

## دور التسويق الريادي في تنمية الميزة التنافسية

### لمؤسسات الأعمال السعودية

"دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك"

إعداد

دكتور / توفيق محمد العنزي \*

أستاذ مساعد بقسم التسويق

وعميد كلية إدارة الأعمال جامعة تبوك

### ملخص البحث

استهدف البحث دراسة وتحليل العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين تنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، وقد تم تحديد مجتمع البحث على أساس جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك والبالغ عددها (٢٣٦٥ منشأة) طبقاً لقوائم المشتركين بالغرفة التجارية الصناعية في منطقة تبوك، حيث تم أخذ (١٠% من هذه المنشآت) كعينة لهذه الدراسة ليكون حجم العينة (٢٣٧ منشأة)، كما تم اختيار الملاك والمديرين بهذه المنشآت كوحدة معاينة. ولجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث تم توزيع (٦٠٠) قائمة استبيان على مرحلتين، وتم اعتماد عدد ٢٣٦ استبانة في التحليل الاحصائي بنسبة ٦٩% من عدد الاستبانات التي تم استعادتها.

وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على مجموعة من الأساليب الاحصائية في تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود توجه من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو التسويق الريادي وتطبيق

أبعاده، وأن بعد تحمل المخاطر التسويقية احتل الترتيب الأول وبعد الإستباقية التسويقية احتل الترتيب الأخير، وأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالمنشآت المنافسة الأخرى، وأن مرونة الأنشطة احتل الترتيب الأول، والالتزام بشروط التسليم احتل الترتيب الأخير. كما توجد علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك مأخوذة بصورة إجمالية، وأن التوجه نحو التسويق الريادي يفسر حوالي ٨٨% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو التسويق الريادي له علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، والالتزام بشروط التسليم)، وأن بعد انخفاض التكلفة يعد أقل المتغيرات تأثيراً بالتوجه نحو التسويق الريادي، بينما بعد جودة المنتجات يعد أكثر المتغيرات تأثيراً بالتوجه نحو التسويق الريادي.

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك من أجل الاستفادة من التسويق الريادي لتنمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها هذه المنشآت في السوق السعودي بصفة عامة وسوق منطقة تبوك بصفة خاصة.

#### • الكلمات المفتاحية:

التسويق الريادي، تنمية الميزة التنافسية، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الابتداع التسويقية، المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية،

التركيز على العملاء، مرونة الأنشطة التسويقية، تقليل التكلفة، جودة المنتجات، فترات التسليم.

## **The Role of Entrepreneurial Marketing in The Development Competitive Advantage of Saudi Businesses**

### **An Empirical Study on Small and Medium Sized "Enterprises in Tabuk Region"**

#### **Abstract**

The aim of this research is to determine the relationship between entrepreneurial marketing and improve competitive advantage among small and medium enterprises (SMEs) in Tabuk Region. Research population was defined to the entire SMEs in the Region, which are (2365) enterprises according to Tabuk Chamber of Commerce and Industry's lists. Furthermore, 10% of total population was determined to be the research sample size with (237) small and medium enterprises. Respondents' criteria were assigned to owners or managers of these enterprises. In order to collect data and examine research's hypotheses, (600) questionnaires were distributed in two steps and 236 fulfilled and completed lists were proved to be included in statistical analysis to which consider 69% of total number of returned lists.

The data was analyzed based on descriptive method using various methods, but multiple regression analyses were employed mainly. The research reveals that there is a possibility of practices and potentiality existence of entrepreneurial marketing among SMEs along with its dimensions. Market risk

taking dimension was the main aspect of entrepreneurial marketing to which has the highest value of impact. In contrast, marketing proactiveness was the lowest value of impact. On the other hand, SMEs in Tabuk Region have unique competitive advantages comparatively to other SMEs in different regions. Likewise, marketing activates flexibility dimension was apparently and highly activated where delivery commitment dimension was the lowest effective dimension of competitive advantages dimensions. In general, the research reveals that

there is a significant positive relationship between entrepreneurial marketing and competitive advantage. Therefore, entrepreneurial marketing can explain about 88% of variances that prevalent in competitive advantage among SMEs in Tabuk. The research also exposes that entrepreneurial marketing has a significant positive impact on the four dimensions of competitive advantage among SMEs (low cost, quality of products, marketing activities flexibility and delivery commitment). However, low cost dimension is rarely affected by entrepreneurial marketing. Oppositely, quality of products dimension is highly affected by entrepreneurial marketing.

Finally, the research provide several suggestions to SMEs' owners and managers in order to beneficial from power of entrepreneurial marketing to enhance their current competitive advantages at Tabuk local market or Saudi Arabian market in general.

• **Keywords:**

Entrepreneurial Marketing, Competitive Advantage Development, Small and Medium Enterprises, Marketing Innovation, Market risks, Market Pro-activeness, Marketing

Opportunities, Customer Focus, Marketing Activities  
Flexibility, Low Cost, Quality of Products, Products Delivery.

### مقدمة

تعد الريادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام المسؤولين في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة ومتميزة، حيث يقوم الريادي باستغلال الفرص الخاصة بالأفكار الجديدة من خلال بذل الجهد والوقت وتحمل المخاطر الناتجة من أجل تنفيذ هذه الأفكار والاستفادة منها (عبدالرحيم، ٢٠١٤).

كما تلعب الريادة دوراً هاماً في اقتصاديات الدول، باعتبارها من أبرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تساهم في تنمية المجتمع المحلي، عن طريق توفير فرص العمل وتقديم سلع وخدمات جديدة متميزة من أجل تفعيل دورها في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه أفراد المجتمع. لذا فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعاراً ترفعه منظمات الأعمال الناجحة والرائدة، من خلال بذل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم، وإدماجه ضمن متطلبات أدائها، مما يستوجب إدراجه ضمن أولوياتها، وعلى كافة مستوياتها الإدارية (Hills, et al., 2008).

وتمثل ريادة الأعمال النشاط الذي ينشأ من أجل استثمار فرص مبتكرة من البيئة الخارجية، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة من داخل

المنظمة وتتمثل في إيجاد أعمال جديدة أو تقديم خدمات جديدة، وهذا يطلق عليه الريادة الداخلية. ونتيجة المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، فقد أصبحت الريادة وسيلة حيوية للمنظمات لكي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص وتقديم خدمات جديدة متميزة تلبي حاجات ورغبات العملاء (اسماعيل، ٢٠١٠).

ويعد التسويق الريادي وظيفة جوهرية تتمثل في مجموعة من الأنشطة التسويقية الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات وفتح أسواق جديدة، وممارسة جميع الأنشطة التسويقية على نحو ريادي، بما يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية في الأداء، وفي تلبية حاجات ورغبات العملاء المستهدفين (أبوفارة، ٢٠١٠).

ولقد شهدت منطقة تبوك في ظل النهضة التي تعيشها المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً في كافة المجالات التنموية، وقد ساهم اتساع رقعة هذه المنطقة في تنوع النشاط الاقتصادي بها، مما يؤكد أن هذه المنطقة في حاجة إلى تنشيط حركة مشروعات الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية بينهم، من أجل زيادة الفرص الوظيفية المتاحة للسكان داخل هذه المنطقة (موسوعة مناطق المملكة، ١٤٢٨هـ). لذا فإن هذا البحث يدرس العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وتنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، من خلال تناول الإطار النظري والدراسات السابقة، والإطار العلمي للبحث، ومنهجية البحث ونتائج الدراسة الميدانية.

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

### ١- التسويق الريادي:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال اتضح أنه ليس من السهل وضع تعريف موحد وشامل للتسويق الريادي، ويرجع ذلك إلى أن تعريف التسويق الريادي تم تناوله من وجهات نظر مختلفة، هذا إلى جانب التداخل بين مفهوم التسويق ومفهوم الريادة عند الرغبة في تعريف التسويق الريادي. وفي هذا الجزء سيتم تعريف التسويق الريادي في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، ففي دراسة قام بها (Barrett and Balloun, 2000: 50) عرفا التسويق الريادي بأنه "تحديد الفرص التسويقية الجديدة وتبني مداخل وأساليب ابتكارية لتوصيل المنتجات إلى السوق، والتمكن من الوصول للعملاء داخل القطاعات السوقية وتلبية حاجاتهم ورغباتهم".

كما عرف (Bjerke and Hultman, 2002: 67) التسويق الريادي بأنه "ممارسة التسويق داخل منظمات الأعمال الريادية من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع الموظفين على كيفية التعامل مع التغيير، واغتنام الفرص التسويقية المتاحة، وتطوير مهاراتهم الإبداعية والابتكارية".

وفي دراسة (Morris, et al., 2002: 17) استهدفت تقديم فكرة عامة عن التسويق الريادي، حيث أوضحت أن مصطلح التسويق الريادي يستخدم باعتباره التصور التكاملي الذي يعكس وجهات نظر بديلة عن التسويق التقليدي، وأن التسويق الريادي يمثل "عملية الهدف منها المحافظة على العملاء من خلال التعامل مع المخاطر والاستغلال الأمثل للموارد واستغلال الفرص المتاحة في السوق".

وقد أشارت دراسة (Colbert, 2003: 30) إلى التسويق الريادي بأنه "حقل معرفي قادر على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسية للممارسات التسويقية الحديثة في الفكر التسويقي من جهة والتطورات الحديثة في الفكر الريادي من جهة أخرى". ويرى كل من (Buskirik and Lavik, 2004: 235) أن التسويق الريادي هو "استخدام

المعرفة التسويقية في إنتاج المنتجات الإبداعية والابتكارية القادرة على إشباع حاجات السوق بصورة فاعلة".

كما أكد (Teach, et al., 2006: 24) في ندوة التسويق والريادة أن التسويق الريادي هو "مدخل لاغتنام الفرص التسويقية والبحث عن أساليب غير مسبوقة لجذب عملاء جدد مرغوب فيهم لمنظمات الأعمال". في حين عرف (النجار والعلي، ٢٠٠٨) التسويق الريادي بأنه مجموعة من المهارات الموجهة نحو الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة والتي تتسم قراراتها التسويقية بمستوى عالي من المخاطرة.

وفي دراسة قام بها (Kraus, et al., 2009: 5) ناقشت مفهوم التسويق الريادي، حيث أوضحت الدراسة أن التسويق الريادي يمكن تعريفه على أنه "تطبيق الأنشطة التسويقية من خلال الجمع بين التسويق وأبعاد ريادة الأعمال، مع مراعاة الابتكار، وتحمل المخاطر، والسعي وراء استغلال الفرص التسويقية"، كما أوضحت الدراسة أن التسويق الريادي لا يقتصر على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولكن يمكن أن يطبق على المنشآت الكبيرة الهادفة للربح أو الخدمية. كما أوضحت دراسة (Hoy, 2008: 152) أن التسويق الريادي "عملية تهدف إلى توسيع الأسواق وتطويرها من خلال استغلال الفرص التسويقية وابتكار المنتجات والارتقاء بجودتها والعمل على تحقيق أعلى مستويات من الرضا للعملاء"، وفي نفس الوقت عرف (Hall and Woodward, 2009: 67) التسويق الريادي بأنه "عملية مخططة تهدف إلى التعامل مع المخاطر التسويقية من خلال التحوط لها والعمل على تجنبها أو مواجهتها بما يسهم في تحسين الأداء". في حين أوضح (McGuinness, 2009: 9) في مؤتمر حول الريادة والابتكار أن التسويق الريادي هو "طريقة تفكير وتصرف

مدفوعة بالفرص المتاحة وساعية لها من أجل تحويل التسويق التقليدي إلى تسويق متطور في الفكر والتطبيق".

في حين عرف (Nakhata, 2010: 61) في دراسته حول العلاقة بين أبعاد الوظيفة والرضا الوظيفي في المنشآت الريادية أن التسويق الريادي هو "القدرة على التكيف مع البيئة التسويقية والتعامل مع المتغيرات البيئية بمرونة عالية والإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة لمنظمات الأعمال". في نفس الوقت عرفت دراسة (Mayasari, et al., 2010: 4) التسويق الريادي على أنه "استخدام الطرق الحديثة والغير مألوفة لإنشاء قيمة للعملاء المستفيدين وبناء علاقة طويلة الأجل معهم".

وأخيراً عرف كل من (طالب والكناني، ٢٠١٣: ٥٢) في دراستهم حول أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي أن التسويق الريادي هو "طرق تسويقية فاعلة متصلة ببعضها البعض تساعد المنظمة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة والعمل على توليد وابتكار مصادر جديدة للإنتاجية داخل المنظمة والعمل على بناء علاقة طويلة الأجل مع العملاء".

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التسويق الريادي على أنه: "وظيفة جوهرية تساهم في استخدام المعرفة التسويقية لإنتاج المنتجات الإبداعية سواء السلع والخدمات القادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء وفتح أسواق جديدة ومواجهة المنافسة من خلال استغلال الفرص التسويقية المتاحة وتحمل المخاطر المحيطة بها".

ولقد تناولت عدد من البحوث والدراسات التسويق الريادي ومدى الاهتمام بتطبيقه داخل منظمات الأعمال في الوقت الحالي، فقد استهدفت دراسة قام بها (Kurgun, et al., 2011) لتحديد أبعاد التسويق الريادي ومدى تطبيقها في عينة مكونة من تسع

فنادق واقعة في مقاطعة أزمير في تركيا، وعن طريق المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية للمسؤولين بالفنادق محل الدراسة، وتم تحليل البيانات مستخدماً مجموعة من الأساليب الاحصائية وتفسيرها من خلال سبعة أبعاد رئيسية للتسويق الريادي، وأشارت نتائج المقابلات المكثفة الى أن مفهوم التسويق الريادي يحتل أهمية كبيرة للفنادق محل الدراسة وأن أبعاد التسويق الريادي تطبق بشكل جيد من قبل تلك الفنادق.

في حين تناولت دراسة الملاحسن والطائي (٢٠١٣) مدى إمكانية تبني عمليات التسويق الريادي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن الشركة محل الدراسة تتبنى عمليات التسويق الريادي بشكل جيد، وأن أبعاد التسويق الريادي تلعب دور رئيسي في تحسين الأداء التسويقي بالشركة محل الدراسة. وفي دراسة صادق (٢٠١٠) التي استهدفت التعرف على مدى الاهتمام بأبعاد التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة بالتطبيق على مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك توجه ضعيف من قبل تلك المصانع بأبعاد التسويق الريادي، كما أوضحت النتائج أن أفضل أبعاد التسويق الريادي والذي ساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التسويقي وجودة الخدمات المقدمة لعملاء المنظمات محل الدراسة هو بعد استغلال الفرص التسويقية المتاحة، ثم يليه بعد الإبداع التسويقي، وأخيراً بعد تحمل المخاطر التسويقية.

وأخيراً قام عباس وآخرون، (٢٠١٢) بدراسة حول التسويق الريادي في المنظمات السياحية ومدى إمكانية تطبيق التسويق الريادي بأبعاده المختلفة، ولجمع البيانات تم توزيع (٦٠ استمارة استبيان) على العاملين في فندق نينوى الدولي، وقد توصلت البحث إلى أن هناك إمكانية لتطبيق التسويق الريادي من خلال أبعاده المختلفة في الفندق محل الدراسة وأن هنالك اهتمام من قبل المسؤولين داخل الفندق بالتسويق الريادي.

**٢- أبعاد التسويق الريادي:**

إن للتوجه نحو التسويق الريادي العديد من الأبعاد التي من خلال تفاعلها مع بعضها البعض يمكن أن تؤدي إلى نجاح التسويق الريادي في أي منظمة أعمال أو أي مؤسسة خدمية، حيث يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد، ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة (Morris, et al., 2002؛ Hills et al., 2008؛ Mayasari, et al., 2010؛ صادق، ٢٠١٠؛ العبادي وآخرون، ٢٠١٣؛ الملاحسن والطائي، ٢٠١٣؛ طالب والكناني، ٢٠١٣؛ شريف، ٢٠١٥) اتضح أن هناك اتفاق بين العديد من هذه البحوث والدراسات على أن هناك خمسة أبعاد رئيسية للتوجه نحو التسويق الريادي هي الإبداع التسويقي، وتحمل المخاطر التسويقية، والاستباقية التسويقية، واستغلال الفرص التسويقية، وأخيراً التركيز على العملاء، وهذه الأبعاد الخمسة هي التي ستعتمد عليها الدراسة الحالية للتعرف على التوجه نحو التسويق الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، وسيتم تناول هذه الأبعاد كما يلي:

**١/٢- الإبداع التسويقي:**

بداية تؤكد العديد من الأدبيات في مجال التسويق الحديث أنه بدون الإبداع التسويقي لا يكون هناك تطبيق جيد للتسويق الريادي داخل منظمات الأعمال، باعتباره من أهم أساليب تقديم المنتجات الجديدة واستحداث طرق جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم (Okpara, 2006). ولقد تمت محاولات عديدة من قبل الكتاب والباحثين في مجال التسويق لوضع تعريف للإبداع التسويقي، بعض هذه التعريفات فرضت نفسها لما اتصفت به من الموضوعية والشمولية. فقد عرف (Kotler, 2001) الإبداع التسويقي على أنه

عملية إنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة أو فكرة جديدة، وقد تكون السلعة أو الخدمة أو الفكرة قديمة ولكن تم تطويرها وتعديلها بحيث تقدم منفعة جديدة للعملاء المستهدفين.

في حين أوضحت دراسة (Morris et al., 2002: 7) أن الإبداع التسويقي يمثل "قدرة المنظمة على خلق أفكار جديدة تكون قابلة للترجمة إلى سلع وخدمات جديدة تؤدي إلى فتح أسواق جديدة أمام منظمات الأعمال". كما عرف ظاهر (٢٠٠٦: ٤٧) الإبداع التسويقي على أنه "إجراء تطوير وتحسين مستمر لما هو قائم لخلق أفكار جديدة في ممارسة الأنشطة التسويقية يتم تطبيقها بنجاح وتؤدي إلى نجاح المنظمة داخل السوق المستهدف مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة". ولقد أوضح زايد، (٢٠١٠: ٦) في دراسته حول الريادة والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن الإبداع التسويقي هو "عملية ابتكار طرق أو نظم جديدة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مما يؤدي لفتح أسواق جديدة وكسب عملاء جدد". كما عرفت دراسة (Halpern, 2010: 52) الإبداع التسويقي على أنه "وسيلة حديثة تساعد منظمات الأعمال على ممارسة أنشطة تسويقية جديدة تمكنها من تسويق نفسها بشكل جيد داخل الأسواق المستهدفة". وفي نفس الوقت عرف أبوفاة (٢٠١٠: ٢٢) الإبداع التسويقي بأنه "أحد مصادر الإبداع داخل منظمات الأعمال، والذي يساهم في إنتاج سلع وخدمات مبتكرة من خلال تبادل الأفكار بين المنظمة وعمالها".

مما سبق يمكن القول إن الإبداع التسويقي هو: "عملية تهدف إلى تبني الأفكار الجديدة سواء التي تتعلق بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ووضعها موضع التنفيذ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة وتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها داخل السوق المستهدفة".

ولقد أجريت بعض الدراسات التسويقية بهدف التعرف على العلاقة بين الإبداع بصفة عامة والإبداع التسويقي بصفة خاصة والميزة التنافسية، فتناول الكبيسي (٢٠١٠) معرفة دور قيادة الأعمال وعلاقتها بالميزة التنافسية في المصارف العراقية الخاصة من خلال سحب عينة حجمها ٧٠ مديراً من ١٠ مصارف عراقية خاصة حيث اعتمد الباحث على قائمة استقصاء والمقابلات الشخصية في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه والاجابة على تساؤلاته، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة وتأثير معنوي للإبداع كأحد أبعاد قيادة الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.

وتناولت دراسة (Becherer, et al., 2012) العلاقة بين أبعاد التسويق الريادي (استغلال الفرص التسويقية، الإبداع التسويقي، تحمل المخاطرة التسويقية) ومستوى الأداء داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التسويقي كأحد أبعاد التسويق الريادي علي الأداء داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهذا يؤثر على قدرتها على مواجهة المنافسة داخل السوق المستهدفة.

وفي دراسة قام بها التميمي (٢٠٠٧) توصلت إلى وجود تأثيراً معنوياً للإبداع التسويقي كأحد أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي في كل من (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان) كأبعاد لجودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية الأردنية، مما يعزز من القدرة التنافسية لهذه البنوك داخل السوق المصرفي الأردني. وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من العزاوي والنعمي (٢٠٠٩) وعززته دراسة العجرمي وآخرون (٢٠١١).

٢/٢- تحمل المخاطر التسويقية:

يعد الخطر من أهم القضايا التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي، مما دعي الكثير من منظمات الأعمال لإنشاء إدارة متخصصة داخلها وظيفتها إدارة المخاطر بطريقة علمية سليمة. ولكي تستطيع منظمات الأعمال الحصول على عوائد مالية عالية وكسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، لا بد وأن تتحمل مقابل ذلك درجة من المخاطر تسويقية، سواء تتعلق بإنتاج سلع جديدة أم تقديم خدمات جديدة أم الدخول إلى أسواق جديدة أو تبني تكنولوجيا متطورة (Dess, et al. 2007).

ولقد أوضح (Marvin 1997) في دراسته حول إدارة المخاطر أن مصطلح الخطر بصفة عامة يعني أي شيء يهدد منظمات الأعمال ويقيد قدرتها على تحقيق رسالتها، سواء كانت هذه المنظمات هادفة للربح أم منظمات خدمية، وأن إدارة الخطر هي عملية تفكير منهجي لمنع حدوث الخطر والتقليل من حجم الخسائر من خلال دراسة أسبابه وتحليلها بطريقة علمية سليمة والاستفادة من نتائج التحليل في المستقبل.

وقد أشارت دراسة (Charles and Clarke 2000) أن المخاطر التسويقية تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والخوف من الفشل داخل الأسواق المستهدفة، مما يحتم على منظمات الأعمال ضرورة قياس درجة هذه المخاطر والعائد منها حتى تضمن النجاح والبقاء داخل هذه الأسواق.

كما أوضحت دراسة (Okpara 2006: 3) أن المخاطر التسويقية تمثل "قدرة الإدارة على العمل داخل بيئة تسويقية غير مستقرة من أجل الحصول على فرص تسويقية متاحة داخل هذه البيئة لمواجهة المتطلبات المستقبلية للعملاء". كما عرف (Belousova and Gailly 2008: 10) أن المخاطر التسويقية تعني

"استعداد منظمات الأعمال على اتخاذ قرارات تسويقية تحتل قدرًا من المخاطرة لإنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة".  
 خلاصة القول أن تحمل المخاطر التسويقية تعني قدرة منظمات الأعمال على إدارة المخاطر التسويقية الناتجة عن تبني سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة واغتنام الفرص التسويقية المتاحة وتحمل المسؤولية عن فشل هذه الفرص.

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة في هذا المجال العلاقة بين تحمل المخاطر التسويقية والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال سواء التي تهدف للربح أو المنظمات الخدمية، ففي دراسة قام بها Kraus, et al., (2009) ناقشت مفهوم التسويق الريادي في العصور الحديثة، حيث أوضحت أن الاهتمام بالتسويق الريادي لا يقتصر فقط على المنشآت صغيرة والمتوسطة الحجم ولكن يمتد إلى المنشآت كبيرة الحجم سواء الهادفة للربح أو الغير هادفة للربح، كما توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال التي تهتم بالإبداع التسويقي مع تحمل درجة من المخاطر التسويقية، وتسعي وراء استغلال الفرص التسويقية كأبعاد للتسويق الريادي، يؤدي ذلك إلى تحسين أداء هذه المنظمات وقدرتها التنافسية داخل السوق المستهدفة.  
 كما استهدفت دراسة Hacıoglu, et al., (2012) التعرف على تأثير أبعاد التسويق الريادي على الأداء الابتكاري داخل المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا. وقد كشفت نتائج التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر التسويقية كأحد أبعاد التسويق الريادي والأداء الابتكاري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم مما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة من قبل المنشآت كبيرة الحجم.

٣/٢ - الاستباقية التسويقية:

ينبغي على المسؤولين داخل المنشآت سواء الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة تبني الأفكار الاستباقية وغرس الثقافة التنظيمية على ذلك، واستخدام أساليب المشاركة وخلق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح من أجل تحقيق المزايا التنافسية لهذه المنشآت (قايد، ٢٠١٧).

فالمؤسسات ذات التوجه الاستباقي تسعى أن تكون قائده في منتجاتها على ضوء الموارد المتاحة والمنظمة والتي لديها الرغبة والحماس بان تكون لديها ميزة تنافسية بانها ذات توجهات استباقية (Quince & Whittaker, 2003).

وقد عرف قايد (٢٠١٧) الاستباقية (Proactiveness) بأنها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة داخل الشركات، وأنها المشاركة في حل مشاكل المستقبل والتغيرات المستقبلية، ومدى تقديم منتجات جديدة والقدرة على تحمل مخاطر عالية نتيجة التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات.

وفي نفس الوقت عرف فرج (٢٠١٧) التوجه الاستباقي على أنه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة وأيضاً هو التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة وفرص سوقية تغتمها المنظمات لكي تكون الأولى في الأسواق المستهدفة.

كما عرف جندب (٢٠١٤) التوجه الاستباقي بأنه المبادرة التي تتبناها المنظمات في تحمل المخاطر العالية الموجودة في البيئة المحيطة والتي تعتبر أساس للابتكار والتجديد داخل منظمات الأعمال.

في حين يرى عبدالرضا وشناوة (٢٠١٣) أن التوجه الاستباقي هو الجهود التي تبذلها المنظمة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص تسويقية

والاستجابة لها واغتنامها قبل المنظمات الأخرى المنافسة. فيما أشار دهش (٢٠١٣) إلى التوجه الاستباقي بأنه توقع المنظمة لرغبات واحتياجات عملائها في المستقبل والعمل في ضوء ذلك من أجل تحقيق رضا عملائها وزيادة حصتها السوقية. في ضوء ما سبق يمكن القول أن الاستباقية التسويقية بأنها: "الميل نحو القيادة أو المبادرة في القيام بإجراءات تستهدف التغيير في الممارسات التسويقية وتطوير وتحسين المنهج التسويقي وطريقة تسويق المنتجات التي تقدم للسوق". ولقد أجريت بعض الدراسات والتي تناولت الاستباقية او المبادرة وعلاقتها بالميزة التنافسية، ففي ودراسة (Sebora et al., 2010) استهدفت معرفة العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية في مجموعة من الشركات الصناعية التيلاندية بلغ عددها (٦ شركات)، وقد اعتمد البحث على عينة حجمها (٢٢ مفردة) من مديري العمليات داخل الشركات محل الدراسة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دعم قوي من قبل الإدارة داخل الشركات المبحوثة لريادة الأعمال وأن هناك تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد ريادة الأعمال ومنها الاستباقية أو المبادرة على القدرة التنافسية للشركات التيلاندية داخل السوق الصناعي.

في حين استهدفت دراسة السكارنة (٢٠٠٨) تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة الخاصة بالريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، تحمل المخاطرة، الإستباقية) والميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من عينة حجمها (١٤٠) من مديري الإدارات في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددها أربع شركات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية ذات دلالة إحصائية بين

أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، تحمل المخاطرة، الاستباقية) وأبعاد الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل متغير على حدة لشركات الاتصالات محل الدراسة داخل السوق الأردني. وهي نفس النتائج التي توصلت إليه دراسة الجازي (٢٠١٤).

#### ٤/٢ - استغلال الفرص التسويقية:

تؤكد النظرية التسويقية الحديثة أن مفتاح النجاح لأي منظمة يرتبط بمدى مواءمة سياساتها مع التغيرات البيئية، ولا يتم هذا التكيف إلا إذا استطاعت إدارة التسويق أن تحلل الفرص التسويقية Marketing Opportunities والمخاطر المحيطة بها. وتمثل الفرصة التسويقية مجال تسويقي تتمتع فيه المنظمة بميزة تفضيلية مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، والتي تتبع من وجود حاجات لا تشبعها المنتجات المعروضة حالياً (السلطان، ٢٠٠٩).

فقد عرف (Kotler and Armstrong (2010) الفرصة التسويقية بأنها ذلك المجال الجذاب للعمل التسويقي الخاص بالشركة والذي تتمتع من خلاله بميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة. في حين عرف كل من أبوشقرة وأبوعمارة (٢٠١١) الفرصة التسويقية بأنها وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية ويرتبط بظروف بيئية مفضلة كما ينطوي على احتمال نجاح مقبول. ويرى الحاكم وآخرون (٢٠١٣) في دراسته حول التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع المصرفي أن الفرصة التسويقية تمثل مجال تسويقي تتمتع فيه المنظمة الخدمية بميزة تفضيلية تميزها عن المنظمات الخدمية المنافسة وتمكنها تلك الميزة من إضافة قيمة تختلف عما يقدمه المنافسون وتلبي حاجات غير مشبعة لدى العملاء.

كما عرف (Dess, et al., (2007:458) استغلال الفرص التسويقية بأنها "مجموعة من الجهود التي تقوم بها منظمات الأعمال لاغتنام الفرص التسويقية المتاحة في ضوء التغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والتغيرات التي تحدث في الأسواق المستهدفة والتي تؤدي إلى ظهور فرص تسويقية جديدة". كما عرفت دراسة (Belousova and Gailly (2008: 11) استغلال الفرص التسويقية بأنها "عملية البحث عن فرص تسويقية تساهم في إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة للعملاء لمواجهة المنافسة من قبل المنظمات الأخرى".

وفي دراسة قام بها (Nesta (2009: 1) أوضحت أن استغلال الفرص التسويقية تمثل "قدرة المنظمة على العمل في ظل التغيرات البيئية، مما يساعدها على تقديم منتجات جديدة تحسن وضعها داخل السوق". وعرفت دراسة (Mesa, et al., (2012: 2) استغلال الفرص التسويقية بأنها "عملية لقياس مدى استجابة منظمات الأعمال للاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة الناتجة من التغيرات داخل الأسواق المستهدفة، وما أثر ذلك على سمعتها وشهرتها لدى العملاء".

خلاصة القول إن استغلال الفرص التسويقية تعني كيفية خلق أو اكتشاف الفرص التسويقية في البيئة المحيطة وتطويرها وتوفير الامكانيات والموارد اللازمة لاستغلالها والاستفادة منها في إشباع الحاجات والرغبات غير المشبعة للعملاء.

ولقد أجريت العديد من الدراسات بغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين استغلال الفرص التسويقية والقدرة التنافسية، ففي دراسة (Mario et al., (2014) لتحديد أهمية ودور التسويق الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار دراستين حالة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات والمقابلات الشخصية في جمع البيانات اللازمة، وتبين من النتائج الاعتراف

بأهمية التسويق الريادي من قبل المسؤولين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذه الأهمية تختلف اختلافاً كبيراً وفقاً لحجم الشركة التي تمت دراستها، كما أوضحت الدراسة أن التسويق الريادي له تأثير على اغتنام الفرص المتاحة في السوق وفي عملية صنع القرار داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

كما استهدفت دراسة السليفاني (٢٠١٧) الي التعرف على أبعاد التسويق الريادي وامكانية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، ولجمع البيانات تم اختيار عينة حجمها (٣٥ مفردة) من رؤساء الاقسام والمعاونين داخل المصارف في مدينة زاخو، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقتي الارتباط والتأثير، وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك اهتمام بأبعاد التسويق الريادي بمعامل اتقاق بلغ 74.64، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الريادي وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية، أن المصارف تسعى للاستفادة من التسويق الريادي في كسب عملاء جدد وتحقيق تميزها عن المنافسين من خلال استثمارها للفرص المتاحة داخل السوق المصرفي.

وفي دراسة قام بها (Morrish (2011 استعرضت أهمية التسويق الريادي في المنظمات المعاصرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الريادي له دور هام ورئيسي في المنظمات المعاصرة، باعتباره استراتيجية لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة التسويقية الديناميكية في الآونة الأخيرة، وأن نتائج تبني التسويق الريادي من قبل هذه المنظمات يؤثر على أدائها التسويقي وقدرتها التنافسية.

واستهدفت دراسة (Hacioglu, et al., 2012) التعرف على تأثير أبعاد التسويق الريادي على الأداء الابتكاري التنافسي داخل الشركات التركية صغيرة ومتوسطة الحجم. وقد كشفت نتائج التحليلات الاحصائية أن هناك علاقة ارتباط

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استغلال الفرص التسويقية كأحد أبعاد التسويق الريادي على الأداء الابتكاري التنافسي للشركات محل الدراسة.

#### ٥/٢- التركيز على العملاء:

إن المنظمات التسويقية التي تتبنى التسويق الريادي تضع العميل في قمة الهرم التنظيمي على عكس المنظمات التي تتبع التسويق التقليدي (Kotler, 2006) ، وإن بناء العلاقة الجيدة مع العملاء يعتمد على نجاح المنظمات في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموالين لها وتعد من أهم المزايا التنافسية للتفوق على المنافسين داخل الأسواق المستهدفة (السليفاني، ٢٠١١).

والتسويق الريادي يقع على عاتقه البحث عن الفرص الفاعلة لزيادة اعداد الزبائن والتي عليها ان تطور كفاءة الافراد العاملين لتقديم أفضل الخدمات للزبائن في المستقبل. فمنظمات اليوم أصبحت تدرك أن سبب قيامها بالأعمال هو لأجل العميل ومن أجل تلبية رغباته وحاجاته الكامنة (Miles, et al., 2015) ويعيد مفهوم التوجه بالعملاء أو التركيز على العملاء من المفاهيم ذات الأبعاد المتعددة، ولذلك فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين من زوايا مختلفة. فهناك من عرف التوجه بالعملاء على أنها تلك الأنشطة المحددة وغير الملموسة أساساً والتي تقوم بإشباع احتياجات الأفراد وتحقق لهم الرضا (Stanton, 1999).

كما ذكر مبروك (٢٠٠٤) أن التوجه بالعميل هو التعرف على سلسلة القيمة للعميل والتي تتم من خلال زيادة المنافع التي يحصل عليها العميل من المنتجات مقارنة بالتكلفة التي يتحملها أو تقليل التكاليف التي يتحملها العميل مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها من المنتجات. كما أن هناك من عرف التوجه بالعملاء على أنها كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركات والمؤسسات لكسب العملاء والاحتفاظ بهم، وتلبية رغباتهم.

في حين يشير شفيق (٢٠١٠) أن التوجه بالعملاء هي فلسفة وسلوك ينتشر بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة ويترجم إلى أفعال من خلال سلوكيات الموظفين من خلال التركيز على حاجات ورغبات ومتطلبات العملاء والعمل على تلبيتها بهدف خلق قيمة للعملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة ومنتجاتها.

في نفس السياق عرف الامام (٢٠٠٤) التوجه بالعملاء على أنها ثقافة تنظيمية تنطوي على مشاركة كل العاملين داخل المنظمة في خدمة العملاء وخلق قيمة عالية لهم من أجل تحقيق أداء متميز للمنظمة دخل السوق المستهدفة.

وقد عرف (Blocker et al., 2011) التوجه بتحسين جودة العملاء على أنه أسلوب بيع من خلاله يظهر رجل البيع الاهتمام بالعملاء وتحديد متطلباتهم والسعي لإرضائهم ومشاركتهم في حل المشاكل الخاصة بهم.

ويري (Fairoz et al., 2010) أن التوجه بالعميل يعني استثمار المنظمة وقتا جيدا للتعرف على رغبات وحاجات العملاء لتحقيق رضاهم وخاصة في ظل المنافسة القوية في السوق المستهدفة حتى تستطيع المنظمة المحافظة على عملائها.

وأخيراً يشير السامر (٢٠١٧) إلى أن التوجه بالعملاء هو قدرة المنظمة على الاتصال بالعملاء وبناء علاقة قوية طويلة الأجل معهم واتخاذ القرارات بناء على رغبات وتوقعات وحاجات العملاء وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة لإرضاء العملاء وكسب ثقتهم.

خلاصة القول أن التركيز على العملاء هو: "الميل نحو إقامة علاقات تسويقية طويلة الأجل مع العملاء من أجل تلبية الاحتياجات والرغبات والتفضيلات الفردية لهم على كافة المستويات من خلال جهود تسويقية مميزة ومستمرة".

وقد تناولت بعض الدراسات التركيز على العملاء كبعد من أبعاد التسويق الريادي وعلاقته بالميزة التنافسية، ففي دراسة (Mayasari, et al., 2010)

للتعرف على مدى تطبيق مفهوم التسويق الريادي داخل المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم من أجل الحصول على الأداء الريادي التنافسي، وقد استخدمت الدراسة المقابلات مع الرواد في تلك المنظمات وذلك بقصد الحصول على آرائهم وتوجهاتهم، ولمعرفة ما إذا كانت منظماتهم تستخدم عمليات التسويق الريادي، وتوصلت الدراسة إلى أن إحدى طرق المنظمة لتطبيق التسويق الريادي يكون من خلال التفاعل مع العملاء والذي يؤدي بدوره إلى نجاح المنظمة في الاسوق وتحقيق الأداء الريادي لها وزيادة قدرتها التنافسية.

وفي دراسة قامت بها قايد (٢٠١٧) بهدف تسليط الضوء على الريادة الاستراتيجية باعتبارها توجه جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، ومن خلال جمع البيانات من مجموعة من الشركات الصناعية الجزائرية وتحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن هناك اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة بالتوجه الريادي في بناء الاستراتيجية للشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وبناء القدرة التنافسية، وأن نجاح الريادية الاستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح المسؤولين داخل هذه المؤسسات في تطبيق أبعاد الريادة يكون من خلال الاهتمام بالعملاء وبناء علاقة طويلة الأجل معهم.

كما وتناولت دراسة الساير (٢٠١٧) العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه بالعملاء داخل السوق وأثرهما على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على خمسة بنوك في محافظة دهوك وباستقصاء آراء عينة حجمها ٨٠ مفردة من المسؤولين داخل البنوك محل الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه الريادي والتوجه بالعملاء داخل السوق، وأن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد التوجه الريادي وأبعاد التوجه السوقي على الميزة التنافسية داخل البنوك محل الدراسة.

### ٣- الميزة التنافسية:

لقد زاد اهتمام منظمات الأعمال في الوقت الحالي بتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء، ويعد وضع مفهوم للميزة التنافسية من القضايا التي شغلت اهتمام الكثير من المهتمين والباحثين في مجال الإدارة والتسويق، باعتبارها المصدر الرئيسي لتحديد وضع الشركة في السوق مقارنة بالمنافسين (Hersh and Aladwan, 2014). ولقد أوضح مصطفى (٢٠٠٦) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. كما أشار (Evans and Collier, 2007) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها.

ويعرف (Covin 2000) الميزة التنافسية بأنها مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف. كما عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، ٢٠٠٦).

وأيضاً تعرف الميزة التنافسية بأنها القوة التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (بشير وعمار، ٢٠١٢). ويعرف كل من (Macmillan and Tambo 2001) الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة

خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن. كما أوضح (Liu 2003) أن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. كما أوضح (محسن والنجار ٢٠٠٤) بأن الميزة التنافسية عملية بناء نظام تمتلك من خلاله المنظمة ميزة فريدة تتفوق بها على المنافسين.

ويوضح (Stevenson 2007) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة. والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين.

كما يرى العزاوي (٢٠٠٥) بأن الميزة التنافسية تُعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه منتجات ذات قيمة متفردة لزبائنهم. كما وضع (Heizer and Render 2001) أن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

في حين يرى كل من الطراونة وأبو جليل (٢٠١٣) أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، أو استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، التي قد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض التكلفة لمواجهة المنافسة في السوق المستهدفة.

وأخيراً عرف Kraja and Osmani (2013) الميزة التنافسية بأنها مجموعة المزايا (انخفاض التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة، الالتزام بشروط التسليم وغيرها) التي تمتلكها المنظمة وتجعلها في مركز أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق المستهدفة، وهذا التعريف ستتبناه الدراسة الحالية.

#### ٤ - أبعاد الميزة التنافسية:

لقد أجريت العديد من الدراسات حول أبعاد الميزة التنافسية، فمنها دراسة Cafferata (2009) استهدفت تحديد أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الصغيرة. ولقد أشارت النتائج إلى أن أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت محل الدراسة تتمثل في أربعة أبعاد هي انخفاض السعر والتنوع في الإنتاج والتقنية العالية وجودة المنتج. ولقد أوضح الطويل وإسماعيل (٢٠٠٩) أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في أربعة أبعاد (المرونة، الجودة، التكلفة، والتسليم)، وفي دراسة قام بها كل من Kraja and Osmani (2013) حول الميزة التنافسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الألبانية. حيث توصلت الدراسة إلى وجود مزايا تنافسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الألبانية (انخفاض التكلفة، المرونة، جودة المنتجات). هذا بالإضافة إلى بعض الدراسات الأخرى (الطويل وإسماعيل، ٢٠٠٩؛ بشير وعمار، ٢٠١٢؛ Stevenson, 2007؛ Kotler and Keller, 2009). وفي ضوء هذه الدراسات يمكن القول أن هناك شبه اتفاق بينهما على أن الأبعاد الأكثر شيوعاً للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تتمثل في أربعة أبعاد رئيسية هي التكلفة والجودة والمرونة والتسليم. وسوف يتم تناول كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

#### ٤/١ - التكلفة:

هذا البعد يعني قدرة المنظمة على تسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد أقل تكلفة للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام الحاسب الآلي بدلاً عن الأيدي العاملة (Kotler and Keller, 2009).

ويشير العزاوي (٢٠٠٥) إلى أن إدارة المنظمات تسعى إلى تخفيض تكلفة منتجاتها مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات في السوق. ولقد أوضح كل من الطويل وإسماعيل (٢٠٠٩) أن منظمات الأعمال تسعى إلى تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين لها من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر والوصول إلى أسعار تنافسية تحقق الميزة التنافسية للمنتجات داخل السوق. ويتم ذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها والتحسين المستمر لجودة المنتجات. كما أوضح كل من ( Evans and Collier 2007) أن منظمات الأعمال يمكن أن تخفض من تكاليف منتجاتها من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر في جودة هذه المنتجات.

ويرى (Slack, et. al, 2004) بأن التكلفة الأقل تعد الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تسعى هذه المنظمات لتحقيق تكلفة منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين. ويرى كل من (Krajewski and Ritzman 2005) أن الانخفاض في تكلفة المنتجات يؤدي إلى انخفاض سعرها مقارنة بأسعار المنافسين. ويرى (Kotler and Keller 2009) أن التكلفة تعني المستوى المناسب في تكلفة الإنتاج التي تقود إلى عرض المنظمة لمنتجاتها داخل السوق بأسعار تنافسية

تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين داخل الأسواق المستهدفة.

#### ٢/٤ - الجودة:

تشير الجودة إلى تقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة عالية لا تتمكن من مواجهة المنافسة داخل السوق (بشير وعمار، ٢٠١٢). ويوضح كل من (Slack et al., 2004) بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء. وهذا ما أكده كل من (Evans and Collier (2007 على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا العملاء. ويرى (Karahasanovic and Lonn (2007 بأن الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات، وإشباع الحاجات والرغبات. ويشير (Atem and Yella (2007 بأن الجودة تعني أن خصائص المنتج تقابل متطلبات العملاء. ويرى (اللامي، ٢٠٠٨) بأن الجودة تعني أن يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية. ويشير (Krajewski and Ritzman (2005 إلى أن العملاء يرغبون بمنتجات ذات الجودة التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم.

ويرى (Eniola, and Ektebang (2014 الجودة هي عملية تقديم المنتجات بمواصفات جيدة تكون قادرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء وتتفق مع متطلباتهم وتحقق رضائهم وإسعادهم وتساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة داخل السوق المستهدف.

#### ٣/٤ - المرونة:

تعني المرونة قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة أو متطورة والتي تعد الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة (Slack, et. al, 2004). كما يرى كل من ( Russell and Taylor (2000 بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما أوضح ( et al., 2001 Chase) بأن المرونة تعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة.

ويرى البكري وسليمان (٢٠٠٦) أن مرونة الأنشطة تتمثل في قدرة الشركة على التغيير في أنشطتها التسويقية لتقديم مزيج تسويقي يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء ويساعد الشركة على مواجهة المنافسة داخل السوق المستهدفة.

#### ٤/٤ - التسليم:

التسليم يعني سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المحددة، وتوفير المنتجات في الوقت المناسب للعملاء (اللامي، ٢٠٠٨). كما أوضح (Slack, et al., (2004 أن التسليم يعني تخفيض الوقت الذي تستغرقه الشركات عند استلام طلبات العملاء للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. كما أشار كل من ( Krajewski and Ritzman (2005 بأن التسليم يقاس بوقت الانتظار المستغرق بين استلام طلب العملاء وتلبية هذا الطلب. ولقد اتفق كل من الطويل واسماعيل (٢٠٠٩) وبشير وعمار (٢٠١٢) أنه توجد ثلاثة أوجه لبعد التسليم وهي سرعة الاستجابة في التسليم والتسليم في المكان المناسب والتسليم في الوقت المحدد من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.

ويرى اللامي (٢٠٠٨) مدى الالتزام بشروط التسليم هي عملية الالتزام بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وطبقاً للشروط المتفق عليها مما يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة.

**خلاصة القول وبعد استعراض الأدبيات المتعلقة بالتسويق الريادي والميزة التنافسية يتضح الآتي:**

(١) ندرة البحوث الدراسات العربية التي تناولت التسويق الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأن هناك بعض الدراسات الأجنبية التي ركزت على هذا المجال ومنها دراسة (Becherer et al., 2000; Fairoz et al. 2010; Mario, 2014)

(٢) ندرة البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية بشكل مباشر، وأن الدراسات التي تناولت أبعاد التسويق الريادي (الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية، استغلال الفرص السوقية، التركيز على العملاء) وعلاقتها بالميزة التنافسية تناولتها من خلال تناول التوجه الريادي وعلاقته بالميزة التنافسية ومنها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sebor, 2010؛ السائر، ٢٠١٧).

(٣) على حد علم الباحث لا توجد دراسة سابقة تناولت علاقة التسويق الريادي بالميزة التنافسية بالتطبيق على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك مما يعطي الدراسة الحالية أهمية خاصة.

##### ٥- المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

ليس من السهل وضع مفهوم متفق عليه للمنشآت الصغيرة، فقد يختلف مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، وحتى داخل الدولة نفسها، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير كحجم رأس المال المستثمر،

وعدد العمال، وطبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية، والمستوى التقني، وحجم الإنتاج، وغيرها من المعايير لتعريف هذه المنشآت (بن ناصر، ٢٠١٠).  
فقد أوضح مكتب العمل العربي (٢٠١١) أنه لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة توجد مجموعة من المعايير الكمية (حجم العمالة وعدد الآلات ووسائل النقل والمستوى التكنولوجي وحجم رأس المال) وأخرى نوعية (أسلوب الإدارة ومدى الاستقلالية)، كما أوضح أن معيار حجم العمالة يعد المعيار الأقرب للتعبير عن القدرة على التشغيل لهذه المنشآت.

ولقد قام الاتحاد الأوروبي بإصدار تعريف للمنشآت الصغيرة اعتمد في ذلك على معياري عدد العمال وإجمالي الأصول، حيث عرف المنشأة الصغيرة بأنها المؤسسة التي تضم أقل من ٥٠ عاملاً ويكون إجمالي أصولها أقل من ٥ مليون يورو، أما المنشأة متوسطة الحجم فهي تلك المؤسسة التي يتراوح عدد العاملين فيها من ٥٠ إلى ٢٤٩ عاملاً، وإجمالي أصولها أكثر من ٥ مليون يورو (بركان وحاييف، ٢٠١٢).

وفي دراسة قام بها (Kraja and Osmani (2013) أوضحت أن الحد الأدنى لحجم العمالة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو ١٠ عمال وأن الحد الأقصى هو ٤٩ عاملاً، وأن الحد الأدنى لحجم العمالة في المنشآت المتوسطة هو ٥٠ عاملاً بينما الحد الأقصى هو ٢٤٩ عاملاً، وما يزيد عن ذلك يعتبر من المنشآت كبيرة الحجم.

في حين بين مكتب العمل العربي (٢٠١١) أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من ٤ عمال في اليمن، ومن ٢ إلى ١٠ عمال في الأردن، وأقل من ١٠ عمال في الجزائر وعمان والكويت، ومن ١ إلى ٩ عمال في العراق، ومن ١ إلى ٢٠ في السعودية ومن ٥ إلى ١٩ عاملاً في البحرين.

كما بين مكتب العمل العربي (٢٠١١) أن منظمة العمل العربية اعتمدت تعريفا للمنشآت الصغيرة أوردته في التقرير العربي الأول حول التشغيل والبطالة في الدول العربية أن المنشأة متناهية الصغر يتراوح عدد العمال بها ما بين ١ - ٤ عاملا، والمنشأة الصغيرة ما بين ٥ - ١٩ عاملا، والمنشأة المتوسطة ما بين ٢٠ - ٩٩ عاملا.

وأخيراً ترى السبيعي (١٤٣٤هـ) في دراستها حول دور المنشآت النسائية الصغيرة في حل مشكلة البطالة في المملكة العربية السعودية، و (الغرفة التجارية بالرياض، ١٤٣٤هـ) في منتدى الرياض الاقتصادي أن حجم العمالة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين ١ - ٢٠ عاملا، وحجم العمالة في المنشآت المتوسطة يتراوح ما بين ٢١-١٠٠ عاملا وذلك طبقاً للتشريع السعودي في هذا المجال.

خلاصة القول في هذا البحث سيتم تبني التعريف الوارد من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث قسمت هذه الهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أقسام هي:

- (١) منشآت متناهية الصغر: وهي التي تضم عدد من ١ إلى ٥ موظفين بدوام كامل، ولديها إيرادات سنوية من صفر إلى ٣ مليون ريال سعودي.
- (٢) منشآت صغيرة: وهي التي تضم عدد من ٦ إلى ٤٩ موظف بدوام كامل، ولديها إيرادات سنوية من ٣ مليون إلى ٤٠ مليون ريال سعودي.
- (٣) منشآت متوسطة: وهي التي تضم عدد من ٥٠ إلى ٢٤٩ موظف بدوام كامل، ولديها إيرادات سنوية من ٤٠ مليون إلى ٢٠٠ مليون ريال سعودي.

## ٦- التعريف بمنطقة تبوك والقطاع الصناعي بها:

تعد منطقة تبوك واحدة من المناطق الإدارية الهامة بالمملكة العربية السعودية، نظراً للموقع الجغرافي الذي تتميز به، والأنشطة الاقتصادية المتنوعة المتواجدة بها، وعدد المحافظات التي تضمها والمراكز الإدارية التابعة لها، حيث أنها تأتي في الترتيب الخامس من حيث المساحة، وتأتي في الترتيب السابع من حيث عدد المحافظات البالغ عددهم ست محافظات، كما أنها تأتي في الترتيب الثامن من حيث عدد المراكز الإدارية والبالغ عددهم ٧١ مركزاً إدارياً (موسوعة مناطق المملكة، ١٤٢٨هـ).

وتبلغ مساحة منطقة تبوك ١٤٧,٠٠٠ كلم<sup>٢</sup>، وتعد المنطقة ذات موقع جغرافي متميز، بحكم إطلالها من جهة الغرب على البحر الأحمر وخليج العقبة، وتشارك بحدود إدارية من جهة الجنوب وأجزاء من الجنوب الشرقي مع المدينة المنورة، ويحدها من الشرق منطقة حائل ومنطقة الجوف، ومن الشمال فتحدها المملكة الأردنية الهاشمية، وقد هياها ذلك الموقع الجغرافي المتميز لتكون مركزاً تجارياً يخدم أهل المنطقة والمقيمين (أطلس المدن والمناطق بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠١).

وطبقاً لآخر التقديرات الإحصائية للسكان عام ٢٠١٧م، والذي يتناول توزيع سكان المنطقة حسب المحافظة والجنسية ومحل الإقامة، أظهر المسح أن عدد سكان منطقة تبوك حوالي ٩١٠ ألف نسمة، يمثل السعوديين ٧٩% وتضم مدينة تبوك أكبر تجمع سكاني بالمنطقة (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠١٧).

ولا يزال القطاع الصناعي في منطقة تبوك ناشئاً، يعتمد غالبية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يتخذ خطوات عملية نحو التوسع السريع، وقد أسهم في ذلك إنشاء المدينة الصناعية في المنطقة، وتوفير المواد الخام، والنجاح الذي حققته المنطقة في مجال الزراعة وغيرها من المقومات (موسوعة مناطق المملكة، ١٤٢٨هـ).

**ثانياً: الإطار العلمي للبحث:**

في هذا الجزء من البحث، سيتم تناول مشكلة البحث وتساؤلاته، وأهميته، وأهدافه، وفروضه، وذلك على النحو التالي:

**١ - مشكلة البحث وتساؤلاته:**

نتيجة المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، فقد أصبحت الريادة وسيلة حيوية لهذه المنظمات لكي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص وتقديم خدمات جديدة متميزة تلبي حاجات ورغبات العملاء. ولقد بين عبدالرحيم ولدرع (٢٠١١) أنه بالرغم من النتائج الباهرة التي حققتها المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أغلب دول العالم، إلا أن الكثير منها لم تستطع الصمود في وجه المنافسة لعدم وجود مزايا تنافسية تتمتع بها هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة. ولقد أوضح كل من الملحم (٢٠١٣) و Gilmore and Darryl (2011) أنه على الرغم من أن التسويق يلعب دوراً حيوياً في تحسين وتطوير معرفة المنظمة بعملائها وبالمنافسين، مما يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية داخل

السوق المستهدفة مقارنة بالمنظمات الأخرى، إلا أن هذا الموضوع حصل على اهتماماً أقل من الباحثين وخاصة داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولقد خلصت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع مجموعة من المسؤولين (١٥ فرداً) عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك إلى مجموعة من المؤشرات ساهمت في تشخيص مشكلة الدراسة، وقد تمثلت هذه المؤشرات في الآتي:

(١) ضعف الرصيد المعرفي لدى المسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك عن التسويق الريادي وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

- (٢) يوجد اهتمام غير كافي من قبل الباحثين بدراسة دور التسويق بصفة عامة والتسويق الريادي بصفة خاصة في تنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٣) وجود بعض المعوقات التي تواجه المسؤولين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك للتوجه نحو التسويق الريادي مما قد تؤثر على تنمية الميزة التنافسية لهذه المنشآت داخل السوق المستهدفة.
- وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الكشف عن دور التسويق الريادي في تنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، والتي يمكن تمثيلها بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وتنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك؟

والذي ينشق منه، التساؤلات الفرعي التالية:

- (١) ما مدى توجه المسؤولين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك نحو التسويق الريادي؟
- (٢) ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك؟
- (٣) ما أثر التوجه نحو التسويق الريادي في الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك؟

## ٢- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الاهداف التي يسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى أهميته العلمية والعملية كما يلي:

١/٢- الأهمية العلمية:

- (١) أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعد البنية الأساسية لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم.
- (٢) أهمية التسويق الريادي كمدخل تسويقي جديد لتنمية وتطوير العمل وتحسين الأداء داخل منظمات الأعمال بصفة عامة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.
- (٣) أهمية منطقة تبوك كمجال تطبيقي لهذا البحث باعتبارها من المناطق الحيوية داخل المملكة العربية السعودية، حيث أن المنطقة تتجه نحو التغيير في شتى المجالات.
- (٤) هذا البحث يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافة دراسة تطبيقية عن العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.

### ٢/٢ - الأهمية العملية:

- (١) نتائج هذا البحث سيسند منها العديد من الجهات والأطراف ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية من جهة وفي منطقة تبوك من جهة أخرى.
- (٢) نتائج هذا البحث ستساهم في تشخيص واقع التوجه نحو التسويق الريادي وأثرها في تنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٣) التوصيات المقترحة ستساهم في زيادة التوجه نحو التسويق الريادي كمدخل لتنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.

### ٣ - أهداف البحث:

بصفة عامة يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين التسويق الريادي وتنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، وبصفة خاصة يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- (١) بناء إطار نظري يوضح مفهوم وطبيعة التسويق الريادي والميزة التنافسية وأبعاد أو معايير قياس كل منهما.
- (٢) التعرف على مدى الاهتمام داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك بالتسويق الريادي.
- (٣) التعرف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٤) دراسة وتحليل العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٥) تقديم مجموعة من التوصيات لتنمية الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك من خلال زيادة التوجه نحو التسويق الريادي.

#### ٤- فروض البحث:

استند بناء فروض هذا البحث على أساس نظري مستمد من الأدبيات السابقة في هذا المجال، ويتمثل هذا الأساس النظري في كل ما هو متاح عن التسويق الريادي والميزة التنافسية، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، حيث تم بناء فروض البحث في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المجال، كما يلي:

**الفرض الأساسي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك.

ولأغراض التحليل الاحصائي، تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعي التالية:

**الفرض الفرعي الأولي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي وانخفاض مستوى التكلفة كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي وجودة المنتجات كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك.

**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي ومرونة الأنشطة التسويقية كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك.

**الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والالتزام بشروط التسليم كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك.

### ثالثاً: منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على نوع المنهج المستخدم، ونوع البيانات ومصادر الحصول عليها، أداة جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، مجتمع البحث، أساليب تحليل البيانات، وأخيراً حدود البحث، كما يلي:

#### ١- نوع المنهج المستخدم:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على مفهوم وطبيعة وأبعاد كل من التسويق الريادي والميزة التنافسية، بالإضافة إلى وصف مدى الاهتمام بالتسويق الريادي والمزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، وأخيراً دراسة وتحليل العلاقة بين الاهتمام بالتسويق الريادي والميزة التنافسية لهذه المنشآت، للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لزيادة الاهتمام بالتسويق الريادي وتنمية المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.

## ٢- نوع البيانات ومصادر الحصول عليها:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه، تم

الاعتماد على نوعين من البيانات هما:

١/٢- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والنشرات والدراسات السابقة وغيرها من المصادر العربية والأجنبية، لبناء إطار نظري لمفهوم وطبيعة وأبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية.

٢/٢- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة استقصاء سيتم توزيعها على الملاك والمديرين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، وبمساعدة مجموعة من المسؤولين داخل هذه المنشآت.

## ٣- مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد مجتمع البحث على أساس جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك والبالغ عددهم (٢٣٦٥ منشأة) طبقاً لقوائم المشتركين بالغرفة التجارية الصناعية في منطقة تبوك من الفئة الأولى والثانية والثالثة والرابعة. وقد تم اختيار نسبة (١٠%) من مجمل مجتمع البحث، وقد أشار كل من (Wolda (1981)

(Bartlett et al., 2001) أن هذه النسبة تكون كافية في حالة تجاوز مجتمع البحث (١٠٠٠ مفردة) ولا يزيد عن (٤٠٠٠ مفردة). كما تم اختيار الملاك والمديرين بهذه المنشآت كوحدة معاينة في هذا البحث للأسباب التالية:

(١) أنهم أكثر معرفة بالمجالات الرئيسية للبحث (التسويق الريادي، المزايا التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة).

(٢) أن مناصبهم الوظيفية (مدير إدارة) والمسئوليات المكلفين بها تفرض عليهم معرفة كيفية تنمية المزايا التنافسية للمنشآت التي يعملون بها وخاصة من خلال التوجهات التسويقية الحديثة.

(٣) أن الصلاحيات والسلطات المخولة لهم تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تعلق بالاهتمام بالتسويق الريادي وتنمية المزايا التنافسية للمنشآت التي يعملون بها.

#### ٤- متغيرات البحث ومعايير قياسها:

في ضوء فروض البحث، نلاحظ وجود نوعين من المتغيرات يعرضها الباحث في الجدول رقم (١) مع معايير قياسها والتي تركز عليهما الدراسة الحالية، وهما:

**المتغير المستقل:** التوجه نحو التسويق الريادي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، ولقياس هذا المتغير تم طرح الجزء الثاني من قائمة الاستبيان والذي تضمن خمسة أبعاد رئيسية للتسويق الريادي (الإبداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، التركيز على العملاء)، مشتملة على (٢٠ معياراً).

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، ولقياس هذا المتغير تم طرح الجزء الثالث من قائمة الاستبيان والذي تضمن أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة،

الالتزام بشروط التسليم)، مشتملة على (١٩ معياراً). ويوضح الجدول رقم (١) متغيرات البحث ومعايير قياسها.

### جدول رقم (١): متغيرات البحث ومعايير قياسها

معايير القياس	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	المتغيرات المستقلة
تشجع المنشأة العاملين على تقديم أفكار تسويقية جديدة	الإبداع التسويقي	التوجه نحو التسويق الريادي	المتغير المستقل
تسعى المنشأة دائماً إلى تقديم منتجات جديدة للعملاء			
تسعى المنشأة لاستخدام طرق وأساليب تسويقية حديثة			
تدعم المنشأة أنشطة البحث والتطوير الداخلية في مجال التسويق	تحمل المخاطر التسويقية		
تتمتع المنشأة بممارسة أنشطة تسويقية ذات مخاطر عالية			
المسؤولين بالمنشأة لديهم القدرة على اتخاذ قرارات بالرغم من الغموض وعدم التأكد من نتائجها ومخاطر السوق			
تحرص المنشأة على معرفة حجم المخاطر التي تحيط بالقيام بالأنشطة التسويقية	الاستباقية التسويقية		
تمتلك المنشأة القدرة على تحمل أي مخاطر تنتج من ممارسة أي نشاط تسويقي			
لدى المنشأة رؤية مستقبلية واضحة عما يدور في البيئة المحيطة به			
تستجيب المنشأة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به			

توجد قدرة لدى المنشأة على تحقيق مكاسب من التغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين			
تسعى المنشأة لتكون من أولى منظمات الأعمال في تغيير أساليب التسويق			
تشجع المنشأة دراسة وتحليل البيئة المحيطة للتعرف على الفرص التسويقية الغير مستغلة	استغلال الفرص التسويقية		
لدى المنشأة خطة مستقبلية للتعامل مع الفرص التسويقية وكيفية استغلالها			
تحرص المنشأة على السرعة في اعتنام الفرص التسويقية المتاحة بغض النظر عن تكلفتها			
تسعى المنشأة لتكون متميزة عن المنافسين من خلال استغلال الفرص التسويقية المتاحة في السوق	التركيز على العملاء		
تبني المنشأة علاقات طويلة الأجل مع العملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم			
تسعى المنشأة للاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء تهتم المنشأة بأراء ومقترحات العملاء الخاصة بتطوير وتحسين المنتجات وتسعى لتنفيذها			
تقوم المنشأة بإفناق كثير من الجهد والمال وبشكل مستمر لمعرفة المزيد من المعلومات عن العملاء			
<b>معايير القياس</b>	<b>المتغيرات الفرعية</b>	<b>المتغير الرئيسي</b>	<b>المتغيرات</b>
يسعى الموظفون داخل المنشأة لتخفيض التكلفة	انخفاض مستوى التكلفة	تنمية الميزة التنافسية	المتغير التابع
يوجد لدى المنشأة نظام جيد لمراقبة التكاليف			
تستخدم المنشأة الموارد المتاحة بشكل رشيد			
تتميز المنشأة بانخفاض تكاليف الإنتاج المباشرة	جودة المنتجات	تنمية الميزة التنافسية	المتغير التابع
تسعى المنشأة لتقديم منتجات موثوق بها من قبل العملاء			
تلتزم المنشأة بمعايير الجودة في منتجاته			
تستخدم المنشأة أساليب متنوعة لتحسين جودة المنتجات	مرونة الأنشطة التسويقية	تنمية الميزة التنافسية	المتغير التابع
تستخدم المنشأة طرق متعددة للرقابة على الجودة			
منتجات أو خدمات المنشأة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية			
تمتلك المنشأة مرونة عالية في حجم الانتاج ليتناسب مع التقلبات في الطلب			
لدى المنشأة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات في حاجات			

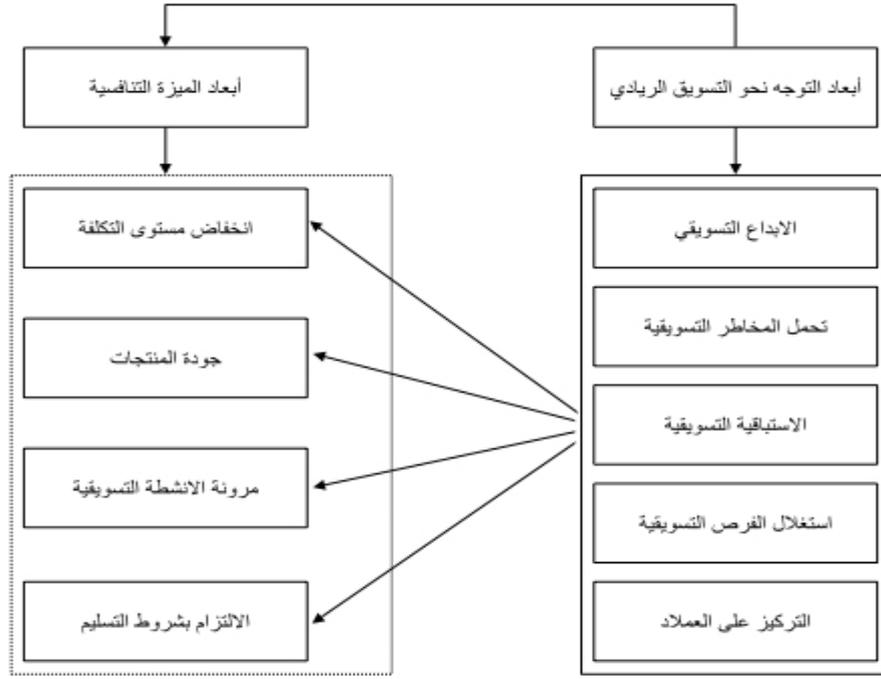
ورغبات العملاء			
تمتلك المنشأة آلات ومعدات تستخدم في أغراض إنتاجية متعددة			
تتميز المنشأة بقدرته على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التسويقية المحيطة			
يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من نشاط تسويقي			
تسعى المنشأة بتسليم المنتجات وفقاً للمواصفات المطلوبة	الالتزام بشروط التسليم		
تهتم المنشأة بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد			
تهتم المنشأة بتسليم المنتجات للعملاء في المكان المناسب			
تتميز المنشأة بسرعة تسليم الطلبات مقارنة بالمنافسين			
يوجد بالمنشأة مخزون أمان للاستجابة للطلبات الطارئة من قبل العملاء			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

#### ٥- العلاقة بين متغيرات البحث:

بناء على ما سبق، فإن الشكل رقم (١) يوضح متغيرات البحث، والعلاقة بينهما كنموذج وصفي لهيكل البحث.

شكل رقم (١) نموذج لهيكل البحث



## ٦ - أساليب جمع البيانات:

نظراً لطبيعة هذا البحث فقد تم الاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات، تمثل الأسلوب الأول في الأسلوب المكتبي والذي استخدم في بناء إطار نظري يوضح مفهوم وطبيعة وأبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية كمجالات الدراسة الحالية، وذلك من خلال الكتب والتقارير والنشرات والإحصاءات والبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، سواء من المصادر العربية أم المصادر الأجنبية. أما الأسلوب الثاني فتمثل في الأسلوب الميداني والذي اعتمد على قائمة استقصاء تم توجيهها إلى

الملاك والمديرين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم محل الدراسة، وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة، وتشتمل قائمة الاستقصاء على ثلاثة أجزاء أساسية، الجزء الأول تمثل في البيانات الشخصية التي تتعلق بمفردات البحث، أما الجزء الثاني فتضمن الأسئلة التي يتم من خلالها جمع البيانات التي تتعلق بالتوجه نحو التسويق الريادي وتشتمل على عشرون معياراً (٢٠ معياراً) موزعة على خمسة أبعاد رئيسية (الإبداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، والتركيز على العملاء)، في حين عرض الجزء الثالث للأسئلة التي يتم من خلالها جمع البيانات التي تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، الالتزام بشروط التسليم) وقد اشتمل على تسعة عشر معياراً (١٩ معياراً)، وأن درجات تقييم كل معيار من المعايير المستخدمة تراوحت بين درجة واحدة وخمس درجات طبقاً للمقياس الخماسي لليكرت، وأخيراً تم توزيع وجمع قوائم الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني المتاح لمفردات مجتمع البحث.

#### ٧- تقييم صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

يهدف هذا الجزء التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية والتي تتعلق بأبعاد التسويق الريادي وأبعاد المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، كما يلي:

#### ١/٧- تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

إعتمدت الدراسة الحالية في قياس صدق المقاييس المستخدمة على مجموعة من الطرق التي تم تناولها من قبل مجموعة من الباحثين والمهتمين في هذا المجال (إدريس، ٢٠١٢؛ Churchill, 2000) وذلك كما يلي:

#### ١/١/٧ - الصدق الظاهري Face Validity

هذا الصدق يتعلق بدرجة ما يبدو للباحث من مدى قدرة المقاييس المستخدمة على قياس ما يفترض قياسه، وذلك من خلال المراجعة الدقيقة من قبل الباحث للمعايير المستخدمة في قائمة الاستقصاء والتي تتعلق بأبعاد التوجه نحو التسويق الريادي وأبعاد المزايا التنافسية للتأكد من خلوها من الأخطاء وصحة التنسيق والترتيب في محتوياتها وإجراء التعديلات اللازمة للتأكد من ذلك.

#### ٢/١/٧ - صدق المحتوى Content Validity

للتأكد من صدق محتويات أداة جمع البيانات، فقد تم عرض قوائم الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال التسويق والمسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، وفي ضوء مقترحاتهم تم إعادة صياغة بعض المعايير، وحذف البعض الآخر منها، لتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

#### ٣/١/٧ - صدق البناء Construct Validity

نظراً لاعتماد البحث الحالي على قوائم استقصاء تم استخدامها في دراسات سابقة ثبت مصداقية المقاييس المستخدمة بها، فقد تقرر استخدام أسلوب تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation Analysis (SCA) والذي يستخدم لقياس درجة الارتباط الإيجابي بين مجموعة من المقاييس تقيس مجالات الدراسة الواحدة، فعندما يكون هناك ارتباط إيجابي قوي بين المقاييس الخاضعة للتقييم فإن

ذلك يشير إلى تقارب هذه المقاييس في المفهوم، والجدول رقم (٢) يوضح مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة سواء التي تتعلق بأبعاد التسويق الريادي أم التي تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط الداخلي لمقاييس الدراسة الحالية  
(أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي وأبعاد الميزة التنافسية)

م	المقاييس المستخدمة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	الإبداع التسويقي	١,٠٠								
٢	تحمل المخاطر التسويقية	.862	١,٠٠							
٣	الاستباقية التسويقية	.832	.833	١,٠٠						
٤	استغلال الفرص التسويقية	.803	.806	.797	١,٠٠					
٥	التركيز على العملاء	.792	.807	.756	.824	١,٠٠				
٦	انخفاض مستوى التكلفة	.791	.786	.790	.760	.761	١,٠٠			
٧	جودة المنتجات	.837	.826	.810	.822	.781	.791	١,٠٠		
٨	مرونة الأنشطة	.836	.817	.794	.806	.782	.792	.843	١,٠٠	
٩	الالتزام بمواعيد التسليم	.825	.839	.804	.818	.762	.788	.840	.832	١,٠٠

حيث تظهر مصفوفة الارتباط البسيط بين مقاييس الدراسة أن هناك ارتباط قوى نوعاً ما بين المقاييس الخاضعة للاختبار، مما يؤكد صدق المفاهيم للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، سواء التي تتعلق بأبعاد التوجه نحو التسويق الريادي

(الإبداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، التركيز على العملاء)، أم المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، الالتزام بشروط التسليم).

#### ٢/٧ - تقييم ثبات المقاييس Reliability Analysis

للتحقق من درجة الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة بأداة جمع البيانات والتوافق والانسجام بين فقراتها، بالإضافة إلى تخفيض أخطاء المقاييس العشوائية، فإن هناك العديد من الطرق للتحقق من ذلك منها طريقة إعادة الاختبار Test Retest Reliability وطريقة الشكل المتكافئ Equivalent Form Reliability وطريقة معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach باعتباره أكثر أساليب التحليل استخداماً في تقييم درجة التماسق الداخلي بين المقاييس الخاضعة للاختبار لتركيزه على التماسق الداخلي، ويعتبر معامل الفا كرونباخ مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠,٦٠) أو أكثر، وألا تقل قيم معاملات الارتباط بين العبارات المستخدمة عن (٠,٣٠)، وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (Tull and Hawkins, 2000)، والجدول رقم (٣) يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمعامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

## جدول رقم (٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

لدرجة الثبات والتناسق الداخلي بين المقاييس المستخدمة

معامل الثبات $\alpha$	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	نوع المتغير
.761	٤	الإبداع التسويقي	التوجه نحو التسويق الريادي	المتغيرات المستقلة
.772	٤	تحمل المخاطر التسويقية		
.762	٤	الاستباقية التسويقية		
.763	٤	استغلال الفرص التسويقية		
.760	٤	التركيز على العملاء		
.947	٢٠	جميع المتغيرات المستقلة		
.785	٤	انخفاض مستوى التكلفة	الميزة التنافسية	المتغيرات التابعة
.788	٥	جودة المنتجات		
.790	٥	مرونة الأنشطة التسويقية		
.788	٥	الالتزام بالتسليم		
.940	١٩	جميع المتغيرات التابعة		

يتضح من نتائج معامل ألفا كرونباخ الواردة بالجدول رقم (٣) أن المقاييس الواردة بالاستبانة سواء بشكل فردي أو إجمالي تعتبر على درجة عالية من الثبات والتناسق الداخلي بين محتوياتها، وأنه يمكن الاعتماد على هذه المقاييس في اختبار فروض الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية.

## ٨-أساليب تحليل البيانات:

بناء على طبيعة البيانات فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- (١) التكرارات والنسب لوصف خصائص مجتمع البحث من مديري الادارة العليا وملاك للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة سواء أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي كمتغيرات مستقلة، أم أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- (٣) معامل الارتباط (R)، للتعرف على اتجاه وقوة العلاقة بين كل من التسويق الريادي والميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٤) معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على مقدار ما يفسره الاهتمام بالتسويق الريادي في تنمية المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك.
- (٥) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتعرف على العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل متغير على حدة.

#### ٩- حدود البحث:

تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المحددات، تتعلق بمجالات التطبيق ومكان التطبيق وعينة البحث، والمدى الزمني للتطبيق، حيث ركزت هذه الدراسة على مجالين أساسيين هما التسويق الريادي والميزة التنافسية، ونظراً لصعوبة القيام بالمسح الشامل لكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية داخل جميع مناطق المملكة العربية السعودية (١٣ منطقة)، فقد تم تطبيق الدراسة الميدانية داخل منطقة تبوك باعتبارها من المناطق الهامة والحيوية بالمملكة (موسوعة مناطق المملكة، ١٤٢٨هـ)، كما إعتمدت الدراسة على عينة حجمها ١٠% من إجمالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهذه المنطقة والبالغ عددها (٢٣٦٥ منشأة)، وأخيراً تم

جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض خلال الفترة من مايو إلى يونيو ٢٠١٨م.

#### رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم مناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال وصف عينة البحث ووصف متغيراته واختبار فروضه، وذلك كما يلي:

##### ١- وصف عينة البحث:

لجمع أكبر عدد من قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل الاحصائي وللحصول على نتائج دقيقة لاختبار فروض البحث، تم توزيع (٦٠٠ قائمة استبيان) على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم توزيع عدد ٣٠٠ استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتها ١٦٨ استبانة، وفي المرحلة الثانية تم توزيع عدد ٣٠٠ استبانة، تم استعادة عدد ١٧٤ استبانة، وبالمجموع الكلية اصبح عدد الاستبانات التي تم توزيعها ٦٠٠ استبانة، وعدد الاستبانات التي تم استعادتها ٣٤٢، بنسبة استجابة تبلغ ٥٧% من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وبعد الفرز، تم استبعاد عدد ١٠٦ استبانة لعدم صلاحية الاستبانة في التحليل، وذلك للنقص الكبير في عدد الفقرات التي لم يتم استكمالها من قبل المجيب، وتم اعتماد عدد ٢٣٦ استبانة في التحليل الاحصائي بنسبة ٦٩% من عدد الاستبانات التي تم استعادتها، ويوضح الجدول رقم (٤) الخصائص الرئيسية لعينة البحث.

## جدول رقم (٤) الخصائص الرئيسية لعينة البحث

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٢٢٣	%٩٤,٥
	أنثى	١٣	%٥,٥
المجموع			
العمر	٢٥-١٨	١٣	%٥,٥
	٣٥-٢٦	١٣٢	%٥٥,٩
	٤٥-٣٦	٥٢	%٢٢
	٥٥-٤٦	٢٨	%١١,٩
	٦٥-٥٦	١١	%٤,٧
	أكبر من ٦٥	٠	%٠
المجموع			
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	٠	%٠
	ثانوي	٣٨	%١٦,١
	دبلوم متوسط	٧١	%٣٠,١
	بكالوريوس	١٢٧	%٥٣,٨
	ماجستير	٠	%٠
	دكتوراه	٠	%٠
المجموع			
سنوات المنشأة منذ بداية التأسيس	أقل من ٥ سنين	٤٦	%١٩,٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنين	١٤٣	%٦٠,٦
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٤	%١٤,٤
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	١٣	%٥,٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٠	%٠
المجموع			
عدد الموظفين	١ - ٥ موظفين	١٧٠	%٧٢
	٦ - ٤٩ موظف	٥٦	%٢٣,٧
	٥٠ - ٢٤٩ موظف	١٠	%٤,٢

٠%	٠	أكثر من ٢٥٠ موظف	
١٠٠%	٢٣٦	<b>المجموع</b>	
٧٦,٣%	١٨٠	أقل من ٣ مليون ريال	مبيعات المنشأة السنوية
٢٣,٧%	٥٦	من ٣ مليون إلى أقل من ٤٠ مليون ريال	
٠%	٠	من ٤٠ مليون إلى أقل من ٢٠٠ مليون ريال	
٠%	٠	أكثر من ٢٠٠ مليون ريال	
١٠٠%	٢٣٦	<b>المجموع</b>	
٣٠,٥%	٧٢	خدمي	نوع نشاط المنشأة
٦١%	١٤٤	تجاري	
٤,٧%	١١	صناعي	
١,٣%	٣	زراعي	
٢,٥%	٦	أخرى	
١٠٠%	٢٣٦	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول السابق، يتضح ان الغالبية العظمى هي من الذكور بنسبة ٩٤,٥% من مجمل أفراد العينة، ما يشير إلى سيطرة الذكور على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد يكون أحد أسباب تضائل عدد الاناث في العينة المبحوثة هو عدم القدرة على الوصول إلى مدراء المشاريع التي تدار عن طريق الاناث بسبب العادات والتقاليد التي تمارس في المنطقة، والتي تقيد المرأة في كثير من الأحيان عن العمل او حتى عن مواجهة المجتمع، كذلك نجد ان أكثر من نصف العينة المبحوثة هي من فئة الشباب ما بين ٢٦ سنة إلى ٣٥، مما يعطي انطباع أن من يدير او يمتلك غالب المنشآت الصغيرة والمتوسطة هم من فئة الشباب، ويتوافق ذلك مع مستويات التعليم، حيث ان نسبة ٥٣,٨% من أفراد العينة المبحوثة يحملون درجة البكالوريوس، في المقابل نجد ان نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر ٦٠,٦% لم تتجاوز منشأتهم العشر سنوات، وأغلب تلك المنشآت تصف من ضمن المنشآت

المتناهية الصغير كون ٧٢% من أفراد العينة لديهم عدد من ١ إلى ٥ موظفين، و٧٦,٣% تقدر إيراداتهم بأقل من ٣ مليون ريال سعودي، وهذا يفسر سيطرة فئة الشباب على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، ويعطي انطباع بأن القدرات المالية وإمكانيات الأفراد محدودة في تلك المنشآت، أما بخصوص نوع النشاط، فأغلب أفراد العينة يعملون في الأنشطة التجارية بنسبة ٦١%، وقد يعود السبب إلى عدم تعقيد تلك الأنشطة التجارية، والمكسب السريع.

## ٢ - النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث:

لتحقيق الهدف الثاني والثالث من أهداف الدراسة، سيتم في هذا الجزء التعرف على إدراكات المسؤولين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك لمدى التوجه نحو التسويق الريادي، بالإضافة إلى التعرف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها هذه المنشآت من وجهة نظر مفردات العينة، ومدى الاختلاف أو الاتفاق بين آرائهم، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات (معايير القياس)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	عدد العينة
التسويق الريادي	الإبداع التسويقي	٤	3.826	.406	10.61	236
	تحمل المخاطر التسويقية	٤	3.842	.408	10.62	236
	الاستباقية التسويقية	٤	3.814	.422	11.06	236
	استغلال الفرص التسويقية	٤	3.819	.421	11.02	236
	التركيز على العملاء	٤	3.830	.426	11.12	236
الميزة التنافسية	انخفاض مستوى التكلفة	٤	3.833	.431	11.24	236
	جودة المنتجات	٥	3.822	.399	10.43	236
	مرونة الأنشطة التسويقية	٥	3.841	.397	10.33	236
	الالتزام بالتسليم	٥	3.819	.395	10.34	236

يتضح من النتائج السابقة أن متوسط آراء المسؤولين فيما يتعلق بأبعاد التسويق الريادي (الإبداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية والتركيز على العملاء) تساوي (٣,٨٢٦، ٣,٨٤٢، ٣,٨٣٠، ٣,٨١٩، ٣,٨١٤) على التوالي، وهي أعلى من المتوسط العام (مجموع أوزان البعد الخماسي مقسوماً علي عددهم (٥+٤+٣+٢+١ = ٥ = ٣)، مما يعطي دلالة

على أن أكثر من ٥٠% من مفردات العينة يروا أن هناك توجه من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو التسويق الريادي، وأن بعد تحمل المخاطر التسويقية احتل الترتيب الأول بمتوسط (٣,٨٤٢)، ثم يليه بعد التركيز على العملاء بمتوسط (٣,٨٣٠)، وأن بعد الإستباقية التسويقية احتل الترتيب الأخير بمتوسط (٣,٨١٤). كما يشير معامل الاختلاف إلى وجود اختلافات أقل من المتوسط (أقل من ٥٠%) بين آراء المسؤولين في هذا المجال. مما سبق يمكن القول أن النتائج السابقة تشير إلى اهتمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك بالتسويق الريادي وأبعاده المختلفة، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة صادق (٢٠١٠)، ودراسة Kurgun, et al., (2011)، ودراسة عباس وآخرون (٢٠١٢). ويرى الباحث أن الاهتمام الذي توليه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك للتسويق الريادي وأبعاده المختلفة يرجع إلى الدعم الذي تقدمه الحكومة السعودية لهذه المنشآت مما يزيد من عددها داخل السوق السعودي ويخلق منافسة قوية بينها داخل السوق المستهدف ومحاوله كل منشأة لتبني الأساليب التسويقية الحديثة ومنها التسويق الريادي لمواجهة المنافسة من المنشآت الأخرى.

كما يتضح من النتائج السابقة أن متوسط آراء ملاك ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمدى توافر أبعاد الميزة التنافسية (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة، الالتزام بشروط التسليم) داخل هذه المنشآت تساوي (٣,٨٣٣، ٣,٨٢٢، ٣,٨٤١، ٣,٨١٩) على التوالي، وهي أكبر من المتوسط العام (٣)، مما يدل على أن أكثر من ٥٠% من الملاك والمديرين يروا أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة المنافسة الأخرى، وأن بعد مرونة الأنشطة احتل الترتيب الأول بمتوسط (٣,٨٤١)، يليه انخفاض مستوى التكلفة بمتوسط (٣,٨٣٣)، ثم جودة المنتجات بمتوسط (٣,٨٢٢)، وأخيراً الالتزام بشروط التسليم بمتوسط (٣,٨١٩)، كما يشير

معامل الاختلاف إلى وجود اختلافات أقل من (٥٠%) بين آراء الملاك والمديرين فيما يتعلق بإدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية داخل المنشآت محل الدراسة. وبناء على ما سبق يمكن القول أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك تتمتع بمزايا تنافسية داخل الأسواق التي تتعامل فيها مقارنة بالمنافسين من المنشآت الصغيرة والمتوسطة الأخرى، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة (Cafferata, 2009؛ الطويل وإسماعيل، ٢٠٠٩؛ Gilmore and Darry, 2011؛ Karaja and Osmani, 2013). ويرى الباحث أن تمتع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك بمزايا تنافسية، يرجع إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المنشآت، مما يجعلها تتنافس مع المنشآت السعودية الأخرى وخاصة كبيرة الحجم من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، بالإضافة إلى كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وذلك من خلال الالتزام بشروط التسليم.

### ٣- اختبار فروض البحث:

للتعرف على العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك وكذلك لاختبار فروض البحث، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد على خمس مراحل، في المرحلة الأولى والتي تم تضمين جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي، مقابل جميع أبعاد الميزة التنافسية كدفعة واحدة. وفي المراحل الأربعة الأخرى تم في كل مرحلة تضمين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي الخمسة كمتغيرات مستقلة كدفعة واحدة، مقابل أحد أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع، وكانت نتائج الدراسة الميدانية بشكل اساسي التي استخدمت في اختبار فروض البحث احصائياً على النحو التالي:

١/٣- اختبار الفرض الأساسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك:

لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ما بين التوجه نحو التسويق الريادي، والميزة التنافسية، وكذلك لاختبار الفرض الأساسية لهذا البحث، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، كنموذج مطبق على جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (المتغير المستقل) وجميع أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والجدول رقم (٦)، يوضح نتائج الاختبار.

تشير نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد أن درجة الارتباط بين المتغيران عالية جداً، حيث أن درجة الارتباط البسيط ( $r = 0.939$ ) وبدرجة دلالة معنوية ( $p < 0.001$ )، ويمكن من هذا الارتباط ان يكون هنالك احتمالية علاقة بين المتغيران، إضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد  $R^2 = 0.881$ ، أي ان ٨٨,١% من اختلافات التفضيل في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال التوجه نحو التسويق الريادي، وان ١١,٩% تعود إلى الأخطاء العشوائية في التفضيل وإلى عوامل أخرى، ويظهر كذلك معامل التحديد المصحح  $AR^2 = 0.881$  والذي يساوي نفس معامل التحديد، مما يعني ان النموذج قابل للتعميم على جميع افراد مجتمع البحث، وبافتراض ان البيانات تم استقصائها من كامل مجتمع البحث، فسوف يكون اختلاف التفضيل يساوي صفر حيث ( $0.881 - 0.881 = 0$ )، ولاختبار صلاحية النموذج قياساً على قيمة F والتي = (١٧٣٤,٨٩٧) ، بدرجة حرية df (1) وبدرجة معنوية  $p < 0.001$ ، وبذلك يعتبر النموذج جيد ويمكن استنتاج ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المفسر له (التوجه نحو التسويق الريادي).

ولاختبار الفرض الأول، وبالنظر للجدول رقم (٦)، نجد ان قيمة اختبار  $\beta$  لمتغير التوجه نحو التسويق الريادي تساوي (.939) بدرجة معنوية  $p < .001$ ، مما يعني رفض فرض العدم، أي ان أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس التوجه نحو التسويق الريادي، يقابله ارتفاع بمعدل الميزة التنافسية بمقدار ٠,٩١٨ درجة، ويمكن تطبيق المعادلة التالية لإظهار قيمة أي تغيير متوقع في الميزة التنافسية: الميزة التنافسية =  $.318 + (.918 \times \text{التوجه نحو التسويق الريادي})$ .

خلاصة القول، يتضح مما سبق من النتائج الإحصائية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي كمتغيرات مستقلة وبين أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع مأخوذة بصورة إجمالية، مما يعكس صحة الفرض الرئيسي للبحث، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Kraus, et al., 2009؛ Morrish, 2011؛ Becherer, et al., 2012؛ الملاحسن والطائي، ٢٠١٣؛ شريف، ٢٠١٥)، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية.

#### جدول رقم (٦) نتيجة تحليل الانحدار الخطي

##### بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية

قيمة اختبار t	معامل $\beta$	الخطأ المعياري Std. B	قيمة المعامل B	النموذج
3.753		.085	.318	المعامل الثابت
٤١,٦٥٢	.939***	.022	.918	التوجيه نحو التسويق الريادي
(1, 234) ١٧٣٤,٨٩٧***				قيمة F
.881				$R^2$
.881				$\Delta R^2$

ملاحظة: ( $p < .001$ ،  $p < .01$ ،  $p < .05$ )

### ٢/٣ - اختبار الفروض الفرعية:

في هذا الجزء سيتم دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي مأخوذة بصورة إجمالية وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، مستخدماً طريقة ENTER، فكانت النتائج الاحصائية التي سيتم استخدامها لاختبار كل فرض من الفروض الفرعية كما يلي:

١/٢/٣ - اختبار الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي وانخفاض مستوى التكلفة كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك:

لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة، وانخفاض مستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لاختبار الفرض الفرعي الأول لهذا البحث، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي، كنموذج مطبق على جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (المتغيرات المستقلة) وبعد انخفاض مستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والجدول رقم (٧)، يوضح نتائج الاختبار.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧) أن درجة الارتباط بين المتغيرات عالية جداً، حيث ان درجة الارتباط البسيط ( $r = .846$ ) وبدرجة دلالة معنوية ( $p < .001$ )، ويمكن من هذا الارتباط ان يكون هنالك احتمالية علاقة بين المتغيرات، إضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ( $R^2 = .715$ )، أي ان ٧١,٥% من اختلافات التفضيل في بعد مستوى انخفاض التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية يمكن تفسيرها

من خلال أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي الخمسة، وان ٢٨,٥% تعود إلى الأخطاء العشوائية في التفضيل، ويظهر كذلك معامل التحديد المصحح  $(\Delta R^2 = .709)$  والذي يقترب من معامل التحديد، مما يعني ان النموذج قابل للتعميم على جميع افراد مجتمع البحث، وبافتراض ان البيانات تم استقصائها من كامل مجتمع البحث، فسوف يكون اختلاف التفضيل ضئيل جداً، حيث  $(.709 - 0.006 = .715)$ ، واختبار صلاحية النموذج قياساً على قيمة F والتي  $(.115, 452)$ ، بدرجة حرية df (5) وبدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، وبذلك يعتبر النموذج جيد ويمكن استنتاج ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغير التابع (انخفاض مستوى التكلفة) والمتغيرات المفسرة له (الابداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، والتركيز على العملاء).

كذلك وبالنظر للجدول رقم (٧)، نجد ان قيمة اختبار  $\beta$  لبعد لأبداع التسويقي، يساوي (.208) بدرجة معنوية  $0.01 < p$ ، وبعد الاستباقية التسويقية يساوي (.271)، بدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، وبعد التركيز على العملاء يساوي (.187) بدرجة معنوية  $0.01 < p$ ، والتي يمكن من خلالها رفض فرض العدم، أما بخصوص بعد تحمل المخاطر التسويقية وبعد استغلال الفرص التسويقية، فدرجة المعنوية تساوي  $0.05 > p$ ، لذلك تم قبول فرض العدم في هذين البعدين، ويمكن تفسير ذلك بأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الابداع التسويقي، يقابله ارتفاع بمعدل بعد انخفاض مستوى التكلفة بمقدار (٠,٢٢١) درجة، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الاستباقية التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد انخفاض مستوى التكلفة بمقدار (٠,275)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في بعد التركيز على العملاء، يقابله ارتفاع بمعدل بعد انخفاض مستوى التكلفة بمقدار (٠,١٨٩)، ويمكن تطبيق المعادلة التالية لإظهار قيمة أي تغيير متوقع بعد انخفاض مستوى التكلفة:

انخفاض مستوى التكلفة =  $0.215 + (0.221 \times \text{الابداع التسويقي}) + (0.275 \times \text{الاستباقية التسويقية}) + (0.189 \times \text{التركيز على العملاء})$ .

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو فردية له علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بانخفاض مستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، مما يعني صحة الفرض الفرعي الأولي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sebora, 2010؛ السايير، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة من خلال التوجه نحو الابتكار التسويقي والذي يحمل في طياته مخاطر تسويقية عالية تتحملها هذه المنشآت لتكون الرائدة في السوق المستهدفة ومع استغلال الفرص التسويقية المتاحة والاهتمام بالعملاء، مما يؤدي إلى تميز هذه المنشآت بانخفاض تكلفة منتجاتها مقارنة بالمنشآت الأخرى المنافسة.

جدول رقم (٧) نتيجة تحليل الانحدار الخطي ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق

الريادي وانخفاض مستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية

النموذج	قيمة المعامل B	الخطأ المعياري Std. B	معامل $\beta$	قيمة اختبار t
المعامل الثابت	.٢١٥	.152		1.412
الابداع التسويقي	.221	.084	.208**	2.623
تحمل المخاطر التسويقية	.152	.086	.144	1.769
الاستباقية التسويقية	.275	.074	.271***	3.739

1.463	.107	.075	.109	استغلال الفرص التسويقية
2.679	.187**	.071	.189	التركيز على العملاء
F قيمة (5, 230) ١١٥,٤٥٢***				
.715				$R^2$
.709				$\Delta R^2$

ملاحظة: (\*  $p < .05$  ، \*\*  $p < .01$  ، \*\*\*  $p < .001$ )

٢/٢/٣ - اختبار الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي وجودة المنتجات كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك:

لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة، وجودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وذلك لاختبار الفرض الثاني لهذا البحث، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي، كنموذج مطبق على جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (المتغيرات المستقلة) وبعد جودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) يتضح أن هناك درجة ارتباط عالية جداً بين المتغيرات، حيث ان درجة الارتباط البسيط ( $r = .887$ ) وبدرجة دلالة معنوية ( $p < .001$ )، ويمكن من هذا الارتباط ان يكون هنالك احتمالية علاقة بين المتغيرات، إضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ( $R^2 = .787$ )، أي أن ٧٨,٧% من اختلافات التفضيل في بعد جودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي الخمسة، وان ٢١,٣% تعود إلى الأخطاء العشوائية في التفضيل، ويظهر كذلك معامل التحديد المصحح ( $AR^2=0.782$ ) والذي يقترب من معامل التحديد، مما يعني ان النموذج قابل للتعميم، وبافتراض ان البيانات تم استقائها من كامل مجتمع البحث، فسوف يكون اختلاف التفضيل ضئيل جداً، حيث ( $0.787 - 0.782 = 0.005$ )، ولاختبار صلاحية النموذج قياساً على قيمة F والتي = (١٦٩,٧٥٠)، بدرجة حرية df (5) وبدرجة معنوية 0.001.  $p <$ ، وبذلك يعتبر النموذج جيد ويمكن استنتاج أن هنالك علاقة بين المتغير التابع (جودة المنتجات) والمتغيرات المفسرة له (الابداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، والتركيز على العملاء).

في نفس الوقت، نجد ان قيمة اختبار  $\beta$  لبعد لأبداع التسويقي يساوي (0.269) بدرجة معنوية 0.001.  $p <$ ، وبعد تحمل المخاطر التسويقية (0.176) بدرجة معنوية 0.05.  $p <$ ، وبعد الاستباقية التسويقية يساوي (0.167)، بدرجة معنوية 0.01.  $p <$ ، وبعد استغلال الفرص التسويقية (0.262) بدرجة معنوية 0.001.  $p <$ ، والتي يمكن من خلالها رفض فرض العدم، أما بخصوص بعد التركيز على العملاء، فدرجة المعنوية تساوي 0.05.  $p >$ ، لذلك تم قبول فرض العدم في هذا البعد، ويمكن تفسير ذلك بأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الابداع التسويقي، يقابله ارتفاع بمعدل بعد جودة المنتجات بمقدار (0,٢٦٥) درجة، وان أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد تحمل المخاطر التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد جودة المنتجات بمقدار (0.173)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الاستباقية التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد جودة المنتجات بمقدار (0,١٥٧)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد استغلال الفرص التسويقية يقابله ارتفاع

بمعدل بعد جودة المنتجات بمقدار (٠.249) ويمكن تطبيق المعادلة التالية لإظهار قيمة أي تغيير متوقع في بعد جودة المنتجات:

$$\text{جودة المنتجات} = 0.294 + (0.265 \times \text{الابداع التسويقي}) + (0.173 \times \text{تحمل المخاطر التسويقية}) + (0.157 \times \text{الاستباقية التسويقية}) + (0.249 \times \text{استغلال الفرص التسويقية})$$

في ضوء ما تقدم من نتائج يتضح أن أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة له علاقة ذو دلالة إحصائية بجودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، مما يؤكد قبول الفرض الفرعي الثاني، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sebor, 2010؛ السابر، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة من خلال التوجه نحو الابتكار التسويقي والذي يحمل في طياته مخاطر تسويقية عالية تتحملها هذه المنشآت لتكون الرائدة في السوق المستهدفة ومع استغلال الفرص التسويقية المتاحة والاهتمام بالعملاء، وهذا يؤدي إلى تميز هذه المنشآت بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

جدول رقم (٨) نتيجة تحليل الانحدار الخطي ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق

الريادي وجودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية

النموذج	قيمة المعامل B	الخطأ المعياري Std. B	معامل β	قيمة اختبار t
المعامل الثابت	.٢٩٤	.122		2.412
الابداع التسويقي	.265	.068	.269***	3.910
تحمل المخاطر	.173	.069	.176*	2.510

التسويقية				
2.658	.167**	.059	.157	الاستباقية التسويقية
4.158	.262***	.060	.249	استغلال الفرص التسويقية
1.397	.084	.057	.079	التركيز على العملاء
F قيمة (5, 230) ١٦٩,٧٥٠.***				
.787				$R^2$
.782				$\Delta R^2$

ملاحظة: ( $p < .05$  \*،  $p < .01$  \*\*،  $p < .001$  \*\*\*)

٣/٢/٣ - اختبار الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي مرونة الأنشطة التسويقية كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك:

لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة، ومرونة الأنشطة التسويقية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، لاختبار الفرض الثالث لهذا البحث، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي، كنموذج مطبق على جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (المتغيرات المستقلة) وبعد مرونة الأنشطة التسويقية كأحد أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والجدول رقم (٩)، يوضح نتائج الاختبار.

في ضوء نتائج الانحدار الخطي يتضح أن درجة الارتباط بين المتغيرات عالية جداً، حيث ان درجة الارتباط البسيط ( $r = .878$ ) وبدرجة دلالة معنوية ( $p < .001$ )، ويمكن من هذا الارتباط ان يكون هنالك احتمالية علاقة بين المتغيرات،

إضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ( $R^2=0.772$ )، أي ان ٧٧,٢% من اختلافات التفضيل في بعد مرونة الأنشطة التسويقية كأحد أبعاد الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي الخمسة، وان ٢٢,٨% تعود إلى الأخطاء العشوائية في التفضيل، ويظهر كذلك معامل التحديد المصحح ( $AR^2=0.767$ ) والذي يقترب من معامل التحديد، مما يعني أن النموذج قابل للتعميم على جميع أفراد مجتمع البحث، وبافتراض ان البيانات تم استقصائها من كامل مجتمع البحث، فسوف يكون اختلاف التفضيل ضئيل جداً، حيث (  $0.767 -$  )  $0.005 = 0.772$ )، ولاختبار صلاحية النموذج قياساً على قيمة F والتي = (  $155,328$  )، بدرجة حرية df (5) وبدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، وبذلك يعتبر النموذج جيد ويمكن استنتاج ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغير التابع (مرونة الأنشطة التسويقية) والمتغيرات المفسرة له (الابداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، والتركيز على العملاء).

أيضاً في ضوء النتائج الموضحة بالجدول رقم (٩)، نجد ان قيمة اختبار  $\beta$  لبعده الأبعاد التسويقي يساوي (0.318) بدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، وبعد تحمل المخاطر التسويقية (0.161) بدرجة معنوية  $0.05 < p$ ، وبعد الاستباقية التسويقية يساوي (0.130)، بدرجة معنوية  $0.05 < p$ ، وبعد استغلال الفرص التسويقية (0.214) بدرجة معنوية  $0.01 < p$ ، وبعد التركيز على العملاء (0.124) بدرجة معنوية  $0.05 < p$ ، والتي يمكن من خلالها رفض فرض العدم، ويمكن تفسير ذلك بأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الابداع التسويقي، يقابله ارتفاع بمعدل بعد مرونة الأنشطة التسويقية بمقدار (0,311) درجة، وان أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد تحمل المخاطر التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد مرونة الأنشطة التسويقية بمقدار (0.157)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد

الاستباقية التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد مرونة الأنشطة التسويقية بمقدار (٠,١٢٢)، وان أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد استغلال الفرص التسويقية يقابله ارتفاع بمعدل بعد مرونة الأنشطة التسويقية بمقدار (٠.202)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد التركيز على العملاء يقابله ارتفاع بمعدل بعد مرونة الأنشطة التسويقية بمقدار (٠.116)، ويمكن تطبيق المعادلة التالية لإظهار قيمة أي تغيير متوقع في بعد مرونة الأنشطة التسويقية:

$$\text{مرونة الأنشطة التسويقية} = 0.367 + (0.311 \times \text{الابداع التسويقي}) + (0.157 \times \text{تحمل المخاطر التسويقية}) + (0.122 \times \text{الاستباقية التسويقية}) + (0.202 \times \text{استغلال الفرص التسويقية}) + (0.116 \times \text{التركيز على العملاء})$$

خلاصة القول يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث، مما يمكن القول أن التوجه نحو التسويق الريادي له علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمرونة الأنشطة التسويقية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sebor, 2010؛ السابر، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sebor, 2010؛ السابر، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة من خلال التوجه نحو الابتكار التسويقي والذي يحمل في طياته مخاطر تسويقية عالية تتحملها هذه المنشآت لتكون

الرائدة في السوق المستهدفة ومع استغلال الفرص التسويقية المتاحة والاهتمام بالعملاء، مما يشجع هذه المنشآت لتكون مرنة ممارسة الأنشطة التسويقية المختلفة.

جدول رقم (٩) نتيجة تحليل الانحدار الخطي ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي ومرونة الأنشطة التسويقية كأحد أبعاد الميزة التنافسية

النموذج	قيمة المعامل <i>B</i>	الخطأ المعياري Std. <i>B</i>	معامل $\beta$	قيمة اختبار <i>t</i>
المعامل الثابت	.367	.125		2.927
الابداع التسويقي	.311	.070	.318***	4.470
تحمل المخاطر التسويقية	.157	.071	.161*	2.219
الاستباقية التسويقية	.122	.061	.130*	2.010
استغلال الفرص التسويقية	.202	.062	.214**	3.284
التركيز على العملاء	.116	.058	.124*	1.992
قيمة F	١٥٥,٣٢٨*** (5, 230)			
$R^2$	.772			

.767	$\Delta R^2$
------	--------------

ملاحظة: ( $p < .001$ ،  $p < .01$ ،  $p < .05$ )

٤/٢/٣ - اختبار الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والالتزام بالتسليم كأحد متغيرات خلق الميزة التنافسية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك:

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة ، والالتزام بشروط التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية، وكذلك لاختبار الفرض الرابع لهذا البحث، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي، كنموذج مطبق على جميع أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (المتغيرات المستقلة) وبعد الالتزام بشروط التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والجدول رقم (١٠)، يوضح نتائج الاختبار.

تشير النتائج إلى أن درجة الارتباط بين المتغيرات عالية جداً، حيث أن درجة الارتباط البسيط ( $r = .884$ ) وبدرجة دلالة معنوية ( $p < .001$ )، ويمكن من هذا الارتباط أن يكون هنالك احتمالية علاقة بين المتغيرات، إضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ( $R^2 = .781$ )، أي أن ٧٨,١% من اختلافات التفضيل في بعد الالتزام بشروط التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي الخمسة، وأن ٢١,٩% تعود إلى الأخطاء العشوائية في التفضيل، ويظهر كذلك معامل التحديد المصحح ( $\Delta R^2 = .777$ ) والذي يقترب من معامل التحديد، مما يعني أن النموذج قابل للتعميم على جميع أفراد مجتمع البحث، وبافتراض أن البيانات تم استقصائها من كامل مجتمع البحث، فسوف يكون اختلاف التفضيل ضئيل جداً، حيث ( $.781 - .777 = 0.004$ )، ولاختبار صلاحية النموذج قياساً على قيمة F والتي = (١٦٤,٥١١)، بدرجة حرية df (5) وبدرجة

معنوية  $0.001 < p$ ، وبذلك يعتبر النموذج جيد ويمكن استنتاج ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغير التابع (الالتزام بشروط التسليم) والمتغيرات المفسرة له (الابداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، والتركيز على العملاء).

ومن خلال نتائج جدول رقم (١٠)، نجد أن قيمة اختبار  $\beta$  لبعد لأبداع التسويقي يساوي (٠.٢٠٤) بدرجة معنوية  $0.01 < p$ ، وبعد تحمل المخاطر التسويقية (٠.٣٠٢) بدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، وبعد الاستباقية التسويقية يساوي (٠.١٤٩)، بدرجة معنوية  $0.05 < p$ ، وبعد استغلال الفرص التسويقية (٠.٢٨٣) بدرجة معنوية  $0.001 < p$ ، والتي يمكن من خلالها رفض فرض العدم، أما بخصوص بعد التركيز على العملاء، فدرجة المعنوية تساوي  $0.05 > p$ ، لذلك تم قبول فرض العدم في هذا البعد، ويمكن تفسير ذلك بأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الابداع التسويقي، يقابله ارتفاع بمعدل بعد الالتزام بشروط التسليم بمقدار (٠,١٩٩) درجة، وإن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد تحمل المخاطر التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد الالتزام بشروط التسليم بمقدار (٠.٢٩٣)، وأن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد الاستباقية التسويقية، يقابله ارتفاع بمعدل بعد الالتزام بشروط التسليم بمقدار (٠,١٣٩)، وإن أي ارتفاع بمعدل درجة واحدة في مقياس بعد استغلال الفرص التسويقية يقابله ارتفاع بمعدل بعد الالتزام بشروط التسليم بمقدار (٠.٢٦٦) ويمكن تطبيق المعادلة التالية لإظهار قيمة أي تغيير متوقع في بعد الالتزام بشروط التسليم:

$$\text{الالتزام بشروط التسليم} = 0.348 + (0.199 \times \text{الابداع التسويقي}) + (0.293 \times \text{تحمل المخاطر التسويقية}) + (0.139 \times \text{الاستباقية التسويقية}) + (0.266 \times \text{استغلال الفرص التسويقية})$$

مما تقدم من نتائج يتضح أن أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي سواء مأخوذة بصورة إجمالية أو لكل بعد على حدة له علاقة ذو دلالة إحصائية بالالتزام بشروط التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، مما يؤكد قبول الفرض الفرعي الرابع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sehora, 2010؛ السامر، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Sehora, 2010؛ السامر، ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال النتائج التفصيلية للتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك نحو التسويق الريادي والاهتمام بتطبيق أبعاده المختلفة من خلال التوجه نحو الابتكار التسويقي والذي يحمل في طياته مخاطر تسويقية عالية تتحملها هذه المنشآت لتكون الرائدة في السوق المستهدفة ومع استغلال الفرص التسويقية المتاحة والاهتمام بالعملاء، وهذا يساعد هذه المنشآت على أن تلتزم تجاه عملائها بشروط التسليم والاستجابة السريعة للطلبات الطارئة من قبل هؤلاء العملاء.

جدول رقم (١٠) نتيجة تحليل الانحدار الخطي ما بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي والالتزام بشروط التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية

قيمة اختبار t	معامل $\beta$	الخطأ المعياري Std. B	قيمة المعامل B	النموذج
2.848		.122	.348	المعامل الثابت
2.932	.204**	.068	.199	الابداع التسويقي
4.254	.302***	.069	.293	تحمل المخاطر

التسويقية				
2.346	.149*	.059	.139	الاستباقية التسويقية
4.437	.283***	.060	.266	استغلال الفرص التسويقية
0.175	.011	.057	.010	التركيز على العملاء
قيمة F (5, 230) ١٦٤,٥١١***				
.781				$R^2$
.777				$\Delta R^2$

ملاحظة: (\*  $p < .05$  ، \*\*  $p < .01$  ، \*\*\*  $p < .001$ )

### خامساً: ملخص النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث، تتضح النتائج الآتية:

(١) هناك توجه من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو التسويق الريادي وتطبيق أبعاده، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة صادق (٢٠١٠)، ودراسة (Kurgun, et al., (2011)، ودراسة عباس وآخرون (٢٠١٢)، وأن بعد تحمل المخاطر التسويقية احتل الترتيب الأول بمتوسط (٣,٨٤٢)، ثم يليه بعد التركيز على العملاء بمتوسط (٣,٨٣٠)، وأن بعد الإستباقية التسويقية احتل الترتيب الأخير بمتوسط (٣,٨١٤).

(٢) أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالمنشآت المنافسة الأخرى، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها بعض

الدراسات السابقة (الطويل وإسماعيل، ٢٠٠٩؛ Gilmore and Darry، 2011؛ Karaja and Osmani، 2013)، وأن مرونة الأنشطة احتل الترتيب الأول بمتوسط (٣,٨٤١)، يليه انخفاض مستوى التكلفة بمتوسط (٣,٨٣٣)، ثم جودة المنتجات بمتوسط (٣,٨٢٢)، وأخيراً الالتزام بشروط التسليم بمتوسط (٣,٨١٩).

(٣) توجد علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي وبين الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك مأخوذة بصورة إجمالية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (R) ٩٤% تقريباً. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Becherer, et Kraus, et al., 2009؛ al., 2012؛ شريف، ٢٠١٥)، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية.

(٤) أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي مأخوذة بصورة إجمالية تفسر حوالي ٨٨% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، وأن النسبة المتبقية ٢٢% ترجع لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

(٥) أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي (الإبداع التسويقي، تحمل المخاطر التسويقية، الاستباقية التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، التركيز على العملاء) مأخوذة بصورة إجمالية لها علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك (انخفاض مستوى التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، الالتزام بشروط التسليم)، بمعامل ارتباط (R) (0.85, 0.89, 0.88, 0.88) على التوالي. وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Morrish, 2011)؛

- Becherer, et al., 2012؛ الملاحسن والطائي، ٢٠١٣)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد التوجه نحو التسويق الريادي وأبعاد الميزة التنافسية كل بعد على حدة.
- (٦) انخفاض التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية يعد اقل المتغيرات تأثراً بالتوجه نحو التسويق الريادي من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، حيث أشارت النتائج أن التوجه نحو التسويق الريادي يفسر حوالي ٨٥% من التغيرات التي تحدث في انخفاض التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨؛ الجازي، ٢٠١٤؛ Seborá, 2010)، والتي أوضحت وجود أثر لريادة الأعمال وخاصة التسويق الريادي على انخفاض التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.
- (٧) جودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية يعد أكثر المتغيرات تأثراً بالتوجه نحو التسويق الريادي من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، حيث أشارت النتائج أن التوجه نحو التسويق الريادي يفسر حوالي ٨٩% من التغيرات التي تحدث في جودة المنتجات كأحد أبعاد الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (دراسة الجازي، ٢٠١٤؛ دراسة السايبر، ٢٠١٧).

#### سادساً: توصيات البحث:

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات، منها ما يلي:
- ١- توصيات للمسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك للاستفادة من التسويق الريادي:

- (١) إنشاء وحدة إدارية متخصصة في مجال التسويق داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى الاستفادة من أساليب التسويق الحديثة وخاصة التسويق الريادي.
  - (٢) إنشاء إدارة للمخاطر داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى مواجهة المخاطر التسويقية بأسلوب علمي للتعرف على هذه المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها بما يدعم التسويق الريادي.
  - (٣) القيام بأبحاث علمية ودراسات تطبيقية على البيئة المحيطة سواء الداخلية أم الخارجية من أجل التعرف على الفرص التسويقية في تلك البيئة والعمل على اغتنامها والاستفادة منها بشكل أفضل.
  - (٤) الاستفادة من الجامعات السعودية بصفة عامة وجامعة تبوك بصفة خاصة من خلال حضور الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تقدمها هذه الجامعات في مجال التسويق الحديث.
  - (٥) عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من قبل أساتذة متخصصين لتعريفهم بأبعاد التسويق الريادي وكيفية تطبيقها.
  - (٦) القيام بالبحوث العلمية والدراسات التطبيقية تستهدف الاستفادة من مجالات التسويق الحديث في تطوير وتحسين الأداء داخل الأسواق التي تستهدفها المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ٢- توصيات للمسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك للاستفادة من المزايا التنافسية:

- (١) الاستفادة من تجارب وممارسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة الناجحة في دول أخرى في تطوير وتنمية ما تملكه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك من مزايا تنافسية.
- (٢) إنشاء قسم لنظم معلومات تسويقية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تسويقية مناسبة لدعم المزايا التنافسية.
- (٣) إعداد تقارير دورية تتعلق بحالة السوق والعملاء والمنافسين والموزعين وتحليلها والاستفادة من الاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- (٤) محاولة تحقيق مزايا تنافسية سواء تتعلق بالتكلفة أو جودة المنتجات أو مرونة الأنشطة أو بمدى الالتزام بشروط التسليم وغيرها وذلك من خلال الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية.

### ٣- توصيات ببحوث مستقبلية:

من أجل فتح آفاق جديدة للبحث في مجال التسويق الريادي نوصي بالبحوث التالية:

- (١) إجراء دراسة مقارنة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة وبين المنشآت كبيرة الحجم فيما يتعلق بالتوجه نحو التسويق الريادي وأثر ذلك على الأداء التسويقي.

- (٢) القيام بدراسة تحليلية لأثر المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- (٣) دراسة وتحليل العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي ومستوى الأداء التسويقي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل منطقة تبوك.
- (٤) القيام بنفس الدراسة ولكن بتطبيقها على القطاع الخدمي أو تطبيقها على مستوى المملكة العربية السعودية لتوسيع دائرة الاستفادة من مثل هذه البحوث.

## خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	ألية التنفيذ	الجهات المستفيدة	الاطار الزمني
١	إنشاء وحدة إدارية متخصصة في مجال التسويق داخل المنشآت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير المكان المناسب</li> <li>• توفير الدعم المالي</li> <li>• توفير الكفاءات البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة العليا</li> <li>• المسؤولين عن التسويق</li> </ul>	٣-٦ أشهر وبعد ذلك تكون مستمرة

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مندوبي المبيعات</li> <li>• الوسطاء</li> <li>• العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللازمة</li> <li>• وضع خطة عمل للاستفادة من هذه الوحدة</li> <li>• تنفيذ الخطة ومتابعتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى الاستفادة من أساليب التسويق الحديثة وخاصة مجال التسويق الريادي</li> </ul>	
٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة العليا</li> <li>• المسؤولين عن التسويق</li> <li>• مندوبي المبيعات</li> <li>• المسئول عن الحسابات داخل المنشآت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير المكان المناسب</li> <li>• توفير الدعم المالي والمادي اللازم</li> <li>• توفير الكفاءات البشرية اللازمة</li> <li>• وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والمتابعة للاستفادة من هذه الوحدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء إدارة للمخاطر داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى مواجهة المخاطر التسويقية بأسلوب علمي للتعرف على هذه المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها بما يدعم التسويق الريادي</li> </ul>	٦-٣ أشهر وبعد ذلك تكون مستمرة
٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤولين عن التسويق</li> <li>• مندوبي المبيعات</li> <li>• الوسطاء</li> <li>• العاملين</li> <li>• المجتمع المحلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء وحدة للبحوث والدراسات</li> <li>• توفير الدعم المالي</li> <li>• توفير الكفاءات البشرية اللازمة</li> <li>• القيام بالبحوث والدراسات اللازمة</li> <li>• تقييم النتائج والتعرف على الفرص التسويقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بأبحاث علمية ودراسات تطبيقية على البيئة المحيطة سواء الداخلية أم الخارجية من أجل التعرف على الفرص التسويقية في تلك البيئة والعمل على اغتنامها والاستفادة منها بشكل أفضل</li> </ul>	٦ شهور وبعدها بعد فترة زمنية للتعرف على المستجدات
٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجامعات السعودية</li> <li>• المسؤولين عن التدريب</li> <li>• المسؤولين عن التسويق</li> <li>• العملاء</li> <li>• الخارجيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع الجامعات لمعرفة أوجه التعاون في هذا الشأن</li> <li>• وضع خطة عمل لتنفيذ أوجه التعاون</li> <li>• تنفيذ خطة العمل</li> <li>• المتابعة والتقييم</li> <li>• التحسين المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستفادة من الجامعات السعودية بصفة عامة وجامعة تبوك بصفة خاصة من خلال حضور الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تقدمها هذه الجامعات في مجال التسويق الحديث</li> </ul>	خطة ربع سنوية لورش العمل والدورات التدريبية يعاد تنفيذها بشكل دوري ومستمر
٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملين</li> <li>• المسؤولين عن التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مدى الحاجة للدورات التدريبية وورش العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين داخل المنشآت الصغيرة</li> </ul>	خطة ربع سنوية لورش العمل

والتدريبات والدورات التدريبية يعاد تنفيذها بشكل دوري ومستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولين عن التسويق</li> <li>العملاء</li> <li>الخارجيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع الأساتذة المتخصصون</li> <li>وضع خطة عمل</li> <li>تنفيذ خطة العمل</li> <li>المتابعة والتقييم</li> <li>التحسين المستمر</li> </ul>	والمتوسطة من قبل أساتذة متخصصين لتعريفهم بأبعاد التسويق الريادي وكيفية تطبيقها	
٦ شهور ويعاد القيام بها بعد فترة زمنية للتعرف على المستجدات	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولين عن التسويق</li> <li>مندوبي المبيعات</li> <li>الوسطاء</li> <li>السوق المحلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء وحدة للبحوث والدراسات التطبيقية</li> <li>توفير الدعم المالي</li> <li>توفير الكفاءات البشرية اللازمة</li> <li>القيام ببحوث ودراسات داخل الأسواق المستهدفة</li> <li>تقييم النتائج للاستفادة منها في تطوير الأداء</li> </ul>	القيام بالبحوث العلمية والدراسات التطبيقية تستهدف الاستفادة من مجالات التسويق الحديث في تطوير وتحسين الأداء داخل الأسواق التي تستهدفها المنشآت الصغيرة والمتوسطة	٦
٦ شهور ويعاد القيام بها بعد فترة زمنية للتعرف على المستجدات	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك</li> <li>العملاء</li> <li>الخارجيين</li> <li>المجتمع المحلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكوين لجنة للبحث في هذا المجال</li> <li>عقد جلسات وورش عمل لمعرفة أوجه الاستفادة من ذلك</li> <li>متابعة نتائج الجلسات وورش العمل وتطبيقها عملياً للاستفادة منها</li> </ul>	الاستفادة من تجارب وممارسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة الناجحة في دول أخرى في تطوير وتنمية ما تملكه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك من مزايا تنافسية	٧
٦-٣ أشهر وبعد ذلك يكون مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>متخذي القرارات التسويقية</li> <li>المسؤولين عن توفير المعلومات التسويقية بالمنشآت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير المكان المناسب</li> <li>توفير الدعم المالي والمادي اللازم</li> <li>توفير الكفاءات البشرية المدربة</li> <li>وضع خطة عمل</li> <li>لتوفير المعلومات قابلة للتنفيذ والمتابعة</li> </ul>	إنشاء قسم لنظم معلومات تسويقية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تسويقية مناسبة لدعم المزايا التنافسية	٨
إعداد تقارير	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل دورات تدريبية</li> </ul>	إعداد تقارير دورية تتعلق	٩

إسبوعية أو شهرية تتعلق بحالة السوق والعملاء والمنافسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولين عن التسويق</li> <li>مندوبي المبيعات</li> <li>الوسطاء</li> <li>العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>للعاملين على كيفية كتابة التقارير</li> <li>وضع لجنة لدراسة وتحليل التقارير</li> <li>وضع خطة للاستفادة من هذه التقارير</li> <li>تنفيذ الخطة ومتابعتها</li> </ul>	بحالة السوق والعملاء والمنافسين والموزعين وتحليلها للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين	
٩-١٢ شهر على الأقل لتنفيذ الدراسة الجديدة للحصول على نتائج دقيقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>القطاعات الأخرى اخل المملكة التي ستطبق عليها الدراسات والبحوث الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيام بنفس الدراسة مع إجراء التعديلات اللازمة في الدراسة اللاحقة لتوسيع دائرة الاستفادة منها</li> </ul>	القيام بنفس الدراسة ولكن بتطبيقها على القطاع الخدمي أو تطبيقها على مستوى المملكة العربية السعودية لتوسيع دائرة الاستفادة من مثل هذه البحوث	١٠

## سابعاً: قائمة المراجع:

## ١- المراجع العربية:

- أبوفارة، يوسف (٢٠١٠)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر بعنوان "الريادية في مجتمع المعرفة" خلال الفترة من ٢٦-٢٩ أبريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- أبوشقرة، خالد غانم وأبوعمارة، محمد عبد الكريم (٢٠١١)، إدارة التسويق، كلية التجارة، جامعة فلسطين، غزة.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول.
- اسماعيل، عمر على (٢٠١٠)، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٤.
- أطلس المدن والمناطق بالمملكة العربية السعودية (٢٠٠١)، مكتب زكي محمد على فارس، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الإمام، فقي السيد (٢٠٠٤)، نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد ٢.
- البكري، ثامر ياسر وسليمان، أحمد هاشم (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- التميمي، وفاء صبحي (٢٠٠٧)، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول.

الجازي، فيصل محمد (٢٠١٤)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الحمودي، عيسى (٢٠١٢)، تبوك: أصالة وحضارة، الطبعة الثانية، وزارة الثقافة والاعلام، المملكة العربية السعودية.

الساير، عمر ياسين محمد (٢٠١٧)، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي واثريهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الواحد والخمسون.

السبيعي، نهاد عمر (٢٠١٣)، دور المنشآت النسائية الصغيرة في حل مشكلة البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الأعمال الصغيرة النسائية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

السكرانه، بلال خلف (٢٠٠٨)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد ١٧.

السلطان، حسن (٢٠٠٩)، إدارة الفرص والمخاطر التسويقية، ورقة عمل، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

السليفاني، محمد عبد الرحمن عمر (٢٠١٧)، دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة زاخو، مجلد ٥، العدد ٤.

السليفاني، محمد عبد الرحمن عمر (٢٠١١)، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في فنادق الدرجة الأولى في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، ادارة الاعمال، جامعة الموصل، العراق.

الطراونة، خالد عطاالله وأبو جليل، محمد منصور (٢٠١٣)، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال تحت عنوان "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية"، المنعقد في الفترة من ٢٣ - ٢٥ نيسان، جامعة مؤتة، الأردن.

الطويل، أكرم احمد واسماعيل، رغيد إبراهيم (٢٠٠٩)، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نيسان، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق. العبادي، هاشم فوزي وأبوغنيم، أزهار نعمة والحدراوي، حامد كريم (٢٠١٣)، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ١.

العجومي، عبير وأحمد، نهيل والغماري، وسام (٢٠١١)، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠١١، المجلد ١٣، العدد ٢.

العزاوي، نجم وأبو قاعود، فراس (٢٠١٠)، أثر توقعات الزبون على أبعاد الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والعشرون.

العزاوي، سحر احمد كرجي موسى (٢٠٠٥)، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

الغرفة التجارية بالرياض (١٤٣٤هـ)، المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية مستدامة، الرياض. الكبيسي، صلاح الين عواد والجوراني، إياد خالد (٢٠١٠)، دور ريادة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ٣٥.

اللامي، غسان قاسم (٢٠٠٨)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملاحسن، محمد محمود والطائي، بهاء حبيب (٢٠١٣)، إمكانية تبني عملية التسويق الريادي لتعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان "دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال" المنعقد خلال الفترة من ٢١ - ٢٢ مايو، كلية المال والأعمال/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الملحم، صالح بن عبدالله (٢٠١٣) إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر.

النجار، فايز جمعة صالح والعلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٨)، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٧)، المملكة العربية السعودية، الرياض،

<https://www.stats.gov.sa/ar/854-0>

بشير، بن عيشي وعمار، بن عيشي (٢٠١٢)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، ملتقى دولي بعنوان "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، المنعقد في الفترة من ١٤-١٥ فبراير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

بن ناصر، عيسى (٢٠١٠)، *حاضنات الأعمال كلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة. مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد ٥١.

جندب، عبدالوهاب أحمد على (٢٠١٣)، أثر التوجهات الابداعية والاستباقية في تطور المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

بركان، دليلة وحاييف، شيراز (٢٠١٢)، *حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الملتقى الوطني "استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر"* خلال الفترة من ١٨-١٩ أبريل، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- دهش، جلاب احسان (٢٠١٤)، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، مجلد ١٦، العدد ٢.
- زايد، مراد (٢٠١٠)، الريادة والإبداع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي بعنوان "التكوين وفرص الأعمال" المنعقد خلال الفترة من ٦-٧ فبراير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
- شريف، أحمد أزان (٢٠١٥)، واقع تبني أبعاد التوجه بالريادة التسويقية في المنظمات الخدمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة آربيل، الريادي، *مجلة الفنون والعلوم الانسانية*، المجلد ١٩، العدد ١.
- شفيق، منى يوسف (٢٠١٠)، نموذج مقترح لأثر تبني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف المحمول، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مجلد ٣٤، العدد ٤.
- صادق، درمان سليمان (٢٠١٠)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان العراق، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد الثامن، العدد الرابع.
- طالب، علاء فرحان والكنانني، رويدة طارق (٢٠١٣)، أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات آسياسيل وزين العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد الثاني، العدد السابع.
- طاهر، ناجحة محمد (٢٠٠٦)، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

عباس، جرجيس وعمير، كشمولة وندى، عبد الباسط والساير، عمر ياسين (٢٠١٢)،  
التسويق الريادي في المنظمات السياحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
العاملين في فندق نينوى الدولي، *الريادة ونكاء الاعمال في المنظمات العراقية*،  
جامعة الموصل، العراق.

عبدالرحيم، عاطف جابر (٢٠١٤)، دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي  
(بالنظر إلى البورصة المصرية)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث  
والدراسات*، المجلد الثاني، العدد ٣٢.

عبدالرحيم، ليلى ولدرع، خديجة (٢٠١١)، حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم  
الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير  
التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" ١٨-١٩  
مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة.

عبدالرضا، رشيد صالح وشناوة، الزياي صباح حسين (٢٠١٣)، التوجه الريادي في  
تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية  
من كليات جامعات الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*،  
مجلد ١٥، العدد ٢.

فرج، معاوية عبد الهادي أحمد (٢٠١٧)، أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على  
الأداء التسويقي للشركات الصناعية: خصائص الشركات كمتغير معدل، رسالة دكتوراه  
غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا  
قايد، فاطمة زهرة (٢٠١٧)، تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة  
التنافسية، *مجلة العلوم الانسانية*، العدد الثاني.

محسن. عبد الكريم والنجار. صباح مجيد (٢٠٠٤)، *إدارة الإنتاج والعمليات*، دار وائل  
للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

مصطفى، احمد سيد (٢٠٠٦)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مكتب العمل العربي (٢٠١١)، المنشآت الصغرى والصغيرة قاطرة النمو الداعمة للتشغيل، مؤتمر العمل العربي الدورة الثامنة والثلاثون، المنعقدة في الفترة ١٥ - ٢٢ مايو، القاهرة.

موسوعة مناطق المملكة (١٤٢٨هـ)، المجلد الثالث عشر، منطقة تبوك، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، الرياض.

## ٢- المراجع الأجنبية:

- Atem, Tongwa and, Yella, Gilbert Ncheh, (2007), Continuous quality improvement: Implementation and sustainability, [Department of Innovation](#), Malardalen University.
- Barrett, H. and Balloun, J. (2000), Marketing mix factors as moderator of the corporate entrepreneurship, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.8, No.2.
- Barrett, J. E.; Katrluk, J. W. and Higgins, C. C. (2001), Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research, *Information Technology Learning and Performance Journal*, Vol.19, No.1.
- Becherer, Richard C. and Helms, Marilyn M. (2012), The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol.15, No.1.
- Belousova, Olga, and Gailly, Benoît (2008), The Influence of Organization, on Corporate Entrepreneurial Behavior, European Summer University Conference on Entrepreneurship in Bodo, 22-26 August, Norway.
- Blocker, Christopher P., Flint Daniel j., Myers, Matthew B. and Slater, Stanley P. (2011), Proactive customer orientation and its

- role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol.39.
- Bjerke, H. and Hultman, C. (2002), Entrepreneurial marketing and the structure of payoffs, Massachusetts institute of technology.
- Buskirk, B. and Lavik, M. (2004), *Entrepreneurial marketing: real stories and survival strategies*, Mason, Thomson South-Western.
- Cafferata, Roberto (2009), Competitive advantage and internationalization of Italian small and medium-sized manufacturing firms, [DSI essays series](#).
- Chase, R. B. and Aquilano, N., J. and Jacobs, F. R. (2001), *Operations Management for Competitive Advantage*, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.
- Charles, Kirk and Clarke, Robyn D. (2000), Assuming the Risks, *Black Enterprise*, Vol.28, Issue11.
- Churchill, J. G. A. (2000), *Marketing research*, The Dryden Press, New York.
- Colbert, F. (2003), Entrepreneurship and leadership in marketing the art, *International Journal of Arts and Management*, Vol.6, No.1.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P and Heeley. M. B. (2000), Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, No.15, Vol.2.
- Dess, G. Lumpkin, G. and Eisher, A. (2007), *Strategic Management Creating Complete Advantages*, 3rd edition, McGraw- Hill.
- Eniola, Anthony and Ektebang, Harry (2014)**, SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact, *International Journal of Research Studies in Management*, Vol.3, No.2.
- Evans, and Collier, (2007), *Operation Management: An Integrated Goods and services Approach*, Thomson, South, western, U.S. A international, studentedition, www.swlearning.com.

- Fairoz, F. M., Hirobumi, T., and Tanaka, Y. (2010), Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian So Science*, Vol.6 , No,3.
- Gilmore, David and Darryl, Cummins (2011), Competitive advantage in small to medium-sized enterprises, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.10, Issue3.
- Hacioglu, G. Eren, S. Eren, M. Hale, C. (2012), The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance in Turkish SMEs, *Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, No.4.
- Hall, R. and Woodward, S. (2009), The Burden of the Non-diversable Risk of Entrepreneurship, *American Economic Review*, Vol.99, No.6.
- Halpern, N. (2010), Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral areas. *Journal of Air Transport Management*, Vol.16, No.2.
- Heizer. Jay and Render. Barry (2001). *Principles of Operations Management*, 4th edition, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
- Hersh, Abdullah and Aladwan, Khalil (2014)**, The Role of Marketing Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Amman's Hotels, *International Journal of Marketing Studies*, Vol.6, No.3.
- Hills, G. Hultman, C. and Miles, M. (2008), The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.1.
- Hoy, F. (2008), Organizational learning at the marketing entrepreneurship interface, *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.1.
- Karahasanovic, Ermin, and Lonn, Henrik (2007), Selecting the best strategy to Improve Quality Keeping in View the Cost and other Aspects, Department of Terotechnology, School of Technology and Design.

- Kotler, P. (2001), *A framework for Marketing Management*, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2010), *Principles of marketing*, 10<sup>th</sup> edition, prentice – hall International Inc.
- Kotler , Philip (2006) , *Marketing Management*, 12th ed., upper Saddle River New Jersey, U.S.A.
- Kotler. P. and Keller. K.L, (2009), *Marketing Management*. New Jersey, Pearson : Prentice Hall.
- Kraja, Ylvije and Osmani, Elez (2013), Competitive advantage and its impact in small and medium enterprises (SMES) (Case of Albania), *European Scientific Journal*, Vol.9, No.16.
- Krajewski, Lee., and Ritzman, Larry. (2005), *Operations Management*, Addison-Wesley publishing, Co. Tokyo.
- Kurgun, Hulya, et .al (2011), Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels, *European Journal of Social Sciences*, ISSN 1450-2267, Vol.26, No.3.
- Kraus, S. Harms, R. and Fink, M. (2009), Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures, *International Journal of entrepreneurial management*, Vol.11, Issue1.
- Liu. Tsai-Lung. (2003), Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage, [www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org).
- Macmillan, Hugh and Mahen, Tampoe (2001), *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*, Oxford University Press, Great Britain.
- Mario Franco, Maria de Fatima Santos, Isabel Ramalho, Cristina Nunes, (2014), An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.21 Issue2.

- Marvin, Carr (1997), Risk management may not be for everyone, IEEE Software, [Browse Journals and Magazines](#), Vol.14, Issue3.
- Mayasari, I. Mahrani, A. and Wiadi, T. (2010), Implementation of entrepreneurial marketing to understand entrepreneurial performance, an explore tory study of small and medium scale business, *Journal of Small Business and Enterprises Development*, Vol.15.
- McGuinness, Tony (2009), Dynamic capabilities for entrepreneurship and innovation in marketing- driven organization, The seventh International Congress: Marketing Trued, 25-26 January, Venice.
- Mesa, D. Martinez, M. Mas, M. (2012), From Crisis to Opportunity: the role of proactive marketing: A case study, Academy of Marketing Conference "Marketing: catching the technology wave, 2-5 July, School of Management, University of Southampton, Southampton, UK.
- Miles Morgan, Audrey Gilmore, Paul Harrigan, Gemma Lewis & Zubin Sethna (2015), Exploring entrepreneurial marketing, *Journal of Strategic Marketing* , Vol.23, No.2.
- Morris, H., Schindehutte, M. and Laforge, W. (2002), Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging, *Entrepreneurial and Marketing Perspective*, Vol.10, No.4.
- Morrish, Sussie C. (2011), [Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?](#), *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol.13, Issue2.
- Morrish, Sussie C. and Deacon, J. (2009), Entrepreneurial marketing: A comparative case study of 42 below vodka and penderyn whisky, 6th International Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) Entrepreneurship Research Exchange, Adelaide, South Australia, Australia, 3-6 February.

- Nakhata, C. (2010). The relationship between job dimensions and job satisfaction of SMEs entrepreneurs in Thailand, *Journal of American Academy of Business*, Vol.15, No.2.
- Nesta, Edward F. (2009), Proactive Marketing in a Tough Economy, *Luxury Experience*, [www.LuxuryExperience.com](http://www.LuxuryExperience.com).
- Okpara, John O., (2006), Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence from an Emergent Economy, *International Journal of Globalization and Small Business*, Vol.3, No.3.
- Quince, T., & Whittaker, H. (2003), Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives, A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises, Working Paper No. 271, ESRC.
- Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W (2000), *Operations Management*, 3<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, U.S.A.
- Sebora et al, (2010) Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: A Case analysis of six Thai Manufacturing Firms, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.23, No.4.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert (2004), *Operations Management*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall: New York.
- Stanton, W. J. (1999), *Fundamentals of marketing: The marketing of services*, Butterworth – Heinemann Ltd.
- Stevenson, William, J. (2007), *Production / Operations Management*, 8<sup>th</sup> edition, Von Hoffmann Press.
- Teach, R., Miles, M. and Hansen, D. (2006), Academic career opportunities in entrepreneurial marketing, Marketing and Entrepreneurial Symposium, Chicago.
- Tull, D. and Hawkins, D., (2000), *Marketing Research: Measurement and Method*, Mcmillan Publishing Company, New York.

---

Wolda, H. (1981), Similarity indices sample size and diversity,  
Oecologia, Vol.50, No.3.