

العلاقة بين الريادة التسويقية وتنافسية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة

مروة عبد القادر محمد عبد القادر

مدرس مساعد

المعهد العالي للعلوم الإدارية

طومو-الجيزة

أ.د. عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ التسويق المتفرغ

كلية التجارة

جامعة قناة السويس

أ.د. منى إبراهيم دكروري

أستاذ التسويق

كلية التجارة

جامعة المنصورة

ملخص البحث

انصب هذا البحث حول السعي للإجابة عن تساؤل رئيسي هو: هل تختلف العلاقة بين الريادة التسويقية وتنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف: نوع المنظمة، حجم العمالة، الموقع الجغرافي للمشروع، تأهيل ملاك المنظمة، نوع الملاك؟

وقد تم تجميع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تجميعها من خلال عينة عشوائية إلكترونية تتكون من ٣٠٩ مفردة (بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة). ويخلص البحث إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق معنوية بين الثلاثة أنواع من المنظمات حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول تنافسية تلك المنظمات. عدم وجود فروق معنوية بين فئات العينة بحسب عدد العاملين حول استراتيجية الريادة التسويقية ككل، إلا أنه وعلى مستوى أبعادها فقد وجدت اختلافات معنوية حول بعدي (الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة) فقط، أما فيما يتعلق

بالتنافسية فقد وُجدت فروق معنوية حول المتغير ككل وثلاثة فقط من أبعاده (خفض التكاليف، والتميز، والنمو). عدم وجود فروق معنوية بين الأماكن الجغرافية الثلاثة للمشروعات حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول أي بعد من أبعادها، حول تنافسية لتلك المنظمات. بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير تنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (النمو، والجودة). عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول تنافسية تلك المنظمات. عدم وجود فروق معنوية بين فئات عينة الدراسة وفق مستوى التعليم حول استراتيجية الريادة التسويقية وجميع أبعادها، بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير تنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (التميز، والنمو).

الكلمات المفتاحية

الريادة التسويقية – التنافسية – المنظمات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة:

عندما تكون ممارسات التسويق التقليدية غير مناسبة لطبيعة العمل في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، فإنه يتوجب على أصحاب تلك المنظمات استبدال تلك الممارسات التقليدية بأفكار وإجراءات جديدة ومبتكرة والمتمثلة في التوجه بالريادة التسويقية (EM). وقد خلقت الريادة التسويقية العديد من الفرص لتطوير البحوث (Dushia et al., 2019).

وقد انصبت هذه الدراسة على قطاع ملاك منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم (رواد الأعمال)، حيث أن هذه المنظمات هي الأنسب (لخصائصها الريادية) لتطبيق هذا المدخل، فضلا عما يتوقع من دورها في قيادة مشروع النهوض بالاقتصاد القومي المصري، والتغلب على مشكلاته المتعددة. ويمكن تناول هذا الموضوع فيما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة:

أ) مفهوم الريادة التسويقية: **Entrepreneurial Marketing**:

تبنت دراسة (Storey, 1989) وهي الوحيدة من قبل العديد من الدراسات التي تدرس تسويق منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بالمفهوم التقليدي في ذلك الوقت أن هناك ضرورة للعثور على نموذج تسويقي بديل يمكن تطبيقه ليتناسب مع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. وقدمت دراسة (Gardner, 1994) الريادة التسويقية على أنها التكامل بين التسويق وريادة الأعمال حيث أنه يتم التطوير وإدخال الابتكار إلى السوق. كذلك قدم (Lumpkin & Dess, 1996) الريادة مدخل جديد، يمكن المنظمات من الدخول بمنتجاتهم وخدماتهم الي أسواق قائمة أو جديدة. أما (Wickham, 2001) فيعرف الريادة التسويقية بأنها "عملية التغيير في الأسواق من خلال التركيز على الابتكار والإبداع وذلك بتقديم أنماط منتجات جديدة"، وتأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

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

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

وحاول (Kraus et al., 2010) برهنة أن الريادة التسويقية هي نسخة من التسويق والذي يعمل لجميع المنظمات بمختلف أحجامها. ويضيف (Nassif et al., 2010) بعد ثقافي وكيفية استثماره من خلال مدى تأثيره في المواقف الريادية، بما يوضح تأثير الثقافة على الريادة وقدرتها على اجتياز المخاطر وخلق دور استباقي مرتبط بالتسويق التقليدي متطور في الفكر والتطبيق. وتظهر دراسة (Shah & Bhutta, 2013) أهم المجالات التي تبرز أهمية الريادة للمنظمات. وتؤكد دراسة Hallback (2013) & Gabriellsson) على أن المنظمات الصغيرة تتمتع بالصفات العظيمة للريادة التسويقية من خلال تحديث الاتفاقيات المشتركة في السوق. وعرف (Alqahtani & Usay, 2019) الريادة التسويقية "بأنها العقلية الرشيفة التي تستفيد من الموارد بشكل عملي، وتستخدم العلاقات، وتأخذ مخاطر مقبولة لاستغلال فرص الإبداع المشترك والمبتكر بشكل استباقي، وتقدم القيمة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين وأصحاب المصالح". وحاولت هذه الدراسة تأسيس مجال الريادة التسويقية كبناء رئيسي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات، ويستعرض المؤلفون تطور المجال والتصور الخاص بالريادة التسويقية من خلال توليفة أو مجمع من المؤلفات الناشئة من دراسة التفاعل والتكامل بين التسويق – ريادة الأعمال لتحسين نتائج أداء المنظمات. واختلفت أيضا دراسة (Sadiku-Dushi et al., 2019) مع بعض الدراسات حيث وجدت أن هناك تحفظ فيما يتعلق بتحمل المخاطر علاوة على ذلك عدم ميلهم للاستباقية، الابتكار، والتوجه نحو العميل. وركزت على الفرص وأهمية استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل. وأكدت على أن خلق القيمة هو البعد الأمثل والرائد من أبعاد الريادة التسويقية.

ب) مفهوم التنافسية: Competitiveness

تم مناقشة تعريف التنافسية على نطاق واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فإن التنافسية تشير إلى المدى الذي يمكن أن تحقق فيه المنظمة مركزاً دفاعياً أقوى من منافسيها (Kwak et. al., 2018) ، ومن وجهة نظر الأسواق فإن التنافسية تمثل الوضع المتفوق للسوق الذي تمتلكه المنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين، ومن منظور

الجودة، فإن التنافسية تعبر عن الحصول على قيمة أعلى بالاعتماد على الموارد والقدرات التنافسية (Zhang et al., 2018). ووفقاً لدراسة (Latukha, 2018) فإن المنظمات تمتلك التنافسية من خلال القدرة على البقاء في السوق الصعبة والبيئات الاقتصادية الديناميكية، من خلال الإبداع في التغلب على البيروقراطية، والإنتاج بتكلفة منخفضة، وامتلاك موظفين مهاريين وذوي مواهب عالية. فضلاً عن امتلاك شبكات الربط اللازمة لإجراء العمليات التجارية في بيئة غير مستقرة ومتقلبة، بالإضافة إلى امتلاك الجذور الثقافية المناسبة، والقدرة على التكيف بشكل أكبر مع عدم استقرار السوق من المنظمات الأخرى.

وبشكل عام، يمكن تقسيم مصادر التنافسية إلى مجموعتين رئيسيتين، تستمد المجموعة الأولى أفكارها من نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Based Theory (RB)، أما الثانية فتستمد أفكارها من نظرية الاعتماد على القدرة (Capability Based Theory (CB))، وتركز نظرية الاعتماد على الموارد (RB) على محفظة موارد المنظمة وتطويرها من أجل زيادة عائدها، حيث تكون تلك الموارد هي المصدر الأساسي للتنافسية، كما لا تقتصر تلك الموارد على المادية منها فقط، ولكن أيضاً تهتم النظرية بالموارد غير الملموسة كالمهارات والمعرفة التنظيمية والتكنولوجية (Saeidia et al., 2018; Latukha, 2018; Kwak et al., 2018).

واعتمدت بعض الدراسات على قياس متغير التنافسية كمتغير أحادي البعد (Latukha, 2018; Saeidia et al., 2018; Kwak et al., 2018; Hatani et al., 2016; Bhatt et al., 2010; Krell & Matook, 2009).

في حين اعتمدت دراسات أخرى على تمييز مجموعة من الأبعاد للتعبير عن التنافسية، وبناءً على مراجعة عدد من تلك الدراسات السابقة، يتبين أن هناك أربعة من الأبعاد الأكثر شيوعاً كمكونات أساسية للميزة التنافسية (Rua et al., 2018; Hamad et al., 2018; Hatani et al., 2016; Teo & Pian; 2003).

ثانياً: مشكلة البحث:

أوضحت الدراسات سابقة أن مجال منظمات قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم لم يحظ بنفس الاهتمام الذي حظي به مجال منظمات قطاع الأعمال كبيرة الحجم ولذا فإن هذا المجال مازال يحتاج الكثير من الدراسة. وبشكل أكثر تحديداً يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤل التالي: هل تختلف العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف: نوع المنظمة، حجم العمالة، تأهيل ملاك المنظمة، نوع المالك، الموقع الجغرافي للمشروع.

ثالثاً: أهمية البحث:

- (١) يعد موضوع هذا البحث واحداً من الموضوعات البحثية الهامة على ضوء محدودية كم البحوث المتعلقة بعملية الريادة التسويقية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. خاصة على ضوء الإدراك المتزايد من جانب الباحثين للاختلافات والفرص التسويقية في هذه المنظمات قياساً بما هو الحال في المنظمات كبيرة الحجم.
- (٢) كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه المنظمات (الريادية) الصغيرة والمتوسطة الحجم باعتبارها المفتاح لإيجاد فرص العمل، وزيادة مستوى التوظيف الذاتي، والتقليل من مستويات البطالة، وتحسين معدلات النمو الاقتصادي

رابعاً: فروض البحث:

في ضوء التساؤل الرئيس لهذا البحث، فإنه يمكن صياغة فروضه على النحو التالي: "لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير متغير الريادة التسويقية على متغير التنافسية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة باختلاف المتغيرات الديموغرافية". وتم تقسيم هذه المتغيرات الديموغرافية الى مجموعتين، تتعلق الأولى بالمنظمة وتشمل: نوع المنظمة، وعدد العاملين فيها، وموقعها الجغرافي. بينما تتعلق المجموعة الثانية بملاك المنظمة وتشمل: نوع المالك (ذكر/أنثى)، ومستوى تعليمهم.

خامساً: أهداف البحث:

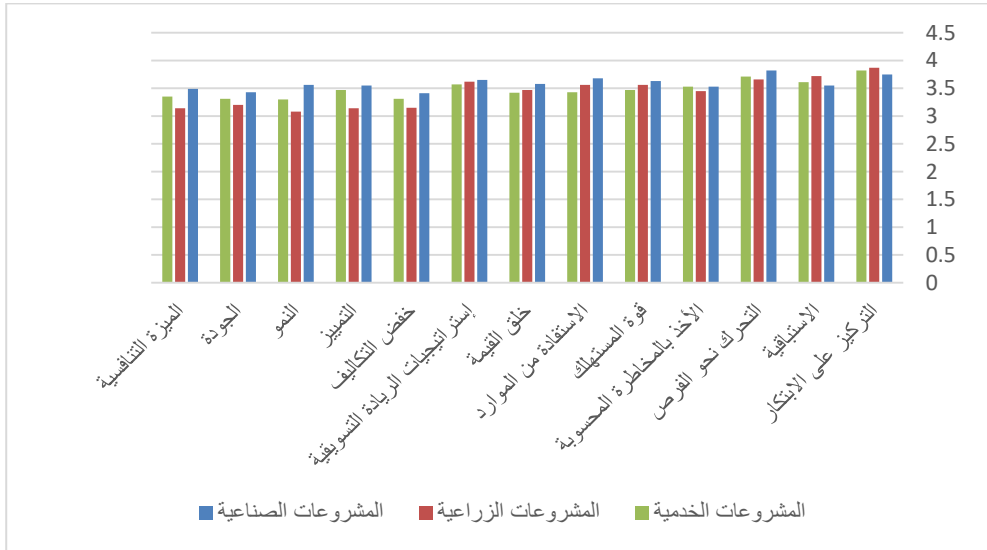
يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على الاختلاف في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باختلاف الخصائص الديموغرافية (نوع المنظمة – حجم العمالة – نوع الملاك – مستوى التعليم – الموقع الجغرافي).

سادساً: نتائج البحث:

يمكن عرض نتائج اختبار هذه الفروض باعتبارها تمثل الدراسة المقارنة المستهدفة في هذا العمل البحثي على النحو التالي:

(١) المقارنة حسب نوع المنظمة

تضمنت الدراسة الراهنة بيانات ميدانية تم تجميعها من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على مستوى ثلاثة أنواع من المنظمات، وهي: المنظمات الصناعية، والمنظمات الزراعية، والمنظمات الخدمية، ويبين الشكل رقم (٢) متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين وأبعادهما، كما يلي:



شكل رقم (٢): توزيع آراء عينة الدراسة حول متغيريها وأبعادهما حسب نوع المنظمة

وقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، عدم وجود فروق معنوية بين الثلاثة أنواع من المنظمات حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول التنافسية لتلك المنظمات. إلا أنه وعلى مستوى أبعاد متغير التنافسية فقد وجدت اختلافات معنوية بين تلك الأنواع الثلاثة من المنظمات فيما يتعلق ببعدي التمييز والنمو فقط، حيث يتضح أن:

• فيما يتعلق ببعدي التمييز (ضمن متغير التنافسية):

حققت المنظمات الصناعية أعلى متوسط للرتب (١٦٤.٥٦) يليها المنظمات الخدمية بمتوسط رتب (١٥٣.٩٨) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات الزراعية بمتوسط للرتب (١٢٦.٩٩)

(ومن المنفق عليه – على النحو الذي أوضحه Kavitha et al, 2013 - أن التمييز يعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة بحيث تصبح ذات قيمة أكبر من نظيراتها، ومن ثم تحسن مصداقية وهيبة المنظمة، مما يمكن العميل من تخصيص المنتجات التي تتوافق مع احتياجاته، ومن ثم تحسين تمييز العلامة التجارية).

وبالتالي يرى الباحثون أن هذه نتيجة منطقية تتفق مع قدرات المنظمة الصناعية الأعلى نسبياً في التمييز، وتليها المنظمات الخدمية، بينما تنخفض القدرة على التمييز انخفاضاً نسبياً في المنظمات الزراعية مقارنة بالوعين الآخرين من المنظمات.

ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد التمييز، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل نوع من تلك المنظمات على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد التمييز للميزة التنافسية كانت الأكبر في المنظمات الصناعية ($R^2 = 0.473$)، يليها في ذلك المنظمات الزراعية ($R^2 = 0.420$)، بينما حققت في المنظمات الخدمية أقل مساهمة ($R^2 = 0.391$)، وتؤكد تلك النتائج على أن

اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في التمييز في حالة المنظمات الصناعية عنها في المنظمات الزراعية والخدمية .
(وتتفق هذه النتيجة – في رأي الباحثين – مع الاختلاف في طبيعة المنظمات كونها صناعية أو خدمية أو زراعية وقدرتها على اتباع أساليب وأدوات تمكنها من تحقيق التميز الفعلي وبناء المصداقية المؤسسية والحصول على ولاء العميل وتفضيله لعلامتها التجارية).

● **فيما يتعلق ببعد النمو (ضمن متغير التنافسية):**

حققت المنظمات الصناعية أعلى متوسط للرتب (١٦٩.٥١) يليها المنظمات الخدمية بمتوسط رتب (١٤٣.٦٣) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات الزراعية بمتوسط للرتب (١٢٨.٦٤) وكما أوضحت دراسة (Kavitha et al, 2013) فإن المقصود ببعد النمو في متغير التنافسية هو العمل على تحسين فعالية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل ومن ثم تحقيق الزيادة المستهدفة في المبيعات، وما يترتب على ذلك من زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وزيادة عوائدها على النحو الذي ييسر لها الدخول إلى الأسواق الجديدة).

وفي رأي الباحثين فإن هذه نتيجة منطقية تتفق مع ما تتمتع به المنظمة الصناعية من توفر وارتفاع قدرتها على إمكانية إجراء البحث والتطوير لمنتجاتها الملموسة بشكل أكثر رسوخاً من المنظمات الزراعية أو الخدمية).

ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد النمو، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل نوع من تلك المنظمات على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد النمو للميزة التنافسية كانت الأكبر في المنظمات الصناعية ($R^2 = 0.506$)، يليها في ذلك المنظمات الزراعية ($R^2 = 0.351$)، بينما حققت في المنظمات الخدمية أقل مساهمة ($R^2 = 0.320$) ، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع

استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في النمو في حالة المنظمات الصناعية عنها في المنظمات الزراعية والخدمية. (وتتنسق هذه النتائج الإجمالية لمساهمة عوامل متغير الريادة التسويقية – مجتمعة – مع النتائج الفرعية السابق الإشارة إليها في ضوء طبيعة المنظمات الصناعية واختلافها عن المنظمات الزراعية والخدمية).

● **فيما يتعلق بالمنظمات الصناعية:**

يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق النمو عنها في تحقيق التمييز كأبعاد للميزة التنافسية لذلك النوع من تلك المنظمات.

● **فيما يتعلق بالمنظمات الزراعية:**

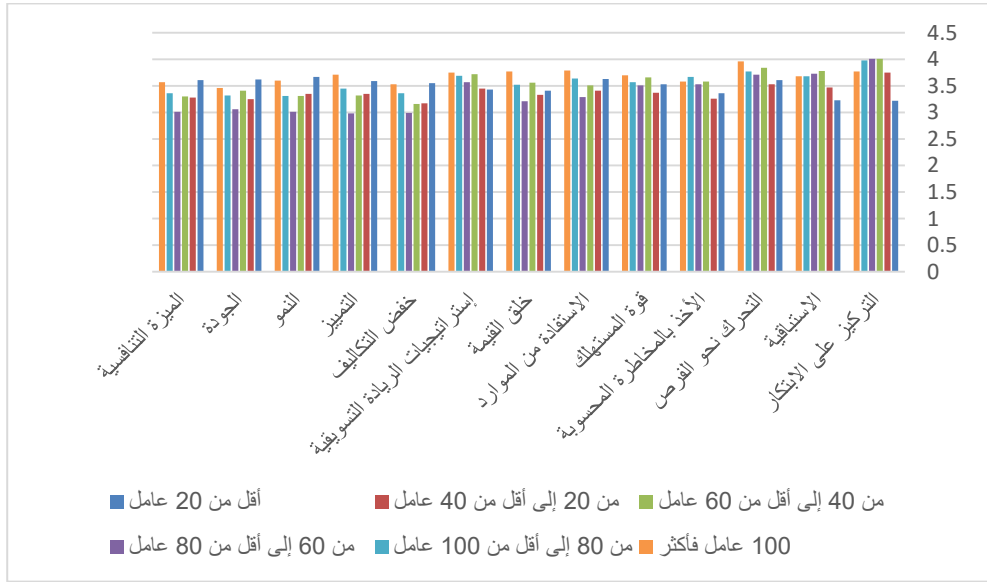
يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق التمييز عنها في تحقيق النمو كأبعاد للميزة التنافسية لذلك النوع من تلك المنظمات.

● **فيما يتعلق بالمنظمات الخدمية:**

يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق التمييز عنها في تحقيق النمو كأبعاد للميزة التنافسية لذلك النوع من تلك المنظمات.

٢) المقارنة حسب عدد العاملين بالمنظمة

تضمنت الدراسة الراهنة بيانات ميدانية تم تجميعها من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة استناداً إلى حجم المنظمة والذي تم الاستدلال عليه من خلال عدد العاملين بالمنظمة، وقد تضمن ذلك المتغير ست فئات تبدأ من (أقل من ٢٠ عامل) وتصل إلى (١٠٠ عامل فأكثر)، ويبين الشكل رقم (٣) متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين وأبعادهما وفقاً لعدد العاملين بالمنظمة، كما يلي:



شكل رقم (٣): توزيع آراء عينة الدراسة حول متغيريها وأبعادهما حسب عدد العاملين

وقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، عدم وجود فروق معنوية بين فئات العينة بحسب عدد العاملين حول استراتيجية الريادة التسويقية ككل، إلا أنه وعلى مستوى أبعادهما فقد وجدت اختلافات معنوية حول بعدي (الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة) فقط، أما فيما يتعلق بمتغير التنافسية فقد وُجدت فروق معنوية بين فئات عينة الدراسة بحسب عدد العاملين حول المتغير ككل وثلاثة فقط من أبعاده (خفض التكاليف، والتميز، والنمو)، ويمكن إلقاء الضوء على تلك الفروق فيما يلي:

• فيما يتعلق ببعد الاستفادة من الموارد (ضمن استراتيجية الريادة التسويقية):

حققت المنظمات ذات ١٠٠ عامل فأكثر أعلى متوسط للرتب (١٧٩.١١) يليها المنظمات التي تملك أقل من ٢٠ عامل بمتوسط للرتب (١٥٩.٢١)، ثم

المنظمات التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل بمتوسط رتب (١٥٨.٢٣) ، ثم المنظمات التي تمتلك من ٢٠ عامل إلى أقل من ٤٠ عامل بمتوسط رتب (١٤٠.٣٣)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ عامل بمتوسط رتب (١٣٩.١٣)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات التي تمتلك من ٦٠ إلى أقل من ٨٠ عامل بمتوسط رتب (١٢٢.٩٠)، وبإجراء المقارنات الثنائية باستخدام أسلوب مان ويتي تم الكشف عن أن المنظمات التي تمتلك ١٠٠ عامل فأكثر وتلك التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل (والتي يمكن اعتبارهما منظمات ذات حجم كبير) هي مصدر تلك الاختلافات الجوهرية، حيث يتضح أنها تختلف جوهرياً عن بقية فئات بقية الأحجام من المنظمات موضع الدراسة، وهو أمر يشير إلى أن قدرة المنظمات على الاستفادة من الموارد كأحد عناصر استراتيجية الريادة التسويقية تزيد مع كبر حجم تلك المنظمات وفقاً لعدد العاملين بها. وفي نفس الوقت أوضحت المقارنات الثنائية عدم وجود فروق جوهرية بين المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات ذات الأقل من ٢٠ عامل حول درجة الاستفادة من الموارد، وربما ترجع تلك المسألة إلى التباين في حجم الموارد التي يحتاجها مشروع كل فئة من هاتين الفئتين، فبمقارنة حجم الموارد المطلوبة لكل فئة منهما يمكن القول أيضاً أن المنظمات الأصغر حجماً (٢٠ عامل فأقل) يمكنها أيضاً الاستفادة من الموارد بنفس درجة استفادة المنظمات الأكبر حجماً (١٠٠ عامل فأكثر).

- **فيما يتعلق ببعد خلق القيمة (ضمن استراتيجية الريادة التسويقية):** حققت المنظمات ذات ١٠٠ عامل فأكثر أعلى متوسط للرتب (١٧٧.٨٠) يليها المنظمات التي تملك من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ عامل بمتوسط للرتب (١٦٦.٨٢)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل بمتوسط رتب (١٥٥.٩٢)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٢٠ عامل إلى أقل من ٤٠ عامل بمتوسط رتب (١٤٣.٨٩)، ثم المنظمات التي تمتلك أقل من

٢٠ عامل بمتوسط رتب (١٤٢.٠٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات التي تمتلك من ٦٠ إلى أقل من ٨٠ عامل بمتوسط رتب (١٢١.٧٨)، وبإجراء المقارنات الثنائية باستخدام أسلوب مان ويتي تم الكشف عن أن المنظمات التي تمتلك ١٠٠ عامل فأكثر وتلك التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل (والتي يمكن اعتبارها منظمات ذات حجم كبير) هي مصدر تلك الاختلافات الجوهرية، حيث يتضح أنها تختلف جوهرياً عن بقية فئات بقية الأحجام من المنظمات موضع الدراسة، وهو أمر يشير إلى أن قدرة المنظمات على خلق القيمة كأحد عناصر استراتيجية الريادة التسويقية إنما تزيد مع كبر حجم تلك المنظمات وفقاً لعدد العاملين بها.

• فيما يتعلق بمتغير التنافسية:

حققت المنظمات ذات الأقل من ٢٠ عامل أعلى متوسط للرتب (١٧٧.٢٣) يليها المنظمات التي تملك ١٠٠ عامل فأكثر بمتوسط للرتب (١٧٧.٠٤)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل بمتوسط رتب (١٥١.٧٠)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٢٠ إلى أقل من ٤٠ عامل بمتوسط رتب (١٤٤.٨٨)، ثم المنظمات التي تمتلك من ٤٠ عامل إلى أقل من ٦٠ عامل بمتوسط رتب (١٤٣.٣٧)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات التي تمتلك من ٦٠ إلى أقل من ٨٠ عامل بمتوسط رتب (١١١.٢١)، وبإجراء المقارنات الثنائية باستخدام أسلوب مان ويتي تم الكشف عن أن المنظمات التي تمتلك من ٦٠ إلى أقل من ٨٠ عامل) هي مصدر تلك الاختلافات الجوهرية، حيث يتضح أنها تختلف جوهرياً عن بقية فئات بقية الأحجام من المنظمات موضع الدراسة، وبالنظر إلى متوسط الرتب الذي حققته تلك المنظمات نجد أنه أقل متوسط للرتب من بين جميع الفئات الأخرى، وهو أمر يشير إلى أن أقل درجة من التنافسية تكون من نصيب المنظمات المتوسطة بينما تتساوى المنظمات الصغرى مع المنظمات الكبرى في تحقيق مستوى

أكبر من التنافسية، ويمكن تفسير ذلك بدهاء بسبب طبيعة المنافسة، فالمنظمات الكبرى تتمكن من تحقيق مستوى أكبر من التنافسية نظراً لتملكها الإمكانيات المختلفة التي تؤهلها لذلك، وكذلك المنظمات الصغرى تحقق أيضاً ميزتها التنافسية نظراً لأنها لا تنافس سوى المنظمات التي تمثلها، في حين أن المنظمات المتوسطة وهي تقع في حالة وسطية بين هؤلاء وهؤلاء فإنها تجد نفسها في موقف تنافسي كبير الأمر الذي يحد من قدرتها على اكتساب وتحسين ميزتها التنافسية مقارنة بالأحجام الأخرى من المنظمات.

• وفي هذا الصدد يجدر بالباحثين تناول أبعاد (خفض التكاليف، والتميز، والنمو)، فيشير بعد خفض التكاليف إلى ضرورة سعي المنظمة نحو الوصول بحد تكاليفه إلى مستوى أقل من المنافسين، وهذا يتطلب تبني المنظمة للممارسات التجارة الإلكترونية، وانعكاس ذلك على تقليل تكاليف الاتصالات وتكاليف التشغيل وتكاليف المخزون، وبالإضافة لذلك فكلما زاد اعتماد المنظمة على تقنية المعلومات IT فإن ذلك يساهم - إلى حد كبير - في تقليل تكاليف الحصول على المعلومات بالإضافة إلى إمكانية تقديم المنظمة لخدمات جديدة ذات قيمة للعملاء بدون تكلفة تذكر مثل خدمة العملاء والتفاعل معهم من خلال أدوات الإنترنت. ورغم ذلك فإن الباحثين يعتقدون أنه لا يمكن الاعتماد على استراتيجية خفض التكاليف كاستراتيجية مستدامة إذا كانت تكلفة نشاط المنظمة مرتفعة بطبيعتها.

أما فيما يتعلق ببعد التميز فالمقصود بذلك قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء بطريقة فريدة على أسس: السرعة، المرونة، خدمة العميل. وبما يؤدي إلى أن تكون القيمة التي يحققها المنظمة لعملائه أعلى من متوسط القيمة التي تحققها المنظمات المنافسة. وهنا يشير الباحثون إلى أن هذا الأمر يكون مرهوناً بقدرة المنظمة على استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة التي تمكنه من تمييز نفسه بما يقدمه من مبتكرات جديدة، وتخفيض الوقت المستغرق في التسويق وخدمة العملاء. فضلاً عن ذلك فإن تحسين قدرة

المنظمة على التعامل مع البيانات الضخمة Big Data يساهم في تحسين تمييز العلامة التجارية. وتؤكد الباحثة على حقيقة أن التمييز بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة يستند إلى الابتكار كميزة نسبية ضمن ميزات المنظمة. ويقصد ببعد النمو زيادة الحصة السوقية للمشروع، وزيادة مبيعاته من خلال زيادة مستويات رضا العملاء وبالطبع فهذا لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال تحسين كفاءة أداء الأعمال في المنظمة. ويعتقد الباحثون أنه يمكن للمنظمات تعزيز مصادر نموها من خلال الممارسات الابتكارية، والاعتماد على الإنترنت في اختراق السوق وتنمية حصصها.

• فيما يتعلق بتأثير أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين التنافسية:

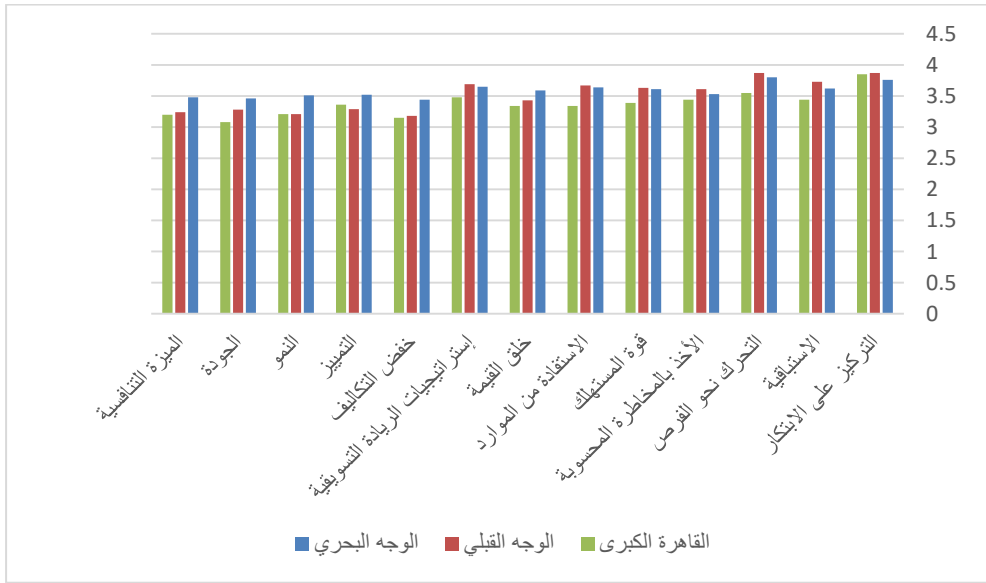
قام الباحثون بإعادة إجراء تحليل الانحدار وفقاً لكل فئة من فئات المنظمات (حسب عدد العاملين) على حدة، وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين التنافسية كانت الأكبر في المنظمات التي تمتلك من ٢٠ إلى أقل من ٤٠ عامل ($R^2 = 0.722$)، يليها في ذلك المنظمات التي تمتلك أكثر من ١٠٠ عامل ($R^2 = 0.568$)، يليها في ذلك المنظمات التي تمتلك من ٦٠ إلى أقل من ٨٠ عامل ($R^2 = 0.505$)، يليها في ذلك المنظمات التي تمتلك من ٨٠ إلى أقل من ١٠٠ عامل ($R^2 = 0.412$)، يليها في ذلك المنظمات التي تمتلك أقل من ٢٠ عامل ($R^2 = 0.336$)، بينما لم يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في تحسين التنافسية للمنظمات التي تمتلك من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ عامل، وهو أمر يؤكد على صعوبة الموقف التنافسي الذي تواجهه المنظمات متوسطة الحجم.

ويود الباحثون الإشارة هنا إلى: المقولة شائعة الاستخدام في أدبيات المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تقول SMALL is beautiful (Ibrahim, 1998) (عبدالقادر ٢٠٠٨)، وهي تشير إلى أن المنظمات الصغيرة تكون أكثر قدرة على تخطي تحديات المنافسة بشكل أكبر قدرة من

المتوسطة والكبيرة ويرجع ذلك إلى طبيعة وظروف المنافسة التي تتعرض لها هذه المنظمات عموماً.

٣) المقارنة حسب الموقع الجغرافي للمنظمة

تضمنت الدراسة الراهنة بيانات ميدانية تم تجميعها من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على مستوى ثلاثة أماكن جغرافية للمنظمات، وهي: الوجه البحري، والوجه القبلي، والقاهرة الكبرى، ويبين الشكل رقم (٤) متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين وأبعادهما وفقاً للمكان الجغرافي، كما يلي:



شكل رقم (٤): توزيع آراء عينة الدراسة حول متغيريها وأبعادهما حسب الموقع الجغرافي

وقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، عدم وجود فروق معنوية بين الأماكن الجغرافية الثلاثة للمنظمات حول

استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول أي بعد من أبعادها، حول التنافسية لتلك المنظمات. بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير التنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (النمو، والجودة)، حيث يتضح أن:

• فيما يتعلق ببعد النمو (ضمن متغير التنافسية):

حققت المنظمات بالوجه البحري أعلى متوسط للرتب (١٦٥.٤٤)، يليها المنظمات بالوجه القبلي بمتوسط رتب (١٣٩.٥٦)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات بالقاهرة الكبرى بمتوسط للرتب (١٣٣.٢٤). (وتتفق هذه النتيجة – من وجهة نظر الباحثة – مع إحصاءات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمجلس الوزراء (٢٠١٩) والتي تفيد أن محافظات ومدن وقرى الوجه القبلي قد حصلت على ٥٠ % من إجمالي التمويل الذي أتاحه الجهاز خلال الفترة من ١ أبريل ٢٠١٧ إلى ٣٠ أبريل ٢٠١٩ بينما حصلت القاهرة الكبرى على ١٢ % فقط، في حين حصلت محافظات الوجه البحري على ٣٤ % من التمويل، وحصلت المناطق الحدودية على نسبة ٤ % الباقية)، ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد النمو، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من تلك المنظمات على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد النمو للميزة التنافسية كانت الأكبر في منظمات الوجه البحري ($R^2 = 0.455$)، يليها في ذلك المنظمات في القاهرة الكبرى ($R^2 = 0.260$)، بينما حققت المنظمات في الوجه القبلي أقل مساهمة ($R^2 = 0.190$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في النمو في منطقة الوجه البحري عنها في بقية المناطق.

• فيما يتعلق ببعد الجودة (ضمن متغير التنافسية):

حققت المنظمات بالوجه البحري أعلى متوسط للرتب (١٦٥.٧١) يليها المنظمات بالوجه القبلي بمتوسط رتب (١٦٢.٩٨) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات بالقاهرة الكبرى بمتوسط للرتب (١٤٤.٩٥). (وترى

الباحثة أن تلك نتيجة منطقية تتفق مع رسوخ وقدم ممارسة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الوجه البحري عنها في الوجه القبلي، خاصة مع ما يتمتع به الوجه البحري من إمكانات في البنية الأساسية، وتقنيات الإنتاج، وكفاءة الموارد البشرية قياساً بالوجه القبلي). ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد الجودة، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من تلك المنظمات على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد النمو للميزة التنافسية كانت الأكبر في منظمات منطقة القاهرة الكبرى ($R^2 = 0.432$)، يليها في ذلك المنظمات في منطقة الوجه البحري ($R^2 = 0.347$)، بينما حققت المنظمات في الوجه القبلي أقل مساهمة ($R^2 = 0.202$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في الجودة في منطقة القاهرة الكبرى عنها في بقية المناطق.

• فيما يتعلق بمتغير التنافسية:

حققت المنظمات بالوجه البحري أعلى متوسط للرتب (166.27) يليها المنظمات بالوجه القبلي بمتوسط رتب (138.03) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المنظمات بالقاهرة الكبرى بمتوسط للرتب (131.81). (وفي رأي الباحثين فإن هذه النتائج تتسق مع تركيز الحكومة، وأجهزة الدعم لجهودها وأنشطتها لمنظمات الوجه القبلي والبحري، بالإضافة للاتجاهات الحالية نحو تفريغ القاهرة الكبرى من المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء المدن الصناعية والإنتاجية المتخصصة مثل مدينة صناعة الأثاث، ومدينة الروبيكي لصناعات الجلود.... وغيرها). ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في التنافسية، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من تلك المنظمات على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية

مجتمعة في تحسين التنافسية كانت الأكبر في منظمات منطقة الوجه البحري ($R2 = 0.555$)، يليها في ذلك المنظمات في منطقة القاهرة الكبرى ($R2 = 0.427$)، بينما حققت المنظمات في الوجه القبلي أقل مساهمة ($R2 = 0.384$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في التنافسية في منطقة الوجه البحري عنها في بقية المناطق.

• فيما يتعلق بمنطقة الوجه البحري:

يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق النمو عنها في تحقيق الجودة كأبعاد للميزة التنافسية للمنظمات الواقعة بتلك المنطقة.

• فيما يتعلق بمنطقة الوجه القبلي:

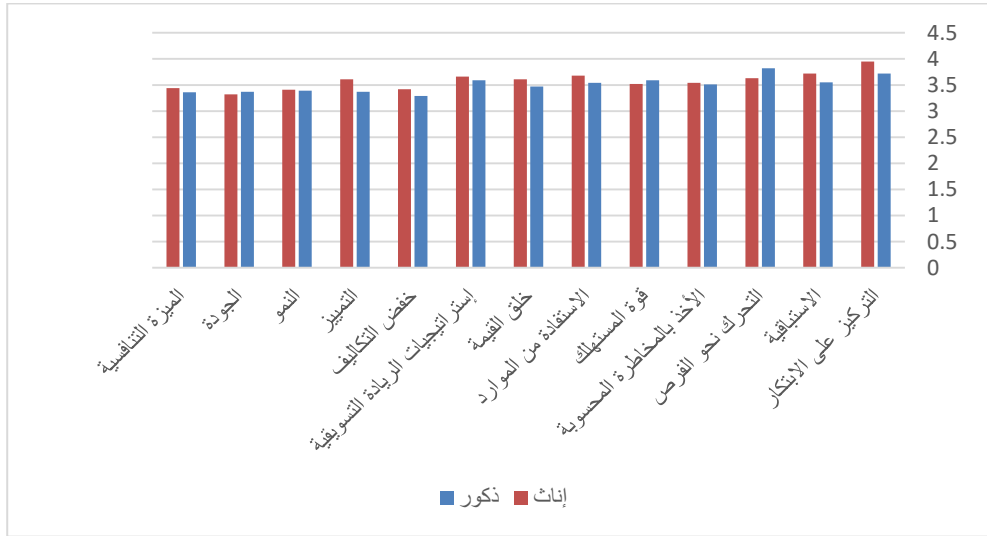
يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق الجودة عنها في تحقيق النمو كأبعاد للميزة التنافسية للمنظمات الواقعة بتلك المنطقة.

• فيما يتعلق بمنطقة القاهرة الكبرى:

يتضح أن استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة تؤثر معنوياً بدرجة أكبر في تحقيق الجودة عنها في تحقيق النمو كأبعاد للميزة التنافسية للمنظمات الواقعة بتلك المنطقة.

٤) المقارنة حسب نوع ملاك المنظمة (ذكر / أنثى)

تضمنت الدراسة الراهنة بيانات ميدانية تم تجميعها من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على مستوى نوعين من المفردات (ذكور، وإناث)، ويبين الشكل رقم (٥) متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين وأبعادهما بحسب النوع، كما يلي:



شكل رقم (٥): توزيع آراء عينة الدراسة حول متغيريها وأبعادهما حسب نوع ملاك المنظمة

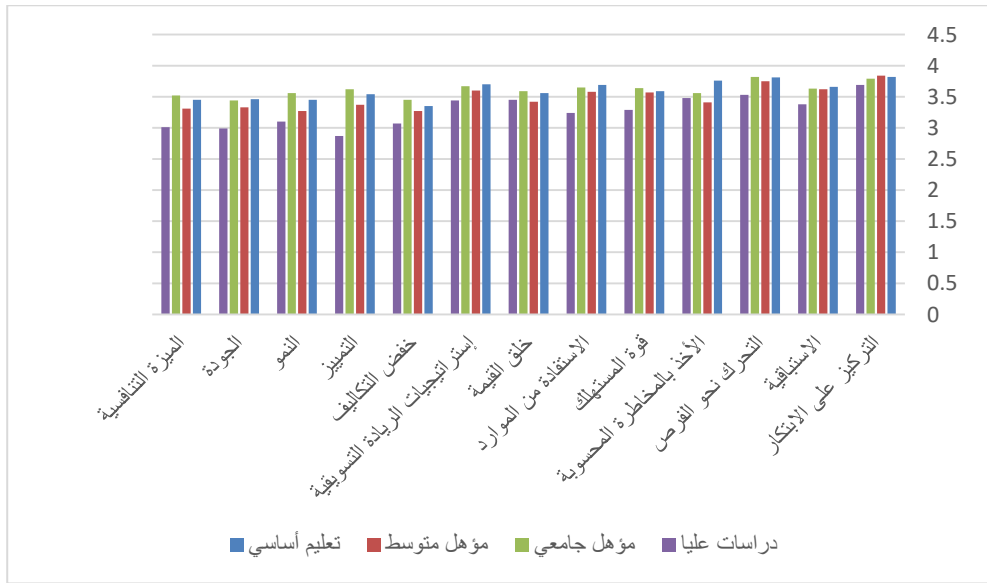
وقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول التنافسية لتلك المنظمات. إلا أنه وعلى مستوى أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية فقد وجدت اختلافات معنوية بين الذكور والإناث حول بُعد (التحرك نحو الفرص) فقط، حيث يتضح أن الذكور يحققون درجة أكبر من التحرك نحو الفرص بمتوسط للرتب (١٦٠.٩٢) أكثر من الإناث بمتوسط رتب (١٣٧.٩٩) وهو أمر ربما يشير إلى أن المنظمات التي يمتلكها ذكور تكون أكثر قدرة على البحث عن الفرص واقتناصها. كما اتضح أن درجة تأثير بُعد التحرك نحو الفرص في تحسين التنافسية للمنظمات كان أكثر من وجهة نظر الذكور ($R^2 = 0.324$) عنه ومن وجهة نظر الإناث ($R^2 = 0.147$).

ويتحفظ الباحثون على هذه النتيجة فإذا كان بعد التحرك نحو الفرص يشير إلى أن ملاك المنظمة يتجنبون قصر النظر التسويقي، ويتجاوزون شرائح عملائهم الحاليين

بحثاً عن مزيد من الفرص المرتقبة، ويتعين عليهم التعرف والبحث على الفرص المتاحة بروح الاقتناص، وديمومة المتابعة والبحث عن الفرص الجديدة بروح من الإصرار والرغبة في التحدي. ولا تجد الباحثة مبرراً منطقياً أو علمياً يؤكد هذا التباين بين ملاك المنظمات تبعاً لتباين النوع.

٥) المقارنة حسب مستوى تعليم ملاك المنظمة

تضمنت الدراسة الراهنة بيانات ميدانية تم تجميعها من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على مستوى أربع فئات من العينة وفقاً لمستوى التعليم، وهي: التعليم الأساسي، والمؤهل المتوسط، والمؤهل الجامعي، والدراسات العليا، ويبين الشكل رقم (٦) متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين وأبعادهما وفقاً لمستوى التعليم، كما يلي:



شكل رقم (٦): توزيع آراء عينة الدراسة حول متغيريها وأبعادهما حسب مستوى التعليم

وقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، عدم وجود فروق معنوية بين فئات عينة الدراسة وفق مستوى التعليم حول استراتيجية الريادة التسويقية وجميع أبعادها، بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير التنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (التميز، والنمو)، حيث يتضح أن:

• فيما يتعلق ببعده التميز (ضمن متغير التنافسية):

حققت آراء ذوي المؤهل الجامعي أعلى متوسط للرتب (١٦٩.١٢)، يليهم ذوي التعليم الأساسي بمتوسط رتب (١٦٦.٨٠)، يليهم ذوي المؤهل المتوسط بمتوسط رتب (١٤٧.٤٢)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أصحاب الدراسات العليا بمتوسط للرتب (١٠١.٠٨)، وتشير تلك الإحصاءات إلى أن مستوى التعليم الجامعي يحقق أعلى درجة من تحقيق التميز كأحد أبعاد التنافسية. (وسبق أن أوضح الباحثون أن المقصود ببعده التميز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء بطريقة فريدة على أسس: السرعة، المرونة، خدمة العميل. وبما يؤدي إلى أن تكون القيمة التي تحققها المنظمة لعملائها أعلى من متوسط القيمة التي تحققها المنظمات المنافسة. كما سبق أن أشارت الباحثة إلى أن هذا الأمر يكون مرهونا بقدرة المنظمة على استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة التي تمكنه من تمييز نفسه بما يقدمه من مبتكرات جديدة، وتخفيض الوقت المستغرق في التسويق وخدمة العملاء. وفضلاً عن ذلك فإن تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع البيانات الضخمة Big Data يساهم في تحسين تمييز العلامة التجارية. وتؤكد الباحثة على حقيقة أن التميز بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة يستند إلى الابتكار كميزة نسبية ضمن ميزات المنظمة. ، وتعتقد الباحثة أنه من المنطقي والمقبول أن تزداد قدرة المنظمة على تحقيق هذا البعد من أبعاد التنافسية بارتقاء المستوى التعليمي لملاك المنظمة، وهذا هو ما أكدته نتائج التحليل (التالية)، ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد التميز، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من فئات مستوى التعليم على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل

أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد التمييز للميزة التنافسية كانت الأكبر وفق آراء أصحاب المؤهل الجامعي ($R2 = 0.425$)، يليهم في ذلك أصحاب المؤهل المتوسط ($R2 = 0.418$)، يليهم في ذلك أصحاب التعليم الأساسي ($R2 = 0.360$)، بينما أقل مساهمة كانت من رأي أصحاب الدراسات العليا ($R2 = 0.246$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في التمييز وفق رأي أصحاب المؤهلات الجامعية.

• فيما يتعلق ببعد النمو (ضمن متغير التنافسية):

حققت آراء ذوي المؤهل الجامعي أعلى متوسط للرتب (168.01)، يليهم ذوي التعليم الأساسي بمتوسط رتب (161.28)، يليهم ذوي المؤهل المتوسط بمتوسط رتب (144.83)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أصحاب الدراسات العليا بمتوسط للرتب (121.90)، وتشير تلك الإحصاءات إلى أن مستوى التعليم الجامعي يحقق أعلى درجة من تحقيق النمو كأحد أبعاد التنافسية. (وفيما يتعلق ببعد النمو والذي يتمثل في زيادة الحصة السوقية للمشروع، وزيادة مبيعاته من خلال زيادة مستويات رضاء العملاء وبالطبع فهذا لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال تحسين كفاءة أداء الأعمال في المنظمة. وتعتقد الباحثة أنه يمكن للمنظمات تعزيز مصادر نموها من خلال الممارسات الابتكارية، والاعتماد على الإنترنت في اختراق السوق وتنمية حصصها. وكما أكدت التحليلات الإحصائية التالية فإن قدرة المنظمة على تحقيق هذه الممارسات لبعده النمو تتأثر باختلاف المستوى التعليمي لملاك المنظمة نظراً لتمتعهم بأفاق فكرية أوسع، وقدرات ذهنية أعلى)، ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في بُعد النمو، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من فئات مستوى التعليم على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين بُعد النمو للميزة التنافسية كانت الأكبر وفق آراء أصحاب التعليم الأساسي ($R2 = 0.516$)، يليهم في

ذلك أصحاب المؤهل المتوسط ($R2 = 0.500$)، يليهم في ذلك أصحاب المؤهل الجامعي ($R2 = 0.320$)، بينما أقل مساهمة كانت من رأي أصحاب الدراسات العليا ($R2 = 0.207$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في النمو وفق رأي أصحاب التعليم الأساسي والمؤهلات المتوسطة.

• فيما يتعلق بمتغير التنافسية ككل:

حققت آراء ذوي المؤهل الجامعي أعلى متوسط للرتب (167.05)، يليهم ذوي التعليم الأساسي بمتوسط رتب (162.99)، يليهم ذوي المؤهل المتوسط بمتوسط رتب (148.32)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أصحاب الدراسات العليا بمتوسط للرتب (109.95)، وتشير تلك الإحصاءات إلى أن مستوى التعليم الجامعي يحقق أعلى درجة من تحقيق التنافسية. (ويتمثل مفهوم التنافسية في أن تحقق المنظمة عائداً أعلى من متوسط العوائد في الصناعة، أو حصة سوقية أعلى، وقد أجمع ملاك المنظمات على تأثير الريادة التسويقية بشكلٍ معنوي على تنافسية المنظمة)، ونظراً لأن نتائج التحليل الإحصائي قد كشفت عن وجود أثر معنوي لاستراتيجية الريادة التسويقية في التنافسية، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار مرة ثانية لكل فئة من فئات مستوى التعليم على حدة وقد أوضحت نتائج ذلك التحليل أن مساهمة استراتيجية الريادة التسويقية مجتمعة في تحسين التنافسية كانت الأكبر وفق آراء أصحاب المؤهل المتوسط ($R2 = 0.624$)، يليهم في ذلك أصحاب التعليم الأساسي ($R2 = 0.436$)، بينما أقل مساهمة كانت من رأي أصحاب الدراسات العليا ($R2 = 0.339$)، وتؤكد تلك النتائج على أن اتباع استراتيجية الريادة التسويقية له الأثر الأكبر في النمو وفق رأي أصحاب التعليم الأساسي والمؤهلات المتوسطة.

جدول رقم (١)

ملخص نتائج الدراسة المقارنة لمتغيري الدراسة على ضوء المتغيرات الديموغرافية

الفرض الرئيسي	النص	النتائج
أولاً : فروض تتعلق بالمنظمة:		
١/٤	لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير استراتيجية الريادة التسويقية على تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف أنواع المنظمة	عدم وجود فروق معنوية بين الثلاثة أنواع من المنظمات حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول تنافسية تلك المنظمات. إلا أنه وعلى مستوى أبعاد متغير التنافسية فقد وجدت اختلافات معنوية بين تلك الأنواع الثلاثة من المنظمات فيما يتعلق بعدي التمييز والنمو فقط.
٢/٤	لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير استراتيجية الريادة التسويقية على تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف عدد العاملين بالمنظمة	عدم وجود فروق معنوية بين فئات العينة بحسب عدد العاملين حول استراتيجية الريادة التسويقية ككل، إلا أنه وعلى مستوى أبعادها فقد وجدت اختلافات معنوية حول بعدي (الاستفادة من الموارد، وخلق القيمة) فقط، أما فيما يتعلق بالتنافسية فقد وجدت فروق معنوية حول المتغير ككل وثلاثة فقط من أبعاده (خفض التكاليف، والتمييز، والنمو).
٣/٤	لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير استراتيجية الريادة التسويقية على تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف الموقع الجغرافي للمنظمة	عدم وجود فروق معنوية بين الأماكن الجغرافية الثلاثة للمشروعات حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول أي بعد من أبعادها، حول تنافسية تلك المنظمات. بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير تنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (النمو، الجودة).
ثانياً: فروض تتعلق بالمالك:		
٤/٤	لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير استراتيجية الريادة التسويقية على تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف نوع المالك (ذكر / أنثى)	عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث حول استراتيجية الريادة التسويقية وكذلك حول تنافسية تلك المنظمات. إلا أنه وعلى مستوى أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية فقد وجدت اختلافات معنوية بين الذكور والإناث حول بُعد (التحرك نحو الفرص) فقط، كما اتضح أن درجة تأثير بُعد التحرك نحو الفرص في تحسين تنافسية المنظمات كان أكثر من وجهة نظر الذكور عنه ومن وجهة نظر الإناث.
٥/٤	لا يوجد اختلاف معنوي في تأثير	عدم وجود فروق معنوية بين فئات عينة الدراسة وفق

استراتيجية الريادة التسويقية على تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة باختلاف مستوى تعليم الملاك	مستوى التعليم حول استراتيجية الريادة التسويقية وجميع أبعادها، بينما وجدت اختلافات جوهرية حول متغير تنافسية ككل وعلى مستوى اثنين فقط من أبعادها (التميز، والنمو).
--	--

المصدر: من إعداد الباحثين

المراجع

أولاً-العربية:

- ١- عبد القادر، عبد القادر محمد، (٢٠٠٨) ثقافة العمل الحر: مدخل لرفع القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة " تنمية القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ": الغرفة التجارية بالرياض.
- ٢- جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً-الأجنبية:

- 1- Alqahtani, N. and Usly, C, (2019), "Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: Synthesis and Conceptual Development", Journal of Business Research, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.035
- 2- Ardic P. Oya , Nataliya & Mylenko , S. Valentina, (2011), "Small and Medium Enterprises" ,Publication The World Bank , Washington , USA.
- 3- Bhatt G., Emdad A., Roberts N., and Grover V. (2010), "Building and Leveraging Information in Dynamic Environments: The Role of IT Infrastructure Flexibility as Enabler of Organizational Responsiveness and Competitive Advantage", Information & Management, 47, 341–349.
- 4- Gardner, D. M. (1994), "Marketing/entrepreneurship interface: A conceptualization", In G. E. Hills (Ed.). Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities (pp. 35–54) (pp. 35–54). Westport, Conn: Quorum Books.

- 5- Hallback, J., & Gabrielsson, P., (2013), "Entrepreneurial Marketing Strategies during the Growth of International New Ventures Originating in Small and Open Economies", International Business Review, Online Ver. 6 April 2013.
- 6- Hamad H., Elbeltagi I., and El-Gohary H. (2018), "An Empirical Investigation of Business-to-Business E-commerce Adoption and its Impact on SMEs Competitive Advantage: The Case of Egyptian Manufacturing SMEs", Strategic Change, 27(3):209–229.
- 7- Hatani L., Bua H., Mukhtar, Sidu D., and Geo L. O. (2016), "Development Model of Cacao Agro-Industry with Sectoral Competitive Advantage Based in Southeast Sulawesi", Indonesia. Global Journal of Flexible Systems Management 17(2):229–246.
- 8- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008), "The evolution and development of entrepreneurial marketing", Journal of Small Business Management, 46(1), 99–112.
- 9- Ibrahim, A. Bakr and Willard H. Ellis, "Entrepreneurship and Small Business Management". (Kidall/ Hunt Publishing Company, IOW, 1998) 3rd. ed.
- 10- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010), "Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1), 19–34.
- 11- Krell, K., & Matook, S. (2009), "Competitive advantage from mandatory investments: An empirical study of Australian firms", The Journal of Strategic Information Systems, 18(1), 31–45.
- 12- Kwak D-W., Seo Y-J., Mason R. (2018), "Investigating the Relationship between Supply Chain Innovation, Risk Management Capabilities and Competitive Advantage in Global Supply Chains", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38 Issue: 1, pp.2-21.

- 13- Kwak D-W., Seo Y-J., Mason R. (2018), "Investigating the Relationship between Supply Chain Innovation, Risk Management Capabilities and Competitive Advantage in Global Supply Chains", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 Issue: 1, pp.2-21.
- 14- Latukha M. O. (2018), "Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60, No. 1, pp. 69-87.
- 15- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- 16- Nassif, Vânia, Maria, Jorge and Ghobril, Alexandre, Nabil and Dasilva, Newton, Siqueira. (2010), "Understanding The Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Journal Of Brazilian Administration Review*, Vol 7, No 2.
- 17- Nora Sadiku-Dushia, Léo-Paul Danab,c, Veland Ramadania, (2019), "Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance", *Journal of Business Research*.
- 18- R. Kavitha & L. Gomathi Devi. (2013), "A review on non metal ion doped titania for the photocatalytic degradation of organic pollutants under UV/solar light: Role of photogenerated charge carrier dynamics in enhancing the activity". Volumes 140–141, August–September 2013, Pages 559-587.
- 19- Rua O., França A., and Ortiz R. F. (2018), "Key Drivers of SMEs Export Performance: The Mediating Effect of Competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 Issue: 2, pp.257-279.
- 20- Saeidia P., Saeidia S. P., Sofiana S., Saeidib S. P., Nilashic M., and Mardania A. (2018), "The Impact of Enterprise Risk Management on

- Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology", Computer Standards & Interfaces, In Press, 1-16, doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009
- 21- Storey, D. J. (1989), "Firm performance and size: Explanations from the small firm sectors", Small Business Economics, 1(3), 175–180.
- 22- Syed Zulfiqar Ali Shah, Nousheen Tariq Bhutta, (2013), "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective".
- 23- Teo T. SH, and Pian Y. (2003), "A Contingency Perspective on Internet Adoption and Competitive Advantage", European Journal of Information Systems, 12, 78–92.
- 24- Wickham Philip A. (2001), "Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management", 2nd. ed. Harlow: Person Education Limited.
- 25- Zhang N., Deng X., Zhao X., and Chang T. (2018), "Exploring the Sources of Contractors' Competitive Advantage on International HSR Construction Projects", International Journal of Civil Engineering, pp. 1-15.