

## قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية- دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من المشاريع صغيرة الحجم بمدينة الجلفة.

أ.د. هواري معراج - جامعة غرداية<sup>(\*)</sup>.

أ.د. أحمد الشميري - جامعة الملك سعود<sup>(\*)</sup>

أ. فتيحة عبيدي - جامعة غرداية.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح قدرة المشاريع صغيرة الحجم على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية لتحقيق الريادة، واختبرت الدراسة فرضية مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشاريع صغيرة الحجم التي يعمل بها من (10-49) عاملاً، والعاملة في قطاع التجارة والخدمات والنقل والصناعات الغذائية، والمسجلة في مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في مدينة الجلفة، حيث بلغت عينة الدراسة (81) مشروع صغير الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك أثر كبير لتبني المشاريع صغيرة الحجم التوجه الريادي في تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية سواءً كانت استراتيجية تميز، أو استراتيجية تركيز، أو استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، أو استراتيجية قيادة التكاليف.

**الكلمات المفتاحية:** مشاريع صغيرة، تنافسية، استراتيجيات تسويقية، توجه ريادي، مدينة الجلفة.

### Abstract:

*This study aims to clarify the capacity of small-sized enterprises to develop marketing strategies to achieve competitive leadership, the study tested a hypothesis: there is no effect of a statistical significance at the level of a p-value ( $\alpha \leq 0.05$ ) for small-sized enterprises that have an orientation of leadership in their capacity of developing a marketing competitive strategies, the population of our study was contained all small-sized enterprises (companies) with (10 to 49 of employees), these companies are activating in sectors like: trade and services, transport and food industries, which are registered in the Direction of SMEs and investment promotion of Djelfa city, our study sample was (81) of small-sized enterprises, we found that there is a significant impact to adopting the small-sized projects have an orientation of leadership in the development of a marketing competitive strategies, and whether the strategies were: cost leadership strategy, differentiation strategy, cost focus strategy.*

**Key words:** small-sized projects, competitiveness, marketing strategies, leadership orientation, Djelfa city.

<sup>(\*)</sup> [m\\_houari@yahoo.fr](mailto:m_houari@yahoo.fr)

<sup>(\*)</sup> [alshum@yahoo.com](mailto:alshum@yahoo.com)

## مقدمة:

للمشاريع الصغيرة دور حيوي في تنمية وتطور اقتصاديات مختلف الدول، لذا بات لزاماً الإهتمام بها نظراً لما تتمتع به من دور استراتيجي في تحقيق الزيادة في معدلات النمو الإقتصادي، والحد من الاحتكار وتشجيع المنافسة بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك المحلي، وتقوم أيضاً بترسيخ مفهوم التوظيف الذاتي والذي يتحقق بإنشاء مشاريع صغيرة قائمة على مفهوم الإبداع والريادة.

فلقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ إدارة المشروع الصغير التي تتمتع بالخصائص الريادية يزداد احتمال تبنيتها لإستراتيجية قيادة السوق، المتمثلة في الإبداع في الأنشطة التسويقية وتوظيف الكفاءات المدربة والسيطرة على قنوات التوزيع أو تبنى استراتيجية القيادة من حيث الجودة والتي تقوم على تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء من حيث خصائصها ومنافعها وأدائها، إضافة إلى زيادة فرصتها في تبنى إستراتيجية التخصص بمنتهج معين. والمشاريع صغيرة الحجم التي تتميز إدارتها بالخصائص الريادية مثل: الإبداع والمخاطرة والمبادرة هي الأكثر نجاحاً في عملية تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية، معتمدة في ذلك على جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة الخارجية ومشاركتها مع جميع الأنشطة داخل المشروع.

من هنا تتحدّد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

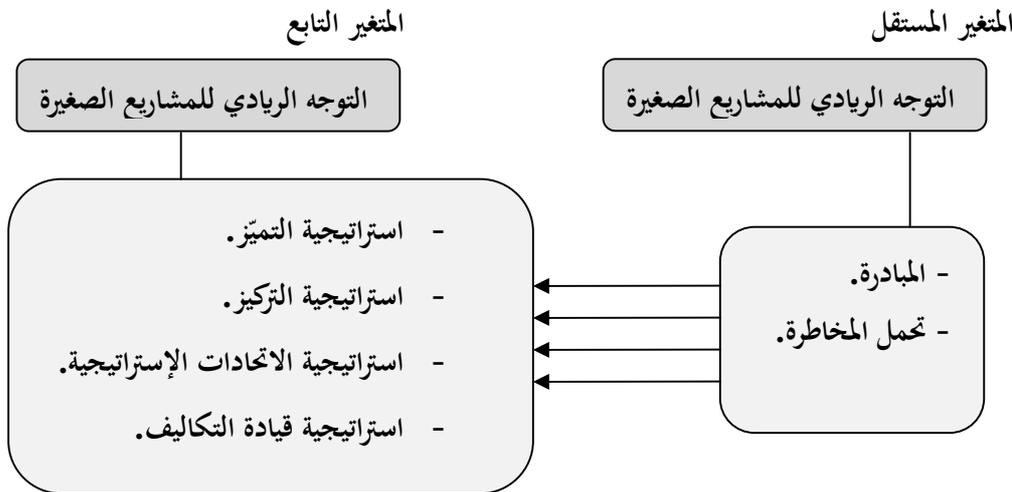
هل المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي هي أكثر قدرة على تطوير استراتيجيات تسويقية

تنافسية؟

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة المشاريع صغيرة الحجم في قدرة هذا القطاع على الإسهام الفعال في عملية التنمية بمختلف مجالاتها، كما تكتسب المشاريع صغيرة الحجم أهميتها خاصة في مجال التعرّف على الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تساعد على البقاء والتميز، فضلاً عن توضيح ذلك أكثر من خلال الدراسة التحليلية للمساهمة في رفع تنافسية المشروعات الصغيرة بالجزائر.
- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرّف على قدرة المشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية في الجزائر، وكذلك التعرّف على مفهوم المشاريع الصغيرة في القانون الجزائري وأهم خصائصها وتوضيح الإستراتيجيات التسويقية التي تحقق لها الميزة التنافسية.
- فرضية الدراسة: وسوف نسعى إلى التحقق من إثبات أو نفي الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

- أ نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

- **مجتمع الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع صغيرة الحجم والتي بلغ عددها 6454 مؤسسة، والعاملة في قطاع التجارة والخدمات والنقل والصناعات الغذائية، في مدينة الجلفة والمسجلة بمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، والتي يعمل بها أكثر من 21612 عامل، حيث بلغت عينة الدراسة (81 مشروعاً)، وقد تمّ اعتماد المسح بالعينة لمجتمع الدراسة نظراً لاستهدافنا أصحاب المشاريع بذاتهم.

- **أداة الدراسة:** من أجل التوصل إلى حل لمشكلة الدراسة اختبار الفرضية، تمّ تطوير أداة القياس المتمثلة في الإستبانة بناءً على دراسة: (مُجدّ عصام المصري، إلهام فخري طمليه، 2009)، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد اشتملت الإستبانة على محورين، المحور الأول: التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة والذي شمل بعدين (المبادرة، وتحمل المخاطر)، أما المحور الثاني: الإستراتيجيات التسويقية التنافسية اشتمل أربعة أبعاد (استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، واستراتيجية قيادة التكلفة وكان في كلّ بعد ثلاثة فقرات، وقد تمّ اعتماد سلم ليكرت الخماسي المستويات من (0-5) لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطى المستوى دائماً القيمة (5) وغالبا القيمة (4) وأحيانا القيمة (3) ونادرا القيمة (2) وأبدا القيمة (1)، وبلغت نسبة الاسترجاع من الاستبيانات 100%.

- **محاور الدراسة.** وبغية الإجابة على الإشكالية وإثبات الفرضية أو نفيها، ارتأينا تناول الدراسة ضمن أربعة محاور:

المحور الأول \_ مفهوم المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي؛

المحور الثاني \_ اياستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي؛

المحور الثالث \_ تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على أداء المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي؛

المحور الرابع \_ قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في مدينة الجلفة على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

المحور الخامس \_ الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول \_ مفهوم المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

لقد بذلت جهود كبيرة لتعريف المشروع الصغير, واستخدمت معايير عديدة مثل (عدد العاملين, حجم المبيعات, ومبلغ الأصول)؛ لتحديد التعريف, ولكن هنالك عدة تعاريف تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار التي غالباً ما تتأثر بيئة السياسات الاقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو اجتماعي ما.

ولقد اختلفت التعريفات المطروحة للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغتها. فالمشروع الذي يعتبر صغيراً في الولايات المتحدة أو اليابان، قد يعتبر مشروع كبير الحجم في دولة أخرى نامية، بل وإنه في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع بحسب مرحلة النمو.<sup>1</sup>

وتعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيبدو UNIDO"<sup>2</sup> المشروعات الصغيرة بأنها: تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين (10 - 50 عاملاً). ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من (10 عمال) بالمشروعات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين (10 و 50 عاملاً) بالمشروعات الصغيرة، وتلك التي تزيد فيها بين (50 و 100 عاملاً) بالمشروعات المتوسطة.<sup>3</sup>

أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في القانون (رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12) المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي:<sup>4</sup>

تعرف المؤسسة المصغرة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين عامل واحد إلى 9 عمال)، وتحقق رقم أعمال سنوي (أقل من 20 مليون دج) ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج).

كما تعرف المؤسسة الصغيرة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين 10 و 49 عاملاً)، و(لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج) و(لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج).

وتعرف المؤسسة المتوسطة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين 50 و 250 عاملاً)، ويكون رقم أعمالها السنوي محصور بين 200 مليون دج ومليار دج)، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج).

ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.**

المؤسسة	المعايير	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
المؤسسة المصغرة	9 - 1	20	10	
المؤسسة الصغيرة	49 - 10	200	100	
المؤسسة المتوسطة	250 - 50	2000 - 200	500 - 100	

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

وتعرف المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي بأنها: 'هي تلك المشروعات الصغيرة التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محدّدة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر'.<sup>5</sup>

كما تعرّف أيضاً بأنها: 'تلك المشاريع التي تتميز بالإبداع ففي منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطيرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدّي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية'.<sup>6</sup>

وبالتالي فخصائص المشاريع صغيرة الحجم وكما يراها البعض تتمثل بالآتي:<sup>7</sup>

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه.
  - عدد العاملين قليل يتراوح غالباً ما بين (10-49) فرد.
  - التداخل بين الملكية والإدارة (المالك هو المدير).
  - يعتمد على التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة.
  - لا يحتاج إلى تمويل كبير وفي الغالب تمويل ذاتي.
  - يساعد على خلق فرص عمل برأس مال محدود.
  - يعتمد نسبياً على اليد العاملة مما يجعلها عاملاً لتقييمه.
  - يغطي مناطق جغرافية متعدّدة مما يضيف عليه طابع الانتشارية.
  - إمكانية تفوقه في توزيع الناتج الصناعي مع العلم أنّ أغلب المشاريع صغيرة الحجم هي ملك للقطاع الخاص.
- وكلّما تعفّدت البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير زادت الحاجة إلى خصائص الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المشروع على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، وأنّ النجاح في السوق يتحقق عن طريق التحدي التنافسي والمبادرة.

**المحور الثاني \_ الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:**

من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة المشروع الصغير على تطوير منتج جديد هي السياسات التسويقية المتبعة، إضافة إلى اعتماد الخطة التسويقية المكتوبة، كما تؤثر مؤهلات القوى العاملة في مجال البيع والتسويق على قدرة المشروع على تطوير منتج جديد.

ومن عوامل نجاح المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي اعتمادها خطة تسويقية مكتوبة تكون الموجه الأساسي لأنشطة التسويق فيها، تساعد على الاستفادة ممّا يتوفر لديها من موارد وأيدي عاملة مؤهلة تعمل في

مجال البيع والتسويق. ويعتبر تطوير منتج جديد من مؤشرات الأداء التسويقي. كما أنّ من أسباب الفشل في المشاريع صغيرة الحجم يعود إلى الفشل في عملية التخطيط، وتجاهل متغيرات التخطيط التسويقي.<sup>8</sup>

أولاً\_ البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

هناك مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي إتباع المناسب منها. ويمكن للمشاريع الصغيرة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع الإستراتيجيات التنافسية المعروفة لـ (Porter) مثل:<sup>9</sup>

**1.** إستراتيجية السيطرة على التكاليف: ويمكن تطبيق إستراتيجية السيطرة على التكاليف في حال:

§ الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛

§ تقليد المنتجات بدلاً من ابتكارها؛

§ خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها؛

§ اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية؛

§ اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

**2.** إستراتيجية التمايز: إنّ أغلبية المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تحقق الميزة التنافسية من خلال

إستراتيجية التمايز، فالمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تعاني من صعوبات في مجال إتباع الإستراتيجية

التنافسية القائمة على الكلفة الأدنى وذلك لعدم امتلاكها لمطلوبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من

المنافسة السعرية مقارنة بالمشاريع الكبيرة التي تمتلك الميزة التنافسية القائمة على السيطرة على التكاليف وتحقيق

الكلفة الأدنى. إلا أنّ المشاريع صغيرة الحجم تمتلك المزايا المحورية التي تمكنها من المنافسة من خلال تحقيق الميزة

التنافسية القائمة على التميز، وذلك بإتباع إستراتيجية التمايز مع إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد

تستطيع الوصول فيه إلى الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين والعمل على إشباع هذه الحاجات عن طريق تقديم

عروض مميزة تحقق القيمة المضافة للمستهلكين في القطاع السوقي.

تستطيع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تطبيق إستراتيجية التمايز من خلال:

§ التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛

§ سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة؛

§ التميز في حملاتها الترويجية؛

§ خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛

§ الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر تمويل المشاريع صغيرة الحجم المختلفة.

**3.** إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد: كما يمكن للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي أن تطبق

إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد من خلال:

§ تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقاً لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديمغرافية؛

§ تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمعايير التجزئة الفعّالة؛

§ اختيار القطاع السوقي المناسب؛

§ تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق؛

§ تطوير إستراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.

وترتكز القدرات الإستراتيجية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على عناصر المزيج التسويقي، والموارد البشرية إضافة إلى تأثير المعلومات والموارد البشرية العاملة في المشاريع صغيرة الحجم على استراتيجيات المزيج التسويقي التي تعتمد هذه المشاريع. وذلك لأنّ المعلومات والموارد البشرية من أهم المدخلات اللازمة لتطوير استراتيجيات مزيج تسويقي مميزة تحقق الأداء المنشود.

وتؤثر خصائص إدارة المشروع وتوجهات الإدارة نحو السوق على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وبالتالي التأثير على مؤشرات الأداء المختلفة مثل نمو المبيعات وهامش الربح. فالنجاح في تطبيق الإستراتيجية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم يعتمد على قدرة الإدارة على الفهم لمحتوى الإستراتيجية إضافة إلى المعرفة بالسوق والمنافسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. كما أنّ المعرفة بالسوق التي تتضمن المعرفة بالمستهلكين والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق للمشروع النجاح في زيادة الحصة السوقية وتعظيم الربح.<sup>10</sup>

كما أنّ هناك مجموعة أخرى من الإستراتيجيات المناسبة أيضاً للمشاريع الصغيرة مثل:

- 1.** إستراتيجية الإحلال: وهي إستراتيجية تقوم على تقديم المشاريع صغيرة الحجم لمنتجات بديلة ولكن متميزة عن منتجات المشاريع الكبيرة المقدمة في نفس القطاع من السوق.
- 2.** إستراتيجية الإنطلاق الحر: وهي إستراتيجية تقوم على دخول المشاريع صغيرة الحجم سوق المشاريع الكبيرة ولكن بتقديم المنتجات بأسعار أقل.
- 3.** إستراتيجية العوائق الإستراتيجية: وهي إستراتيجية تعتمد على دخول المشاريع صغيرة الحجم في اتحادات وتكتلات مع شركاء آخرين سواء من نفس الصناعة أو موردين، أو تجار وموزعين، بشكل يساعدها على تحقيق التكامل للصدوم أمام منافسة المشاريع الكبيرة.

أي أنّه أمام المشاريع صغيرة الحجم إستراتيجيات بديلة عن إستراتيجية استهداف قطاع محدد من سوق مهمل من قبل المشاريع الكبيرة، والعمل على تركيز الجهود التسويقية عليه. ولكن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة يعتمد على توفر الظروف الملائمة وأهمها ردّة الفعل المتوقعة من قبل المشاريع الكبيرة. ففي حالة توقع ردّة فعل بسيطة ومتعاونة من قبلها يمكن للمشاريع الصغيرة أن تتبع إستراتيجية الإحلال وإستراتيجية الإنطلاق الحر أما في حال توقع ردّة فعل قويّة ومتحدّية فيمكن أن تتبع إستراتيجية العوائق الإستراتيجية.

والتحدّي القائم أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي وهو ماذا لو اعتمدت المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي إستراتيجية استهداف قطاع سوقي مهمل من قبل المشاريع الكبيرة نظراً لصغر حجم هذا السوق وعدم جدواه بالنسبة إليها؟ ولكن بعد أن استهدفته المشاريع صغيرة الحجم وعملت على تطويره وتوسعته، بحيث ثبتت جدواه وجاذبيته عادت المشاريع الكبيرة المنافسة إلى استهدافه والعمل على خدمته، واستجابة لهذا التحدي المطروح طرحت الإستراتيجيات البديلة لإستراتيجية الاستهداف.

ثانياً\_ ممارسة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

السؤال المطروح هنا: هل تتبع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التخطيط الإستراتيجي اللازم لتحقيق ميزة تنافسية مبنية على ما تملكه من خصائص وكفايات محورية؟ ما هي اتجاهات إدارة هذه المشاريع نحو الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي؟ وما تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء هذه المشاريع، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بما يساعدها على تحقيق البقاء والنمو؟ هل من الممكن أن تطبق الإستراتيجيات التنافسية التالية؟

- 1.** إستراتيجية التمايز.

2. استراتيجية استهداف قطاع محدد من السوق.
  3. استراتيجية الاتحادات (العوائق) الإستراتيجية.
  4. استراتيجية قيادة التكاليف: أشارت الدراسات إلى أنّ قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التي تمارس التخطيط الإستراتيجي للتسويق تزيد من قدرتها على تحقيق البقاء. وعادة يقاس البقاء من خلال قدرة المشروع الصغير على تحقيق الفعالية التي تعرف بالقدرة على تحقيق الأهداف. إضافة إلى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، على الرغم من قناعة إدارة المشاريع صغيرة الحجم بأنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق والإستراتيجيات التسويقية هو نشاط يناسب المشاريع الكبيرة.
- وتسعى المشاريع صغيرة الحجم إلى التخطيط الإستراتيجي لأنشطتها التسويقية، ولكنّها تبحث عن استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف للوصول إلى الميزة التنافسية، وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية.
- كما تؤكد الدراسات وجود علاقة بين ممارسة المشاريع صغيرة الحجم التخطيط الإستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو الذي يعتمد على مدى توجهها نحو إتباع استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff.

تتضمن مصفوفة Ansoff أربع استراتيجيات نمو أساسية، وهي:

1. استراتيجية اختراق السوق التي تقوم على:
  - § زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحاليين من المنتجات الحالية؛
  - § تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلكين الحاليين؛
  - § تخفيض الأسعار؛
  - § طرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع المتاحة.
2. تطوير المنتج التي تقوم على:
  - § التعرف على آراء المستهلكين الحاليين؛
  - § تعديل المنتج الحالي بناءً على آراء المستهلكين؛
  - § طرح نماذج مختلفة من المنتج لتناسب أذواق المستهلكين؛
  - § طرح مجموعة متكاملة من المنتجات؛
  - § توسيع خطوط الإنتاج الحالية.
3. استراتيجية تطوير السوق التي تقوم على:
  - § دراسة الأسواق وفقاً لمتغيرات ديمغرافية، جغرافية، اجتماعية أو نفسية وذلك لاستهداف قطاعات جديدة من السوق لم تكن مستهدفة سابقاً؛
  - § دراسة الأسواق الدولية بهدف الدخول إليها بالمنتجات الحالية؛
  - § الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية مهملة من قبل المنافسين؛
  - § الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية غير مهملة من قبل المنافسين.
4. استراتيجية التنويع التي تقوم على:
  - § العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة؛
  - § طرح مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة؛
  - § طرح مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية؛
  - § طرح مجموعة من المنتجات الجديدة التي تحظى بنفس الإدراك لدى المستهلك؛

§ امتلاك (الإدارة) لبعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها (التكامل العمودي الأمامي)؛

§ التكامل مع الموردين والمزودين للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛

§ طرح أكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول إلى أكثر من قطاع من المستهلكين؛

حيث أنّ كلا من استراتيجية اختراق السوق، تطوير المنتج، تطوير السوق وتنويع السوق والمنتجات يتركز على اعتماد التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يقود إلى تطوير استراتيجيات النمو المناسبة.

وتركز المشاريع صغيرة الحجم على استراتيجية التمايز في قطاع سوقي محدد، مدركة لصعوبة مواجهة المنافسة مع المشاريع الكبيرة بشكل منفرد لذا فإنّ الإتحاد مع مشاريع صغيرة مشابهة أمر ضروري لتطوير استراتيجيات تسويقية كفؤة والتكامل مع موردي المواد الخام وموزعي المنتجات لما لذلك من دور في تجاوز محدودية الموارد التي يعانون منها.

وهناك حرص لدى إدارة المشاريع صغيرة الحجم على ضبط تكاليف الترويج واختيار المواد الخام ذات المواصفات الرخيصة والتكاليف المنخفضة، وخفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، والعمل على إنتاج مجموعة نمطية وتشكيلة محدودة من المنتجات. وذلك سعياً للوصول إلى استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف.

ثالثاً\_ استراتيجيات التسويق الممكنة للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي:

توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية المقترحة التي تستطيع إدارة المشروع المفاضلة فيما بينها بما يلائم السوق الذي ستعمل به وموقفها الحالي وأهدافها المستقبلية، ويعزز نقاط قوتها ويمكنها من استغلال الفرص البيئية ولا يتعارض مع مهمتها ورؤيتها المستقبلية. وبالتأكيد يتلاءم مع إمكاناتها المادية والبشرية والتقنية ويشكل يحقق لها البقاء والنمو.

ومن هذه البدائل الإستراتيجية مايلي:

**1.** التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق: تقوم هذه الإستراتيجية على التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، وذلك انطلاقاً من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة، ولكي يتحقق ذلك لا بدّ من توفر مثل هذه النظم على أن تتميز بالكفاية والفعالية، مستفيدة من ما توفره تكنولوجيا المعلومات من فرص تساعد على الفهم الأسرع والأدق لمتغيرات السوق، والاستجابة الأسرع والأكفأ لها، وصولاً إلى التميّز والمكانة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين.

**2.** التمايز الريادي: تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء بالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أو بتوفر المنتجات وقرّبها منهم أو غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين، ولكي تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك لا بدّ لها من أن تكون مبتكرة أو مبادرة في فهم حاجات المستهلكين، وإبتكار منتجات وأنشطة تسويقية تشبع حاجاتهم وتناسب خصائصهم المتغيرة باستمرار، بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق المكانة الذهنية المميزة في أذهانهم.

**3.** الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض أو مع مشاريع مكملتها لبعضها البعض أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع، وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية، بشكل يمكنها من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة ومن أدوات تكنولوجيا المعلومات، ممّا يحقق لها الاستفادة المرجوة من امتلاك نظم معلومات كفؤة وفعالة.

**4.** الاتحادات الريادية: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكتملة أو التكاملاً مع أي من منافذ قناة التوزيع، وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية، ويحقق لها ذلك مع ما يعرف بأدبيات الإدارة الإستراتيجية بـ (Synergy) التي تعني أنّ قيمة مجموع الأداء الجماعي أكبر من مجموع قيم الأداء الفردي أي بمعنى آخر أنّ تجميع ما يتوفر لدى كل مشروع صغير من مواردها أو خصائص محورية بطريقة مبتكرة ومبدعة يساعد على تجاوز ما تعانيه هذه المشاريع من صعوبات ناتجة عن ندرة مواردها الفردية، وقد يساعد هذا الاتحاد والتكامل على معالجة ندرة الموارد بالطريقة التي اقترحتها (Hamel & Pranald, 1993) حين أشارا إلى أنّ معالجة ندرة الموارد تتم عن طريق زيادة فعالية هذه الموارد وزيادة إنتاجيتها، وهذا يتحقق بتراكم الموارد وتعبئتها في حال نقصها، أو أن يكمل كل منها الآخر، وهذا يتم بالمبادرة وتحمل المخاطرة والإبتكار والتجديد، وكان التساؤل هل تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك؟ والإجابة نعم، ولكن عن طريق استراتيجية الاتحادات الريادية.

**5.** التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي: تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق التميز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء بالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أو بتوفير المنتجات وقرّبها منهم أو غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين ولكي تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك لا بدّ لها من أن تكون بفلسفة التوجه نحو السوق.

**6.** الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكتملة لبعضها البعض، أو التكاملاً مع أي من منافذ قناة التوزيع، بحيث يكون هذا الاتحاد مؤمناً بفلسفة التوجه نحو السوق كمصدر للميزة التنافسية مستغلاً ما يتوفر لديه من تكامل في الموارد المادية والبشرية لتحقيق الفهم الأدق لحاجات المستهلكين والعمل على مواكبتها، والمتابعة الدقيقة لمتغيرات البيئة التسويقية المختلفة، لإعداد الإستراتيجيات التسويقية والتنافسية الملائمة.

وتمّ التعبير عن هذه الإستراتيجيات التسويقية من خلال المصفوفتين التاليتين، والتي تمثل إحداها الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق البقاء والأخرى على تحقيق النمو:

#### المصفوفة رقم (01): مصفوفة البقاء للمشاريع الصغيرة.

الإستراتيجية	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية
توجه الإدارة	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق
نحو نظم معلومات التسويق	التمايز الريادي	الاتحادات الريادية
نحو الريادة		

المصدر: إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص142.

وبهذا ينتج أربعة بدائل إستراتيجية تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق البقاء.

## المصفوفة رقم (02): مصفوفة النمو للمشاريع الصغيرة.

الإستراتيجية	الإستراتيجية	الإستراتيجية
توجه الإدارة	استراتيجية التمايز	استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية
نحو نظم معلومات التسويق	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق
نحو المفهوم التسويقي	التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي	الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي

المصدر: إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص 142.

وبهذا ينتج أربعة بدائل إستراتيجية تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق النمو.

رابعاً - تطبيق إستراتيجيات التسويق في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

هنا تتم عملية توفير الهيكل التنظيمي المناسب ووضع الخطط والسياسات وأساليب العمل وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية التسويق.

### المحور الثالث - تأثير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية على أداء المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

تتمتع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة التي تحقق البقاء في السوق بالخصائص الأساسية التالية:<sup>11</sup>

1. التخصص في المنتجات.

2. التركيز على خصائصها المحورية لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق جديدة.

أما المشاريع التي لا تستطيع تحقيق البقاء والاستمرار فتعاني من محدودية القدرة على تنويع منتجاتها بسبب محدودية الموارد المادية والبشرية، وتعمل في قطاع محدود من السوق يستطيع أن ينافس فيه فقط من يحقق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على التكاليف. والمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة تتبع إستراتيجية التمايز في قطاع سوقي محدد من خلال دعم وتطوير خصائصها المحورية في هذا القطاع السوقي لتحقيق فيه ميزة تنافسية.

وتتمتع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة بالخصائص التالية:

§ القدرة على تعظيم إمكاناتها.

§ القدرة على الدخول إلى أسواق نامية.

§ استهداف قطاع محدد من السوق.

§ تتبع إستراتيجية التنويع.

§ تطوير وإضافة إمكانات جديدة.

§ التمتع بقيادة إدارية قوية ومتحدية.

§ تتوفر لديها أيدي عاملة مؤهلة ذات إنتاجية عالية.

## § تكاليف التشغيل لديها منخفضة.

إلا أنّ هناك صعوبة في إتباع استراتيجية التنوع بالنسبة للمشاريع الصغيرة على الرغم من أهمية وضرة مثل هذا الخيار، وذلك يعتمد على قدرتها على تحقيق الاستفادة من خصائصها المحورية والتركيز عليها وتطويرها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية التي تمكنها من النجاح في الأسواق الجديدة أو في قطاعات محدّدة من تلك الأسواق الجديدة. لأنّه ونظراً لمحدودية الموارد من الصعب على المشاريع صغيرة الحجم أن تحقق التميز في السوق ككل، وقد لا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الأسعار الناتج عن السيطرة على التكاليف.<sup>12</sup>

ومن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي استراتيجية استهداف سوق محددة، كأحد الخيارات الإستراتيجية التي تساعد على البقاء والاستمرار. تتم من خلال الخطوات الآتية لعملية الاستهداف التي حدّدها Kotler، وهي:

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

وإنّ إتباع هذه الخطوات بشكل جيّد ومدروس يعمل على تحقيق إشباع عال للمستهلكين، ويحقق الولاء لديهم مما يساعد على الصمود أمام المنافسة وأنّه طالما حققت هذه الإستراتيجية النجاح بالنسبة للمشاريع الكبيرة فمن المرجح أيضاً أن تحقق النجاح للصغيرة.

فالمشاريع صغيرة الحجم تجد فرصاً لها في خدمة سوق صغيرة محدودة ليست بالحجم المجدي بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو الغير مستهدفة من قبلها، إضافة إلى أنّ المشاريع صغيرة الحجم ليس لديها من الموارد والإمكانات ما يؤهلها لخدمة أكثر من قطاع سوقي أو السوق ككل.

كما أنّ تطبيق استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز واستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو اختراق السوق، حيث أنّ اختراق السوق يتطلب ميزانيات تسويقية قادرة على تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، وتحسين جودة المنتجات، وطرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع، إضافة إلى تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلك الحالي لحثه على زيادة مرات الشراء وكميات الشراء، وتعتبر مثل هذه الأنشطة مكلفة بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة.

وإنّ استراتيجية التمايز واستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تطوير منتجاتها. حيث أنّ استراتيجية التميّز تتطلب تطوير المنتجات التي تواكب التغير في أذواق المستهلكين في الأسواق الحالية، وتمكن المشروع من الاحتفاظ بالصورة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة، كما أنّ استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية القائمة على فكرة اتحاد المشاريع صغيرة الحجم مع بعضها البعض، أو تكامل هذه المشاريع مع أي من منافذ قناة التوزيع، بشكل يمكنها من تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة.

وتزيد استراتيجية التمايز واستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تطوير السوق. وتؤثر استراتيجية التركيز واستراتيجية قيادة التكاليف على توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تنوع أسواقها ومنتجاتها.

إلا أنّ المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تواجه مجموعة من المشاكل في مجال التخطيط الإستراتيجي للتسويق، منها:

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

المحور الرابع\_ قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في مدينة الجلفة على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

أولاً\_ اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لنموذج الدراسة:

عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
النموذج ككل	0.882

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (04) أنّ معامل ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا) قد كانت قيمته (0.882) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جداً تتمتع به الدراسة ككل.

ثانياً\_ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على وجهات نظر أصحاب المشاريع الصغير حول تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لتحقيق التوجه الريادي، من خلال خمسة أبعاد: تحمل المخاطرة، المبادرة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، استراتيجية قيادة التكاليف.

وسنعمد في دراستنا على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الإستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي spss.

الجدول رقم (03): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع

صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالمبادرة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرشح	المبادرة					01
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحيانا	1.32	3.01	15	16	11	31	08	نؤمن بأن مواكبة التغيير في السوق يخلق فرصاً لنا.
			18.6%	%	%	%	10.5%	
			%	19.8%	14.0%	37.2%	%	
نادرا	1.16	2.11	30	31	08	09	03	02
								نعتبر الأوائل في تقديم

			% 36.0	% 37.2	10.5 %	11.6 %	4.7% %	منتجات جديدة للسوق.	
نادرا	1.05	2.26	25	21	28	06	01	نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية.	03
			% 30.2	% 25.6	% 33.7	8.1%	2.3%		
نادرا	0.86	2.46	المجموع بشكل عام.						

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (03) أنّ المبادرة نادراً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تقوم بها مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.46) بانحراف معياري قدره (0.86)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (03) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمبادرة، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: "نؤمن بأن مواكبة التغيّر في السوق يخلق فرصاً لنا" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.01) بانحراف معياري قدره (1.32). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما تواكب المؤسسة التغيّر في السوق لخلق فرص لها، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت أحياناً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم التغيرات في السوق لخلق الفرص، هذه النتيجة تثبت عدم قيام أصحاب المشاريع بالمبادرة لاغتنام الفرص.

جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: "نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.26) بانحراف معياري قدره (1.05). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادراً ما تقوم المؤسسة بعمليات تحديث جذرية لأنشطتها التسويقية، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادراً ما يقوم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتهم التسويقية، هذه النتيجة تثبت عدم اهتمامهم بالتغيرات الجذرية في الأنشطة التسويقية.

جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: "نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.11) بانحراف معياري قدره (1.16). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادراً ما تعتبر المؤسسة من الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادراً ما يقوم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بتقديم منتجات جديدة للسوق، هذه النتيجة تثبت عدم اهتمامهم بأن يكونوا الأوائل في السوق.

الجدول رقم (04): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع

صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بتحمل المخاطرة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تحمل المخاطرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.39	3.47	10	08	23	11	29	04 نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة.
			%12.8	%10.5	%27.9	%14.0	%34.9	
غالبا	1.33	3.47	09	10	16	23	23	05 نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.
			%11.6	%12.8	%19.8	%27.9	%27.9	
غالبا	1.35	3.41	09	10	23	14	25	06 تقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثاً متوقعا.
			%11.6	%12.8	%27.9	%17.4	%30.2	
غالبا	1.36	3.45	المجموع بشكل عام.					

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (04) أنّ تحمل المخاطرة غالبا ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تتحملها مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.45) بانحراف معياري قدره (1.36)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعا ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (04) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتحمل المخاطرة، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: "نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) بانحراف معياري قدره (1.33). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالبا ما تركز مؤسستهم على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالبا ما يركز أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف، هذه النتيجة تثبت تركيز المؤسسة على أنشطة تسويقية منخفضة التكاليف.

جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: "نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) بانحراف معياري قدره (1.39). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما يفضلون النشاطات التسويقية الأقل مخاطرة، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يفضل أصحاب المشاريع صغيرة الحجم النشاطات التسويقية الأقل مخاطرة، هذه النتيجة تثبت اهتمامهم الأنشطة التسويقية الأقل مخاطرة.

جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: "تقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثاً متوقفاً" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) بانحراف معياري قدره (1.35). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تتوقع المؤسسة وتقبل عدم نجاح منتجاتها الجديدة في السوق، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يتوقع أصحاب المشاريع صغيرة الحجم عدم نجاح منتجاتهم الجديدة في السوق.

الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع

صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية التميز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	استراتيجية التميز
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحياناً	1.56	3.17	23	03	12	22	21	تحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك.
			%27.9	%4.7	%15.1	%26.7	%25.6	
أحياناً	1.23	3.34	10	07	20	31	13	تتميز بالقدرة على الالتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلك.
			%12.8	%09.3	%24.4	%37.2	%16.3	
غالباً	1.25	3.46	02	21	17	17	24	القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز.
			%03.5	%25.6	%20.9	%20.9	%29.1	
أحياناً	1.35	3.32	المجموع بشكل عام.					

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (05) أنّ استراتيجية التميّز أحياناً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبّق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.32) بانحراف معياري قدره (1.35)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (05) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية التميز، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: "القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) بانحراف معياري قدره (1.25). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تقدر مؤسستهم على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك لتحقيق التميّز، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالباً ما يقدر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على فهم حاجات المستهلكين لتحقيق التميّز، هذه النتيجة تثبت قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: "نتميز بالقدرة على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلك" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34) بانحراف معياري قدره (1.23). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما يتميزون بقدرتهم على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحياناً ما يقدر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على الإلتزام بمواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين، هذه النتيجة تثبت تميز مؤسستهم.

جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: "نحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) بانحراف معياري قدره (1.56). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما توفر المؤسسة المنتجات بالكميات المناسبة للمستهلكين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحياناً ما يحقق أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلكين.

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع

صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية التركيز.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	استراتيجية التركيز
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.06	4.05	03	02	12	29	35	10 ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدد.
			%04.7	%03.5	%15.1	%34.9	%41.7	
أحيانا	1.35	3.03	11	20	24	07	19	11 إنَّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدد.
			%14.0	%24.4	%29.1	%09.3	23.3%	
غالبا	0.94	3.55	01	09	22	39	10	12 نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدد.
			2.30%	%11.6	%26.7	%46.5	%12.8	
غالبا	1.12	3.54	المجموع بشكل عام.					

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (06) أنَّ استراتيجية التركيز غالباً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنَّها تطبَّق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.54) بانحراف معياري قدره (1.12)، ممَّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (06) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية التركيز، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: "ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدد" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) بانحراف معياري قدره (1.06). وهذا ما يدل على أنَّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تتوفر مؤسستهم على الموارد التي تسمح لها بخدمة قطاع سوقي محدد، لكن يلاحظ أنَّ هناك تشتت كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنَّ هذه النتيجة تفسِّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالباً ما يوفر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم الموارد اللازمة، هذه النتيجة تسمح لهم بخدمة قطاع سوقي محدد.

جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: "نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدد" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) بانحراف معياري قدره (0.94). وهذا ما يدل على أنَّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما يركزون جهودهم التسويقية على قطاع سوقي محدد، لكن يلاحظ وجود تباين كبير نوعاً

ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، **غالباً** ما يخدم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم قطاع سوقي محدّد، هذه النتيجة تثبت تركيز جهودهم التسويقية على قطاع محدّد.

جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: "إنّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدّد" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) بانحراف معياري قدره (1.35). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون **أحياناً** ما ترى المؤسسة أنّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدّد، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، **أحياناً** ما ينظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم إلى أنّ المنافسة تظهر أكثر في خدمة قطاع سوقي محدّد.

**الجدول رقم (07): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية.**

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
دائماً	1.09	4.55	05	00	00	08	68	13 الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.
			%07.0	%01.2	%01.2	%10.5	%80.2	
أبدا	1.11	1.70	50	21	04	02	04	14 الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري.
			%59.3	%25.6	%05.8	%03.5	%05.8	
نادرا	1.52	2.32	42	06	12	10	11	15 تصعب مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين.
			%50.0	%08.1	%15.1	%12.8	%14.0	
أحيانا	0.82	2.86	المجموع بشكل عام.					

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (07) أنّ استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية **أحياناً** ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبّق في مؤسساتهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.86) بانحراف معياري

قدره (0.82)، مما يشير إلى وجود تباين كبير نوعا ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (07) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: "الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) بانحراف معياري قدره (1.09). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون دائماً ما تدخل مؤسستهم في اتحادات، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت دائماً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّ الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.

جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: "تصعب مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.52) بانحراف معياري قدره (1.32). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادراً ما يصعب على مؤسستهم مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادراً ما يواجه أصحاب المشاريع صغيرة الحجم المؤسسات الكبيرة المنافسة بصفة فردية.

جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: "الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.70) بانحراف معياري قدره (1.11). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أبداً ما تدخل المؤسسة في تكتلات مع مؤسسات أخرى، لكن يلاحظ وجود تباين كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، لا يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم ضرورة للدخول في تكتلات مع مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية قيادة التكاليف.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	استراتيجية قيادة التكاليف
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحياناً	1.23	2.77	16	19	18	24	04	نحرص على ضبط تكاليف الإنتاج إلى
			%19.8	%23.3	%22.1	%29.1	%05.8	

								الحدّ الأدنى.	
17	نقدّم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة.	49	24	06	01	01	01		
		%58.1	%29.1	%08.1	%02.3	%02.3	%02.3		
18	نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة.	16	16	39	07	03			
		%19.8	19.8%	%46.5	%09.3	%04.7			
		المجموع بشكل عام.							
		3.52	1.06	3.40	1.05	3.40	1.06	3.52	

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (08) أنّ استراتيجية قيادة التكاليف غالباً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.52) بانحراف معياري قدره (1.06)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (08) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية قيادة التكاليف، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: "نقدّم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) بانحراف معياري قدره (0.90). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون دائماً ما تقدّم مؤسستهم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت دائماً ما يسعى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على تقديم منتجاتهم النمطية ضمن تشكيلة محدودة، هذه النتيجة تثبت تركيز المؤسسة نمطية المنتجات.

2. جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: "نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) بانحراف معياري قدره (1.05). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما يختارون المواد الخام الرخيصة، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يختار أصحاب المشاريع صغيرة الحجم المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة، هذه النتيجة تثبت اهتمامهم بشراء المنتجات الأقل تكلفة.

3. جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: "نحرص على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحدّ الأدنى" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.77) بانحراف معياري قدره (1.23). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما تحرص المؤسسة على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحدّ الأدنى، لكن

يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنَّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحياناً ما يحرص أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على ضبط تكاليف الإنتاج.

#### المحور الخامس \_ الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً \_ الاستنتاجات:

أثبتت النتائج أنّ تطبيق إدارة المشاريع صغيرة الحجم لكلّ من (استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، استراتيجية قيادة التكاليف) يؤثر في خدمتها للسوق وتحقيق الريادة؛ أشارت النتائج إلى أنّ التوجه الريادي الذي تتبناه المشاريع صغيرة الحجم يؤثر في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية؛

أنّ هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة وأدائها التسويقي المتميّز المتمثل في تطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة؛

أنّه من البدائل الإستراتيجية الممكنة للمشاريع الصغيرة: استراتيجية التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق، استراتيجية التمايز الريادي، استراتيجية الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق، استراتيجية الاتحادات الريادية، استراتيجية التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي، استراتيجية الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي؛

تواجه المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي مجموعة من المشاكل في مجال التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

##### ثانياً \_ التوصيات المقترحة:

1. أن يؤمن أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بأنّ مواكبة التغيّر في السوق يخلق فرصاً جيدة لمؤسستهم؛
2. الحرص على تطبيق استراتيجية التميّز في الجودة التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية؛
3. ضرورة توفر التوجه الريادي لإدارة المشاريع صغيرة الحجم من خلال السعي الدائم للتجديد والإبتكار في الأنشطة التسويقية وصولاً إلى أنشطة فعالة ومنخفضة التكلفة؛
4. على المشاريع صغيرة الحجم الحرص على ضبط تكاليف إنتاجها للحدّ الأدنى وهذا ما يساهم في تطوير إستراتيجيتها في مجال قيادة تكاليفها؛
5. على المشاريع صغيرة الحجم الدخول في اتحادات وتكتلات مع مؤسسات صغيرة الحجم تشتغل في نفس مجال نشاطها مشابهة أو مكملّة لتساعدها على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة؛
6. على المشاريع صغيرة الحجم أن تتميّز بقدرتها على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين وتوفير المنتجات بالكميات اللازمة؛
7. على مالكي المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي السعي للتوصل إلى استراتيجية تسويقية أقل كلفة وأكثر كفاية وفعالية؛
8. العمل على تطوير الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للاستعداد للمنافسة والتصدي له؛
9. لا بدّ لأصحاب المشاريع صغيرة الحجم القيام بعمليات تحديث جذرية لأنشطة مؤسستهم التسويقية.

## الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> حمد حامد الصياد، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، 2006، ص7.
- <sup>2</sup> منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO: هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة، مقرها فيينا بالنمسا، والهدف الرئيسي للمنظمة هو تعزيز وتسريع التنمية الصناعية في الدول النامية، والبلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية، وتعزيز التعاون الدولي.
- <sup>3</sup> حسان خضبر، تنمية المشروعات الصغيرة، دورية جسر التنمية، العدد التاسع، سبتمبر 2002، السنة الأولى، الكويت، ص3.
- <sup>4</sup> القانون التوجيهي لتزقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).
- <sup>5</sup> أحمد صالح السكر وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الريادي للمشروعات الصغيرة في الأردن، مؤتمر التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان، الأردن، 2013.
- <sup>6</sup> جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، تخصص تسويق، الجزائر، 2013-2014، ص121.
- <sup>7</sup> مصطفى بودرامة، الوزناحي مهملي، دور المشروعات المصغرة في تحقيق ريادة الأعمال في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص04.

<sup>8</sup> Cullen, Theresa Marie, Cape and Islands Hearing Centers Business Plan, Unpublished MBA dissertation, central Michigan University, 2002, p120

<sup>9</sup> إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع صغيرة الحجم: مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص101-102.

<sup>10</sup> Noble, Chries H. Sinha, Rajiv, K. & Kumar, Ajith. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, journal of Marketing, vol 66, October 2002, pp145-155.

<sup>11</sup> إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>12</sup> Sandvig, J. Christopher, & Coakley, Lori, Best Practices in Small Firm Diversification, Business Horizons, , vol 41, issue 3, May-June1998