أسواقها ومنتجاتها لتحقيق البقاء والنمو. وهناك من الدراسات التي اقترحت استراتيجيات بديلة للمشاريع الصناعية الصغيرة بدلا من استراتيجية استهداف قطاع سوقي محدد.

الفصل السادس المضامين التسويقية والتوصيات

1. المضامين التسويقية
2. التوصيات
3. اتجاهات البحث المستقبلية

المضامين التسويقية لنتائج الدراسة:

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

(1:1) تحقيق البقاء

توصلت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق

البقاء. وذلك وفقاً للاستنتاجات التالية:

1. المفهوم التسويقي

- إن تبني المفهوم التسويقي يحقق للمشاريع الصناعية الصغيرة الميزة التنافسية ويؤثر إيجابياً على فعالية أنشطتها التسويقية بشكل يزيد من فرصتها في تحقيق البقاء.
- إن التركيز على العملاء والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل هي أكثر متغيرات المفهوم التسويقي تأثيراً على بقاء المشاريع الصناعية الصغيرة.
- إن عدم تكامل أنشطة المشروع الصناعي الصغير وضعف التركيز على المنافسة والمنافسين من أهم الأسباب التي تحد من تأثير تبني المفهوم التسويقي على فرص بقاء المشروع.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة، ولكنها جاءت أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل فيها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً.

2. خصائص الريادة.

- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تتمتع بخصائص الريادة (المبادرة، المخاطرة) هي الأقدر على تحقيق البقاء، الناتج عن تأثير خاصة المبادرة على فعالية أنشطة التسويق والقدرة على الوصول إلى الميزة التنافسية.

- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة. ولكنها جاءت أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل فيها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً والتي تعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.
- 3. نظم معلومات التسويق.
- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تركز على استخدام نظم معلومات التسويق هي الأكثر فرصة في تحقيق البقاء.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة، ولكنها جاءت أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل فيها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً. والتي تعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والتي تقع في مدينة إربد.
- 4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- إن اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق يزيد فعالية أنشطتها التسويقية ويساعدها في الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يزيد من فرصتها في تحقيق البقاء.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة، ولكنها جاءت أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل فيها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً. والتي تعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والتي تقع في مدينة إربد.
- 5. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.
- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تحرص على تطبيق استراتيجيات تسويقية تنافسية، وبخاصة استراتيجية التميز واستراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، هي الأكثر فرصة على تحقيق البقاء.
- تعاني المشاريع الصناعية الصغيرة منفردة من صعوبة في تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن استراتيجية قيادة التكاليف.

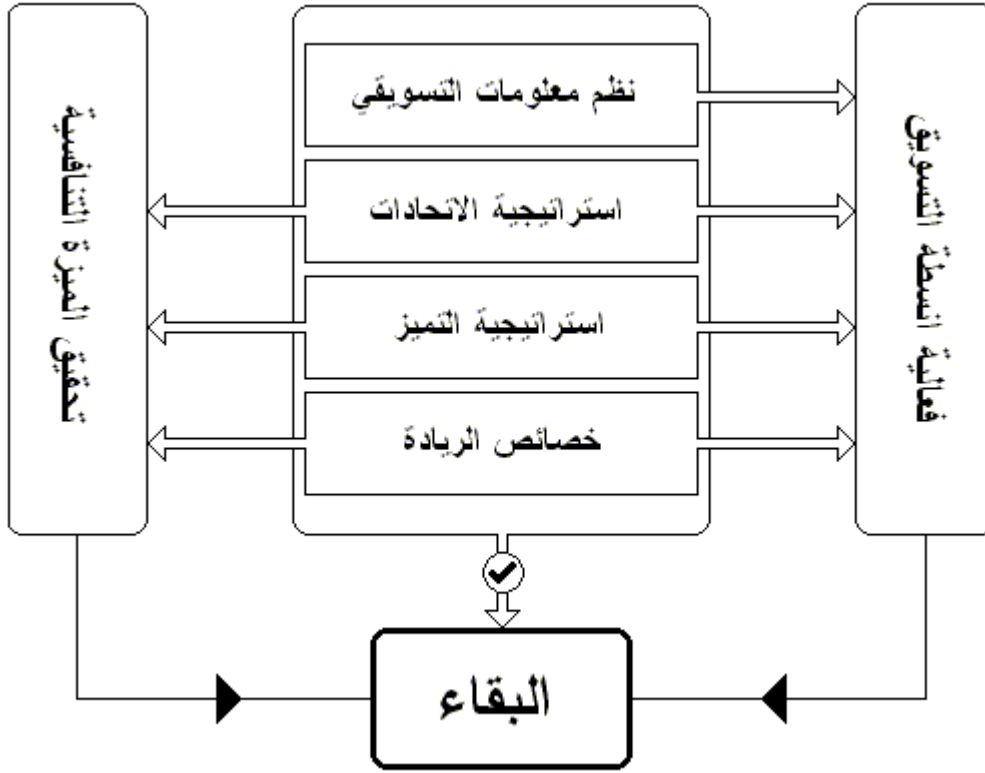
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة وجاء تأثير استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً، وتعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. إلا أن تطبيق استراتيجية التميز كان أكثر أثراً في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.

6. النموذج المقترح لتحقيق البقاء:

أن المشاريع الصناعية الصغيرة الأكثر قدرة على تحقيق البقاء هي تلك التي:

- تعتمد على نظم معلومات التسويق.
- وتتمتع بالتوجه الريادي.
- وتحقق الميزة التنافسية القائمة على تميز المنتجات بتطبيق استراتيجية التميز بالجودة.
- وتستفيد من مزايا استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية التي تساعدها في تجاوز ندرة مواردها المادية والبشرية للوصول إلى تميز المنتجات، والاستفادة من مزايا التسويق الجماعي.

البقاء



شكل رقم (3) النموذج الذي اقترحتة الدراسة لتحقيق البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة.

توصلت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق الربحية. وذلك وفقا للاستنتاجات التالية:

1. المفهوم التسويقي (التوجه نحو السوق).

- إن تبني المفهوم التسويقي لا يؤثر على ربحية المشاريع الصناعية الصغيرة.
- إن المتغير الوحيد من متغيرات المفهوم التسويقي الذي يؤثر على ربحية المشاريع الصناعية الصغيرة، هو التوجه نحو الربحية طويلة الأجل.
- وكانت النتائج أكثر وضوحا على المشاريع الصناعية التي يعمل بها من عشرين إلى تسعة وأربعين عاملا.

2. خصائص الريادة.

- إن ربحية المشاريع الصناعية الصغيرة تتأثر بالتوجه الريادي لأدارتها، حيث أن تمتع الإدارة بخاصية المبادرة يؤثر إيجابا على ربحيتها. إلا أن تمتع الإدارة بخاصية المخاطرة لا يؤثر على ربحيتها.
 - هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة.
- #### 3. نظم معلومات التسويق.

- إن استخدام نظم معلومات التسويق في المشاريع الصناعية الصغيرة يؤثر على ربحيتها.
 - إلا أن اتجاهات إدارة هذه المشاريع نحو المعلومات لا تؤثر على ربحيتها، حيث أنها تعتبر نظم المعلومات التسويقية مصدرا للتكاليف.
 - هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة، إلا أن تأثيرها أكثر وضوحا على المشاريع التي يعمل بها من عشرين إلى تسعة وأربعين عاملا، والتي تعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والتي تقع في مدينة اربد.
- #### 4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق لها الربحية.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة. إلا أن تأثيرها أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل بها من عشرين إلى تسعة وأربعين عاملاً، والتي تعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة والتي تقع في مدينة اردب.
- 5. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

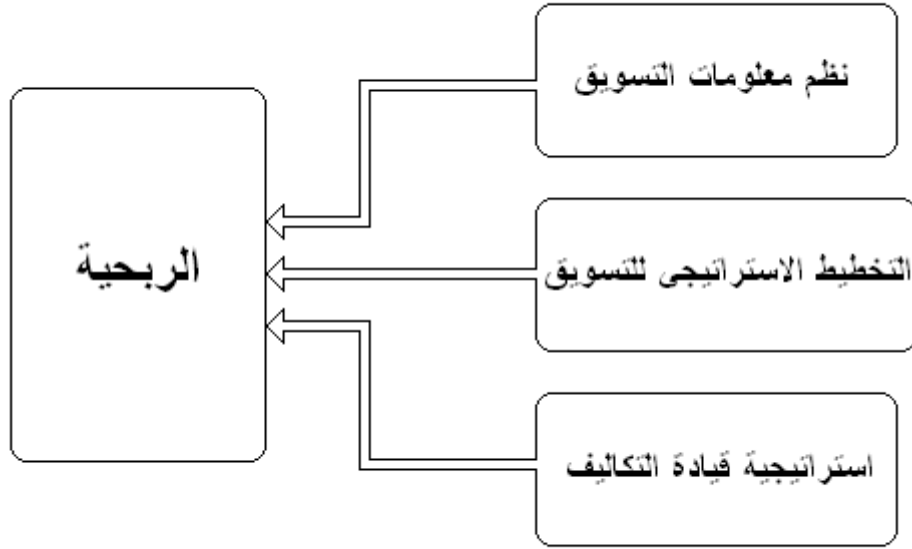
- ان تطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة لاستراتيجية قيادة التكاليف يحقق لها الربحية.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة. إلا أن تأثيرها أكثر وضوحاً على المشاريع التي يعمل بها من عشرين إلى تسعة وأربعين عاملاً والتي تقع في منطقة اردب.

6. النموذج المقترح لتحقيق الربحية:

إن المشاريع الصناعية الصغيرة الأكثر قدرة على تحقيق الربحية، هي تلك التي:

- تعتمد نظم معلومات التسويق.
- وتحرص على التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- التي يمكنها تطبيق استراتيجية قيادة التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية القائمة على السيطرة على التكاليف.

الربحية



شكل رقم (4) النموذج الذي اقترحه الدراسة
لتحقيق الربحية للمشاريع الصناعية الصغيرة

(1:3) تحقيق النمو

توصلت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو. وذلك وفقا للاستنتاجات التالية:

1. المفهوم التسويقي (التوجه نحو السوق):

- إن المشاريع الصناعية الصغيرة المؤمنة بالمفهوم التسويقي هي الأكثر توجهها نحو تطبيق أي من استراتيجيات Ansoff للنمو (اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، تنويع السوق والمنتجات). وبالتالي تحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة وكان تأثيرها أكثر وضوحا على المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملا.

2. خصائص الريادة.

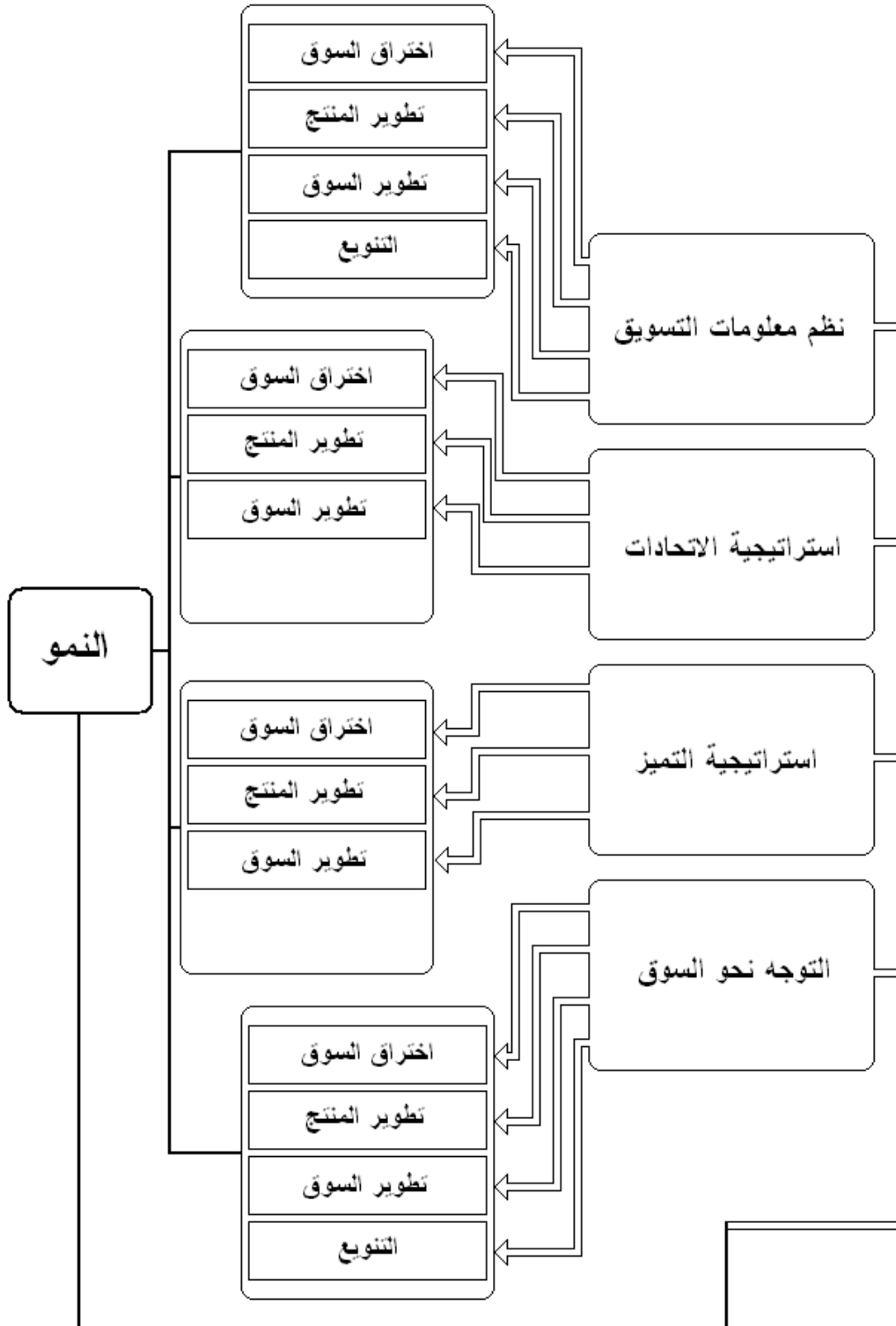
- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تتمتع بخصائص الريادة هي الأكثر توجهها نحو تطبيق أي من استراتيجيات Ansoff للنمو (اختراق السوق تطوير السوق، تطوير المنتج، تنويع السوق والمنتجات). وبالتالي تحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة وكان تأثيرها أكثر وضوحا على المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملا. والواقعة في مدينة أربد.
- 3. نظم معلومات التسويق.
- ان المشاريع الصناعية الصغيرة التي تعتمد نظم معلومات التسويق، هي الأكثر توجهها نحو تطبيق أي من استراتيجيات Ansoff للنمو (اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، تنويع السوق والمنتجات). وبالتالي تحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة وكان تأثيرها أكثر وضوحا على المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملا وتعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.
- 4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي الأكثر توجهها نحو تطبيق أي من استراتيجيات Ansoff للنمو (اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، تنويع السوق والمنتجات). وبالتالي تحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- إن اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق لا تؤثر على توجه المشاريع الصناعية الصغيرة نحو استراتيجيات النمو.
- هذه النتائج تنطبق على جميع فئات المشاريع الصناعية الصغيرة المدروسة. إلا أن تأثيرها أكثر وضوحا على المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملا. وتعمل في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة.

5. الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

- إن المشاريع الصناعية الصغيرة التي تطبق استراتيجية التميز بالجودة، مستفيدة من مزايا استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية، تكون قادرة على اختراق السوق وعلى تطوير منتجاتها وتطوير أسواقها.
- إن تأثير استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية على استراتيجيات النمو يكون أوضح لدى المشاريع التي يعمل بها من عشرة إلى تسعة عشر عاملاً، و أن استراتيجية التميز تكون أكثر أثراً في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. ولا يختلف تأثيرهما باختلاف المنطقة الجغرافية أو عدد العمال.

6. النموذج المقترح لتحقيق النمو:

- أن المشاريع الصناعية الصغيرة الأكثر قدرة على تحقيق النمو من خلال تطبيق استراتيجية اختراق السوق أو تطوير المنتج أو تطوير السوق وتنويعها هي تلك التي:
- تؤمن بالمفهوم التسويقي الذي يعتمد نظم معلومات التسويق.
 - وتستفيد من مزايا الدخول في اتحادات استراتيجية تمكنها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لاختراق السوق أو تطوير السوق و المنتجات.
 - وتطبق استراتيجية التميز التي تحقق لها القدرة على تطوير المنتجات والأسواق. مستفيدة من مزايا الدخول في اتحادات استراتيجية.



شكل رقم (5) النموذج الذي اقترحه الدراسة لتحقيق النمو للمشاريع الصناعية الصغيرة

وبناء على ما تقدم من استنتاجات خاصة بكل من نموذجي البقاء والنمو المقترحة، تعبر الباحثة عن هذه الاستنتاجات بالمصفوفة التالية.

جدول رقم (96)

مصفوفة البقاء للمشاريع الصناعية الصغيرة

استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	استراتيجية التمايز	الاستراتيجية توجه الإدارة
الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	نحو نظم معلومات التسويق
الاتحادات الريادية	التمايز الريادي	نحو الريادة

وبهذا ينتج أربع بدائل استراتيجية تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء وهي:

1. التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق.

Marketing- Information Differentiation.

تقوم هذه الاستراتيجية على التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين. وذلك انطلاقاً من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة. ولكي يتحقق ذلك لا بد من توفر مثل هذه النظم على أن تتميز بالكفاية والفعالية، مستفيدة من ما توفره تكنولوجيا المعلومات من فرص تساعد على الفهم الأسرع والأدق لمتغيرات السوق، والاستجابة الأسرع والأكفأ لها، وصولاً إلى التميز والمكانة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين.

Entrepreneurship Differentiation

2. التمايز الريادي.

تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء بالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أم بتوفر المنتجات وقربها منهم أم غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين. ولكي تتمكن المشاريع الصناعية الصغيرة من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تكون مبتكرة ومبادرة في فهم حاجات المستهلكين، وابتكار منتجات وأنشطة

تسويقية تشبع حاجاتهم وتناسب خصائصهم المتغيرة باستمرار، بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق المكانة الذهنية المميزة في أذهانهم.

3. الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق.

Marketing- Information Deterrence

تقوم هذه الاستراتيجية على تشكيل المشاريع الصناعية الصغيرة اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكتملة لبعضها البعض. أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع. وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية، بشكل يمكنها من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة ومن أدوات تكنولوجيا المعلومات. مما يحقق لها الاستفادة المرجوة من امتلاك نظم معلومات كفؤة وفعالة.

4. الاتحادات الريادية. Entrepreneurship Deterrence تقوم هذه

الاستراتيجية على تشكيل المشاريع الصناعية الصغيرة اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض ، أو مع مشاريع مكتملة ، أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع. وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية. ويحقق لها ذلك مع يعرف بأدبيات الإدارة الاستراتيجية بـ (Synergy) التي تعني أن قيمة مجموع الأداء الجماعي أكبر من مجموع قيم الأداء الفردي. أي بمعنى آخر أن تجميع ما يتوفر لدى كل مشروع صناعي صغير من موارد أو خصائص محورية بطريقة مبتكرة ومبدعة يساعد على تجاوز ما تعانيه هذه المشاريع من صعوبات ناتجة عن ندرة مواردها الفردية. وقد يساعد هذا الاتحاد والتكامل على معالجة ندرة الموارد بالطريقة التي اقترحها (Hamel & Pranald, 1993) حين أشارا إلى أن معالجة ندرة الموارد تتم عن طريق زيادة فعالية هذه الموارد، وزيادة إنتاجيتها. وهذا يتحقق بتراكم الموارد وتعويضها في حال نقصها، أو أن يكمل كل منها الآخر. وهذا يتم بالمبادرة وتحمل المخاطرة والابتكار والتجديد. وكان التساؤل هل تتمكن المشاريع الصناعية الصغيرة من تحقيق ذلك؟ والإجابة نعم، ولكن عن طريق استراتيجية الاتحادات الريادية.

جدول رقم (97)

مصفوفة النمو للمشاريع الصناعية الصغيرة

استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	استراتيجية التمايز	الاستراتيجية توجه الإدارة
الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	نحو نظم معلومات التسويق
الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي	التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي	نحو المفهوم التسويقي

وبهذا ينتج أربع بدائل استراتيجية تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو وهي:

1. التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق.

Marketing- Information Differentiation.

2. التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي. **Market- Oriented.**

Differentiation تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق التميز في جودة المنتجات

والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء أبالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أم بتوفر المنتجات وقربها منهم أم غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين. ولكي تتمكن المشاريع الصناعية الصغيرة من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تكون بفلسفة التوجه نحو السوق.

3. الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق.

Marketing- Information Deterrence

4. الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي Market- Oriented

Deterrence تقوم هذه الاستراتيجية على تشكيل المشاريع الصناعية الصغيرة

اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكملة لبعضها البعض، أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع. بحث يكون هذا الاتحاد مؤمنا بفلسفة التوجه نحو السوق كمصدر للميزة التنافسية. مستغلا ما يتوفر لديه من تكامل في الموارد المادية والبشرية لتحقيق الفهم الأدق لحاجات المستهلكين والعمل على مواكبتها. والمتابعة الدقيقة لمتغيرات البيئة التسويقية المختلفة، لإعداد الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية الملائمة.

ومن الملاحظ أن هناك بديلين مشتركين بين مصفوفة البقاء ومصفوفة النمو وهما:

1. استراتيجية التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق.

2. استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية المعتمدة على نظم معلومات التسويق.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تتقدم الباحثة بمجموعة من التوصيات سعياً لتطوير الأداء التسويقي للمشاريع الصناعية الصغيرة الأردنية بشكل يساعدها في تحقيق البقاء والنمو.

أولاً: على مستوى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة:

1. زيادة الوعي التسويقي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة، وبالدور الذي يلعبه التسويق في

تحقيق البقاء والربحية والنمو لمشاريعهم.

2. إنشاء أقسام متخصصة للتسويق تعنى برسم وتنفيذ الأنشطة التسويقية وتضم أفراداً مؤهلين في

مجال التسويق.

3. إعداد برامج للتدريب التسويقي الذي يتضمن مختلف الأنشطة التسويقية مثل: دراسات

السوق، تصميم المنتجات، التسعير والترويج، ويجب أن يشمل هذا التدريب الإدارة والعاملين في

المشروع.

4. السعي لتبني الفلسفة التسويقية القائمة على التوجه نحو السوق المعتمدة على التركيز على المستهلكين والسعي لإرضائهم، والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل الناتجة عن نيل رضا المستهلكين وولائهم وإقامة العلاقات طويلة الأجل معهم، وعدم الاعتماد على تسويق الصفقات قصيرة الأجل.
5. تعديل اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة نحو دور نظم معلومات التسويق. وتوفير متطلبات استخدام نظم معلومات التسويق بطريقة كفوءة وفعالة قادرة على جمع المعلومات حول مختلف متغيرات البيئة التسويقية ومن مختلف المصادر الممكنة، ثم العمل على نشرها وتبادلها والاستفادة منها في جميع أنشطة المشروع. حيث تعتبر المعلومات مصدرا للفهم الأفضل للبيئة التسويقية التي يعملون بها، ولحل المشاكل التي يواجهون.
6. الاهتمام والتركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعدم الاعتماد على التنبؤ العفوي والعشوائي للسوق وردود الفعل غير المدروسة لمتغيرات البيئة التسويقية. والعمل على تغيير اتجاهات الإدارة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تعتبره حكرا على المشاريع الصناعية الكبيرة.
7. ضرورة توفر التوجه الريادي لإدارة المشاريع الصناعية الصغيرة الذي يتحقق عن طريق التدريب الريادي ورعاية المبدعين والمبتكرين والمجددين في مشاريعهم. والسعي الدائم للتجديد والابتكار والتطوير في الأنشطة التسويقية المختلفة التي قد تقود إلى أنشطة فعالة ومنخفضة التكلفة.
8. الاهتمام بدراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئة التنافسية التي يعملون بها والعمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للاستعداد للمنافسة والتصدي لها. بحيث لا تبقى هذه المشاريع فقط تعتمد على استراتيجيات رد الفعل (Reactor) لمتغيرات البيئة التنافسية بل تصبح مؤهلة لأن تكون لاعبا أساسيا فيها (Preactor).
9. الحرص على تطبيق استراتيجية التميز في الجودة التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية ، الناتجة عن بناء الصورة الذهنية المميزة لدى المستهلكين الذين هم أقرب بالتأكيد إلى المشاريع الصناعية الصغيرة منهم إلى الكبيرة. وبالتالي تكون الصغيرة هي الأقدر على التميز في فهم حاجاتهم وخصائصهم وبالتالي إشباعها.

10. السعي للدخول في اتحادات وتكتلات مع مشاريع صناعية صغيرة مشابهة أو

- مكملة، أو مع منافذ أخرى ضمن قناة التوزيع مثل الموردین للمواد الخام أو الموزعين للمنتجات وغيرهم، لأن مثل هذه الاتحادات تحقق للمشاريع الصناعية الصغيرة المنافع التالية:
 - معالجة ندرة الموارد المادية والبشرية التي تحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن التميز أو السيطرة على التكاليف.
 - الدخول في برامج التسويق الجماعي للدخول في عطاءات محلية أو تصديرية بشكل مجموعات والمشاركة في المعارض المحلية والدولية. وبالتالي تجاوز صعوبات التسويق الفردي.
 - الاشتراك في عملية تمويل شراء المواد الخام والآلات والمعدات.
 - المساعدة في تصميم المنتجات وتحسين جودتها والحصول على شهادات الجودة.
 - مواجهة مخاطر المنافسة المحلية والدولية والانفتاح على الأسواق الدولية عن طريق التسويق الجماعي.
 - تجاوز الصعوبات الناتجة عن ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية.
 - زيادة حجم إنتاجها والوصول إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها الإنتاجية.
11. العمل على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي اقترحتها الدراسة وهي:

- استراتيجية التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق.
- استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية المعتمدة على نظم معلومات التسويق.
- استراتيجية التمايز الريادي.
- استراتيجية الاتحادات الريادية.
- استراتيجية التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي.
- استراتيجية الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي.

ثانياً: على مستوى الدولة:

لرعاية المشاريع الصناعية الصغيرة ورفع مستوى تنافسيتها محلياً ودولياً وتمكينها من القيام بالدور التنموي المنوط بها. ومستفيدة من التجربة الهندية والتجربة المصرية في هذا المجال، ومن نتائج المقابلات مع مدراء ومالكي المشاريع الصناعية الصغيرة، تتقدم الباحثة بالتوصيات التالية:

1. إنشاء مؤسسة وطنية تعنى بشؤون المشاريع الصناعية الصغيرة الأردنية. وتشرف على جميع الجهات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بدعم هذه المشاريع.
 2. التوصل إلى تعريف محدد للمشاريع الصناعية الصغيرة.
 3. وضع استراتيجية وطنية لدعم قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة وتطوير تنافسيته محلياً ودولياً، في محاولة لحماية من خطر المنافسة الأجنبية الناتجة عن دخول الأردن في العديد من الاتفاقيات الدولية، التي أثرت سلباً على منتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة وتحديدًا قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة. و تتضمن هذه الاستراتيجية البنود التالية:
- توفير قواعد بيانات حول قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة لتسهيل عمل الباحثين فيما يخص هذا القطاع.
 - توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق المحلية والدولية سواء على الانترنت أو النشرات والدوريات أو لدى الجهات ذات العلاقة. لتكون في متناول إدارات المشاريع الصناعية الصغيرة.
 - الترويج محلياً لمنتجات قطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. ونشر الوعي لدى المستهلك الأردني بضرورة دعم هذه المشاريع عن طريق الإقبال على شراء منتجاتها.
 - تقديم الإرشاد حول أهم السلع المطلوبة محلياً، وتلك التي تحظى بميزة نسبية في الأسواق التصديرية لمساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة على إنتاج السلع التي تحظى بطلب محلي أو دولي.
 - المساهمة المادية والفنية في إعداد دراسات السوق.
 - تسهيل مشاركة المشاريع الصناعية الصغيرة في المعارض المحلية أو الدولية عن طريق توفير المعلومات وتسهيل عملية المشاركة، والمساهمة في تكاليف الاشتراك.

- إنشاء معارض دائمة لمنتجات المشاريع الصناعية الصغيرة محليا ودوليا.
- توفير التدريب اللازم لإدارات المشاريع الصناعية الصغيرة في مجال التصدير والتسويق الدولي.
- تقديم الخدمات التصديرية مثل: فحص المنتجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات الدولية، تقديم خدمات في مجال الشحن، منح حوافز وجوائز وطنية للتصدير، تسهيل الحصول على العقود الدولية، توفير التمويل اللازم لعملية التصدير واكتشاف أسواق دولية جديدة للتصدير.
- مساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة وتأهيلها ماديا وفنيا للحصول على شهادة الجودة الأيزو، عن طريق المساعدة في اختبار جودة المنتجات وإنشاء مراكز استشارية للجودة.
- دعم برامج التطوير التكنولوجي التي تتبناها المشاريع الصناعية الصغيرة.
- اعتماد السياسة التفضيلية في المشتريات الحكومية لقطاع المشاريع الصناعية الصغيرة. مثل تخصيص بعض المنتجات لا يتم شراؤها إلى عن طريق مناقصات تقتصر على المشاريع الصناعية الصغيرة، أو إعفاء هذه المشاريع من الرسوم والضرائب للدخول في المناقصات الحكومية وتخصيص حصص معينة من المشتريات الحكومية لصالح المشاريع الصناعية الصغيرة.
- إنشاء حاضنات أعمال تكنولوجية تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على إجراء البحث والتطوير اللازم لتطوير المنتجات بشكل متخصص وباستخدام مختبرات الحاضنة، مما يساعد في تجاوز صعوبات نقص الموارد والامكانيات.

اتجاهات بحث مستقبلية:

سعت هذه الدراسة إلى محاولة تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تساعد المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق البقاء والربحية والنمو. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفيدة في هذا المجال. وانطلاقا من نتائج هذه الدراسة والحدود التي عملت بها يمكن اقتراح المجالات التالية لتكون نواة أفكار لأبحاث مستقبلية:

1. دراسة تأثير متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، خاصة وأن المتغيرات المستقلة التي اختبرها النموذج فسرت نسبا معقولة من التغير الحاصل في المتغيرات التابعة، إلا أن هناك مجالاً واسعاً لمتغيرات أخرى مؤثرة ولكن لم يتضمنها النموذج.
2. البحث في تطوير نموذج أقوى خاص بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تحقق للمشاريع الصناعية الصغيرة الربحية. من خلال تطوير أدوات قياس مالية كمية لا يكون هناك تحفظ في الإجابة عليها من قبل الفئة المستجيبة.
3. تطبيق واختبار النماذج التي اقترحتها الدراسة على قطاعات صناعية أخرى غير التي تمت دراستها. وفي مناطق جغرافية أخرى.
4. البحث بتفصيل أكثر في الأسباب الموجبة للفروقات في تأثير بعض المتغيرات على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة في تحقيق البقاء أو الربحية أو النمو، باختلاف القطاع الصناعي أو المنطقة الجغرافية أو فئات عدد العمال.
5. تطوير هذه الدراسة من خلال البحث في الاستراتيجيات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المقترحة.

المراجع

1. المراجع العربية.
2. المراجع الأجنبية.
3. المراجع الكترونية.

(1) المراجع العربية.

القرآن الكريم

أبو الهيجاء، عدنان فضل (1991)، " الصناعات الصغيرة في الأردن ودورها في عملية التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى (2002). إدارة المشروعات الصغيرة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص 309-311.

اسحق، وليد (1998)، " ضمان مخاطر الائتمان المصرفي ودوره في تمويل وتنمية المشروعات الصغيرة". بحث مقدم في مؤتمر جامعة آل البيت، المفرق (12-14) أيلول.

البنك المركزي الأردني (2003). التقرير السنوي. عمان.

حبتور، عبد العزيز صالح (2004). الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان. ص 4، 32، 85.

حنوش، زكي (2003)، " معطيات الدخول في أنشطة المشروعات الصغيرة" بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة- التحديات والآفاق المستقبلية.- جامعة اليرموك، اربد (14-16 تشرين ثاني. ص6.

حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد نجيب (1995). " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السابع، ص123-143.

خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ص113.

خفاجي، نعمة عباس (2004)، الإدارة الاستراتيجية- المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار اليازوري، ص ص 99-101.

دائرة الإحصاءات العامة (2003). مسح الاستخدام. عمان.

دائرة الإحصاءات العامة (2003). المسح الصناعي. عمان.

رزق الله، عايذة نخلة. " دور المشروعات الصغيرة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين". الندوة الدولية الأولى لتنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر. جامعة عين شمس، القاهرة (16-17) سبتمبر.

الساقي، سعدون (1999). " دور البنوك المتخصصة في تشجيع المشروعات الصغيرة ". ندوة جامعة اربد الأهلية، اربد (4-5) أيار.

السهلاوي، خالد (2003). "قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التأقلم مع الدورات الاقتصادية المختلفة". بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة- التحديات والآفاق المستقبلية.-، جامعة اليرموك، اربد (14-16) تشرين ثاني.

الصعوب، محمد هاني وعميش، سمير(1993). " المشاريع الصناعية الصغيرة"، مجلة العمل، عدد 62، ص 77-80.

العباسي، محمد فايز (2203)، " تنافسية الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
العوامرة، محمد عبدالله حسين (2000)، " الصناعات الصغيرة في الأردن: تطبيق على حالة الريف والبادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
غراب، كامل السيد (1994)، " العلاقة بين القيادة والاستراتيجية التنافسية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد الثاني.

فخري، الهام (2003). " التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصناعية الغذائية الصغيرة والمتوسطة". بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة- التحديات والآفاق المستقبلية-. جامعة اليرموك، اربد (14-16) تشرين ثاني.

مطاريد، ناهد محمد (1997). " تأثير استراتيجيات التنافس على نجاح الصناعات الغذائية الصغيرة"، الندوة الدولية الأولى- تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر. جامعة عين شمس، القاهرة (16-17) سبتمبر.

ماهر، أحمد والدعيج، أحمد والعجمي، عبد الرحمن (2002). المشاريع المتناهية في الصغر- مفهوم جديد للتنمية- جامعة الكويت. الطبعة الأولى. ص 30-33.

مخير، عبد العزيز و عبد الحليم، أحمد(2000). دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة بين الشباب في الدول العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص ص 31-46 .

المناصرة، عامر محمد (1997) "المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة وأثرها على أدائها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

مفلح، عوني (2003). " المنشآت الصناعية الصغيرة في الكويت - واقعها، معوقات، مستقبلها ودورها في

التنمية"، بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة- التحديات والآفاق

المستقبلية-. جامعة اليرموك، اربد 14-16 تشرين ثاني.

نصر، وحماد (1990) " نمو الصناعة التحويلية، والعمالة في الأردن"، أبحاث اليرموك، المجلد السادس، العدد الثالث.

النجار، فايز جمعة (2001)، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في

محافظة اربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

النجار، فريد (1999)، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص

30.

هيكل، محمد (2003)، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة

الأولى. ص 19، ص 21.

الوكالة اليابانية للتعاون الدولي " دورة تقييم المشاريع الصناعية الصغيرة ودعم المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة" 2003.

يونس، فريزه يوسف محمود (1996)، " الصناعات الصغيرة في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

Akplu, H. (1998), "Transfer of Entrepreneurial Training in Small Enterprise Development in Ghana", Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois ,Urbana- Champaign.

Al Qahtani, H. (2001) "Challenges in Minimizing Production Costs of SMIs in GCC Countries Under Open Market Policy", ESCWA Meeting Amman- Jordan.2001.

Al- Shaikh, F. (1997), "Problems of Small Business in Jordan: The Case of Small Manufacturing Firm", Direct Administrative Sciences, Vol.24, No.2, pp 543-551.

Barringer & Bluedorn (1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Marketing", Strategic Management Journal. 20(5). pp 421-444.

Berenson, M. & Levine, D. (1999), Basic Business Statistics, 7th Edition, Prentice Hall, 884,767,435

Bhide, A. (1994), "How Entrepreneurs Craft Strategies that Work".Harvard Business Review 72(2), March-April,150-161.

Bryson, Douglas S. (1994) , "A Survey of Strategic Decision Marketing in Small and Medium- Sized Enterprises", unpublished MBA dissertation, University of New Brunswick, (Canada)

250

, "Market Research and Marketing Dialects",)Cespeds, Frank (1993
Marketing Research. Spring 93, Vol. 5, Issue 2. pp9-26

, "Core Capabilities as Predictors of Growth)Chaston & Mangles (1997
Potential in Small Manufacturing Firms", Journal of Small Business
Management, 35 (January). pp 47-57.

, " Why Small Business Fail: An Exploratory Investigation)1983(Chaudhy, Naz.
of Information Communication Problems Of Small Business
Organization". Unpublished doctoral dissertation, university of Iown.

, Entrepreneurship in Action, Prentice- Hall, Inc. p6.)2001 (Coulter, Mary

Covin & Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms", Strategic
Management Journal, 10 (January) pp75-87.

Cravens D.(1987), Strategic Marketing, Second Edition, Irwin Mc Graw-Hill,
Exhibit(4-10) 134.

Cullen, Theresa Marie, (2002), "Cape and Islands Hearing Centers Business
Plan", Unpublished MBA dissertation, Central Michigan University.

Das,T. & Teng,B. (1997)," Sustaining Strategic allinaces ", Journal of General
Management, 22(4),49-64.

Day G. & Wensly R. (1983), "Marketing Theory with Strategic Orientation",
Journal of Marketing, 47(fall) pp 79-89.

G. & Wensley, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". Journal of Marketing. 521 (April), pp1-20.

Day, G. & Nedungadrs, (1994)" Managerial Representation of Competitive Advantage", Journal of Marketing, 53 (January), pp 37-52.

Dollinger, M.J (1985) "Environmental contacts and financial Performance of the Small Firms," Journal of Small Business Management, (January), pp 24-30.

Foly, Paul (1987), "Marketing Management Policies and Small Business: An Investigation of the Factors Contributing to Small Business Success", Unpublished doctoral dissertation, Council for National Academic Awards (United Kingdom).

Euro Jordanian Action for the Development of Enterprise (EJADA). (EJADA) (2005). Publication

Gygi, Janice Lemmon (1991), "Marketing Strategies of Small Business in Exporting", Unpublished doctoral dissertation, University of Utah.

, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection)1994 (Hambrick & Mason of its Top Managements", Academy of management Review, 9(2), pp 193-206.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1991). "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing". Harvard Business Review. 69 (July- August). pp 81-92.

Hamel, Gary, (1996), "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, (July- August)

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1993). "Strategy as Stretch and Leverage". Harvard Business Review. (March- April). pp 75-84.

, " Market Organization and Organizational) 1998 (Han and Srivestava Performance: Is Innovation a Missing Link?" Journal of Marketing, Vol. 62 (October), pp 30-45.

Hunt & Morgan (1996), "The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions", Journal of Marketing, Vol. 60, (October), pp 107-114.

Jay,Bary, (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management. 17 (March). pp 99-120.

, "Market Orientation: Antecedents and Consequences",)Jaworski & kohli (1993 Journal of Marketing, Vol. 57,(July), pp 53-70.

"Getting to Know the Customer Through a Customer) 1996 (Jeffery, Brian, Information System", Information Strategy: The executive Journal. (Fall). Vol.13, Issue 9. pp 10-26.

, "The Small Business Owner/ Manager's Search for)Johnson & Kuehn, (1987 External Information". Journal of Small Business Management. 25(July) 3.pp 53-60.

Johanson & Scholes (1999), Exploring Corporate Strategy, 5th Edition, Prentice Hall.P 51.

253

, "The Role of Sales Manager and Sales People in)1985 (Kenneth & Johan Marketing Information Systems". Journal of Personal Selling and Sales Management. (November). pp 49-58.

Knight,Gary (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy, The SMEs under Globalization" Journal of International Marketing 2000. Vol. 8. Issue 2.

Kohli & Jaworski, A.J (1990) " Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication", Journal of Marketing, 54 (April) pp 1-18.

Kotler,Philip(2003), Marketing Management, 11th Editions, Prentice - Hall Inc. p19.123-129.

Koty & Meredith (1997), "Relationships among Owner/ manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Performance", Journal of Small Business Management, 35 (April). 37-64.

Lado,Boyd & Wright (1992), "A competency- Baced Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", Journal of -91.1Management 18, pp 7

Lee, Khal Sheang Guan Hua Lim, Soo Jinan Tan & Chow Hou Wee, (2001)
 "Generic Marketing Strategies for Small and Medium - Sized Enterprises
 - Conceptual Framework and Examples from Asia". Journal of Strategic
 Marketing. 9. pp 145-162.

Leonidos C. Leonidou (2004), "The Marketing Information System: An
 Integration of the Extent Knowledge", Journal of World Business. 39.
 pp 12-36.

, "Information Sources: The Role of organizational and)Leonidou L.C. (1997
 Internationalization Influences". Journal of Strategic Marketing. Vol. 5.
 pp 65-87.

, Small Business Management- An Entrepreneur's)2003 (Leon, Megginson C.
 Guide Book, McGraw – Hill Irwin. 4th Edition. pp10-13.

Li, Tiger and Calanton, Roger j., (1998), "The Impact of Market Knowledge
 Competence on new Product Advantage: conceptualization and
 Empirical Examination", Journal of Marketing, Vol, 62, (October) .

(1998), "Strategy as a Portfolio of Real Options". Harvard Luehrman, Tiothy
 Business Review. September- October. pp 89-99.

, " Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct) 1996 (Lumpkin & Covin
 and Linking it to Performance". Academy of Management Review.21
 (1), pp 135-172.

255

, “ Entrepreneurial Strategy Making Firm) 1997 (Lumpkin & Covin Performance”, Strategic Management Journal, 18 (1),pp 2-23.

Manu,George (2000), Why Entrepreneurship? Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, International Training Center of ILO.pp 6-8, 20.

Manu,George (2000) , Who are Entrepreneurships?, Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, International Training Center of ILO.p18, 35.

Manu,George (2000), How Do I Become an Entrepreneur? Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, International Training Center of ILO, p7.

Matsuno, Ken & Mentzer, John T. (2000), “The Effect of Strategy Type on the market Orientation – Performance Relationship”. ”. Journal Of Marketing. Vol. 64 (October). pp 1-16.

, “ The Effects of Entrepreneurial) 2002 (Matsuno, Ken & Mentzer, John.T Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, journal of Marketing . (July). pp18-32.

Mezion (1991), “Areas of Strength and Weakness in the Adoption of Marketing Concept by Small Manufacturing Firms”, Journal of Small Business Management, (October). pp 72-78.

Moormann, Zaitman & Deshpande (1992), "Relationships between Providers and Users of Marketing Research" *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.

Narver & Slater (1990) "The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* (October). pp 20-35.

Noble, Charles H. Sinha, Rajiv K. & Kumar, Ajith. (2002) "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66, (October).

Partomo, Tiktik Sartika, (2001), "Investigation of Market Orientation of Small and Medium Scale Industries in Jakarta, Indonesia", Unpublished doctoral dissertation, Nova South Eastern University.
Pelham, (1999), "The Impact of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms," *Journal of Business Research*.

, "Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2). pp 1-23.

, "Does Market Orientation Matter For Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Pelham & Welson (1995).

(2000) "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium – sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Jan, Vol.38. pp 20-48.

Perry, C. (1987) "Growth Strategies for Small Firms", International Small Business Journal 5(2), 17-25.

"Small Business Adoption of the Marketing Concept Vs. Other 'Peterson (1989) Business Strategies", Journal of Small Business Management, (January), pp 38-46.

Peterson, Robin t. (1991) "Small Business Usage of Target Marketing ", Journal of Small Business Management. October. Vol.29, Issue 4. pp 5-79.

Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy?" Harvard Business Review, 74 November- December. pp 61-78.

Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and competitors, The Free Press.pp 34-46.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990), "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review. (May- June). pp 79-91.

Preston R. McAfee & John McMillan (1996), "Competition and Game Theory", Journal of Marketing Research, August. pp 263-267.

Rajiv & Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A longitudinal Assessment of Performance Implications", Journal of Marketing, Vol. 66 (October), pp 25-39.

Ruekert, Robert (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", International Journal of Research in Marketing", (9), pp 225-245.

Ryan. J.D.,(1999), Small Business an Entrepreneur's Plan, Fifth Edition .The Dryden Press. p10.

. "Best Practices in Small Firm)Sandvig J Christopher. & Coakley, Lori. (1998 Diversification". Business Horizons. May- June. Vol. 41, issue 3.

Sekran, U., (1984), Research Methods for Managers: A Skill-building Approach, John Wiley & Sons. Inc.pp 226, 830,232,247,230.

Shapiro,B.P (1988), " What the Hell is Market Oriented?", Harvard Business Review, 66 (November/ December) pp119-125.

Shaw, Dories M. (2000), "The Role of Information Technologies in the Development of Small Firm Market Capabilities", Unpublished doctoral dissertation, Kent State University.

Shun- Ching Homg,(1998) "Market Orientation of Small and Medium- Sized Firms in Taiwan", Journal of Small business Management, (July), Vol. 36.

, Small Business Management A Guide to)1994 (Siropolis, Nicholas Entrepreneurship, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, p5, 8, 9, 11-18.

Norver, (1994)" Does Competitive Environment Moderate the .Slater S. & J Market Orientation Performance Relationship", Journal of Marketing, 58 (January), pp 46-55.

259

, "Market Orientation and Learning Organization",)Slater & Narver (1995
Journal of Marketing, Vol.59 (July), pp 63-74.

, " Market Orientation and the Learning Organization",)1995 (Slater and Norver
journal of Marketing. (July). pp 63-74.

Soriano Ribeiro & Enriquer Domingo, (1996), "Management Consultancy in
Organization, Quality, Marketing and Strategy: Research on its
Necessity and Impact in Firms. The Case of the SMEs Industrial Sector
in the Valencia Community". Unpublished doctoral dissertation,
University De Valencia (Spain).

Steinoff, Dan (1989), Small Business Management Fundamentals, McGraw-Hill
Bock Company. pp 9-11.

Trapp, Paul Stephen, (1991), "Marketing Strategy and the Small Firm, A
Systematic Inquiry", unpublished doctoral dissertation, University of
Illinois At Urbana, Champaign.

UNIDO(1994) " Main Characteristics of Small Industrial Business", Manual For
Small Industries Businesses, UNIDO Publication, No. UNIDO 094.11.E.

Varadarajan, P. & Fahy, J. (1993), "Sustainable Competitive Advantage: A
Conceptual Model and Research Propositions", Journal of Marketing,
57(October), pp 83-99.

Vorhies, Douglas. & Morgan, N (2003), " A Configuration Theory Assessment of
Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship
with Marketing Performance", Journal of Marketing, .(January).pp 100-
115.

Voss, Glenn B & Voss, Zannie (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance". Journal Of Marketing.(January). Pp 67-83.

Wallker, Boyed & Larreche (1999), Marketing Strategy- Planning & Implementation, Irwin Mc Graw- Hill, third Edition, p188.

Webster, Fredrick (1988) "Rediscovering The Marketing Concept", Business Horizons 31 (May) pp 29-39.

Webster, Frdrik .E. (1988) "The Changing Role of Marketing In Corporations", Journal of Marketing, Vol. 56, No.4, October. pp 1-17.

"Dealing with Limited financial Resources: A Marketing Challenge for Small Business ". Journal of Small Business Management. October. Vol.29, Issue 4. pp 11-44.

Wright, Peter & Parnell, (1999), Strategic Management: Conceptual and Cases, 4th Edition, Prentice Hall, p143.

Zahra,S.(1991), " Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship", Journal of Business Venturing.6(5),259-285.

(3) المراجع الالكتروني:

Fawkner,Elena,(2002,March),The Entrepreneur's Checklist(online).Available:<http://www.ecommercebase.com/artecicle/636->

(2002) "A Definition of Entrepreneurship and Entrepreneur".
www.quickmba.com/entre/definition.

261

(2003, October), Achieving Competitive Advantage, (on-line)

www.theundergrounddialectic.com/mt/archives/000280.

(2004), sustainable competitive advantage, Available:<http://www.1000ventures.com/business-guide/crosscutting/sea-main.html>

(2004), value chain, Available:[http:// www.quickmba.com/](http://www.quickmba.com/)

(2004), sustainable competitive advantage. , Available:[http:// www.Fool.com/](http://www.Fool.com/)

(2004), core competences, Available: [http:// www.quickmba.com/](http://www.quickmba.com/).

(2004), Generic Strategies, Available:<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

(2004), Competitive Advantage, Available:<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

(2004), Vertical Integration, Available: <http://www.quickmba.com/strategy/vertical-integration>

www.alriyadi.net

www.smallbusiness.com

www.sba.gov

www.jordaninvestment.com

www.sme.gov.eg

www.iitk.ac.in

www.nsic.com

www.dos.gov.jo

www.cbi.gov.jo

www.aci.org.jo

www.ici.org.jo

www.jiec.com

الملاحق

1. استبانة الدراسة.

2. قائمة بأسماء الأساتذة اللذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي / أخي مدير المصنع:

تحية طيبة وبعد...

نأمل بمشاركتك في هذه الدراسة الميدانية حول تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية لتحقيق

البقاء والربحية والنمو للصناعات الصغيرة

أرجو التكرم بجزء من وقتكم الثمين لتعبئة هذه الاستبانة، سعياً للمصلحة العامة في تطوير قطاع

المشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن. علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يشار لمصنعكم نهائياً في تقرير البحث.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

الهام فخري طملية

جامعة عمان العربية للدراسات

العليا

آذار 2005

الجزء الأول: الخاص بالتوجهات التسويقية الاستراتيجية. الرجاء تحديد مدى موافقتك بوضع اشارة)

(X في المكان المناسب

الرقم	الفئة	موافق تماما %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق مطلقا %
-------	-------	---------------	---------	---------	-------------	-------------------

المفهوم التسويقي /: التركيز على المستهلك:

1	تتركز أهدافنا على تحقيق رضا المستهلك.		37.8	1.2	2.4	0.0
2	تتركز ميزتنا التنافسية في فهمنا لحاجات المستهلك والعمل على تلبيةها.	42.6	51.8	2.0	0.0	3.6
3	نقوم بقياس رضا المستهلك من وقت لآخر.	22.7	62.2	8.0	0.8	6.4
4	نحرص على مراقبة ومتابعة مدى تحقيق التزاماتنا نحو المستهلك.	39.4	55.4	2.0	2.4	0.8
5	نسعى إلى مواكبة التغير السريع في حاجات المستهلك.	11.6	36	36	8.0	8.4

/: التركيز على المنافسين:

6	نقوم بدراسة نقاط القوة لدى المنافسين.	9.2	28.3	43	15.9	3.6
7	نسعى لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين.	22.7	51.0	18	5.5	2.8
8	نؤمن بأهمية الاستجابة لتحركات المنافسين.	21.9	42.1	30	0.0	6.0

/: التكامل بين الأنشطة:

9	جميع أنشطة المؤسسة تعمل معا لتحقيق رضا المستهلك.	42.2	53.0	2.0	0.0	2.8
10	هناك تبادل للمعلومات حول متغيرات السوق بين مختلف أنشطة المؤسسة.	27.5	67.3	4.8	0.4	0.0
11	العاملون في التسويق هم الجهة الوحيدة المعنية بتحقيق رضا المستهلك.	11.5	20.3	55	4.4	8.8

/: الربحية طويلة الأجل:

12	نؤمن بأن الربح يتحقق في حال تحقيق توقعات المستهلك.	22.3	49.4	22	0.7	5.6
13	أهدافنا طويلة الأجل تتحقق من خلال رضا المستهلك.	28.6	53.4	18	0.0	0.0
14	تركيز الإدارة الأساسي على الربح وتعظيم الإيراد.	18.3	35.1	37	9.2	0.4
15	نسعى إلى تحقيق العائد على الاستثمار بأسرع وقت ممكن.	13.9	40.6	35	8.1	2.4

خصائص الريادة /: المبادرة:

16	نعتبر الأوائل في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين.	26.7	21.5	34	2.3	15.5
17	نؤمن بأن مواكبة التغير في السوق يخلق فرصا لنا.	29.1	66.5	4.4	0.0	0.0
18	نعمل على تطوير خطوط إنتاجية جديدة باستمرار.	12.7	57.8	20	5.5	4.0
19	عادة ما نقوم بعمليات تحديث لأنشطتنا التسويقية.	15.1	51.0	23	4.5	6.4
20	نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق مقارنة بالمنافسين.	21.1	30.7	28	2.7	17.5

/: تحمل المخاطرة:

2.4	2.8	9.6	48.2	37.1	21	نفضل النشاط التسويقي الذي قمنا بممارسته من قبل.
3.2	11.9	28	42.2	14.7	22	نتقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثا متوقعا.
5.2	10.4	41	29.1	14.3	23	نتبنى الاستراتيجيات التسويقية المبدعة والمبتكرة على الرغم من مخاطرتها.
1.1	6.0	26	45	21.9	24	نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.

نظم معلومات التسويق: / إدارة المعلومات:

3.6	6.1	19	49.4	21.9	25	نركز على مصادر المعلومات الأقل كلفة.
2.8	8.8	20	55.7	12.7	26	نعتمد على مصادر المعلومات غير الرسمية التي يتم جمعها بشكل شخصي.
2.8	8.4	39	34.3	15.5	27	يوجد لدينا موظفون مختصون في معالجة البيانات.
2.4	6.3	26	38.6	26.7	28	كل فرد في المؤسسة يعتبر معنيا في تجميع المعلومات حول متغيرات السوق.
4.0	5.1	26	46.2	18.7	29	نعتمد بشكل أساسي على أجهزة الحاسوب في عملية معالجة البيانات.
1.2	8.0	41	26.7	23.1	30	تتوفر لدينا شبكة Network مركزية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة.
1.6	8.8	33	33.1	23.5	31	تتوفر لدينا جميع متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات.

/: اتجاهات الادارة نحو المعلومات:

0.0	2.4	7.6	59.4	30.7	32	تتوفر لدينا القناعة بأن المعلومات تحقق لنا الفهم الأفضل للسوق.
6.4	0.0	2.0	66.9	24.7	33	نؤمن بأن المعلومات تساعدنا في الوصول الى حلول للمشاكل التسويقية
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مطل	فق	يد%	فق%	تماما%		
1.6	8.0	43	35.1	12.4	34	نعتبر عملية الحصول على المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واستخدامها بالشكل المناسب مصدرا لزيادة التكاليف.

التخطيط الاستراتيجي: / الأهداف:

0.0	0.0	7.6	58.6	33.9	35	تمتلك إدارة المؤسسة وضوحا تاما للغرض الذي أنشئت من أجله.
1.5	0.8	16	61.8	19.9	36	تنطلق المؤسسة من رسالته ورؤيته في إعداد الاستراتيجية التسويقية.
4.8	13.5	35	36.7	10.0	37	تقوم خطط التسويق لدى المؤسسة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

/: تحليل البيئة:

6.3	4.0	14	62.2	13.5	38	تعتمد خطط التسويق في المؤسسة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية.
3.1	13.0	64	14.3	5.6	39	يتم التخطيط للتسويق دون الحاجة إلى مراجعة ما تم تحقيقه في الخطة السابقة.

0.4	2.8	4.8	69.7	22.3	يتم التخطيط للتسويق بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من امكانات وموارد داخلية.	40
-----	-----	-----	------	------	---	----

/: تخصيص الموارد:

0.4	11.6	39.0	36.3	12.7	يتوفر لدينا كل ما تتطلبه عملية إعداد الخطة من موارد.	41
6.4	2.4	17.5	60.6	13.1	تعتمد إدارة المؤسسة جداول زمنية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.	42
9.2	3.6	9.2	55.8	22.3	تعتمد إدارة المؤسسة الرقابة على تنفيذ الخطة وما استهلكته من موارد.	43

/: البديل الاستراتيجي:

2.0	0.8	22.7	54.6	19.9	يتم اقتراح عدة استراتيجيات لاختار الإدارة المناسب منها.	44
2.0	3.2	33.5	40.6	20.7	نفضل الإبقاء على الاستراتيجية الحالية من تطوير استراتيجية جديدة.	45
10.8	0.4	19.5	54.2	15.1	تقوم الإدارة بوضع معايير للمفاضلة بين الاستراتيجيات المقترحة.	46

/: اتجاهات الإدارة نحو التخطيط

الاستراتيجي:

4.8	4.4	32.7	33.1	25.1	علينا منافسة المؤسسات الكبيرة على الرغم من محدودية مواردنا.	47
0.0	5.2	37.1	45.8	12.0	نخطط لأنشطتنا التسويقية على الرغم من محدودية مواردنا.	48
0.0	8.0	31.1	41.0	19.9	أعتقد أن استخدام الاستراتيجيات التسويقية هو عملية تناسب المؤسسات الصناعية الكبيرة أكثر من ملاءمتها للمؤسسات الصناعية الصغيرة.	49
0.0	8.4	12.7	56.2	22.7	نبحث عن استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف.	50

استراتيجية التميز.

2.8	0.4	7.2	49.8	39.8	القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز.	51
8.8	2.8	21.5	49.0	17.9	إن الإنفاق على الأبحاث والدراسات يحقق لنا التميز.	52
0.0	0.8	4.0	64.9	30.3	يدرك المستهلك تميز جودة منتجاتنا.	53
0.0	4.4	10.8	64.5	20.3	نحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات التي يرغب فيها المستهلك.	54
0.0	0.8	6.8	73.3	19.1	نتميز بالقدرة على الالتزام في مواعيد التسليم التي يرغب بها المستهلك.	55
0.4	2.8	6.8	79.3	10.8	نتميز بتوفر منتجاتنا في مختلف منافذ التوزيع القريبة من المستهلك.	56
0.0	9.6	38.6	47.4	4.4	حملاتنا الترويجية المكثفة تحقق التميز لمنتجاتنا.	57

استراتيجية التركيز على قطاع ي محدد: / سوق

2.0	8.0	30.3	32.7	27.1	تتوفر لدينا الامكانيات التسويقية اللازمة لخدمة السوق ككل.	58
0.0	2.0	30.7	49.4	17.9	ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدد.	59
0.0	6.4	26.7	47.4	19.5	ان جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد نحقق فيه ميزة تنافسية.	60
2.4	4.8	37.5	42.2	13.1	نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدد.	61
2.8	6.4	33.9	47.8	9.2	العمل على خدمة قطاع سوقي محدد يزيد من فعالية الأنشطة التسويقية لدينا.	62
2.4	2.0	38.6	47.0	10.0	نحقق السيطرة على التكاليف في حال العمل في قطاع سوقي محدد.	63
0.4	4.4	38.6	39.8	16.7	نحقق التميز في حال العمل في قطاع سوقي محدد.	64

استراتيجية الاتحادات والامتكتلات:

غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق تماما		
0.0	5.6	20.7	43.0	30.7	مواجهة المؤسسات الصناعية الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة.	65
6.0	13.1	22.3	48.6	10.0	الدخول في تكتلات مع مؤسسات صناعية صغيرة مشابهة أمر ضروري.	66
0.0	2.4	16.3	70.5	10.8	التكامل مع موردي المواد الخام يساعدنا على تجاوز محدودية الموارد.	67
1.6	3.2	24.3	67.3	3.6	التكامل مع موزعي منتجاتنا يساعدنا على تجاوز محدودية الموارد.	68
12.7	3.6	21.1	56.2	6.4	الدخول في اتحادات مع الآخرين يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.	69

البقاء: / إيجاد الميزة التنافسية:

0.0	0.0	4.0	62.5	33.5	ننطلق من نقاط قوتنا لتحسين موقعنا التنافسي في السوق.	70
0.0	0.0	8.4	69.3	22.3	نتمتع بموارد مميزة تساعدنا على تحقيق الميزة التنافسية.	71
0.0	0.0	4.0	77.7	18.3	لدينا من المهارات ما يمكننا من تحقيق الميزة التنافسية.	72
0.0	0.0	12.7	74.5	12.7	نتمتع بالقدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك في سوقنا المستهدف.	73
0.0	0.0	7.2	63.7	29.1	لدينا القدرة على تقديم المنتجات القادرة على الإشباع الدقيق لحاجات المستهلك.	74

استراتيجية قيادة التكاليف:

0.0	1.6	10.8	49.8		نحرص على ضبط تكاليف الترويج إلى الحد الأدنى. 37.8	75
0.0	3.2	22.3	40.2		نعتمد على تقليد المنتجات المنافسة بدلا من ابتكار منتجات جديدة لتوفير تكاليف التطوير. 34.3	76
0.0	3.6	43.4	42.6		نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة. 10.4	77
0.0	0.8	50.2	38.2		نحرص على خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها. 10.8	78
0.0	0.0	20.7	67.3		نقدم مجموعة من المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة. 12.0	79
0.0	0.0	10.8	57.4		نختار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعنا. 31.9	80

نظم معلومات التسويق: / نوعية المعلومات:

81. إلى أي درجة تسعى إدارة المؤسسة إلى جمع المعلومات عن ما يلي ؟
الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال%	متوسط%	ضعيف%	ضعيف جدا%
1	العملاء	47	40.2	12.4	0.4	0.0
2	المنافسون	31.9	45.8	17.9	4.0	0.4
3	الموردون	33.9	48.2	13.1	4.8	0.0
4	الوسطاء	10.8	37.5	39.0	9.2	3.6
5	الرأي العام	16.7	39.4	31.5	8.8	3.6
6	السوق المستهدف	37.5	46.2	15.9	0.4	0.0
7	البيئة الاقتصادية	23.9	42.6	20.7	7.6	5.2
8	البيئة الاجتماعية	14.3	38.2	27.5	8.4	11.6
9	البيئة القانونية والسياسية	12.0	33.5	34.7	10.4	9.6

9.6	2.0	40.6	21.9	25.9	البيئة التكنولوجية	10
-----	-----	------	------	------	-----------------------	----

نظم معلومات التسويق: / مصادر الحصول على المعلومات:
82. إلى أي درجة تعتمد إدارة المؤسسة على مصادر المعلومات التالية؟
الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال %	متوسط%	ضعيف %	ضعيف جدا%
1	العملاء	47.8	37.1	10.4	4.0	0.8
2	المنافسون	16.7	31.9	24.7	16.7	10.0
3	الموردون	29.1	33.5	26.3	9.6	1.6
4	الممولون	18.7	34.3	21.9	17.9	7.2
5	البنوك	10.4	21.9	42.6	16.7	8.4
6	وكالات خدمات التسويق	8.0	19.9	23.9	28.3	19.9
7	الغرف والاتحادات التجارية	11.6	33.9	25.9	16.3	12.4
8	المعارض التجارية.	13.5	29.5	27.1	17.5	12.4
9	المكتبات العامة.	6.8	5.2	35.5	34.7	17.9
10	وسائل الاعلام.	5.6	15.5	48.2	15.5	15.1
11	الانترنت.	12.7	21.1	36.3	18.7	11.2
12	المجلات المتخصصة.	5.6	32.7	27.1	16.7	17.9
13	المنشورات العامة.	6.0	14.7	46.6	19.5	13.1
14	ملفات وسجلات المصنع.	24.3	51.8	8.4	7.6	8.0
15	القوى البيعية العاملة في للمصنع.	27.9	37.1	19.9	4.8	10.4
16	الزيارات الميدانية.	26.7	36.7	28.3	4.8	3.6
17	بحوث التسويق.	17.5	21.1	24.3	19.9	17.1

الرجاء وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة: يمكن اختيار أكثر من بيلي
التخطيط الاستراتيجي: / تقييم البديل الاستراتيجي:

83. نفاضل بين الاستراتيجيات المقترحة وفقا لمدى تحقيقها ل:

- (70.9%) رضا المستهلك.
 - (59.0%) التميز عن المنافسين.
 - (12.0%) العائدات السريعة.
 - (32.7%) انخفاض التكاليف.
 - (42.6%) الملاءمة لظروف المصنع وامكاناته.
 - (4%) أخرى (حدد).
84. تقييم إدارة المصنع استراتيجيتها وفقا:
- (76.5%) للأرباح التي حققتها.
 - (17.9%) للموارد التي استهلكتها.
 - (24.7%) لقدرتها على تحقيق التكيف مع البيئة.
 - (23.5%) لالتزامها بالإطار الزمني المخطط له.
 - (1.6%) أخرى (حدد).
- تجزئة السوق الكلية:

85. نقسم السوق الكلية إلى قطاعات وفقا ل:

- (61.0%) الأسس الجغرافية
 - (26.7%) الأسس الديمغرافية.
 - (27.5%) الأسس الاجتماعية.
 - (2.4%) أخرى (حدد).
86. نقيم القطاعات السوقية وفقا ل:
- (45.4%) حجم القطاع السوقى.
 - (58.2%) القوة الشرائية لأفراد القطاع.
 - (32.7%) حجم المنافسة داخل القطاع.
 - (9.6%) ربحية القطاع.
 - (0.0%) أخرى (حدد).

87. نختار القطاع السوقي الذي:

(13.1%) غير مخدوم من قبل المؤسسات الصناعية الكبيرة.

(55.0%) تتوفر لدينا في خدمته ميزة تنافسية.

(58.6%) يتناسب مع امكاناتنا المادية والبشرية.

(15.9%) تتوفر فيه الأرباح المناسبة.

(0.0%) أخرى (حدد).

البقاء /: خلق الميزة التنافسية:

88. نسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

(48.6%) السيطرة على تكاليف التسويق لدينا.

(51.0%) بناء إدراك مميز لجودة منتجاتنا وأدائها في أذهان المستهلكين.

(11.6%) التخصص في خدمة قطاع سوقي محدد.

نسعى إلى تحقيق موقع ريادي في مجال:

(41.4%) الابتكار والتجديد.

(46.6%) خدمة السوق المحلي.

(59.8%) التركيز على الجودة لا الأسعار.

(45.8%) الاهتمام بالمستهلك.

(13.1%) أخرى (حدد).

89.

90. نبنى الصورة الذهنية لمنتجاتنا على أساس:

(65.3%) الجودة العالية.

(31.1%) المنتج المتوفر باستمرار.

(50.6%) المنتج المتميز

(41.8%) السعر المنخفض.

البقاء /: فعالية أنشطة التسويق:

91. الى أي درجة استطاعت المؤسسة تحقيق الأهداف التسويقية التالية؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال%	متوسط%	ضعيف%	ضعيف جدا%
1	هُوَ الحصة السوقية	13.9	49.8	29.9	2.4	4.0
2	هُوَ المبيعات.	11.2	53.0	31.9	3.2	0.8
3	المكانة المميزة في السوق.	30.7	43.0	23.1	0.4	2.8
4	تطوير منتجات جديدة.	24.7	46.2	21.9	6.4	0.8
5	دخول أسواق جديدة.	19.1	25.1	39.0	14.3	2.4
6	هُوَ الأرباح	8.4	37.5	33.1	17.9	3.2

النمو: / اختراق السوق:

92. إلى أي درجة تستخدم إدارة المؤسسة الأساليب التالية لزيادة حصتها السوقية؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال%	متوسط%	ضعيف%	ضعيف جدا%
1	زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحاليين من المنتجات الحالية.	15.9	55.0	26.7	1.6	0.8
2	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.	13.5	37.5	30.3	13.9	4.8
3	تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلكين الحاليين.	5.6	38.6	32.7	15.5	7.6
4	تخفيض الأسعار.	9.2	21.9	45.4	10.8	12.7
5	طرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع الحالية.	21.9	33.1	31.1	10.8	3.2
6	تحسين جودة المنتجات الحالية.	36.3	49.4	9.2	4.4	0.8
7	تكثيف الجهود الترويجية المحتملين	17.5	31.5	31.9	11.2	8.0

النمو: / تطوير المنتج:

93. إلى أي درجة تهتم الإدارة بما يلي لتطوير منتجاتها؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال%	متوسط%	ضعيف%	ضعيف جدا%
1	التعرف على آراء المستهلكين حول جودة المنتجات الحالية.	39.0	45.4	14.7	0.0	0.8
2	تعديل وتطوير المنتجات وفقا لآراء المستهلكين.	21.1	53.8	22.7	1.6	0.8
3	طرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتجات لتناسب أذواق المستهلكين.	30.7	29.9	24.7	11.6	3.2
4	طرح مجموعة متكاملة من المنتجات.	28.7	37.1	19.1	12.0	3.2
5	توسيع الخطوط الإنتاجية.	15.9	39.8	35.5	5.6	3.2
6	ابتكار منتجات جديدة.	23.1	27.5	24.7	15.9	8.8

النمو: / تطوير السوق:

94. إلى أي درجة تركز الإدارة على ما يلي لتطوير أسواقها؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال %	متوسط%	ضعيف %	ضعيف جدا%
1	دراسة التغير في خصائص المستهلكين بهدف استقطاب مستهلكين جدد.	23.9	34.3	34.3	2.8	4.8
2	الدخول إلى مناطق جغرافية جديدة (محليا).	14.3	43.4	25.1	12.4	4.8
3	الدخول إلى أسواق دولية جديدة.	19.5	21.1	25.5	24.7	9.2
4	الابتعاد عن القطاعات السوقية كثيفة المنافسة.	24.7	28.3	28.3	14.7	4.0

النمو: / تنوع السوق والمنتجات:

95. إلى أي درجة تهتم الإدارة بما يلي لتنوع منتجاتها وأسواقها؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال %	متوسط%	ضعيف %	ضعيف جدا%
1	العمل ضمن خطوط إنتاجية متعددة.	15.5	47.4	29.1	7.2	0.8
2	إنتاج مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.	10.8	48.2	28.3	11.6	1.2
3	إنتاج مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية.	14.7	45.4	21.5	13.1	5.2
4	إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة تحظى بنفس الإدراك لدى المستهلك.	30.7	36.7	21.9	10.0	0.8
5	امتلاك بعض منافذ التوزيع الخاصة بتوزيع منتجات المصنع.	10.0	40.2	28.7	12.4	8.8
6	الاعتماد على موردين مستقلين لتزويد المصنع بالمواد الخام ومدخلات الإنتاج.	27.5	36.3	22.3	8.0	6.0
7	طرح أكثر من منتج بأكثر من علامة	12.7	22.7	22.3	32.7	9.6

96. إلى أي درجة تتأثر معوقات التوسع التالية؟

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال %	متوسط %	ضعيف %	ضعيف جدا%
1	نقص الخبرة في الأسواق الجديدة المحلية	12.7	22.7	36.7	23.1	4.8
2	نقص الخبرة في الأسواق الدولية.	17.9	29.5	26.7	19.1	6.8
3	الافتقار إلى الخبرة في عمليات التصدير.	15.9	23.1	18.7	27.5	14.7
4	نقص التمويل اللازم لتطوير المنتجات.	15.1	31.1	26.7	20.3	6.8
5	نقص التمويل اللازم لفتح أسواق جديدة.	16.3	31.1	27.9	14.3	10.4
6	الضرائب المفروضة على الأرباح.	31.1	22.3	24.7	15.5	6.4
7	الصعوبات الإدارية والقانونية.	8.0	25.1	43.0	18.7	5.2
8	ضعف التوجه نحو التوسع لدى إدارة المصنع.	10.8	24.7	28.7	24.7	11.2

الرقم	الفقرة	عال جدا%	عال %	متوسط %	ضعيف %	ضعيف جدا%
97	حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في حجم مبيعاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة	10.0	57.8	30.3	0.4	1.6
98	حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في العائد على الاستثمار خلال السنوات الخمس الأخيرة	1.2	47.0	47.0	2.4	2.4
99	حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في حصتها السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة	8.0	60.6	26.3	2.8	2.4

الجزء الثاني : بيانات حول الوضع التنظيمي لنشاط التسويق في المصنع.

الرجاء وضع إشارة (X) عند الاجابة التي تراها مناسبة:

1. هل يوجد في المصنع قسم مستقل للتسويق؟

() نعم () لا

2. اذا كانت الاجابة نعم ، ما هي الأنشطة التي يقوم بها القسم ؟ (يمكن اختيار أكثر من

نشاط)

- () دراسات السوق.
- () تصميم المنتجات.
- () التسعير.
- () الترويج.
- () اختيار قناة التوزيع والتعامل مع أفرادها.
- () أخرى (حدد)

3. عدد الأفراد العاملين في هذا القسم () عامل.

4. ما هي مؤهلات العاملين في قسم التسويق؟
- () اقل من الثانوية العامة.
 - () الثانوية العامة.
 - () دبلوم متوسط.
 - () الشهادة الجامعية الأولى.
 - () دراسات عليا.
 - () أخرى (حدد).

5. هل يلتحق العاملون في قسم التسويق في دورات تدريبية في مجال التسويق؟

() نعم. () لا.

6. حجم الموازنة التقديرية المخصصة للأنشطة التسويقية - ان أمكن ذلك - () دينار

أردني.

7. بالعودة إلى السؤال رقم (1) من هذا الجزء، إذا كانت الإجابة لا، فمن هي الجهة التي تتولى القيام بالنشاط التسويقي؟

- () مالك المصنع
- () مدير المصنع.
- () موظف أو أكثر متخصص بأعمال التسويق.
- () جهة خارجية.
- () أخرى (حدد)

الجزء الثالث: الخفض الشخصية لمالك/ مدير المصنع:
الرجاء وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة:

1. الجهة التي تتولى ادارة المصنع:
 () المالك نفسه.
 () مدير مستقل (موظف).

2. جنس مدير المصنع:
 () ذكر .
 () أنثى.

3. عمر مدير المصنع:
 () أقل من 20 الى 29 سنة.
 () من 30 الى 39 سنة.
 () من 40 الى 49 سنة.
 () من 50 الى 59 سنة.
 () 60 سنة فأكثر.

4. الحالة الاجتماعية مدير المصنع:
 () أعزب.
 () متزوج.
 () مطلق.
 () أرمل.

5. المستوى التعليمي لمدير المصنع:
 () اقل من الثانوية العامة.
 () الثانوية العامة.
 () دبلوم متوسط.
 () الشهادة الجامعية الأولى.
 () دراسات عليا.
 () اخرى حدد.

6. مجال خبرة مدير المصنع:
 () الصناعة.
 () التجارة.
 () المصارف.
 () اخرى (حدد).

7. سنوات الخبرة لمدير المصنع:
 () أقل من 5 سنوات.
 () من 5 الى 9 سنوات.
 () 10 سنوات فأكثر.

الجزء الرابع: بيانات عامة عن المصنع* الرجاء وضع اشارة (X) عند الاجابة التي تراها مناسبة:

1. القطاع الصناعي التي يعمل فيه المؤسسة:
 () غذائي.
 () ملبوسات .
 () هندسي.
 2. الشكل القانوني المؤسسة:
 () ملكية فردية.
 () شركة تضامنية.
 () شركة توصية بسيطة.
 3. عدد العاملين عند التأسيس:
 () أقل من 10 عمال.
 () من 10 الى 19 عامل.
 () من 20 الى 49 عامل.
 4. عدد العاملين حالياً:
 () من 10 الى 14 عمال.
 () من 15 الى 19 عامل.
 () من 20 الى 49 عامل.
 5. العمر الانتاجي للمؤسسة:
 () أقل من 5 سنوات.
 () من 5 الى 9 سنوات.
 () 10 سنوات فأكثر.
 6. الأسواق التي يسوق فيها انتاج المصنع: الرجاء ترتيبها حسب الأهمية
 () محلية.
 () عربية.
 () دولية.
 7. قيمة اجمالي أصول المؤسسة عند التأسيس بالدينار الأردني.
 () أقل من 10000 دينار أردني.
 () من 10000 الى 19000 دينار أردني.
 () من 20000 الى 49000 دينار أردني.
 () من 50000 الى 100000 دينار اردني .
 () أكثر من 100000 دينار.

8. قيمة اجمالي أصول المؤسسة حاليا بالدينار الأردني.

() أقل من 10000 دينار أردني.

() من 10000 الى 19000 دينار أردني.

() من 20000 الى 49000 دينار أردني.

() من 50000 الى 100000 دينار اردني.

() أكثر من 100000 دينار اردني.

9. حجم المبيعات السنوية سنة التأسيس	بالدينار الأردني.	بوحدة الانتاج
2000	()	()
2001	()	()
2002	()	()
2003	()	()
2004	()	()

النسبة التقريبية للمبيعات من منتجات الخطوط الانتاجية الجديدة الى المبيعات الإجمالية.

(%)

النسبة التقريبية للمبيعات من الأسواق الجديدة التي عمل بها المصنع إلى المبيعات الإجمالية.

(%)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة:

قام بتحكيم الاستبانة كل من الأساتذة التالية أسماؤهم:

1. الاستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم.

2. الاستاذ الدكتور ناجي معلا.

3. الاستاذ الدكتور محمد عبيدات.

4. الاستاذ الدكتور هاني الضمور.

5. الاستاذ الدكتور رائف توفيق.

6. الاستاذ الدكتور فايز الزعبي.

7. الدكتور فهد الخطيب.

8. الدكتور عبد العزيز أبو نبعة.

9. الدكتور بشير العلاق.