



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور التسويق في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

(دراسة ميدانية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مدينة طرابلس)

ROLE OF THE MARKETING IN INCREASING
ACTIVATING SMES
(FIELD STUDY OF TROABALS CITY SMES)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

طارق الهادي علي النائلي

إشراف

الدكتور محمد خالد الجاسم

مشرف مشارك

الدكتور مصطفى الجليدي



﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ
وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ
وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى
الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

صدق الله العظيم

[الآية 286 من سورة البقرة]

الإهداء

إلى.. وطني الذي ينزف دماً جراء المؤامرة التي لحقت به

إلى .. روح والدي الطاهرة

إلى .. أُمِّي حفظها الله

إلى.. زوجتي ورفيقة دربي

إلى .. بناتي ملاذ وميهان

وإلى.. أخوتي وأخواتي

أهدي لهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

انطلاقاً من هدي المصطفى صلى الله عليه وسلم القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فيطيب لي ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لمن كان سبباً بعد الله تعالى في أن تبصر هذه الدراسة النور، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد خالد الجاسم المحترم الذي تحمل عبء الإشراف على هذه الدراسة، فأمدني بفيض من فكره العميق وعلمه المنير، وكان لي خير معين من خلال نصائحه السديدة وتوجيهاته الحكيمة، كان لها الأثر في إنجاز هذه الدراسة، ولما لقيته منه من طيب المعشر وحسن المعاملة، موصلاً هذا الشكر بالدكتور مصطفى الجليدي المشرف المشارك على هذه الأطروحة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أُعبر عن شكري وتقديري لجامعة دمشق العريقة التي منحتني شرف الانتساب العلمي لها لاستكمال دراستي الدقيقة في رحابها الفسيحة، ممثلة برئيس الجامعة ووكيلها العلمي والإداري المحترمين، وأسجل عظيم شكري وامتناني لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ممثلة في عميدها ووكيلها العلمي والإداري المحترمين، والأستاذ الدكتور/ جمال اليوسف المحترم رئيس قسم إدارة الأعمال بالكلية، والسادة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم المحترمين، والعاملين والعاملات في الكلية، الذين كانوا خير مثلاً للأخوة العربية الصادقة.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة الحكم والمناقشة المحترمين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وتحمل أعباء قراءتها وإثرائها. كما أنتهز هذه الفرصة لأقدم جزيل شكري وخالص تقديري لكل من قدم يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة، سواء بالكلمة الطيبة أو المعلومة القيمة أو النقد البناء، وفي مقدمتهم الدكتور عدنان غانم المحترم، أستاذ الإحصاء بجامعة دمشق، لما قدمه من عون ومساعدة وتوجيه أثناء تنفيذ الجزء المتعلق بالمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، ولتفضله بمراجعة وتدقيق الجزء الإحصائي من هذه الدراسة، والشكر موصول إلى الدكتور خلدون صبح المحترم أستاذ البلاغة في كلية الآداب ورئيس قسم تعليم اللغة العربية في المعهد العالي لتعليم اللغات في جامعة البعث، الذي قام بمراجعة وتدقيق الأطروحة من الناحية اللغوية، وأخيراً أغتتم هذه الفرصة لأعبر عن شكري وتقديري الكبيرين لكل الأساتذة الذين قاموا بمراجعة وتحكيم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان"، وأتوجه بالشكر كذلك إلى الإخوة القائمين على مكتبات كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، ومكتبة الأسد العامة، ومكتبة أكاديمية الدراسات العليا في طرابلس، ومكتبة الجامعة الأردنية، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأخوة العاملين في مكتب العلاقات العربي الليبي بدمشق.

وفق الله الجميع وسدد على طريق الخير خطاهم

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	مستخلص الدراسة
	❖ الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	المقدمة
4	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهداف الدراسة
5	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: متغيرات الدراسة
6	خامساً: نموذج الدراسة
8	سادساً: فرضيات الدراسة
8	سابعاً: مصادر جمع البيانات
9	ثامناً: منهجية الدراسة
9	تاسعاً: مجتمع الدراسة
9	عاشراً: الأساليب الإحصائية
10	الحادي عشر: حدود الدراسة
10	الثاني عشر: تعريفات إجرائية
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	❖ الفصل الأول: التسويق المعاصر في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
20	المقدمة
21	المبحث الأول: تطور مفهوم التسويق وعلاقته مع العميل
21	أولاً: مفهوم التسويق
25	ثانياً: أهمية التسويق
26	ثالثاً: الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة
32	رابعاً: الأداء التسويقي وطرق قياسه
34	المبحث الثاني: مفهوم المزيج التسويقي وعناصره
34	أولاً: مفهوم المزيج التسويقي

رقم الصفحة	المحتويات
35	ثانياً: المنتج
40	ثالثاً: التسعير
46	رابعاً: التوزيع
52	خامساً: الاتصالات التسويقية
	❖ الفصل الثاني: مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
59	المقدمة
60	المبحث الأول: المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
61	أولاً: تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
68	ثانياً: أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
72	ثالثاً: خصائص وميزات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
73	رابعاً: أهمية تبني المفهوم التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
75	المبحث الثاني: المعوقات والمشاكل في بيئة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
75	أولاً: معوقات البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
79	ثانياً: مساهمة التسويق في مواجهة المعوقات التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
81	ثالثاً: نقاط القوة التي تتمتع بها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
84	المبحث الثالث: مفهوم الريادة
84	أولاً: تعريف الريادة
86	ثانياً: خصائص الريادة
90	ثالثاً: صفات الريادي
	❖ الفصل الثالث : استراتيجيات التسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
94	المقدمة
95	المبحث الأول: الاستراتيجية التسويقية المفهوم والبيئة
96	أولاً: تعريف الاستراتيجية التسويقية
97	ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي
102	ثالثاً: علاقة الاستراتيجية التسويقية بالبيئة الكلية وعناصر المزيج التسويقي
104	رابعاً: البيئة التسويقية
109	المبحث الثاني: دور الاستراتيجيات التسويقية في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
109	أولاً: أدوات وضع الإستراتيجية التسويقية
115	ثانياً: الأداء (الربحية، والحصة السوقية، والنمو)
116	ثالثاً: المداخل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التسويقية
123	رابعاً: الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة
	❖ الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
129	المقدمة
130	المبحث الأول: نبذة عن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا
132	أولاً: تعريف المشروعات الصناعية الصغيرة في ليبيا
132	ثانياً: مجتمع الدراسة
133	ثالثاً: مصادر جمع البيانات
140	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية
140	أولاً: وصف خصائص مجتمع الدراسة
145	ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومناقشة تساؤلاتها

المحتويات	رقم الصفحة
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	153
المبحث الرابع: النتائج والتوصيات المقترحة	171
❖ قائمة المراجع	182
❖ ملاحق الدراسة	188

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	المفهوم الحديث لعملية تسليم أو تقديم القيمة	24
2	المقارنة بين مفهوم تسويق العلاقة ومفهوم تسويق الصفقة التقليدي	30
3	المقارنة بين خصائص عناصر المزيج الترويجي	56
4	حجم العمالة كمعيار في تصنيف الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عدد من دول العالم	63
5	تعريف المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية	64
6	أوجه الاختلاف بين الصناعات الصغيرة والحرفية والصناعات المنزلية	68
7	دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الصناعية	71
8	العلاقة بين المزيج التسويقي من وجهة نظر المنظمات ومزيج المنافع من وجهة نظر العملاء	103
9	الفرص والتهديدات البيئية للمنظمات	111
10	نقاط القوة والضعف في للمنظمات	112
11	معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ليبيا	132
12	يوضح المجتمع الكلي للدراسة ونسبة الاستجابة منه	133
13	مجتمع الدراسة حسب نوع الصناعة	133
14	متغيرات الدراسة التي تضمنتها الاستبانة	
15	معامل الارتباط بيرسون بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والدرجة الكلية للمتغير المستقل	137
16	معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع بين كل فقرة في فقرات مقياس الفاعلية والدرجة الكلية للفاعلية	137
17	يوضح الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة	137
18	يبين اختبار الثبات بالتصنيف (التجزئة النصفية) لكل متغير من متغيرات الدراسة	138
19	يبين عدد العاملين الدائمين في مجتمع الدراسة	140
20	يبين عدد سنوات خبرة مجتمع الدراسة في السوق	141
21	يبين نوعية المنتجات التي تنتجها مفردات مجتمع الدراسة	141
22	يبين رأس مال المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة	142
23	يبين مجتمع الدراسة من حيث الجهة التي تولى الإدارة	143
24	يبين توزيع وتكرار مديري المنشآت الصناعية وفقاً للمستوى التعليمي	143

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
144	يبيّن الشكل القانوني للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة	25
144	يبيّن جغرافية الأسواق للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة	26
145	يبيّن نتائج اختبار الإحصاء الوصفي للمتغير الأول (المنتج)	27
146	يبيّن المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعنصر التسعير	28
147	يبيّن الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (التوزيع)	29
148	يبيّن المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الاتصالات التسويقية)	30
149	يبيّن متوسطات المحاور الأربع الأولى في الاستبانة والتي تمثل المزيج التسويقي	31
149	يبيّن نتائج الاختبار الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الاستراتيجيات التسويقية	32
151	يبيّن المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية الثلاث في الاستبانة	33
151	يبيّن نتائج اختبار الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الفاعلية)	34
154	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين في المنشآت المستهدفة بالتحليل.	35
154	يوضح نتائج اختبار شيفيه للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين في المنشآت	36
155	يوضح التباين الأحادي لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لسنوات الخبرة في السوق	37
156	يوضح نتائج اختبار شيفيه للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق	38
157	يوضح نتائج اختبار (F) لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لرأس المال.	39
157	يوضح نتائج اختبار شيفيه للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لرأس المال.	40
158	يوضح الفئات التي تطبق الاستراتيجيات التسويقية من حيث معيار (عدد العاملين، سنوات الخبرة، رأس المال)	41
159	يوضح نتائج اختبار (F) في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.	42
159	يوضح نتائج اختبار شيفيه حول الفروق في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.	43
160	يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر المنتج في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	44
161	يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر التسعير في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	45
162	يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر التوزيع في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	46

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
47	يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر الاتصالات التسويقية في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	163
48	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي معاً وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	164
49	يوضح نتائج الانحدار المتعدد لاختبار اثر عناصر المزيج التسويقي في فاعلية المنشآت	164
50	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال عناصر المزيج التسويقي كمتغير مستقل.	165
51	يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية النمو وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	166
52	يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	167
53	يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية المنافسة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	168
54	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية معاً وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	169
55	يوضح نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر الاستراتيجيات التسويقية في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة	169
56	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال إتباع الاستراتيجيات التسويقية المتبعة كمتغير مستقل	170
57	يوضح مصفوفة تبين علاقة المتغيرات المستقلة في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	178

قائمة الأشكال والملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	8
2	المستويات الثلاث للمنتج	37
3	الخصائص العامة للمنتج	39
4	مراحل تطوير المنتج الجديد	40
5	يبيّن علاقة التسعير بالمنتج	41
6	قنوات التوزيع المباشرة و غير المباشرة	49
7	مراحل اختيار قنوات التوزيع	50
8	الاتصال بين المنظمة وعملائها	52
9	الفوائد التي يتحصل عليها الريادي	86
10	العلاقة بين الخصائص والقدرات الشخصية وبين نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	90
11	يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي	98
12	يبيّن عناصر إستراتيجية التسويق	104
13	يوضح التحليل البيئي	108
14	تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT	110
15	موقع الفرص التي يمكن اقتناصها بين الفرص المتاحة وقدرات المنظمة	111
16	يبيّن مصفوفة النمو السوقي / الحصة السوقية	113
17	يبيّن نموذج شبكة المنتج / السوق	117
18	يبيّن نموذج الاستراتيجيات التكيفية	
19	يبيّن نموذج الاستراتيجيات التي تناسب المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	125
20	يبيّن النموذج المقترح لزيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	177
رقم الملحق	ثانياً: عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	رسالة تسهيل المهمة	
2	الاستبانة	
3	قرار اللجنة الشعبية العامة	
4	كشوف غرفة التجارة والصناعة طرابلس	
5	مخرجات SPSS	

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المزيج التسويقي المناسب للمنشآت الصناعية قيد الدراسة، وتحديد الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لها، حيث أن هذه الدراسة تبحث في العلاقة بين المتغيرات التسويقية المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي والاستراتيجيات التسويقية المناسبة، والتي تؤدي إلى الرفع من فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن وضع نموذج تسويقي مقترح قد يساهم في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يتركه التسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من أثر في رفع الفاعلية المتمثلة في الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية، وقد تم اعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المسجلة لدى غرفة التجارة والصناعة في مدينة طرابلس الليبية، وتم توزيع (205) استبانة على مجتمع الدراسة، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تختلف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة باختلاف معايير تعريفها (عدد العاملين، سنوات خبرة المنشأة في السوق، ورأس المال).
- 2- وجود فروق معنوية بين تركيز المنشآت قيد الدراسة على (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية) وكانت الربحية أقل المتوسطات بينما أخذ جانب الحصة السوقية وحجم المبيعات الأكثر تركيزاً من قبل المنشآت المستهدفة بالتحليل.
- 3- أسفرت نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي (المنتج، والتسعير، والتوزيع، والاتصالات التسويقية) كل على حدا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بينها، وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 4- أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي مجتمعة ومنفردة، والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتوصل الباحث إلى أن العناصر الأكثر أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة هي (المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية) وذلك من خلال إدخال العناصر في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي أخرجت عنصر التوزيع من المعادلة.

5- أسفرت نتائج اختبار الفرضية السابعة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) مجتمعة، ومنفردة، والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتوصل الباحث إلى أن كل الاستراتيجيات التسويقية (النمو، والدفاع، المنافسة) ذات أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة وذلك من خلال إدخال الاستراتيجيات في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي بينت ذلك.

وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتي:

- 1- التركيز على عنصر التوزيع ومحاولة خلق قنوات توزيع جديدة تعتمد على طبيعة المنتجات وخصائصها، لكي تتمكن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من إيصال المنتجات إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- إنشاء أقسام متخصصة للتسويق تعنى بتخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية وتضم أفراد مؤهلين في مجال التسويق.
- 3- تطبيق النموذج التسويقي الذي وضعه الباحث على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 4- توفير كل المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حول الأسواق المحلية والدولية سواء على الانترنت أو النشرات والدوريات أو لدى الجهات ذات العلاقة.

Abstract

This study aims to identify the marketing mix appropriate for industrial installations under study, and identify marketing strategies appropriate, since this study examines the relationship between variables, marketing of the elements of the marketing mix and marketing strategies appropriate, and that lead to the lifting of the effectiveness of industrial small and medium enterprises, as well as in a model marketing proposal contribute to raising the effectiveness of industrial small and medium enterprises, as the study aims to identify what is left by marketing in the industrial enterprises of small and medium impact in raising the efficiency of market share, and sales volume, profitability, has been the adoption of the comprehensive survey of the study population of industrial enterprises of small and medium-registered with the Chamber of Commerce and Industry in the city of Tripoli, were distributed (205) questionnaires to the community of study, and analyzed using statistical program (SPSS), and study a set of results, including:

- 1 - different marketing strategies used in the industrial enterprises of small and medium-sized according to defined criteria (number of employees, years of experience of the enterprise in the market, and capital).
- 2 - There are significant differences between the concentration of facilities under study (market share, and sales volume, profitability) and the profitability averages less while taking the market share and sales volume by more focused analysis of the targeted facilities.
- 3 - The results of testing hypotheses concerning the elements of the marketing mix (product, pricing, distribution, and marketing communications) to each end of a relationship with a statistically significant effect among them, and the effectiveness of the industrial enterprises of small and medium enterprises.
- 4 - The results of hypothesis testing for a relationship significant effects between the independent variables of marketing mix elements collectively and individually, and the dependent variable of the effectiveness of industrial enterprises of small and medium enterprises, and the researcher concluded that the most important element and the impact in raising the effectiveness of the installations under study is the (product, pricing, marketing communications) through the introduction of elements in the equation of multiple regression that drove out the distribution of the equation.
- 5 - The results of hypothesis test-seventh of a relationship significant effects between the independent variables of the marketing strategies (growth, defend market share, competition) collectively and individually, and the dependent variable of the effectiveness of industrial enterprises of small and medium enterprises, and the researcher concluded that all the marketing strategies (growth, defense, competition) of the importance and impact in raising the effectiveness of the installations under study and that through the introduction of strategies in the multiple regression equation that showed that out.

Based on the results reached by the researcher recommends the following:

- 1 - focus on the element distribution and try to create new distribution channels depends on the nature and characteristics of products, to enable industrial enterprises of small and medium-sized delivery of products to the consumer the lowest possible cost.
- 2 - Establishing a specialized marketing departments concerned with planning and implementation of marketing activities, including qualified personnel in the field of marketing.
- 3 - catalog application of the model developed by the researcher on the industrial small and medium enterprises.
- 4 - To provide all necessary information for the management of industrial plants on small and medium-sized domestic and international markets, whether online or offline publications, periodicals, or with the relevant authorities.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة باختلاف طابعها سواء أكان صناعياً، أو خدمياً أم تجارياً، إحدى المقومات الأساسية لأي اقتصاد، لما لها من دور اجتماعي واقتصادي في التنمية الشاملة من حيث تحقيق الأمن الاقتصادي وتوفير فرص العمل، والاستفادة من الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها الدولة والحصول على درجة عالية من الاكتفاء الذاتي، ودخول الأسواق العالمية عن طريق التصدير، كما توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة دعماً مستمراً للمشروعات الكبيرة في توفير بعض عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى، بذلك كان لابد من توفير الدعم بمختلف أشكاله لهذا الحجم من المشروعات الصناعية الحيوية نظراً لأهميتها، وبسبب هذه الأهمية آنفة الذكر يجب العمل على الاهتمام بها وضمان نجاحها واستمرارها وهذا يتوقف إلى حد كبير على التسويق، فالمشروع الصغير على سبيل المثال لا يحتاج إلى تمويل كبير، وبالتالي فمن الممكن الحصول على ذلك التمويل من مصادره المختلفة، وشراء الآلات وقيام المشروع، ولكن أغلب تلك المشاريع تواجه صعوبات كبيرة في بيع منتجاتها ومواجهة منافسيها مما يؤدي بها إلى ارتفاع مخزونها من المنتجات، وبالتالي تعثرها بسبب غياب الدور التسويقي قبل البدء في الإنتاج إلى حين وصول السلعة إلى المستهلك، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى ذلك بشكل واضح.

وبهذا يتطلب القيام بالنشاط التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تخطيطاً ورقابة للأنشطة التسويقية، ودراسة خصائص الأسواق المستهدفة وتفضيلاتها، فضلاً عن المنافسة من أجل تقديم ما يناسب من سلع وخدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم بالسعر المناسب، وفي المكان والزمان المناسبين، وإعلام الزبون بوجود السلعة وتعريفه بها، ومحاولة خلق طلب أو حاجة لديه، وتحويل الحاجة أو الرغبة إلى طلب فاعل، باستخدام عناصر التسويق الحديث، التي تمثل المزيج التسويقي الذي يتكون من أربعة عناصر رئيسة هي: المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع، وهذا المزيج يساعد في تصميم الاستراتيجية التسويقية التي تؤدي إلى الجودة العالية والشاملة للمنتجات، فضلاً عن اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة والتي تتماشى وإمكانيات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لكي تساعد على تسويق منتجاتها.

والتسويق يشمل جميع النشاطات التي تتعلق بالتعرف على حاجات ورغبات الجمهور المستهدف عن طريق بحوث التسويق ودراسات الجدوى التسويقية، وذلك قبل الشروع في الإنتاج، وبعد الإنتاج، واتخاذ جميع القرارات فيما يتعلق بالمزيج التسويقي، الذي يعمل على تصميم المنتج، والتسعير،

والترويج، والتوزيع، وبالتالي يُعد التسويق للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة مهماً لأن نشاط التسويق يشكل جزءاً كبيراً من نشاطات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

وسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، يتكون الفصل التمهيدي من مبحثين تناول الأول الإطار العام للدراسة وتناول الثاني الدراسات السابقة، أما الفصل الأول فقد أشتمل على مبحثين جاء في الأول مفهوم التسويق وعلاقته مع العميل، والثاني المزيج التسويقي وعناصره، أما الفصل الثاني فقد تناول ثلاثة مباحث شمل المبحث الأول مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، والمبحث الثاني ركز على المعوقات والمشاكل في بيئة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، أما الثالث فتطرق فيه الباحث إلى الريادة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الثالث فسيكون فيه الحديث حول الاستراتيجيات التسويقية المفهوم والبيئة ودورها في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وجاء ذلك في مبحثين، وصولاً إلى الفصل الرابع الذي تم فيه التحليل الميداني للدراسة من خلال أربعة مباحث تناول المبحث الأول نبذة عن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، والمبحث الثاني تناول عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتناول الباحث في المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، والمبحث الرابع النتائج والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من اهتمام الدولة والمنظمات التي تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام ودعمها لما لها من دور هام في تحقيق عملية التنمية، فإن هذا الاهتمام انحصر في حل المشكلات التمويلية والإنتاجية مع إغفال جانب هام لا يمكن لأي مشروع اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح الاستمرار بدونه وهو الجانب التسويقي، الذي تواجه فيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة مشكلات عديدة تؤدي إلى تعثرها، ومن هذه المشاكل والمعوقات انعدام برامج التطوير المهني في معظم الاقتصاديات النامية عامة والعربية على وجه الخصوص، وبناءً عليه تنحصر مشكلة البحث في تحديد مدى قدرة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في استخدام التسويق واستراتيجياته لتحقيق أهدافها بزيادة فاعليتها المتمثلة في زيادة المبيعات، وتحقيق الربح، وحصولها على حصتها السوقية، وبالتالي يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل تقوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بتطوير وتحسين المنتجات؟
- 2- ماهي الآلية المستخدمة في تحديد أسعار المنتجات؟
- 3- هل لدى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة طرق تتبعها لتوزيع منتجاتها؟
- 4- هل تقوم بالترويج لمنتجاتها؟ وما هي الأساليب الترويجية المستخدمة؟
- 5- ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تساعد على زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة؟
- 6- هل تختلف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في إتباع الاستراتيجيات التسويقية باختلاف معاييرها التعريفية (عدد العاملين، سنوات الخبرة في السوق، رأس المال)؟
- 7- هل توجد اختلافات في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الفاعلية (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية)؟
- 8- ما هو المزيج التسويقي الأمثل الذي يساعد على زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في إتباع الاستراتيجيات التسويقية باختلاف المعايير التعريفية (عدد العاملين، سنوات الخبرة، رأس المال).
- 2- تحديد الإستراتيجيات التسويقية المناسبة التي تزيد من فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 3- التعرف على المزيج التسويقي الأمثل المستخدم من قبل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الذي يزيد من فاعليتها.
- 4- معرفة ما إذا كانت المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تركز على الفاعلية من جانب (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية).
- 5- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي من شأنها أن تؤدي إلى وضع نموذج تسويقي مقترح يساهم في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية هذه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأهمية وجودها ودعمها للمشروعات الكبرى بوصفها صناعات مغذية لصناعات أخرى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل التسويقية التي تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الفاعلية، إضافة إلى مساهمتها في اقتراح استراتيجيات تسويقية عملية تتناسب مع التحديات التي تواجهها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا.
- 2- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج العلمية توضح العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي في هذه المنشآت.
- 3- تساهم هذه الدراسة في زيادة الحصيلة العلمية للباحث، وصقل مهاراته بوصفها النقطة الفعلية لمسيرته البحثية، ومحاولة جادة من الباحث للمساهمة في تقييم الوضع الراهن للتسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، وتقديم منظومة متكاملة من الاقتراحات والحلول العلمية لها، على ضوء الدراسة الميدانية بهدف المساعدة في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة كي تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها على المستوى الوطني.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

1- المتغيرات المستقلة: تتضمن هذه الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

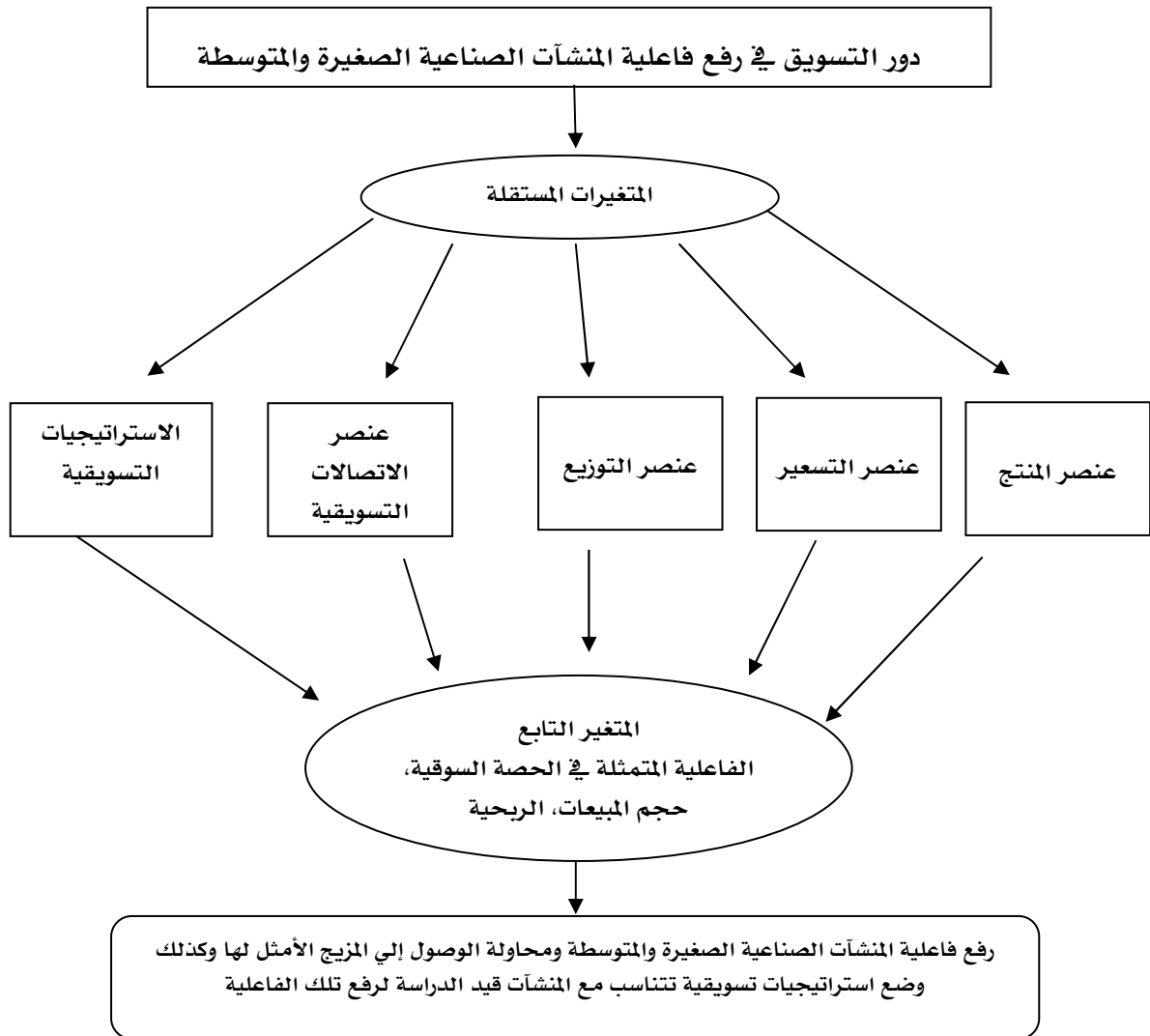
- المنتج: وهو العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي.
- التسعير: وهو العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي.
- الاتصالات التسويقية: وهو العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي.
- التوزيع: يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي.
- الاستراتيجيات التسويقية: وتمثل هنا الاستراتيجيات التي تتماشى مع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

2- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتأثر بتغير المتغيرات المستقلة والمتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ويقاس من خلال الربحية والحصة السوقية وحجم المبيعات.

خامساً: نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، قام الباحث بتصميم النموذج التالي للدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1) التالي، والذي يعكس العلاقات المتوقعة لكل من المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

متغيرات الدراسة



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة الذي يوضح متغيرات الدراسة (المصدر: من تصميم الباحث)

سادساً: فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على الفرضيات البحثية التالية التي تمت صياغتها على النحو التالي:

- 1- لا تختلف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في إتباع الاستراتيجيات التسويقية باختلاف معايير تعريفها (عدد العاملين، سنوات الخبرة في السوق، رأس المال).
- 2- لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الفاعلية (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية).
- 3- لا توجد علاقة جوهرية بين تطوير المنتجات وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 4- لا توجد علاقة جوهرية بين التسعير وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 5- توجد علاقة جوهرية بين التوزيع وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 6- لا توجد علاقة جوهرية بين الترويج وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة.
- 7- لا توجد علاقة جوهرية بين الاستراتيجيات التسويقية المقترحة (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) من جهة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة من جهة أخرى، ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى:
 - 1-7- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية النمو وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
 - 2-7- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
 - 3-7- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية المنافسة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

سابعاً: مصادر جمع البيانات

تأسيساً على ما تقدم، وبناء على تصميم هذه الدراسة ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، فقد تتطلب الأمر لإنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقاء معلوماتها وبياناتها إلى مصدرين متكاملين هما:

- 1- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، وفق ما هو متاح للباحث من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، من دراسات وأبحاث عربية وأجنبية منشورة

وغير منشورة، وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، وبعض الندوات، كما
أعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية على شبكة المعلومات الدولية.

2- المصادر الأولية: حيث تم الحصول عليها من خلال المسح الشامل الذي قام به الباحث لمجتمع
الدراسة، الذي تم اختياره واستهدافه في الدراسة الميدانية، من خلال توزيع أداة الدراسة
(الاستبانة) التي صممت خصيصاً لذلك واسترجاعها.

ثامناً: منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهجية التي تجمع بين الأسلوب الوصفي، والأسلوب التحليلي، الذي يعتمد على
المسح الميداني، حيث ركز الأسلوب الوصفي على توضيح المتغيرات التسويقية التي تناولتها الدراسة
ودورها في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، أما الأسلوب التحليلي فقد ركز
الباحث فيه على دراسة العلاقات ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكذلك دراسة الاختلافات
ما بين المنشآت قيد الدراسة فيما يتعلق بإتباعها للاستراتيجيات التسويقية وفق معايير تعريفها،
ومدى تركيزها على الفاعلية المتمثلة في المتغير التابع في الدراسة، وذلك لانسجام هذا المنهج مع
طبيعة وأغراض الدراسة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب
دراستها، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة هنا يتمثل في جميع المنشآت الصناعية الصغيرة
والمتوسطة في ليبيا وقد تم اعتماد عينة (عمدية) انتقائية متمثلة في المنشآت الصناعية
الصغيرة والمتوسطة والمسجلة في غرفة التجارة والصناعة بمدينة طرابلس، والتي يشملها تعريف
المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، والتي تتماشى مع حدود الدراسة، وإمكانية
المسح الشامل لمجتمع الدراسة فقد شملت هذه الدراسة كل مفردات المجتمع التي تتكون من
(235) منشأة صناعية صغيرة ومتوسطة بحسب سجلات غرفة التجارة والصناعة في مدينة
طرابلس.

عاشراً: الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة
(الاستبانة)، على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات، وأهداف الدراسة، وذلك
باستخدام برنامج مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد القيام بالخطوات
اللازمة لتجهيز البيانات وتجهيئها لعملية التحليل، باستخراج مقاييس الإحصاء الوصفي حيث تم
استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة، والمتوسطات الحسابية لتحديد
معدل استجابة مجتمع الدراسة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط

لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة والمتغير التابع، وتحديدتها، (فالارتباط يبين وجود العلاقة بين متغيرين أما الانحدار فيدرس أثر متغير مستقل على متغير تابع)، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، وكذلك تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات للاستراتيجيات التسويقية والخصائص التعريفية (عدد العاملين، سنوات الخبرة، ورأس المال)، ومعامل بيرسون وجوتمان وسيبرمان براون وكذلك معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة المصادقية والثبات في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha = 0.05$).

حادي عشر: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- 1- الحدود المكانية: ستشمل الحدود المكانية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الصناعات المختلفة في مدينة طرابلس على أن يشترط في المجتمع وجود مواصفات معينة حددها الباحث في الآتي:
 - يشترط أن لا يقل عمر المصنع في السوق عن ثلاث سنوات، حتى يمكن استبعاد أثر فترة التشغيل الأولية، التي عادة ما تتصف بزيادة المصروفات عن الإيرادات ونقص معرفة العملاء بإنتاج المصنع.
 - يستبعد من مجتمع الدراسة الورش الحرفية الصغيرة.
- 2- الحدود البشرية: ستكون المفردات المستهدفة مالكي/ مديري المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 3- الحدود الزمنية: تنحصر الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2009 إلى 2011.

ثاني عشر: تعريفات إجرائية

بهدف الفهم العميق، والإحاطة الكاملة لجوانب العلاقة بين المتغيرات الأساسية لموضوع الدراسة، فإنه من المهم توضيح المقصود ببعض المصطلحات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال تحويل تلك المصطلحات من المستوى النظري إلى المستوى الإجرائي، أي من مصطلحات نظرية إلى مصطلحات إجرائية قابلة للقياس، ومن هذه المصطلحات ما يلي:

المفهوم	التعريف الإجرائي
التسويق	التوجه التسويقي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال المزيج التسويقي الأمثل لمنتجاتها، واختيار الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لها، وإدارة علاقتها مع العملاء، والتوجه نحو السوق.
المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	هي المنشأة الصناعية التي يعمل فيها من 10 إلى 50 عامل وتبلغ تكاليفها الاستثمارية بعد استبعاد قيمتي الأرض والمباني من 50 ألف إلى 2,5 مليون دينار ليبي وتقدم سلعاً إنتاجية أو استهلاكية ويكون لها مستوى إداري.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المفهوم	التعريف الإجرائي
فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة	وهي وحدة القياس للدور التسويقي في زيادة الفاعلية من خلال معدل المبيعات، والربحية، والحصة السوقية.
المزيج التسويقي	هو محور العمل الذي تقوم به إدارة التسويق، لذلك ركز عليه الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي، بوصفه نشاطاً داخل المنظمة وخارجها، ويسعى من أجل تحقيق أهدافها عبر تحقيق رغبات وحاجات المستهلك من ناحية، والوصول بالمنشآت إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة المبيعات وتحقيق الربح والمحافظة على الحصة السوقية من ناحية أخرى.
الاستراتيجيات التسويقية	هي مجموعة من الاستراتيجيات المتمثلة في استراتيجية النمو (تطوير المنتج، وتطوير السوق)، واستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية (الاستقرار، والمدافع)، واستراتيجية المنافسة (التميز، والتركيز) التي تتماشى مع ظروف وإمكانيات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة الباحث إبراهيم البكور بعنوان " معوقات تبني التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصغيرة والمتوسطة " رسالة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة دمشق 2009، هدفت الدراسة إلى التأكيد على مدى وجود علاقة بين تبني التسويق عبر الإنترنت، وكل من المعوقات البيئية المتمثلة في العوامل التنظيمية، والمنافسة، والثقافة المعلوماتية لدى المستهلك، والبنية التحتية، وحماية وأمن المعلومات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود ضعف في تبني تطبيقات التسويق عبر الانترنت في الشركات محل الدراسة، وأن العوامل البيئية التي تناولتها الدراسة تشكل عائقاً امام تبني التسويق عبر الانترنت.

- **الدراسة الثانية:** دراسة الباحثة إلهام طمليه بعنوان "أثر الإستراتيجيات التسويقية التنافسية على قدرة المشاريع صغيرة الحجم في الأردن على تحقيق البقاء والنمو" بحث منشور مجلة جامعة عمان العربية العدد الأول 2009، سعت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم على تحقيق البقاء والنمو، اختبرت الدراسة خمس فرضيات تناولت المتغيرات المستقلة، تبني المفهوم التسويقي، وخصائص الريادة، ونظم معلومات التسويق، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والاستراتيجيات التسويقية التنافسية (استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية الإتحادات، واستراتيجية قيادة التكاليف)، وتأثيرها على المتغيرات التابعة المتمثلة في البقاء والنمو، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لكل من تبني المشاريع الصناعية الصغيرة المفهوم التسويقي، وخصائص الريادة التسويقية لدى إدارة المشاريع الصناعية صغيرة الحجم، استخدام نظم معلومات التسويق في المشاريع الصناعية صغيرة الحجم، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قدرة المشاريع الصناعية صغيرة الحجم على تحقيق البقاء والنمو، غير أنه لا يوجد أي تأثير

ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد في قدرة المشاريع الصناعية صغيرة الحجم على تحقيق البقاء والنمو.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة الباحث عبد العزيز غالب بعنوان "تطبيق السياسات التسويقية في المنشآت الصناعية الصغيرة" رسالة ماجستير جامعة عدن، 2008، هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى تطبيق المنشآت الصناعية الصغيرة لسياسات المزيج التسويقي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وعي مديري/ مالكي المنشآت الصناعية الصغيرة بمفهوم التسويق وأهميته، أظهرت الدراسة أن تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة يتميز بالتعدد والتنوع، سواء لدى المنظمات الحكومية أم غير الحكومية، وأنه لا يوجد عملياً تعريف موحد خاص بالمنشآت الصناعية، ويخلط مديرو/ مالكو المنشآت الصناعية الصغيرة عينة الدراسة بين المفهوم التسويقي، والمفهوم الإنتاجي، والمفهوم البيعي للتسويق، فهم يدركون التسويق على أنه: تقديم المنتج الجيد للمستهلك، أو أنه ترويج وبيع المنتج للمستهلك، آخذين بمفهوم المنتج، أو البيع، وأظهرت الدراسة أن هناك قصوراً واضحاً، باتجاهٍ سلبي في تطبيق سياسات المزيج التسويقي بالمنشآت الصناعية الصغيرة.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة الباحث على ميا بعنوان "دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والمعوقات التي تحدّ من كفاءة وفعالية المشروعات الصناعية العامة في القطر العربي السوري وآفاق تطويرها مستقبلاً"، بحث منشور مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (28) العدد (2) 2006، يهدف البحث إلى توضيح مفهوم المشروعات الصناعية العامة وأهميتها في تحقيق التنمية، وتقييم الوضع الراهن للمشروعات الصناعية العامة، بغية التعرف على المشاكل والعقبات التي تواجهها، والعمل على اقتراح الحلول المناسبة لها، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أحد من المديرين العامين في الشركات محل البحث من خريجي كليات الإدارة، بل إن جميعهم اكتسبوا خبراتهم الإدارية نتيجة ممارستهم لأعمال الإدارة بعد تعيينهم في مناصبهم الإدارية، مما يؤدي إلى عجز هؤلاء المديرين عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة نتيجة جهلهم بها. الأمر الذي يؤدي إلى فشل المشروعات التي يقودونها في تحقيق أهدافها المنشودة، وتبين أن معظم الشركات محل البحث تعاني من ضعف قدرتها على تسويق منتجاتها، بسبب انخفاض مستويات الجودة، نظراً لغياب نظم ضبط الجودة المناسبة لحجم شركاتهم من جهة، وإلى ارتفاع تكاليف المنتجات نتيجة ارتفاع نسبة الفاقد من جهة أخرى.

- **الدراسة الخامسة:** دراسة الباحث زياد محمد بعنوان "المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة" رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد جامعة دمشق، دراسة مقارنة بين حياة مكافحة البطالة في سورية وبنك التضامن في تونس، 2006، استهدف الباحث دراسة معوقات

التمويل في المشروعات الصغيرة بمقارنة إجراءات الهيئة العامة لمكافحة البطالة في سورية وبنك التضامن في تونس وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها، ضرورة التوسع في الدراسة التسويقية لتعطي نتائج مدخلات حقيقية للدراسة الفنية والمالية للجدوى الاقتصادية عن طريق تحديد حجم السوق، وتحديد الطاقة الاستيعابية للسوق، وتحديد الفجوة التسويقية.

- **الدراسة السادسة:** دراسة الباحث أحمد الشميمري بعنوان "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة" بحث منشور في مجلة الإدارة العامة العدد الأول فبراير 2006، هدفت الدراسة للكشف عن مدى إدراك المنشآت الصغيرة لمفهوم التوجه التسويقي وتطبيقها له بوصفه أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي تعنى بالعميل وتتمحور حوله، واقرحت الدراسة نموذجاً نظرياً لقياس العلاقة بين مبدأين رئيسين هما: موقف إدارة المنشأة من التوجه التسويقي، وسلوك المنشأة الصغيرة الذي يعكس توجهها التسويقي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العوامل التي تؤثر في التوجه التسويقي السلوكي هي الموقف من التوجه التسويقي، والمحددات الإدارية، وبساطة نظام الاتصالات، والعوامل المتعلقة بالعاملين، والتنظيمات الحكومية، كما أكدت الدراسة على أن الصفات القيادية من أبرز الصفات التي تؤثر في موقف المدير من التوجه التسويقي.

- **الدراسة السابعة:** دراسة الباحث سنان المرهضي بعنوان "المعوقات الإدارية وأثرها في أداء القطاع الصناعي الصغير" دراسة تحليلية على القطاع الصناعي الصغير في اليمن، مجلة جامعة صنعاء العدد السادس والعشرون بحث منشور 2006، استهدفت الدراسة ترتيب المعوقات والمشكلات التي تواجه القطاع الصناعي الصغير، والتمييز بين المشكلة الطبيعية وغير الطبيعية التي تواجه القطاع الصناعي، وتقديم مقترحات لكيفية الحد من المشاكل التي تواجه المنظمات الصناعية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعوقات تتمثل في عدم ولاء الجهات كافة للمنتجات المحلية، وتهريب المنتجات الأجنبية، وزيادة الضرائب، وزيادة الجمارك على المدخلات الصناعية المستوردة، وشدة المنافسة الخارجية.

- **الدراسة الثامنة:** دراسة الباحث رامي زيدان بعنوان "تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية" كلية الاقتصاد جامعة دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2006، استهدف الباحث التوصل إلى معيار لتصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، لأن نسبة مساهمتها في إجمالي عدد المشروعات الصناعية خلال فترة دراسة الباحث إلى 99.86% وذلك في العام 1999، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تمتاز المشروعات الصغيرة بجملة من الخصائص والسمات.
- 2- لا تعد المشروعات الصناعية الصغيرة ظاهرة مرحلية في عملية التنمية.
- 3- يمكن لكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية الاستمرار بفاعلية في

السوق المحلية والأسواق الخارجية، وذلك لن يتم إلا عن طريق الابتكار والتجديد في المنتجات، والتسويق، والإدارة الصناعية، والتنظيم الصناعي.

- **الدراسة التاسعة:** دراسة الباحث علاء عمر بعنوان "السياسات التسويقية وأثرها على الاداء التسويقي لشركات المياه المعبأة المعدة للاستهلاك البشري في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاردنية 2006، هدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات التسويقية في شركات تعبئة المياه، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف التسويقية في أداء هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين المتغيرات التسويقية مجتمعة (المزيج التسويقي) من جهة والأداء التسويقي من جهة أخرى، وهذا يشير إلى أن علاقة المزيج التسويقي بالاداء تزداد عندما تكون عناصر المزيج التسويقي مجتمعة.

- **الدراسة العاشرة:** دراسة الباحثين أياد وجارالله بعنوان " السلوك الإبداعي للمديرين وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية" المؤتمر الاكاديمي الاول لنشر الثقافة الإدارية وثقافة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، 2007 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة إيجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية.

- **الدراسة الحادية عشر:** دراسة الباحث أحمد شلبي بعنوان " قضايا التسويق لمنتجات الصناعات الصغيرة" القاهرة، إصدارات معهد التخطيط القومي، ندوة الصناعات الصغيرة وسياسات النهوض بها، بحث منشور 2002، تهدف الدراسة إلى معرفة قضايا التسويق التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة من حيث ضعف الوعي بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم والعمل على إرضائهم، وضعف القدرات والمهارات الإدارية في هذه المنشآت، وجود بعض القيود المؤسسية التي تحد من كفاءة الأسواق في مصر، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وقوع 75% من معوقات ومحددات دعم الصناعات الصغيرة وتطویرها على عاتق البيئة التسويقية المحيطة بها، وبسبب ظروفها وطبيعتها، وتعد أغلب القرارات التي يتخذها القائمون علي الأعمال بالصناعات الصغيرة قرارات عشوائية.

- **الدراسة الثانية عشر:** دراسة الباحث ناهد مطايريد بعنوان " تقييم الكفاءة الإدارية لمالكي المشروعات الصناعية المصرية الصغيرة" دراسة تطبيقية على قطاع الملابس، كلية التجارة جامعة الأزهر، أطروحة دكتوراه غير منشورة 1999، يهدف البحث إلى استخدام مدخل تنظيم المشروعات في تقييم الكفاءة الإدارية لمالكي المشروعات الصناعية الصغيرة، تتلخص أهم نتائج الدراسة في تأثير عناصر الكفاءة الإدارية لمالكي المشروعات

الصغيرة محل الدراسة على جميع مؤشرات فعالية أداء هذه المشروعات، يتمتع المالكون محل الدراسة بقدرة ما بين متوسطة وجيدة على ممارسة مهارات التسويق، ويعتمدون على أساليب الترويج الشخصية ويقل استخدامهم للطرق الأخرى غير الشخصية، ويستخدمون استراتيجيات المنافسة التي تقوم على السعر والجودة والسمعة والآلات الحديثة ويقل اعتمادهم على تشكيلة المنتجات ورفع كفاءة رجال البيع، وعدم انتشار منافذ البيع والإعلان وإدخال خطوط إنتاج جديدة وفتح أسواق جديدة، إن مفاهيم التوجه بالسوق والبحث عن فرص تسويقية ليست سائدة في عينة الدراسة.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

- **The first study:** a study researcher Pelham Wilson entitled "market orientation and its impact on the performance of industrial enterprises of small and medium-sized, Journal of Small Business Management", January 2000.

استهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه نحو السوق على أداء المشاريع الصناعية الصغيرة، وقد أشارت إلى أن تأثير استراتيجية التسويق المتبعة، وهيكل المنظمة الإداري، والبيئة التنافسية التي تعمل بها المشاريع الصغيرة هي أقل تأثيراً على أدائها من تبني ثقافة التوجه نحو السوق، وأن تأثير التوجه نحو السوق يكون أكبر تأثيراً على جودة منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة وقدرة هذه المشاريع على تطوير منتجات جديدة، وأن تبني التوجه نحو السوق هو مصدر قوي للميزة التنافسية.

- **The second study:** a study of researchers and Bareng Blodoren entitled "The relationship between the qualities of leadership and marketing strategy", Journal of marketing strategies in 2001 5th edition.

بحثت في العلاقة بين التوجه الريادي وخصائص الريادة لدى إدارة المشاريع الصغيرة واستراتيجية التسويق وتأثير ذلك على أداء المشروع، وخلصت الدراسة إلى أن المنظمة التي تتميز إدارتها بخصائص الريادة مثل الإبداع والمخاطرة والمبادرة هي الأكثر نجاحاً في عملية تطوير استراتيجيات تسويقية إبداعية، معتمدة على جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة الخارجية ومشاركتها مع جميع الأنشطة داخل المشروع، وهذا ما يُعد أحد مكونات التوجه نحو السوق وهذا ما يؤكد العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه نحو السوق واعتبرت الدراسة الإبداع والابتكار والريادة هي خصائص مهمة لضمان استمرار وبقاء المشروع الصغير وليس نموه فقط.

- **The third study:** a study researcher Donald Inerch entitled "The marketing strategies of small industrial projects", Journal of Small Business Management 1995.

هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات التي تواجه المصانع الصغيرة عند تسويق منتجاتها، وهل هناك تأثير لمحدودية الموارد المالية التي تفرض قيوداً مثل عدم القدرة على توظيف كفاءات بشرية مؤهلة ذات كفاءة تسويقية، صغر حجم السوق، العجز عن

تطوير المنتجات وجمود سياسات التسعير، لذلك يقترح الباحث أن تتبنى هذه المنشآت استراتيجيات التسويق منخفضة التكاليف، ويمثل مجتمع البحث في المنشآت الصناعية الصغيرة في ولاية تينيسى الأمريكية، وكان حجم العينة 218 منشأة تعمل في مختلف المجالات الصناعية، تتلخص أهم نتائج الدراسة في تسبب قلة الموارد المالية وصغر حجم المنشأة في مشكلات عند تخطيط استراتيجيات التسويق، وترتكز أسس المنافسة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة على خدمة جزء من السوق وتمييز منتجاتهم، ويعتقدون أن كثيراً من الاستراتيجيات التسويقية المعروفة تصلح فقط للتطبيق في المنشآت الكبيرة.

- **the fourth study:** a study researcher intellectual meso entitled "areas of strengths and weaknesses of adopting the concept of marketing items of small factories", Journal of Small Business Management 1998.

تهدف الدراسة لمعرفة ما إذا كانت فكرة "مفهوم التسويق" غامضة عند كثير من مالكي / مديري المصانع الصغيرة، وهل يطبق بعضهم "مفهوم التسويق" دون وعي بأنهم يفعلون ذلك؟ وتحاول هذه الدراسة قياس المدى الحقيقي لتبني هذا المفهوم في المصانع الصغيرة، ويتمثل مجتمع البحث في المنشآت الصناعية الصغيرة التي يعمل فيها أقل من 100 عامل وتقع في "ولاية مينسوتا" الأمريكية، وبلغ حجم العينة 350 منشأة تلخصت أهم النتائج في أن المصانع الصغيرة تطبق مفهوم "التسويق" بدرجة فوق المتوسط، ومن الجوانب التي تطبق، وبقوة ويتضمن مفهوم التسويق ما يلي: التركيز على رضا العملاء وإنتاج سلع تشبع حاجاتهم، وأخذ قدرة العميل المالية في الحسبان عند التسعير، ومحاولات الوصول إلى الكفاءة في الإنتاج وربط إدارة التسويق بقيمة التنظيم مباشرة، ومن جوانب الضعف في تطبيق مفهوم التسويق ما يلي: عدم القيام بدراسة حاجات العملاء وعدم وضع خطة سنوية للتسويق، وعدم قيامها بوضع المبيعات كهدف بدلاً من الأرباح، وعدم تخصيص موارد للبحوث والتطوير، وضعف التكامل والتنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى، وعدم التركيز على قطاع سوقي معين، ووجد أن تطبيق "مفهوم التسويق" يرتبط طردياً مع حجم المبيعات وحجم المنشأة.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

ومن خلال ما تقدم من دراسات سابقة نجد الآتي:

1- تناولت معظم الدراسات السابقة في نتائجها أن مبدأ نجاح المنشآت الصناعية الصغيرة يتوقف بدرجة كبيرة على أداء التسويق بكفاءة وفاعلية، وأرجعت غالبية الدراسات أسباب المشكلات التسويقية إلى عوامل داخلية، أو عوامل خارجية، وتبين للباحث أن الدراسات تناولت أبعاد الدور الذي يلعبه التسويق المباشر من خلال شبكة الانترنت، والمعوقات التمويلية في دراسة مقارنة، وركزت دراسة أخرى على واقع التسويق بين القطاع العام والخاص، وتناولت إحداها المتغيرات الإدارية وقياس أثرها

على القطاع الصناعي، وهدفت إحدى الدراسات لوضع معيار أو تعريف يصنف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودراسة بعض الجوانب الإدارية، ودرست أخرى عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي وهو الإعلان من حيث أنواعه وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى نموذج سلوك المستهلك، وركزت بعض الدراسات على العوامل الداخلية والخارجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تطوير عنصر المنتجات، وعناصر التنظيم ودورها في تقييم الكفاءة الإدارية للقطاع الصناعي الصغير والمتوسط، ودرست الأخرى التسويق من حيث المفهوم ومدى فهم مديري المشروعات الصغيرة له، ومدى قدرة المشروعات الصغيرة على مواجهة تكاليف التسويق وأثر محدودية الموارد المالية للمشروعات الصغيرة على التسويق، لذا تتميز هذه الدراسة بتناول عناصر المزيج التسويقي، والاستراتيجيات التسويقية للمساعدة في معرفة الدور الفعلي للتسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ومدى أسهامه في زيادة فاعليتها وتطويرها.

2- تُعد هذه الدراسة استجابة حقيقية لمتطلبات البيئة الليبية بكل ظروفها ومتغيراتها، وانعكاسها لواقع التسويق الفعلي المحلي، حيث تستحوذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام في ليبيا على الاهتمام الكبير من مؤسسات الدولة للنهوض بهذا القطاع، لما له من أهمية كبيرة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

3- تُعد هذه الدراسة من بين الدراسات والأبحاث القليلة في البيئة الليبية، فضلاً عن اختلاف الزمان والمكان الذي تجرى فيه الدراسة عن الدراسات السابقة، وحاجة مؤسسات الدولة لمثل هذه البحوث للمساعدة في النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص.

الفصل الأول

التسويق المعاصر

في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: تطور مفهوم التسويق وعلاقته مع العمل

المبحث الثاني: مفهوم المزيج التسويقي وعناصره

مقدمة

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة أعمال، ويحتل التسويق مكانة بارزة في نجاحها، فالنشاط التسويقي هو المركز الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى، فهو المسؤول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم، وهو الذي يضمن للمنشآت نموها ويحدد مستقبلها، فالمنشأة التي تمتلك أنظمة تسويقية فاعلة ومتطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة عالية، إذ التسويق علم وفن ومهنة، فهو علم له نظرياته ومفاهيمه، وفن له أصوله ومهاراته وتكتيكاته، وأصبح مهنة المنظمات الأولى القائمة على أسس علمية وفنية لمواجهة كل التغيرات وتطوراتها وتدور حوله كافة الاستراتيجيات والأهداف والتخصصات، بل أصبح المحرك الرئيس لعالم المال والأعمال، فقدرة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات وتحقيق النمو تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية، ولعل من أبرز العوامل التي أسهمت في الاهتمام بوظيفة التسويق هي تلك المتمثلة في المشاكل التي يواجهها الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر والمتمثلة في المنافسة الشديدة التي تعيشها اقتصاديات البلدان المختلفة، والنتيجة عن الطفرة التكنولوجية الكبيرة، وما يترتب عنها من زيادة كبيرة في المعروض السلعي بدرجة تفوق حجم الطلب الواقع عليها، إلى جانب تعدد البدائل المعروضة لكل نوع من أنواع السلع أو الخدمات بشكل كبير، إلى جانب ذلك النقص والاستنزاف العالي للمواد الإنتاجية المتمثلة بالمواد الخام والأولية، وهذه المشكلات مجتمعة أدت إلى حالة من الركود الاقتصادي بالنسبة للسلع المنتجة، أي أن طبيعة المشكلة التي تعيشها منظمات الأعمال في الوقت الراهن، هي ليست مشكلة إنتاج بقدر ما هي مشكلة تسويق⁽¹⁾.

ويعد التوجه التسويقي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال المزيج التسويقي الأمثل لمنتجاتها، والبحث عن أسواقها، واختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لها، وإدارة علاقتها مع العملاء، والتوجه نحو السوق، كل هذه الأساليب التسويقية الحديثة تساعد المنظمات الراغبة في زيادة فاعليتها من خلال إرضاء العملاء، للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

سيتم بإذن الله تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول الأول مفهوم التسويق وأهميته واتجاهاته الحديثة، أما المبحث الثاني فيتناول فيه الباحث مفهوم المزيج التسويقي وعناصره المتمثلة في (المنتج، والتسعير، والتوزيع، والاتصالات التسويقية).

(1) سمير عزيز، نظام سويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 1، 1999)، ص 3

المبحث الأول

تطور مفهوم التسويق وعلاقته مع العمل

أولاً: مفهوم التسويق

اختلفت تعريفات التسويق باختلاف أفكار ووجهات نظر الدارسين له، فقد مر التسويق بمراحل تطور تاريخي حتى تكامل بصورته الحديثة، بدءاً بمرحلة التوجه الإنتاجي، وبعد ذلك مرحلة التوجه البيعي، ويلاحظ المتتبع لتعريف الكتاب والباحثين للتسويق في مراحل مختلفة حجم الإثراء الحاصل في هذا المجال، وهذا يرجع إلى التراكم المعرفي في تطور الفكر الإنساني عندما فرض التسويق نفسه من خلال المؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة، فهو علم حديث تزداد أهميته في الحياة يوماً بعد يوم، لذلك فإن إعطاء عدة أمثلة عن التعريفات المعروفة للتسويق يعد أمراً ضرورياً، فإذا أخذنا تعريف جمعية التسويق الأمريكية 1985 نجدها تعرفه بأنه (عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسويق وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمؤسسات)⁽¹⁾.

فمن خلال التعريف السابق نجد أن جمعية التسويق الأمريكية تتناول التسويق من خلال الأنشطة التي تمثل المزيج التسويقي والأفكار بهدف خلق عملية التبادل، وأن التسويق يحقق المنفعة لطرفي التبادل، وعُرف التسويق بأنه (جهد إنساني يسعى إلى تحقيق أهداف مرغوب فيها تم تحديدها بشكل مسبق لتشكيل عمليات التبادل في الأسواق المستهدفة والتي تعد جوهر النشاط التسويقي)⁽²⁾.

ولعل ما يميز هذا التعريف عن تعريف جمعية التسويق الأمريكية هو أنه يركز أكثر على العناصر الأساسية التي تكون النشاط التسويقي ويوضح الهدف من وراء التسويق والمتمثلة في تحقيق أهداف عملية التبادل ودخول الأسواق المستهدفة وإشباع حاجات العملاء، وعُرف التسويق بأنه (عبارة عن أداء أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة)⁽³⁾.

(1) المهدي غنية، التسويق، (طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 2000)، ص 10

(2) نزار البرواري، أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2008)، ص 34

(3) Day G. & Wensley, "Marketing Theory with Strategic" Journal of Marketing 2001(April), p3

ونلاحظ أنه يقترب من التعريف السابق لكنه يضيف شيئاً مهماً هو الجمع بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة، وعرف كوتلر وكليمر التسويق بأنه (العملية الاجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه ويرغبون فيه من المنتجات من خلال إنتاجها وتبادلها وتقييمها فيما بينهم)¹.

ومن خلال التمعن في هذا التعريف نجد أن نقطة البداية في التسويق هي وجود الحاجات والرغبات البشرية، ثم وجود المنتجات التي تشبع هذه الحاجات، على الرغم من ذلك فوجود الحاجات والمنتجات وعملية التبادل لا تتم إلا في ما يعرف بالسوق، وركز التعريف على التغذية المرتدة من العملاء من حيث التقييم حيث يعطى هذا التعريف شمولية أكثر للموضوع، ومع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها التسويقية قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفاً للتسويق ينص على (التسويق هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات، لخلق وتوصيل وتقديم قيمة للعملاء، وإدارة علاقات العميل بطريقة مفيدة للمنظمة وشركائها)².

ومما تقدم فإن جميع التعريفات التي ذكرناها تعتبر هامة لأنها تبرز لنا بعض الجوانب من طبيعة التسويق، ويرى الباحث أن التسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هو (تعريف وتحديد احتياجات العملاء، وإرضاء هذه الحاجات بشكل يحقق أهداف المنشأة ويتطابق مع مواردها من خلال تقديم المنتجات ذات القيمة وتبادلها مع الآخرين)، ويتطلب ذلك أن يكون التسويق هو الموجه الأساس لفلسفة المنشأة، ونجد أن التعريفات السابقة تركز على المفاهيم الأساسية التالية:

1- الاحتياجات والرغبات والطلبات: إن أساس التسويق يقع في حقيقة أن النفس البشرية ترغب في الحصول على خدمات ومنتجات محددة وبعض هذه الاحتياجات ضروري، وبعضها الآخر يرغبها الناس لجعل حياتهم أكثر سهولة ومتعة، وهناك فارق مهم بين الحاجة والرغبة، ففي حين تكون احتياجات الناس عادة محدودة، فإن رغباتهم وطلباتهم كثيرة ومتعددة، وعندما يريد شخص ما منتجاً أو خدمة معينة وتكون لديه الرغبة فيها والقدرة على الدفع مقابلها، تتحول هذه الرغبات إلى طلبات ويحدد التسويق طلبات الزبائن ويبين كيفية تلبيةها من خلال المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجاتهم.

2- المنتجات والخدمات: يلبي الناس رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة، ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها ولمسها، فإن الخدمات تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس ولا يمكن امتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظراً للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج.

3- القيمة والكلفة والرضا: يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات التي تحقق احتياجاتهم وهناك أيضاً عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة.

(1) Kotler ph, & Keller " marketing " Prentice Hall International ,8th , addition ,New Jersey ,2006 , P34.

(2) على الخضرم وآخرون، أساسيات التسويق (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2010 / 2011) ص 16

4- التبادل والتعامل: يظهر التسويق من خلال هذين العاملين، ويتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له القيمة نفسها، في المقابل نظراً لأن التبادل حدث، فإنه ينظر إليه كتعامل، ويسجل على أساس ذلك ويتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود، هذه وحدة قياس التسويق التي تثبت كمية المنتجات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.

5- العلاقات مع العملاء: يركز التسويق على تقديم قيمة للعملاء وبناء العلاقات معهم، والاهتمام كذلك بشركاء المنظمة من عملاء وموظفين وموردين وموزعين ومساهمين.

6- الأسواق: يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية هذه الاحتياجات أو الرغبات، وأن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة الزبائن ومتوسط دخولهم، وتمثل السوق المحتملة أولئك الزبائن الذين لديهم رغبة معلنة، ويمثل المستوى المحدد للطلبات عدد الأفراد الذين يريدون المنتج، ويجب أن تؤخذ الاحتياجات غير المعلن عنها في الحسبان عند وضع أية خطة تسويقية، وتعد الخصائص الديموغرافية مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة.

7- إدارة التسويق: تُعد إدارة التسويق عملية مستمرة من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها عن طريق اختيار المزيج التسويقي الملائم لكل منتج ويتكون هذا المزيج من (المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج)، وفي ظل تلك التعريفات فإن التسويق يعد عملية إدارية تقوم على افتراض أن المنشأة تعلم جيداً ما هو الشيء الذي يجب إنتاجه، وأن السوق سيشتري هذه الوحدات المنتجة مقابل تحقيق الربح المرغوب والوصول إلى الأهداف المرسومة، ولكن هذا المفهوم يصلح في حالة الأسواق التي تعاني من نقص في المعروض أو حالة الأسواق التي يوجد بها فائض طلب، التي تسمى أسواق البائعين، ولكن في ظل التحولات السريعة في السنوات الأخيرة، تحول السوق إلى سوق مشتريين، مما أدى إلى ظهور وجهة النظر الحديثة لخلق القيمة والتوجه نحو السوق، وقد أشار كوتلر إلى تعريف التسويق على أنه (فلسفة تقوم على أن الوصول إلى أهداف المنظمة يتحقق من خلال قدرة المنظمة في أن تكون الأكثر تميزاً في خلق وتوصيل القيمة المميزة للعملاء في السوق المستهدف)⁽¹⁾.

وعاد كوتلر وأرمسترونج ليتفقا على تعريف التسويق على أنه (العملية التي تخلق الشركات من خلالها قيمة للعملاء وتبني علاقات قوية معهم من أجل أن تحصل بدورها على قيمة منهم)⁽²⁾. ومن خلال ذلك يشير الباحث إلى أن هذا المفهوم يُكمل ولا ينقص من معاني التسويق التي وردت سابقاً، وإنما هو نتاج للتطور الحاصل لعلم التسويق واستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق

(1) Kotler, Philip, Marketing Management, 11th Editions, Prentice -Hall Inc. (2003) p19.

(2) Kotler, Philip, & Armstrong, principles of marketing, prentice hall.(2008),p5.

وتفاعلها مع البيئة المحيطة بالمنظمات، وخاصة الصغيرة منها والمتوسطة في ظل التكتلات الاقتصادية والعولمة وكونية الأسواق وبهذا فإن التسويق يقوم على أربعة مرتكزات أساسية هي:

- التركيز على العملاء في السوق المستهدفة لفهم حاجاتهم وخصائصهم.
- التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.
- تحقيق الربح كهدف طويل الأجل من خلال رضا العملاء.
- التوجه نحو المنافسين بتحديد مكان بينهم.

ومن خلال هذه الفلسفة فإن العملية التسويقية تُعد نقطة البداية في تخطيط الأعمال حيث تنظر الشركة إلى نفسها على أنها جزء من سلسلة خلق القيمة وتقديمها إلى العملاء ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) المفهوم الحديث لعملية تسليم أو تقديم القيمة

اختيار القيمة	توفير القيمة	توصيل القيمة
تقسيم العملاء إلى قطاعات	تمية المزيج التسويقي للمنتج السلعة < السعر < التوزيع	المزيج الترويجي الإعلان < البيع الشخصي
اختيار القطاع السوقي	التمركز	

Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice -Hall (1997) p 757

ففي المرحلة الأولى ستختار القيمة التي تمثل الأنشطة التسويقية، التي يجب أن تتم قبل أن يوجد المنتج أصلاً، وذلك من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

- تقسيم السوق إلى قطاعات: وتمثل هذه العملية نقطة البداية للمدخل التسويقي الحديث.
- اختيار القطاع السوقي المناسب: الذي يمثل اختيار القطاع الذي تستهدف المنظمة خدمته.
- وضع خطة التمرکز داخل القطاع المستهدف وتتميتها: وذلك بإتباع مجموعة من الأدوات والخطط التي تستهدف تحديد الموقع الذي يشغله المنتج في أعين المستهلكين المستهدفين⁽¹⁾.

يلاحظ الباحث أن المعادلة الثلاثية السابقة المكونة من تقسيم العملاء إلى قطاعات واختيار القطاع المستهدف ومن ثم التمرکز، تمثل الأجزاء الأساسية والضرورية لاختيار الأهداف في وضع الاستراتيجية التسويقية، وبمجرد أن تنتهي الشركة من اختيار الأهداف في المرحلة السابقة تبدأ المرحلة الثانية هي: إنتاج وتوفير قيمة المنتج والمتمثلة في تحديد مواصفات المنتج ووضع السعر المناسب ومستوى الخدمة المناسبة وكيفية التوزيع، وصولاً إلى المرحلة الثالثة والمتمثلة في توصيل القيمة كاملة إلى العميل، وذلك من خلال الأنشطة الاتصالية، وأضاف كوتلر أن الخطوة المنطقية بعد الإجراءات المذكورة في عملية تقديم القيمة هي تحليل الفرص التسويقية للشركة، وبطبيعة الحال سيتوقف نجاح العملية التسويقية على مدى سلامة وصحة عملية تحليل الفرص التسويقية، لأنها هي من ستحدد الأسواق الجذابة، وكيفية التركيز عليها وكيفية التمرکز فيها، وكيف نقدم لها المنتج

(1) Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice -Hall (1997) p 757.

المناسب، وكيف نسعره، وكيف نتواصل معها، ومعرفة الطرق التي تؤدي إليها، وهذا ما سيحاول الباحث تناوله في هذه الدراسة.

مما تقدم نجد أن تطبيق المفهوم التسويقي الذي يُعد فلسفة تسويقية تتبناها إدارة المنظمات سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، صناعية أم تجارية أم خدمية، هو تجسيد عملي لاستراتيجية التوجه نحو العملاء بخلق قيمة لهم من خلال حاجاتهم ورغباتهم، وأن هناك أكثر من تعريف للمفهوم التسويقي الحديث كانت أغلبها متفقة على أن هناك ثلاثة مكونات أساسية هي التركيز على العملاء، والتنسيق والتكامل بين أنشطة التسويق، وتحقيق الربح في الأجل الطويل، والتوجه نحو المنافسين، ويضيف الباحث هنا مكوناً جديداً هو ثقافة التوجه التسويقي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، لأنها تقودها إلى الاستمرارية عن طريق انتهاجها سلوكاً عملياً في جمع المعلومات حول البيئة المحيطة بها، وخاصة متغيرات السوق، واستخدام تلك المعلومات بشكل يضمن خلق القيمة للعملاء، وبالتالي تتحقق لها الميزة التنافسية التي تساعد على خلق قدر من الفاعلية، وهذا يحدث من خلال فهم حاجات العملاء ودراسة إمكانيات المنافسين وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة لذلك.

ثانياً: أهمية التسويق

أصبح التسويق يتناول جميع ما يحيط بالإنسان في حياته، وكذلك مسألة حاسمة لنجاح أية منظمة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، وهو نقطة البداية والنهاية، فلا تستطيع المنظمات إنتاج إلا ما يمكن تسويقه من السلع والخدمات فضلاً عن ذلك، فإن أهميته تتبع من تحقيق رضا المستهلك وإمكانية استمرار التعامل معه، ويمكن تحديد أهميته بالنقاط التالية:¹

1- بالنسبة للمنظمات:

- يسبق الإنتاج ويوجهه.
- يعنى بتحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها.
- يساعد المنظمة على البقاء والنمو والتوسع.
- يوصل المعلومات إلى المستهلك ويحصل على التغذية المرتجعة.

2- بالنسبة لرجال الأعمال ومالكي المنظمات:

- يساهم في نجاح المنظمة وتوسعها، لأنه سيحدد جدوى الاستثمار في المشروع.
- يوجه الاستثمار نحو المشاريع الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك.
- يوفر فرص عمل في محيط العمل التسويقي كتجارة الجملة والتجزئة والمبيعات والإعلان.
- يساهم في تحقيق البقاء والنجاح للمنظمة ولاسيما في الأسواق ذات المنافسة الشديدة المزدهمة.

(1) مصطفى أبوبكر، التسويق الحديث (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ط1، 2009) ص 16

3- بالنسبة للمستهلك:

- يتوجه إلى المستهلك وذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية.
- يعمل على تحقيق المنافع المكانية والزمنية والحيازية والنفسية لدى المستهلك.
- يعمل على وضع مركز معين للمنظمة في ذهن المستهلك يميزها عن غيرها.
- يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتجات من خلال وسائل الترويج المختلفة.

4- بالنسبة للمجتمع:

- يسهم بتحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية بما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.
- يعمل بوصفه نشاطاً اجتماعياً في بيئة اجتماعية، لذلك فهو يحافظ على الاعتبارات والقيم الأخلاقية والقانونية وغيرها بما يسهم في صيانة المجتمع.

مما تقدم يرى الباحث أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يجب أن تدرك دور التسويق وأهميته، وعلى الجهات الحكومية المعنية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة القيام بهذا الدور، لأن التسويق لم يعد مجرد وظيفة في المشروع، بل إنه الطريق إلى النجاح وتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق التوجه نحو العملاء بالتركيز على الأسواق التي تناسب منتجاتهم وتحقيق الربحية لهم، والنظر إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية، وتوسع في الفرص والنمو، وكذلك الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي التي تعتبر أساسيات بناء المنتجات في الوصول إلى الأسواق عن طريق إيصال قيم تلك المنتجات إلى العملاء التي تحقق لهم الرضا والإشباع.

ثالثاً: الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة:

من الطبيعي أن نجاح المنظمات بعامة يعتمد على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الفعليين لديها، ولكن ما هو مطلوب للحفاظ على هؤلاء العملاء وضمان موالاتهم للمنظمة هو تعزيز وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، لتضمن لنفسها البقاء والنمو والربحية، وهذا ما يعرف بتسويق العلاقة الذي يُعد العملاء شركاء للمنظمة، وأن على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها، من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم، كأهم ما يمكن أن تحققه المنظمة من ميزة تنافسية، في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي وزيادة الوعي لدى العملاء، نظراً لثورة الاتصالات التي تتيح لهم كما هائلاً من المعلومات، ومن مختلف المصادر، وفيما يلي نسرد ما جاء في بعض الأدبيات حول مفهوم التسويق بالعلاقة.

1- مفهوم التسويق بالعلاقة:

يقوم المفهوم التقليدي للتسويق على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب العملاء الجدد ويتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت لا يتمتع بصفة الدوام

والاستمرارية، ولذا تعتبر كل عملية تبادلية مع العملاء هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي، في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، وهو أن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس مهمة هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للمنتج⁽¹⁾.

كما أن التسويق بالعلاقة هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديدهم والعمل على استقطابهم ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكاناتهم، وإقامة علاقات طويلة الأجل، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة مثل الانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وعملائها، كما يساعد العملاء على إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المنظمة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون فيها، ويعزز الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع منظمة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم وللوصول إلى تحقيق وتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، لا بد من التركيز على بناء قاعدة بيانات حول العملاء، وهو ما يُعد الأداة ذات القوة الضرورية لتحقيق تسويق العلاقة لأنه يساعد على الاتصال الشخصي مع العملاء والذي يقود إلى بناء العلاقات معهم⁽²⁾.

مما تقدم نجد أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب العملاء الجدد، ولكن يجب التنبيه إلى أنه لا يمكن احتساب كل العملاء الحاليين لأن من أبرز أهداف التسويق بالعلاقات تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجياً إلى عملاء موالين يتصرفون كمدافعين عن المنظمة، ويتحول العميل عندها إلى مصدر استقطاب للمزيد من العملاء وهذا يقودنا إلى تعريف تسويق العلاقة كما عرفه بعض الكتاب على أنه (عملية تسويقية شاملة لأجل بناء علاقات مع العملاء والحفاظ على هذه العلاقات من خلال تقديم قيمة عالية للعملاء وإرضائهم)⁽³⁾.

ويُعرف تسويق العلاقة بأنه (عملية تعريف العميل المستهدف، والعمل على جذبه واستهدافه، والعمل على الاحتفاظ به ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول)⁽⁴⁾.

(1) Egan, John. "Relationship Marketing – Exploring relational Strategies in marketing" Pearson Education- Prentice Hall(2007).P 10

(2) الهام فخري احمد، ورقة بحثية منشورة، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي – المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية الفرص والتحديات بعنوان التسويق بالعلاقات، الدوحة- قطر(2003) 6 الى 8 أكتوبر. ص 3

(3) Kotler ph, G Armstrong, principles of marketing, Op. Cit.,(2008) p 13.

(4) Linda L. Price & Eric J, " Commercial Friendships: Service Provider- Client Relationships in Context", Journal of Marketing, Arnould (1999), Vol, 63, October

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يتبين للباحث أن التسويق بالعلاقات يتضمن ثلاثة جوانب مكملة بعضها لبعض، فالجانب الأول هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء، وصولاً إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبياً من العملاء، أي أنها عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما يقع في لحظة من الزمن، أي تغيير التركيز من تسويق الصفقة إلى تسويق العلاقة الدائمة، والجانب الثاني يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة مثل الموردين والعاملين والجماعات المرجعية والنقابات والغرفة التجارية والضرائب والبنوك، كل هذه الجهات يجب أن تربطه مع المنظمة علاقة جيدة ودائمة، والجانب الثالث يتضمن تشكيل المزيج التسويقي المناسب، الذي يضمن علاقة دائمة وثقة متبادلة مع العملاء والبيئة المحيطة بالمنظمة، ولكسب ثقة العميل يجب على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تكوين ثلاث قيم هي: قيمة الأداء وقيمة السعر وسهولة التعامل، فمن ناحية قيمة الأداء يبحث العملاء دوماً عن المنتجات التي تلبي مطالبهم، وبالنسبة إلى قيمة السعر فيحرص العملاء دوماً على دفع سعر معقول، ومن ناحية قيمة سهولة التعامل فإن العملاء يجدون راحة كبيرة عندما يجدون أن المنظمة قريبة منهم وهذا بالتحديد دور التوزيع والترويج.

2- الافتراضات الأساسية لمفهوم التسويق بالعلاقات⁽¹⁾:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة افتراضات تم التأكد منها واختبارها في بحوث عديدة هي:

- إن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به يعد أقل كلفة من عملية جذب واستهداف العميل الجديد فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد قد تصل من خمسة إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي.
- إن العميل الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساس دون تفاوض، ويُعد مصدر للدعاية للمنظمة.
- ولذا فإن العميل الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة هو أكثر ربحية للمنظمة من العميل الجديد.
- إن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلاً من التحول من مسوق لآخر.
- انطلاقاً مما سبق نجد أن هذه الافتراضات تقوي دور التسويق بالعلاقة وتبرر وجوده وتعطيه أولوية التطبيق، وعنصر الثقة مهم هنا في تكوين علاقة متينة مع العملاء، ويمكن أن تساعد

(1) الهام فخري احمد، ورقة بحثية منشورة في الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات بعنوان التسويق بالعلاقات (مرجع سبق ذكره) ص 6

الإجراءات التالية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاحتفاظ بعملائها من وجهة نظر الباحث في تجزئة السوق الكلية، واختيار السوق المستهدفة لتسويق منتجاتها وجذب العملاء الفعليين، وإشباع حاجات هؤلاء العملاء ومن ثم الاحتفاظ بهم، وتكوين علاقة متينة معهم من خلال دعم وتعزيز ولائهم، لأن تسرب العملاء سيكلف المنظمة خسائر كثيرة والعكس في حالة الولاء، فإنها ستعظم العائد من خلال آليات التحفيز والترغيب والترويج وخدمات ما بعد البيع وغيرها.¹

3- مكونات التسويق بالعلاقات⁽²⁾:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.
 - إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة.
 - العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل.
 - دعم التعاون والتنسيق المستمر بين الموقين والعملاء.
 - إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء.
 - بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المنظمة ومختلف الأطراف مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المنظمة.
- ومن خلال عرض هذه المكونات نجد إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كفلسفة حول كيفية أداء العمل التسويقي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، هو انتقالها من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقة ولكن ذلك يتطلب مجهودات كبيرة من حيث التغيير الجذري في فلسفتها، والتغيير في قيم وثقافة الهيكل التنظيمي لها، وعقلية إدارتها، وكذلك نظام المكافآت والحوافز المعمول به، والتركيز على نوعية العملاء وليس عددهم والتعامل مع العميل المستهدف وليس جميع العملاء والمتابعة الدائمة والمستمرة للعملاء وكذلك وصف العميل جزءاً هاماً في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات، ويرى الباحث أن الإجراءات التالية تؤدي إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقة وهي على النحو التالي:
- تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
 - بناء علاقات قوية مع العملاء يجب أن يكون هدفاً لجميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنشآت.
 - قياس العلاقة مع العملاء بوصفها ميزة تنافسية.

(1) بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات (عمان: دار العقل للنشر، 2009، ص174)

(2) Egan, John. "Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing". Op Cit, p12

- تخفيض معدل تسرب العملاء.
- حجر الأساس في بناء إستراتيجية ناجحة للتسويق بالعلاقات هو تحديد وفهم ما يريده العملاء.
- إنشاء قيمة دائمة للعميل ووصفه أصلاً من أصول المنشأة يزيد من فرص الاحتفاظ به.
- يجب أن تعمل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى تسويق الفجوة والتميز في المنتجات.

4- مقارنة بين التسويق بالعلاقة وتسويق الصفقة:

جدول رقم (2) يبين المقارنة بين مفهوم تسويق العلاقة ومفهوم تسويق الصفقة التقليدي

التسويق بالعلاقات	تسويق الصفقة
يقدم الحلول ويبقى متواجداً لتقديم نتائج أفضل	يقوم بصفقة ما ثم يختفي
يقدم ويدعم القيمة للعملاء	ينافس بالأسعار
تفكير وسلوك طويل الأجل	تفكير وسلوك قصير الأجل
تبني فلسفة العمل حول العلاقات والاحتفاظ بالعملاء	تبني فلسفة العمل حول الصفقات وجذب العملاء
يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات	لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية
يركز على العلاقات	يركز على البيع.
يقدم حوافز طويلة الأجل	يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات
يركز على عائدات الثقة	يركز على عائدات البيع
خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات	خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية
التركيز على التوقعات والإدراك	التركيز على المنتجات
المبيعات هي البداية	الصفقة هي النهاية

- Egan, John. "Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing" OP. Cit., p14

من خلال الجدول السابق رقم (2) يتضح للباحث أن التسويق بالعلاقة يركز على الاتصال الدائم والمستمر مع العملاء وتقديم القيمة المضافة لهم، من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم، والعمل على حلها وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدائم على مواكبة توقعات العملاء، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة وتتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف تنافسية تساعد المنظمة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل من خلال وضع حاجات العملاء في محور اهتمام الأنشطة والتطبيقات التسويقية، وتعمل على تكامل جميع أنشطة ووظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، ويمكننا القول هنا أن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، عن طريق تقوية العلاقة معهم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، وأن على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم، ومن خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وعملائها، وخلق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، تتناسب مع احتياجات العملاء، وتساعد على التعامل معهم،

إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوى العملاء وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك العملاء للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر.

إن بناء العلاقات مع العملاء يعتمد على ما تطوره المنظمة من قاعدة بيانات عن عملائها المستهدفين، وهذا يزيد من قدرتها على إشباع حاجاتهم بشكل يتميز عما يقدمه المنافسين، وبالتالي يزيد من مستوى الإشباع لديهم، مما يؤدي إلى إيجاد الولاء لديهم، وهذا يحقق زيادة في العائدات من كل عميل، وبناء اتجاهات إيجابية لدى العملاء حول المنظمة ومنتجاتها، فضلاً عن انخفاض حساسية العميل للسعر.

5- استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء⁽¹⁾:

يمكن وصف عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة أحد أدوات التسويق بالعلاقة، التي تساعد على الوصول إلى العميل الموالي أو ما يعرف (بعميل مدى الحياة) وهي أحد الأهداف التي يسعى إليها التسويق بالعلاقات ومن هذه الأدوات:

- المجموعة المالية: وتقوم على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، وتأثيرها قصير الأجل شأنها شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، ولا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل العملاء.
- المجموعة الاجتماعية: تعتمد على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي ولا يحبز معاملتهم على أنهم مجرد وجوه من دون أسماء، إنما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المنظمة والعاملين فيها مع الاستمرار في التعرف إلى العملاء وحاجاتهم، والعمل على فهمها ومواكبة إشباعها بشكل يضمن رضا العملاء.
- المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: المعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة، التي يمكن تكييفها حسب حاجة كل عميل، مع الحرص على تقديم عروض وبدائل عديدة.
- المجموعة الهيكلية: وتعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أم الموارد أم التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب لدى العملاء، ومثل هذه المجموعة يصعب تقليد المنافسين لها، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع العملاء.

(1) الهام فخري احمد، ورقة بحثية منشورة، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية الفرص والتحديات بعنوان التسويق بالعلاقات، (مرجع سبق ذكره) ص 12

- التعامل مع شكاوي العملاء: من المواضيع ذات العلاقة في التسويق بالعلاقة، موضوع التعامل مع شكاوي العملاء وهناك من الدراسات في هذا المجال ما يؤكد على أن سمعة العلامة وثقة العملاء بها يعتمد على نجاح المنظمة في التعامل مع الشكاوي التي يقدمها العملاء، ولا يمكن أن تتحقق هذه الاستراتيجيات إلا في حالة وجود تأكيد والتزام كاف على تميز المنتج وما يقدمه من قيمة ومنفعة للعملاء، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء العلاقة مع العملاء الذين يُعدون مربحين بالنسبة للمنظمة، وهذا يتم من خلال استراتيجيات تجزئة السوق الصحيحة، والوصول إلى العملاء المستهدفين، وهذا يتم من خلال مراحل التسويق بالعلاقات وهي الجذب، والإشباع، والاحتفاظ بالعملاء ومن ثم التعزيز والدعم لضمان استمرار العلاقة معهم.

رابعاً: الأداء التسويقي وطرق قياسه

يعد الأداء مفهوماً مهماً بالنسبة للشركات بصورة عامة، وبالتالي فإن السياسات التسويقية التي يتم اختيارها وتنفيذها تؤثر في الأداء باتجاهين؛ إيجابي وسلبي، فإذا تم اختيار السياسات الملائمة لطبيعة عمل الشركة وأهدافها وبيئتها وأسواقها المستهدفة، وقام بتنفيذها الأفراد المؤهلون والمدربون، وخصصت لها الموارد المالية الكافية، فإن النتيجة ستكون إيجابية، ويعرف الأداء بأنه (انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف)⁽¹⁾.

ويعبر دويني ولوفمان عن الأداء من خلال مدى النجاح، الذي تحققه الشركة في تحقيق أهدافها في الأجل الطويل؛ مثل البقاء والتكيف والنمو، وبالتالي فإننا نجد أن مفهوم الأداء مفهوم واسع، يتضمن جوانب عديدة تتعلق بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية، وعليه يمكن للباحث استنتاج أن الأداء يمثل نشاطاً شاملاً ومستمرًا ويعكس نجاح الشركة واستمرارها ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة، بناء على معايير ومقاييس تحددتها الشركة حسب طبيعة نشاطها في ضوء الأهداف طويلة الأجل، وتوجد طرق عديدة أو مقاييس لقياس الأداء، وأكثر هذه الطرق أو المقاييس استعمالاً هي:⁽²⁾

1- الفاعلية: وهي تمثل مدى النجاح التي تحققه استراتيجيات الشركة ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وتقاس الفاعلية عن طريق نمو مبيعات الشركة مقارنة بالمنافسين وزيادة الحصة السوقية.

2- الكفاءة: وهي تمثل القدرة على القيام بتنفيذ العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة وتقاس الكفاءة من خلال الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار.

3- المقدرة على التكيف: وهي تمثل مدى نجاح الشركة في التكيف مع التغير في الظروف البيئية المحيطة والفرص المتوفرة، وتقاس عن طريق عدد المنتجات الجديدة الناجحة، التي تقدمها إلى

(1) Donny, C.D. & Luffman, Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation, Journal of Marketing Management, (2000) p195

(2) Walker, O.C, Boyd, and Larreche, J.C. Marketing Strategy Planning and Implementation, 3rd Edition., Irwin McGraw-Hill, (1999) p 246

السوق مقارنة مع المنتجات المنافسة، ونسبة المنتجات التي تقدمها إلى السوق خلال نفس الفترة المشار إليها في إجمالي المبيعات.

4- تحقيق رضا العملاء عن منتجات الشركة والخدمات التي تقدمها: عن طريق تحقيق أقصى درجات التوافق بين توقعات العملاء، ويعني ذلك أن زيادة رضا العملاء عن منتجات الشركة وخدماتها، يعد مؤشراً لتطور الأداء وتحسنه.

نجد مما سبق أن مقاييس الأداء، تشكل مؤشرات تبين نجاح الشركات من عدمه، وسوف يعمل الباحث علي قياس فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من حيث معدل المبيعات، والربحية، والحصة السوقية، إلا أن للتسويق دوراً كبيراً في رفع معدل المقاييس المذكورة بالإيجاب، وهذا ما سيحاول الباحث إثباته في هذه الدراسة، و خلاصةً لهذا المبحث: نجد أن للتسويق دوراً كبيراً في زيادة فاعلية المنظمات بشكل عام والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، لأنه يعني بالمستهلك، الذي هو في واقع التسويق نقطة البداية ونقطة النهاية بوصفه المُصرف الوحيد لمنتجات المنظمات، إذا أحس بالإشباع من خلال القيمة المقدمة له، وأن التسويق مهم لكل من المنظمات والمجتمع والعملاء، فهو منظومة متكاملة من المصالح المتبادلة بينهم، فلم يعد التسويق يقتصر على عقد الصفقات، بل دعت الضرورة إلى الاهتمام بإقامة علاقات دائمة وطويلة الأمد مع العملاء، لتحقيق النمو والاستمرارية يكون من خلال إشباع رغبات العملاء وحاجاتهم، والمحافظة عليهم وإقامة علاقة طويلة الأجل معهم، وهذا هو جوهر التسويق بالعلاقة الذي أخذ مكانه بقوة في سياسات الشركات واستراتيجياتها، لأن الهدف الأساسي منه خفض التكاليف من خلال الاحتفاظ بالعملاء بدلاً من البحث المستمر عنهم.

المبحث الثاني

مفهوم المزيج التسويقي وعناصره

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي

قبل الدخول في تفاصيل هذا المبحث لابد من التمهيد لمفهوم المزيج التسويقي، الذي يقوم بصورة عامة على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال، لذا ظهرت فكرة أو قاعدة المزيج التسويقي، التي تعني خلط مجموعة من الأجزاء أو العناصر مع بعضها بعضاً، بغية الحصول على مزيج أو توليفة تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات، التي تبتغيها المنظمة بدلاً من استخدام عنصر واحد فقط، والمزيج التسويقي هو أحد هذه التطبيقات الذي يعني عدم استطاعة المنظمة تحقيق أهدافها المتمثلة بالإشباع المكافئ لحاجات المستهلك ورغباته من المنتجات باستخدام عنصر واحد فقط من عناصر المزيج التسويقي، ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر هي المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج.

يمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه (خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي، ثم الترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب)⁽¹⁾.

ويمكن تعريف المزيج التسويقي على أنه (ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع طلبات المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها ثم الترويج لها لدى المستهلك، ثم توزيعها وإيصالها إلى المكان وفي الزمان المناسبين، من أجل إشباع رغبات المستهلكين بأعلى مستوى ممكن، وتحقيق الربح المناسب)، وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي فهناك اتفاق عام متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية تشمل المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع.

مما تقدم نتبين أن المزيج التسويقي يمثل العمود الفقري ومحور عمل نشاط التسويق، وأن التسويق بوصفه وظيفة تتكون من مجموعة مترابطة من الفعاليات تعتمد ركائزه على المزيج

(1) نزار البروراي، أحمد البرزنجي، استراتيجيات السوق (مرجع سبق ذكره) ص 149

التسويقي، ويعد هذا المزيج بمثابة الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما يعد هذا المزيج تشكيلة مؤثرة وداعمة لاستراتيجية التسويق، وإذا ما أردنا للمزيج التسويقي أن يكون أداة فاعلة ومؤثرة في تمكين المنشآت والمنظمات من تحقيق أهدافها، فلا بد من توافر بعض الصفات أهمها⁽¹⁾:

- أن تكون عناصره مكملة لبعضها بعضاً.
 - أن تكون تلك العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.
 - أن تكون العناصر المذكورة متوازنة فيما بينها لتجنب الوقوع في خطأ ترجيح عنصر على عنصر آخر دون مبرر.
 - إن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي هو مزيج بحد ذاته، يتكون من عناصر متعددة، فمثلاً مزيج الترويج يتكون من عناصر متعددة منها الإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات، وهكذا الأمر في بقية عناصر المزيج التسويقي الأساسية.
- ويتضح للباحث أن المزيج التسويقي يشكل محور العمل، الذي تقوم به إدارة التسويق، لذلك نركز عليه في هذه الدراسة بشكل أساس، بوصفه نشاطاً داخل المنظمة وخارجها، ويسعى من أجل تحقيق أهدافها عبر تحقيق رغبات وحاجات المستهلك من ناحية، والوصول بالمنشآت إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة المبيعات وتحقيق الربح من ناحية أخرى، ويعد المزيج التسويقي من وجهة نظر المستهلك مهماً، لأنه وضع لخدمة المستهلك فهو الذي يتحكم في اختياره عن طريق حاجاته ورغباته وأذواقه وميوله وثقافته ومستوى دخله واهتماماته وتركيبته الديموغرافية، وسيحاول الباحث في هذا المبحث توضيح أبعاد ومكونات كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة المذكورة آنفاً واستراتيجياته.

ثانياً: المنتج

يمثل (المنتج) في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية، ولكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه ويثق فيه المستهلك، ويواجه المسؤولون في أية منظمة (الإدارة العليا، بحوث وتطوير المنتج) مع رجال التسويق قرارات عديدة متنوعة في مجال صياغة سياسة المنتجات وتصميمها، والهدف الأساس هنا هو تحقيق التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك، حيث أن نجاح أية منظمة في السوق يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف، فالمنتج الناجح قد يكون قادراً على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع، وهو أمر حيوي للمنظمة، كما أنه يوفر للمنظمة مرونة أكبر في التسعير والترويج والتوزيع، وينطوي عنصر المنتج على جوانب عديدة سيحاول الباحث الإلمام بها بداية باستعراض بعض التعريفات التي وردت في المؤلفات التي أصدرها الكتاب المتخصصون في التسويق كما يلي:

(1) Egan, John. "Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing". OP. Cit., p18

- يعرف المنتج بأنه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه، والامتلاك، والاستعمال، أو الاستهلاك والذي بدوره ربما يرضي الحاجات والرغبات⁽¹⁾.
 - كما عُرِفَ المنتج بأنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية، والخدمات، والأماكن والأفكار⁽²⁾.
 - والمنتج أي عرض يقدمه طرف ويقبله طرف آخر وقد يكون ذلك سلعة مادية أو خدمة أو فكرة⁽³⁾.
 - والمنتج (أي شيء تحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية، فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجات أو رغبة لطرف في العملية التبادلية وقد يكون أما ملموساً أو غير ملموس، ويتضمن منافع أو فوائد عملية أو اجتماعية أو نفسية، والمنتج قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو خليط بين هذه الثلاث)⁽⁴⁾.
 - والمنتج هو حزمة من المنافع المادية والخدمات التي تقدم لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين⁽⁵⁾.
- ومن خلال التعريفات السابقة للمنتج، نجد أن المنتجات لها أهمية كبيرة على صعيد الاستراتيجيات التسويقية وتشكل حزمة من المنافع بغض النظر عن التركيبة الطبيعية أو الكيماوية التي تتضمنها، ولكن يشتري العملاء المنتج لإشباع حاجة معينة لديهم، والمشتري وفقاً لهذه التعاريف لا يشتري المنتج بخصائصه المادية فحسب، وإنما يشتري الانطباع عنه أيضاً، ويتجسد ذلك في الصورة التي يتخيلها عن هذا المنتج، ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن المنتج هو عبارة عن ((مجموعة من الصفات أو الخصائص الملموسة وغير الملموسة معاً التي يبحث عنها المستهلك لإشباع رغباته وحاجاته)).
- و للمنتج ثلاثة أبعاد أو مستويات هي⁽⁶⁾ المنتج الفعلي؛ وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيماوية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري، وجوهر المنتج؛ وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها، والمنتج المدعم؛ الذي يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج، والخصائص والخدمات مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج.

(1) Kotler Philip and Gray Armstrong , Principles Of marketing , 9th end. Prentice Hall.(2005), P 276

(2) ناجي معل، رائف توفيق، أصول التسويق (عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008) ص 155.

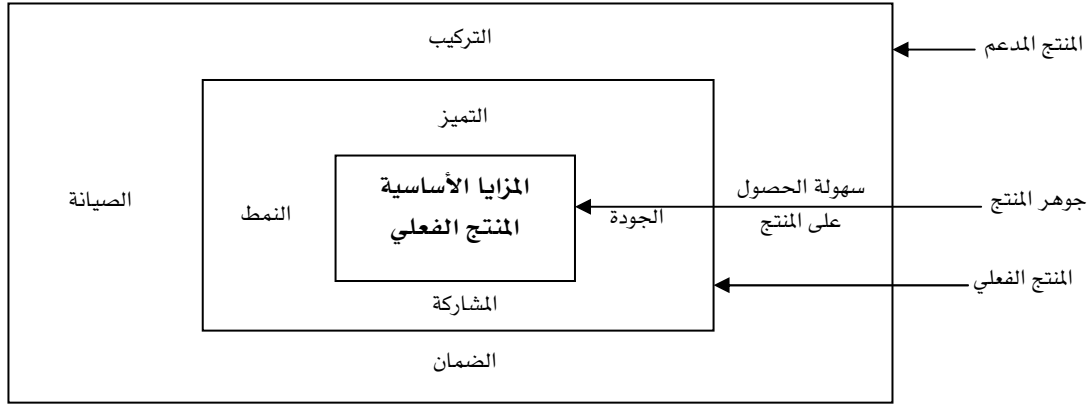
(3) حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (دمشق: دار الرضا للنشر، ط1، 2008) ص 205.

(4) نظام سويدان، شفيق حداد، التسويق (عمان: دار الحامد للنشر، 2006) ص 197.

(5) Murray, John and O'Driscoll, A "Strategy and Process in marketing, Prentice Hall, new York, 2007, P37.

(6) Kotrel and Armstrong " Principles of marketing " Prentice Hall International , 8th , addition ,New Jersey ,2004 , P70.

الشكل (2) يبين المستويات الثلاث للمنتج



(Kotler and Armstrong " Principles of marketing " Prentice Hall International ,8th , addition ,New Jersey ,2004 , P70)

1- خصائص المنتج: لكل منتج خصائص تميزه عن غيره، بما يتضمنه من منافع وقيم يريدها المستهلك، وهي التي تحفز على اقتنائه وشرائه: (1)

- **جودة المنتج:** تعد جودة المنتج من الوسائل الرئيسة التي تساعد المسوقين في ترسيخ صورة المنتج في ذهن المستهلك؛ لأنها تمتلك تأثيراً مباشراً على أداء المنتج، والتي بدورها تحقق المنافع التي يسعى المستهلك للحصول عليها؛ لإرضاء رغباته وحاجاته، فجودة المنتج تُعرف على أنها (الصفات والمميزات المتكاملة لسلعة ما أو خدمة معينة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية).

وأصبح من المتفق عليه الآن أن تكون الجودة مصنفة تصنيفاً مؤثراً وفعالاً في المنظمة وتكون مكملة لكل النشاطات الأساسية والثانوية، ومن خلال ذلك يمكن للباحث القول أن الجودة تبدأ من حاجات المستهلك وتنتهي برضا المستهلك.

- **سمات المنتج:** إن باستطاعة منظمات الأعمال تقديم منتجات أو خدمات للسوق بسمات متنوعة، لأن السمات الخاصة بالمنتج أصبحت أفضل وسيلة تنافسية، يمكن أن تميز منتج منظمة ما قياساً بالمنتجات المنافسة المطروحة في السوق، وهذه الحالة تصبح بدورها ميزة تنافسية.

- **تصميم المنتج وطرازه:** يعد تصميم المنتج وطرازه وسيلة أخرى تضاف إلى خصائص المنتج السابقة لغرض تمييز المنتج مقارنة مع المنافسين، فالطراز يصف المظهر الخارجي للمنتج، ولكن ليس بالضرورة أن يؤثر بشكل أفضل على أداء المنتج، وفي المقابل فإن الطراز والتصميم يمثلان قلب المنتج، لأن التصميم الجيد يساهم في إظهار المنتج بشكل أفضل وأكثر تأثيراً على ذهن المستهلك، وعليه فإن الطراز والتصميم يلعبان دوراً هاماً في جذب الانتباه وتحسين أداء المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وإعطاء المنتج ميزة تنافسية جديدة.

(1) British Institute of marketing (BIm) , BIm Magazine , V01.3.No 16 ,London 1989:P210

- بناء وتعزيز الصورة الذهنية للعلامة: إن بناء وتعزيز الصورة الذهنية لعلامة الشركة يساهم في نجاح المنتج، خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والمتقلبة، فالعلامة المشهورة تتمتع بمزايا مهمة مثل قدرة الشركة على بيعها بسعر مرتفع وتحقيق هامش ربح عالٍ، إلى جانب ارتفاع درجة مصداقيتها بالنسبة إلى المستخدمين والموزعين والوسطاء، ولذلك فإن العلامات المشهورة تقلل من درجة المخاطرة المرتبطة بتقديم منتج جديد، ومن وجهة نظر المستخدم، فإن العلامة المشهورة توفر الجهد والوقت وتجعله أكثر أماناً عند شراء منتج جديد كلياً، كما أنها تسهل على المستهلك اتخاذ قرار الشراء وتريحه من عناء البحث والمقارنة⁽¹⁾.

ونجد أن الغرض من العلامة هو التمييز الذي يعطي للمنتج الحماية القانونية، وإن المستهلك ينظر للعلامة كأحد الأجزاء المهمة في المنتج، وكذلك فإن العلامة تضيف قيمة كبيرة للمنتج.

- التعبئة والتغليف⁽²⁾:

تعد التعبئة والتغليف في أحيان كثيرة أهم بكثير من الاهتمام بمحتويات المنتج ذاته، فيمكن للعبوة أن تيسر استخدام المنتج، وتجعله أكثر أماناً، كما أن العبوة قد تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات المستهلك نحو المنتج، وبالتالي تؤثر في قراره الشرائي من عدمه، وغلاف المنتج يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة لأن دور العبوة لا يقتصر على أنها مجرد إناء توضع فيه مكونات المنتج بل يمتد دور العبوة ليشمل العديد من الوظائف الهامة في مقدمتها ما يلي:

- حفظ محتويات المنتج وخصائصه ومواصفاته.
- جذب انتباه المستهلك.
- تسهيل تنفيذ استراتيجية المنظمة التسويقية.
- تسهيل استهلاك المنتج في الظروف المختلفة المحيطة بالمستهلك.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن التركيز على خصائص المنتج، يجب وضعها بعين الاعتبار ابتداءً بالشكل المادي والتصميم للمنتج، ومستوى الجودة، وقوة التحمل الاعتيادية، وسهولة الاستخدام، وتأثير المنتج على البيئة، والشكل التالي رقم (3) يوضح الخصائص العامة للمنتج:

(1) Walker, Boyd. And Larreche, Marketing Strategy: Planning and Implementation, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, Singapore (1999), P141

(2) نزار عبد المجيد، أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (مرجع سبق ذكره) ص156.

الشكل (3) يبين الخصائص العامة للمنتج

الشكل	المحتوى	الهدف
تصميم وجمالية	البنية التركيبية للمنتج	المنفعة الجوهرية للمستهلك
مظهر مقدم المنتج	مكونات الانتفاع منه	مبرر وجود المنتج
طريقة تقديم المنتج	مكونات الفكرة	المنافع المقدمة لإشباع المستهلك

المصدر: (حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق (عمان: دار اليازوري للنشر، 2007) ص 168).

كما أن المنتجات التي تقوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بإنتاجها تكون سلعاً استهلاكية أو سلعاً صناعية، ولكل نوع خصائص فالنوع الأول يشتريها المستهلك مباشرة لغرض الاستهلاك الشخصي، وتكون متكررة الشراء ونستطيع أن نطلق عليها مصطلح (منتجات المستهلك) وهنا نجد أنه على إدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة أن تعي نوع المنتج الذي تقدمه، حيث إن المستهلكين لا يشترون المنتج لذاته بل يشترون قيمته، لأنه يحقق لهم إشباع حاجاتهم، أما النوع الآخر فهو يستهلكه الأفراد مباشرة بل يكون المنتج موجهاً لمنظمات الأعمال، وهنا أيضاً نجد ضرورة أن تعي المنشآت طبيعة المنتج، ولن يقدم لكي تستخدم الأساليب التسويقية لإيصاله بفاعلية إلى العملاء.

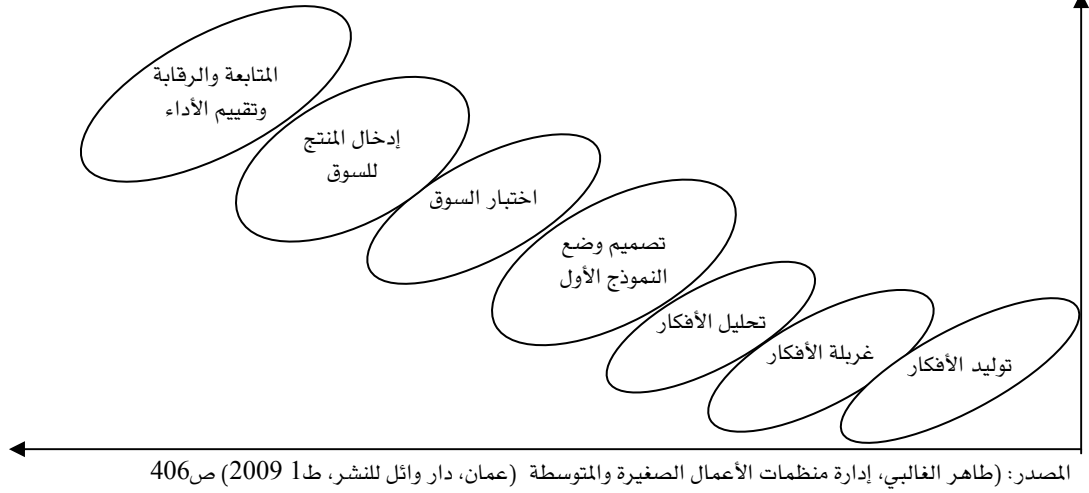
2- تطوير المنتج:

قد يكون هذا الأمر من خلال تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة بالكامل، وتعد عمليات تطوير المنتجات ذات أهمية بالغة للأعمال في البيئة المعاصرة، كما أن إدارة هذه العمليات وتوجيهها بشكل صحيح يؤدي إلى نجاح المنظمة، وعلى الرغم من وجود آليات وأساليب ومداخل عديدة لتطوير المنتج الجديد، إلا أنها في مجملها تعتمد المراحل التالية للتطوير:⁽¹⁾

- مرحلة توليد الأفكار: وهذه الأفكار تأتي من مصادر عديدة بعضها خارجي وبعضها داخلي.
- غربلة الأفكار: يتم استبعاد الأفكار غير العملية والتي لا يمكن تطبيقها.
- تحليل الأفكار: للتأكد من انسجام الأفكار مع قوة وإمكانات المنظمة، وملائمة المنتج الجديد مع تشكيلة المنتجات الموجودة من حيث الترويج والتوزيع.
- تصميم المنتج ووضع النموذج الأولي للتأكد من كون التصميم اقتصادياً وعملياً.
- اختبار السوق، ويتم طرح عينات أو أعداد قليلة، ويقدم بأسعار وعبوات مختلفة لأعداد متنوعة من المستهلكين.
- إدخال المنتج للسوق، حيث يتم إدخال المنتج للسوق بشكل واسع.
- المتابعة الرقابية وتقييم أداء المنتج في السوق للتأكد من تلبية حاجات الزبائن.

(1) طاهر الغالبي، إدارة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة (عمان: دار وائل للنشر، ط1 2009)، ص 405، 406.

الشكل رقم (4) يبين مراحل تطوير المنتج الجديد

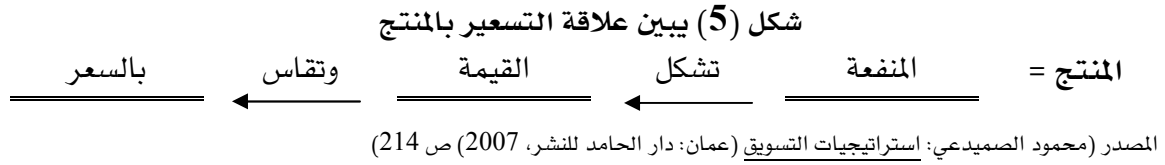


ومما تقدم يجد الباحث أن المنتج يتضمن الآتي:

- يُعدُّ المنتج أهم العناصر الأساسية للمزيج التسويقي، ويكتمل دوره بإكمال باقي العناصر الأخرى.
- المنتج هو جوهر نجاح أي منظمة، أو هو ما تقدمه المنظمة للمستهلك من أجل إتمام عملية التبادل.
- يجب على المنظمة أية كانت أن تركز على القيمة من خلال كمية الإشباع الذي يقدمه المنتج للمستهلك، والمنتج ذو الجودة العالية يساعد المنظمة كثيراً في بيعه، لأنه يعطيها التميز، ولأنه يقرب المسافة بينه وبين المستهلك، والمنتج يتكون من عدة صفات ملموسة مثل الصفات الفنية، والصفات العامة ويعد مكماً لباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

ثالثاً: التسعير

يُعدُّ التسعير العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يأتي بالدخل إلى المنظمة، إذ إن باقي العناصر تعد تكاليف على المنظمة، لذا يجب على المنظمات استخدام السعر أداة استراتيجية ذات فاعلية عند اتخاذ القرارات التسويقية بوصفه وسيط المنظمة إلى الربحية، ومن هذا المنطلق سيتطرق الباحث إلى تعريف محدد للتسعير، ولكن أغلب الأدبيات والمراجع أشارت إلى أنه لا يمكن تحديد تعريف للتسعير قبل مقارنته بالقيمة والمنفعة والسعر وهي مفاهيم متفاوتة وذات علاقة ببعضها بعضاً، فالمنفعة هي خاصية المنتج التي تجعله قادراً على إشباع الحاجة وتحقيق الرغبة، والقيمة هي المقياس الكمي لمساواة المنتج بالمنتجات الأخرى، وقد يستخدم السعر للتعبير عن قيمة الشيء وقد يكون هذا الوصف مقاس بالنقود، وهنا تكون قيمة الشيء ليست فقط مادية ولملموسة ومقاسه بالنقود ولكنها تكون أيضاً مقاسه بالمنفعة التي يقدمها هذا المنتج، ويمكن التعبير عما تقدم بالشكل (5) التالي:



وبعد هذا الإيضاح لمكون التسعير ومقارنته بالمنفعة والقيمة سيتناول الباحث بعض التعريفات له ويعرف على أنه "مجموع القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك عن المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقود"⁽¹⁾. ويعرف السعر بأنه "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة"⁽²⁾.

ومن خلال ما تقدم يطرح الباحث التساؤل الذي يبين الأهمية لهذا العنصر وهو: ماذا يعني السعر بالنسبة للمستهلك؟ والجواب هو ما سيتحصل عليه المستهلك من منافع موجودة في السلع التي يشتريها، فالسلعة أو الخدمة تمثل مجموعة من المنافع المادية والمعنوية، والخدمات المحيطة بهما، وبذلك فإن السعر يجب أن يحدد بناءً على المنافع التي تحققها المنتجات، ويجب أن يستشعر المستهلك المنافع التي يريدها منها، فالتسعير الجيد من وجهة نظر الباحث هو إمكانية ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل مادي، وعلى المنظمات كافة عند تحديدها للأسعار أن تستخدم السعر أداة إستراتيجية فاعلة عند اتخاذ القرارات التسويقية لأن التسعير الفعال أحد الأوجه الأساسية في فعاليات التسويق، ومفتاح للربحية في أي مشروع، فالتسعير الجيد يجعل السلعة أو الخدمة جذابة للمستهلك، ويشجع سائر عناصر المزيج التسويقي على القيام بدورها بفاعلية أكبر على أساس أن السلعة أصبحت ذات جاذبية أكبر ومن هنا نلتمس الأهمية التي يعطيها التسعير الجيد ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن التسعير هو (تلك القيمة التي تم تحديدها من البائع ثمنًا للمنتجات من خلال ما تقدمه من منافع أو فوائد وهو القيمة المقررة من قبل المنتج والعميل للتبادل بين الطرفين).

1- أهمية التسعير: هنالك أسباب عديدة أدت إلى زيادة الاهتمام بالتسعير كأحد العناصر الرئيسية للاستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي وأهم هذه الأسباب هي:⁽³⁾

- السعر: وهو أحد المكونات الرئيسية لمعادلة الربح حيث إن الإيراد الكلي = السعر X الكمية المباعة.
- أصبح في الوقت الحاضر التوجه نحو السعر أكثر منه نحو التكاليف وخاصة في ظل ظروف المنافسة السعيرية الحالية.
- تزداد درجة حساسية المستهلكين نحو السعر في فترة صعبة جداً من المنافسة، والكساد، والتضخم الأمر الذي جعل السعر من العوامل المهمة لدى المشتري عند اتخاذ قرار الشراء.

(1) نزار البروارى: أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 186.

(2) ناجي معلا، رأف توفيق، أصول التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 210.

(3) زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (عمان: دار المسيرة للنشر، ط1، 2008) ص 267.

- إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج تغييراً وتعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.
 - يعد ارتفاع السعر مؤشراً على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين.
 - وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المنظمة وأرباحها، وهذا أمر مهم للمنظمة لأنها إن لم تحقق إيرادات أو أرباحاً معينة فلن تستطيع الاستمرار.
 - إن السعر يعد أحد مجالات التنافس المهمة بين المنظمات.
- انطلاقاً مما سبق يمكن عد التسعير ذي أهمية بالغة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث إنه يضمن لها البقاء، الذي يعد من الأهداف الرئيسية لإقامة منظمات الأعمال بشكل عام من خلال وضع أسعار تدعم المنظمة وتضمن لها الاستمرار من وراء تحقيق الأرباح، وتحافظ بذلك على التدفق النقدي الذي تواجه به المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة مصروفاتها واستمرارها في الإنتاج.
- 2- أهداف التسعير:** لكل منظمة أهداف مالية وإنتاجية تسعى لتحقيقها سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، وتتسجم هذه الأهداف مع الهدف العام لأية منظمة، وهو تحقيق الربح، ويأتي ذلك عن طريق قرارات تأخذها المنظمة ومنها قرارات التسعير وتتمثل في الآتي:⁽¹⁾
- بقاء المؤسسة واستمرارها: إن من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التسعير هو استمرارها في أعمالها والمحافظة على بقائها، فإذا كان تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة المبيعات والنمو في السوق، وزيادة الأرباح على المدى الطويل فحتماً ستقوم المنظمة بذلك.
 - تحقيق الربح: يعد تحقيق الربح من الأهداف الجوهرية في المؤسسة الاقتصادية وقد لا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أقصى ما يمكن من الربح كما تشير إليه النظرية الاقتصادية، بل لتحقيق ربح مرضي ومعقول.
 - تحقيق عائد مناسب على الاستثمار: ولهذا الهدف علاقة مع هدف الربحية إذ تحاول كثير من المؤسسات تحقيق معدل معين للعائد على الاستثمار، وإذا ما تبنت المؤسسة هذا الهدف، فإنها تقوم بتحديد نسبة العائد أولاً، ثم تحسب السعر على أساس تلك النسبة.
 - التركيز على الجودة: تهدف المؤسسة أحياناً إلى ممارسة القيادة في مجال جودة السلع أو الخدمات التي تنتجها، وهذا يستدعي القيام بالمزيد من البحث والتطوير للمحافظة على النوعية، مما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، ومن أجل تغطية هذه التكلفة المرتفعة فإنها تضطر لرفع أسعار منتجاتها.

(1) ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 211.

من خلال الأهداف السابقة نتبين الأهمية البالغة للتسعير، ومدى تأثير هذا العنصر في أهداف المنظمات الربحية بشكل عام، والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، ويمكن للمنظمات تحمل خسائر معينة في المدى القصير، على أمل أن تعوض هذه الخسائر في المدى البعيد أي تضع استراتيجية تضمن لها الولاء من قبل العملاء في المدى البعيد، عن طريق زيادة عدد العملاء باعتماد هامش ربح بسيط.

3- العوامل المؤثرة على قرارات التسعير⁽¹⁾:

هنالك عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تحديد الأسعار، وهذه العوامل لها أثر فعال ومهم على قرارات التسعير، وتنقسم هذه العوامل إلى:

- الطلب على السلعة.
- الحصة السوقية المستهدفة.
- التفاعلات التنافسية.
- العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.
- تكاليف شراء المواد الأولية.

ومن أجل التكيف مع العوامل التي سبق الحديث عنها يرى الباحث ضرورة وجود استراتيجيات للتسعير تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على وضع سعر مناسب لكي تضمن الربحية، عن طريق تزايد نصيبهم من المبيعات، لأن أي خطأ في عملية تسعير المنتج سيؤدي إلى فقدان كثير من العملاء، وبالتالي سوف يؤثر على تحقيق مستوى الربحية المستهدفة، وقد اقترح ماك ديرموت عدداً من الاستراتيجيات من أجل التكيف مع العوامل التي سبق الحديث عنها ممثلة في⁽²⁾:

- العمل على التجديد المستمر والابتكار في المنتجات وعدم تقديم منتجات تقليدية أو نمطية، بل منتجات تقدم قيمة أعلى بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، الأمر الذي يمكن الشركة من زيادة الأسعار بنسبة موازية للقيمة المدركة من قبل المستهلكين.
- سرعة الدخول إلى الأسواق قبل أن تشتد المنافسة للحيلولة دون انخفاض الأسعار بصورة متسارعة، ولذلك فإنه قد يكون من الأفضل في معظم الأحيان عدم الاهتمام بتقديم أفضل الحلول بل أسرعها.
- يمكن أن تتجح بعض الشركات في إيجاد استخدامات جديدة لمنتجاتها بغرض توسيع الأسواق بدلاً من أن تقتصر على أسواق محدودة، وبذلك تحافظ الشركات على أسعارها الحالية.
- ضرورة مراعاة وجهة نظر المستهلك عند تحديد الأسعار وهو ما يعرف باستراتيجية التسعير على أساس القيمة المدركة، التي تركز على اعتماد القيمة التي يدركها المستخدم كأساس

(1) نزار البر واري، أحمد البر زنجي، إستراتيجيات التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 190 - 192.

(2) Mc Dermott ,cost –consciousness Beats pricing power ,Wall street journal , A1 , 2005 ,may 3th .P77

لاتخاذ قرار تحديد السعر المناسب للمنتج، حيث يُحدد السعر المستهدف بناءً على إدراك المستخدمين لقيمة المنتج.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أن لهذه الاستراتيجيات مضامين تسويقية مهمة، فهي تساعد الشركات على إدراك وجهة نظر المستهلك حول السعر، وضرورة مراعاة ذلك منذ بداية مراحل تطوير المنتج، وليس بعد أن يصبح جاهزاً للاستهلاك والاستعمال، وذلك من أجل ألا توضع أسعار أعلى مما يجب، فتؤدي إلى كساد السلع وبقائها بدون بيع، أو أن توضع بأدنى مما يجب فتتفد السلع، ولكن من دون تحقيق الأرباح الكافية لتغطية الالتزامات المترتبة على المنتج وأخيراً يجب أن يشمل السعر في تحديده العناصر التالية (تكلفة المواد الأولية + تكلفة العمل + ضريبة الدخل + تكاليف التسويق + الربح).

4- طرق التسعير: إن أغلب المنظمات تستخدم في تسعير منتجاتها ثلاث طرق رئيسية وهي⁽¹⁾:

- عل أساس التكلفة: أدت الصعوبات التي تواجه المديرين في تحديد الأسعار على تبني إستراتيجية التسعير على أساس زيادة هامش ربح على التكلفة في سبيل ضمان تحقيق الربح لمنظمتهم، إذ تفيد التكاليف في تحديد أرضية للسعر، أي أدنى سعر يمكن أن تحدده المنظمة لمنتجاتها في المدى القصير، عندما يكون هناك فائض في الإنتاج لدى المنظمة، يمكن تحديد أرضية السعر بناءً على التكاليف المتغيرة، وهي تلك التكاليف المباشرة، مثل: تكاليف العمال والمواد الخام والنقل، ولكن على المدى الطويل يجب تغطية التكاليف الإجمالية، ويرى الباحث أن هذه الطريقة يضاف فيها نسبة معينة أو هامش ربح محدد بالاستناد إلى سعر البيع أو التكلفة، ورغم سهولة هذه الطريقة فإنها من وجهة نظر الباحث غير عملية بسبب صعوبة السيطرة على هامش الربح من جهة وإهمال عناصر المزيج التسويقي الأخرى من حيث دورها وتكاليفها من جهة أخرى.

- على أساس الطلب: إن طبيعة السوق تعمل على تحديد الحد الأعلى للأسعار، عند محاولة المدير تحديد قيمة للمنتج في سوق معين، فإنه يعمل بذلك على وضع جدول طلب لذلك المنتج، وتعمل هذه القيمة التي حددت على تحديد سقف السعر، ويجب أن تقاس القيم هنا من خلال معايير المنفعة للمنتج مترجمة إلى معايير مالية، على أساس أن التسعير هو عملية تعديل مستمرة للسعر؛ ليتوافق والمنفعة التي يقدمها المنتج والتي يتلمسها المستهلك الأخير، وذلك لكي تكسبه المنظمة مستهلكاً دائماً لها، وعندما تقوم المنظمة بتقدير جدول الطلب عندها يجب أن تقسم السوق إلى طبقات، وذلك يتضمن تقدير عدد الزبائن الذين سيشترون المنتج عند عدة مستويات من السعر، ويمكن تحديد القيمة عن طريق سؤال الناس أو عن طريق بحوث التسويق المتعلقة بالسعر أو المقارنة مع المنتجات البديلة أو من خلال التحليلات

(1) Lamb, Charles W, Hair, Joseph H. and McDaniel, principles of Marketing 7th edition, Cincinnati, south - Western (2004) PP 47 -51.

الإحصائية للبيانات التاريخية الخاصة بأثر السعر كحجم المبيعات، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة الطلب والتي يمكن التعبير عنها من خلال مرونة السعر أو مرونة الدخل أو غيرها، تتفاوت في الغالب من منتج إلى آخر، وأن المحدد الأساسي لهذه الطريقة هو توفر المعلومات، ويستنتج الباحث أن قوة أو ضعف الطلب على المنتج تحدد سعره النهائي، ولذلك فإن هذه الطريقة من الصعب تطبيقها في المصانع الصغيرة والمتوسطة لصعوبة جمع المعلومات وتوافرها وارتفاع تكاليف جمعها لدى من يقوم بها.

- على أساس المنافسة: بينما تحدد التكاليف وظروف الطلب أرضية السعر وسقفه، تساعد ظروف المنافسة في تحديد المكان الذي يجب أن يقع فيه السعر الفعلي، وتعمل القرارات التي يتخذها المنافسون على حصر بدائل التسعير المتاحة أمام المنظمة المنتجة، إذ تؤثر أسعار المنتجات المنافسة في حجم المبيعات الذي يمكن أن تحصل عليه المنظمة، ويكون القرار هنا إما أن يكون التسعير فوق، أو نفس المستوى، أو تحت المستوى الذي حدده المنافسون في تسعير منتجاتهم البديلة، وتعد طريقة التسعير بناءً على المنافسة من الطرق الأوسع انتشاراً فعندما يصعب احتساب التكاليف أو تحديد استجابة المنافسين فإن المنظمات تشعر حينها بأن السعر المتداول في السوق يمثل حلاً جيداً لتلك المشكلة، ويرى الباحث أن التسعير يتم على أساس المنتجات المنافسة في السوق، وهذه الطريقة هي السائدة وأكثر انتشاراً، ويمكن للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة اعتمادها من خلال البحث عن الفجوة الموجودة في الأسواق، التي لم يغطها المنافسون المتمثلون في الشركات الكبيرة، ولكن هذا لا يعني إغفال أو نسيان الطريقتين السابقتين.

5- استراتيجيات التسعير: يمكن للباحث القول بأن استراتيجية التسعير تعد ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية، ويتضح ذلك باستعراض أهم استراتيجيات التسعير كالآتي⁽¹⁾:

لـ تسعير المنتجات الجديدة، من الضروري توفر الدقة في تسعير المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمة ويمكن أن تعتمد المنظمة هنا نوعين من الاستراتيجيات عن طريق قشط السعر وتسعير السلعة هنا بناءً على القناعة بأن بعض المستهلكين سيدفعون أسعاراً عالية للمنتجات الجديدة والنوع الآخر هو اختراق السوق وهو بعكس الأولى، وهنا تعرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من المنظمة بالحصول على حصة سوقية أكبر.

لـ تنوع الأسعار، وهذه الاستراتيجية يتحدد بموجبها تحديد أسعار مختلفة لمنتجات مختلفة للجودة نفسها والكمية نفسها من المنتج، وأهم هذه الاستراتيجيات التسعير التفاوضي الذي يحدد السعر في إطار تفاوضي بين البائع والمشتري، والنوع الثاني هو تسعير السوق الثانوي الذي يحدد سعر معين للسوق المستهدف وبأسعار أخرى للسوق الثانوي، والتخفيض الدوري الذي يعطي حسمًا من الأسعار مؤقتاً وبشكل دوري منظم، أو دوري ولكن بفترات متساوية، والتخفيض العشوائي الذي يعطي حسمًا مؤقتاً على الأسعار، ولكن ليس بشكل منظم أو دوري وإنما لفترات عشوائية.

(1) Justin at all , small business management ,an entrepreneurial emphasis , south , western , Thomson , (2008) , p305 – 307.

لـ التسعير النفسي: تركز المنظمة هنا على الجوانب العاطفية والنفسية لدى الزبائن عند تحديد الأسعار وليس على الحسابات الاقتصادية المنطقية وأهم هذه الاستراتيجيات هي تسعير المنتجات بحيث تكون الأسعار كسرية أو قريبة جداً من الرقم الصحيح مثل وضع رقم (9.99) بدل (10)، ويركز الزبون هنا على الرقم (9)، وتسعير الوحدات المتعددة ويتم هنا تسعير عدة وحدات بسعر واحد، والتسعير المرجعي ويسعر المنتج وفق هذه الإستراتيجية بسعر معقول أو متواضع ويوضع المنتج قريب من المنتجات الشبيهة لعلامات معروفة وعالمية وذات أسعار عالية لغرض أن يقارن الزبون بين السعرين، وتسعير الحزمة حيث تسعر مجموعة منتجات مختلفة لكنها مكتملة لبعضها بعضاً بسعر واحد، والتسعير المتعارف عليه حيث يتحدد السعر على أساس العادة أو التقليد المتعارف عليه، مثل تسعير بعض أنواع الحلويات أو الألبان وغيرها.

لـ تسعير خط الإنتاج: ويتم هنا وفق هذه الاستراتيجية ربط أسعار مجموعة من المنتجات بخط إنتاجي معين بدلاً من تسعير كل منتج على حدة، وهنا تتحقق المرونة في التسعير للمنظمة ومن أهم هذه الاستراتيجيات التسعير الأسر، حيث يسعر المنتج الأساس بسعر منخفض وتسعر المنتجات المكتملة له والضرورية للاستفادة من المنتج الأساس بسعر مرتفع مثل الطابعات والأحبار، والتسعير المحدود حيث يحدد سعر محدود تتعامل به المنظمة، مثل منظمات إنتاج الملابس.

خلاصة لما سبق يرى الباحث أن استراتيجيات التسعير تمثل الطرق التي من شأنها الوصول إلى الأهداف المرجوة من التسعير، ويعد السعر سلاحاً تنافسياً فعالاً بين مختلف أنواع المنظمات، لذلك على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بوضع السياسيات واتخاذ القرارات السعرية التي تتسجم مع المنتج من جهة ومع المتغيرات البيئية الأخرى مثل طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، مستوى الدخل، مرونة الطلب والظروف الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، وكذلك تعد استراتيجيات التسعير ذات أهمية خاصة للمنظمات، وذلك لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها وإيراداتها.

رابعاً: التوزيع

تعد وظيفة التوزيع المكون الثالث للمزيج التسويقي، وأحد أهم عناصره التي تهتم بإيصال المنتج إلى الأسواق بطرق فعالة، وذات كفاءة، ويساهم في خلق المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك، وتحاول أغلب المنظمات أن تزيد حجم مبيعاتها من خلال دخول أسواق جديدة، ويساهم التوزيع الجيد بشكل كبير في زيادة حجم المبيعات، والحصول على حصة سوقية مناسبة، وللتعرف أكثر على هذه الوظيفة سيتناول الباحث بعض التعريفات، التي وردت في بعض الأدبيات؛ حيث عُرِف التوزيع على أنه الطريقة التي يمكن من خلالها جعل المنتج متوفر في المكان، وبالكميات المناسبة، وعندما يريد المستهلك ذلك⁽¹⁾.

(1) Mc carthy, E. Jerome, William Essentials of marketing – Global Approach, International edition, 8th, Mc Grow Hill publishing (2002), p 228.

ويعرف التوزيع بأنه الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستهلك⁽¹⁾.

وعُرف التوزيع بأنه عملية الاتصال الخارجي للمنظمة التي توظفها الإدارة في تحقيق أهدافها التوزيعية⁽²⁾.

وتم تعريف القناة التوزيعية بأنها مجموعة من الوسائل المترابطة في عملية تسهيل وتوفير المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين⁽³⁾.

ومما سبق يتضح للباحث أن أغلب الكتاب أو المفكرين التسويقيين لم يختلفوا في تعريف وظيفة التوزيع وأشاروا إلى أهميتها، وأنها تمثل الفجوة بين المنتج والمستهلك، أي كيفية إيصال السلع والخدمات إلى أيدي المستهلكين ويجب أن تمر هذه السلع والخدمات في عدة طرق تستعين بها المنظمات لإيصال إنتاجهم في الوقت المناسب، وهذه الطرق متمثلة في الوسطاء وتجار التجزئة أو تجار الجملة وبذلك توصل الباحث إلى محاولة وضع تعريف للتوزيع ((وهو عبارة عن توليفة من القنوات المدروسة التي تستخدمها المنظمات لإيصال منتجاتها إلى الأسواق في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف ويمكن تشكيل واختيار الطرق المناسبة لذلك حسب طبيعة كل منتج)) وإن أهمية التوزيع تنطلق من نقطة جوهرية وهي أن قنوات التوزيع هي الأقرب إلى الأسواق المستهدفة، وتتعامل مع المستهلكين النهائيين بشكل مباشر وبالتالي تستطيع نقل الصورة الحقيقية للمنتج من خلال ردود فعل الأسواق تجاه المنتجات، فضلاً عن ذلك فإن وظيفة التوزيع تحقق عدة منافع للمستهلكين، وتكمن في المنفعة الزمانية والمنفعة المكانية ومنفعة الحيازة إذا توفرت المنتجات في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالإمكانية المناسبة، كل هذه الأمور تبين أهمية التوزيع ضمن عناصر المزيج التسويقي الأخرى وتكمن هذه الأهمية من خلال الوظائف التي تؤديها قنوات التوزيع، وقد تعددت الآراء حول الوظائف التي تؤديها هذه القنوات ومنها⁽⁴⁾:

- تؤدي القنوات التوزيعية إلى أحداث المنفعة إذ إنها تخلق ثلاث منافع وهي، المنفعة المكانية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية، إذ يتم الحصول على السلعة في الوقت المناسب وهذا يحقق المنفعة الزمنية، وإذا توفرت السلع في المكان المناسب الذي يوجد به المستهلك وهذا يحقق المنفعة المكانية، وأخيراً انتقال ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك وهذا يحقق المنفعة الحيازية.

- تسهيل قنوات التوزيع للعملية التبادلية: إن قنوات التوزيع تخفض تكاليف العملية التبادلية بين المنتج والمستهلك من خلال تقديم وظائف عديدة.

- التزويد بالمعلومات التسويقية: إذ يقوم الوسطاء بتحليل المبيعات وتقديمها للمنتجين خاصة بشأن السوق ومدى رد فعل السوق حول المنتج.

(1) صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000) ص 289.

(2) Rosenbloom , Bert, Marketing Channels:A Management View , 7th Edition ,South – Westron, (2004) p17.

(3) Pride M. William, Ferrell D.C. marketing concepts and strategies Houghton, Mifflin Company – Boston (2000) p 350

(4) زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (مرجع سبق ذكره) ص 298 - 300.

- الترويج للمنتجات: يحدث البيع الشخصي من خلال العروض التي يقدمها تاجر الجملة والتجزئة لإقناع المستهلك بشراء السلع والخدمات.
- التوزيع المادي: ويتضمن ترتيبات نقل المنتجات، تخزينها، مناولتها، مراقبة المخزون، عمليات الأشغال الخاصة بشأن ذلك.
- التفاوض: إذ يتوصل إلى اتفاق حول الأسعار، شروط الدفع، الخصومات وكيفية نقل ملكية المنتج.

ومما سبق يرى الباحث أن التوزيع يتولى مهمة إيصال السلع والخدمات من لحظة إنتاجها إلى لحظة وصولها إلى المستهلك من خلال المنافع المذكورة سابقاً والتي يحققها التوزيع، وأن نجاح التوزيع يعتمد بشكل كبير على كفاءة اختيار قنوات التوزيع، وهل المنشآت ستقوم بعملية التوزيع المباشر، أو بشكل غير مباشر؟ هذا يعتمد على عدة عوامل يجب مراعاتها عند اختيار قنوات التوزيع أهمها: (1)

- قرب أو بعد الأسواق وانتشارها الجغرافي ونوعية ونمط المستهلكين وتركيباتهم الديموغرافية.
- نوعية المنتج والطريقة الملائمة لتوزيعه عن طريق منافذ عديدة لتوزيعه أو موزعين حصريين.
- الحاجة للحصول على تغذية عكسية حول المنتج.
- الحوافز والمزايا التي يتحصل عليها البائعون لتشجيعهم.
- الميزانية المرجوة للتسويق التي ينوي المشروع رصدها.

1- قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة: يمكن أن تكون قناة التوزيع التي تختارها المنظمات مباشرة أو غير مباشرة، وهذا في الواقع تتحكم فيه عدة عوامل من وجهة نظر الباحث أهمها طبيعة الأسواق وكذلك طبيعة المنتج، لأن أي قرار خاطئ في اختيار قنوات التوزيع سوف يكون سلبياً على المنظمة وعلى عناصر المزيج التسويقي وتكاملها، فالمنتج الجيد ذو السعر التنافسي قد لا يصل إلى المستهلك نتيجة لسوء اختيار قناة التوزيع المناسبة ومن خلال ذلك يجب توضيح كل من التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر وفق الآتي (2):

- التوزيع المباشر: وفق لهذا النوع لا يوجد أية حلقة بين الشركة المنتجة والمستهلك أي أن تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى المستهلكين مباشرة دون وجود أي وسيط بينها وبين المستهلكين، ويتم هذا من خلال متاجر أو مكاتب أو فروع تمتلكها الشركة، ومن المزايا التي تحققها الشركة عند اعتمادها قناة التوزيع المباشر هي إمكانية السيطرة على أسواق المنتج حيث ترتبط الشركة بصفة مباشرة بأسواقها.

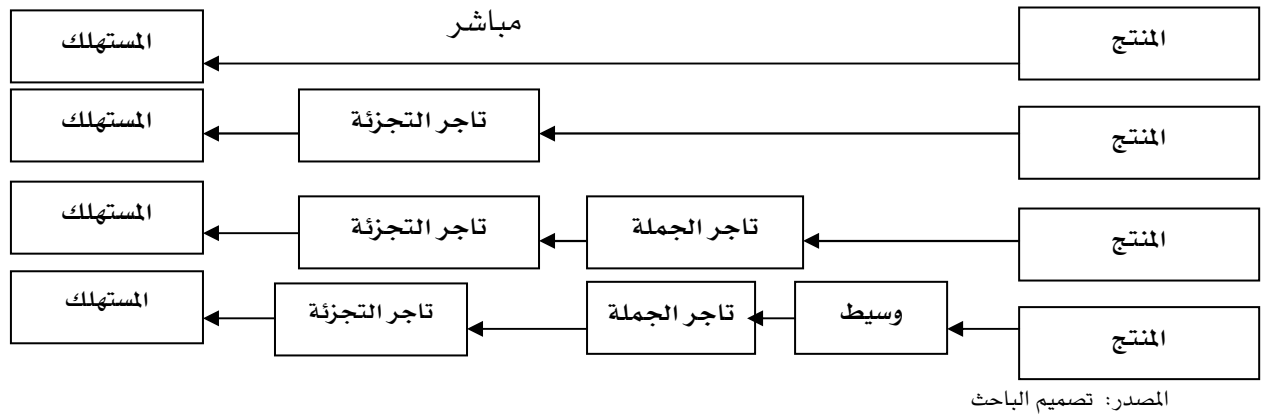
- التوزيع غير المباشر: ضمن التوزيع غير المباشر يتم اعتماد المنتجين على حلقة أو عدة حلقات وسيطة لتوصيل المنتجات إلى المستهلكين أو المشتريين الصناعيين، حيث تتولى كل حلقة وسيطة نيابة

(1) Megginson et al, small business management, 4th edition, MC Grow – Hill, 2003, p 191.

(2) هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع (عمان: دار وائل للنشر، 3، 2004) ص 158 ، 159.

عن المنظمة بالقيام ببعض الوظائف التسويقية اللازمة لانسياب المنتجات من مراكز إنتاجها وتدفعها إلى مراكز الاستهلاك وفي هذه الحالة لا يوجد أي اتصال بين المنظمة وجمهور المستهلكين مباشرة، ومما سبق يلاحظ الباحث أن قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة لها مزاياها وعيوبها ويجب على المنظمة اختيار النوع المناسب الذي يضمن لها إيصال المنتجات بسهولة إلى المستهلك المستهدف في الوقت والمكان المناسبين وهذا هو الهدف العام للتوزيع، ولقناة التوزيع واختيارها أثر كبير في بلوغ هذا الهدف ويمكن تبين ذلك في الشكل رقم (6) التالي:

الشكل رقم (6) يبين قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة



2- العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع:

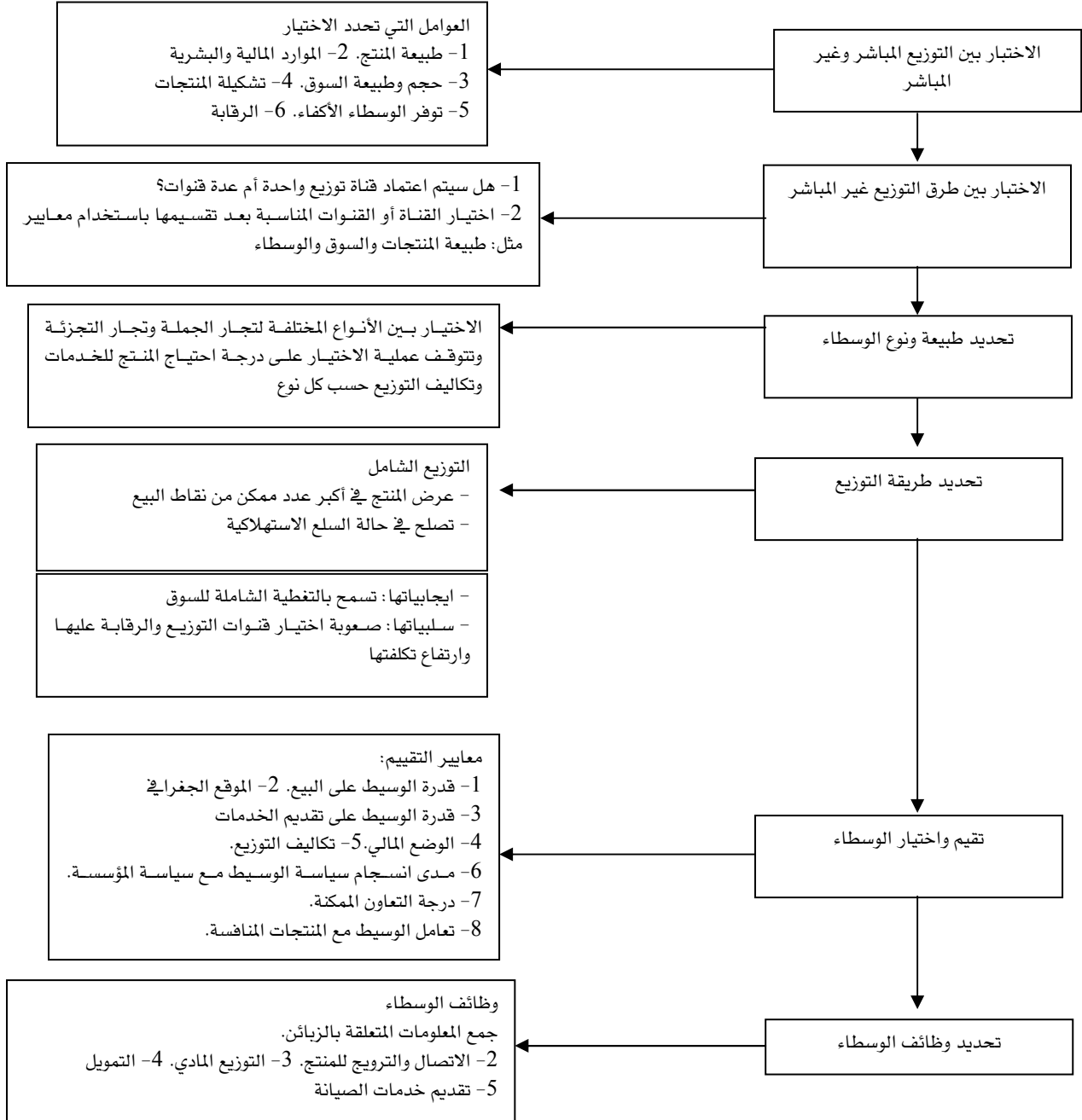
- عوامل خاصة بالسوق: نوع السوق، حجم السوق، درجة التركيز الجغرافي، حجم الطلبات، العادات الشرائية للمستهلكين.
- عوامل خاصة بالمنتج: الحجم والوزن، القيمة والقيمة المضافة التي يحققها المنتج، درجة الهشاشة، درجة التعقيد الفني للخدمات، طريقة الإنتاج مستمرة أو حسب الطلب، درجة اتساع تشكيلة المنتجات.
- عوامل خاصة بالوسطاء: مدى توفر الوسطاء، طبيعة الخدمات المقدمة، حجم المبيعات، التكاليف.
- عوامل داخلية خاصة بالمؤسسة: الشهرة، الموارد المالية، الخبرة الإدارية، الرقابة على قنوات التوزيع، طبيعة المنافسين⁽¹⁾.

مما تقدم نتبين أن نشاط التوزيع يكمن في محورين الأول هو أن تقوم المنظمة بالقيام بالتوزيع المباشر بينها وبين المستهلكين، والثاني وهو أن تقوم باختيار قنوات توزيع وسيطة، وإن العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع التي تم ذكرها تؤثر في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لأن أمامها عدة بدائل لتوزيع منتجاتها، واختيارها للبديل الأفضل يتوقف على هذه العوامل بشكل كبير حتى تحقق القناة المختارة الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفاعلية، ولا يكون الاختيار عشوائياً مما يؤثر سلباً عليها في وصول منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب وللمستهلك المستهدف.

(1) حسين العلي، الأساليب الحديثة للتسويق (مرجع سبق ذكره)، ص 246، 247.

3- مراحل اختيار قنوات التوزيع: عندما تقرر المنظمات اختيار قنوات لتوزيع منتجاتها فإنها تمر بعدة مراحل تحددها مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الاختيار، وتعتبر القرارات المتعلقة بالقناة التسويقية من أهم القرارات التي تواجه الإدارة، فهي تؤثر بشكل مباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى مثل التسعير والترويج والشكل رقم (7) التالي يبين هذه المراحل والعوامل التي تؤثر في اختيار القناة التوزيعية المناسبة لكل منتج.

الشكل (7) يبين مراحل اختيار قنوات التوزيع



المصدر: حسين العلي، الأساليب الحديثة في التسويق (مرجع سبق ذكره)، ص 248 - 250

4- التوزيع المادي: يمثل التوزيع المادي الأنشطة المطلوبة لتحريك المنتجات بكفاءة من المنظمة المنتجة إلى المستهلك وهذه الأنشطة تتضمن النقل والتخزين والشحن ويُعرف التوزيع المادي بأنه تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة حركة تجهيز وسير انتقال ومتابعة المواد والأصناف تامة الصنع من مصدرها الأساسي إلى مواقع الاستخدام أو الشراء، بما يقابل احتياجات المستهلك أو المشتري بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾.

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن كفاءة التوزيع تتحقق عن طريق التوزيع المادي وانه يشمل كل الوظائف الحساسة في التوزيع من نقل وتخزين ومناولة وشحن، ويجب على القائمين على التوزيع أن يضعوا نصب أعينهم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنفيذ السليم، لأن أي خلل مما سبق ذكره يؤدي إلى فشل في إيصال المنتجات إلى المستهلك حسب ما يهدف التسويق بشكل عام والتوزيع بشكل خاص باعتبار أن المزيج التسويقي لا يكتمل ويحقق الأهداف المرجوة منه بدون كفاءة التوزيع حتى لو كان المنتج ذو جودة عالية وسعر تنافسي وترويج مكثف.

5- الأنشطة الرئيسية للتوزيع المادي: تتمثل الأنشطة الرئيسية للتوزيع المادي في الآتي⁽²⁾:

- النقل: يتم فيه خلق المنفعة المكانية، وتنقل المنتجات نهائياً لأماكن استخدامها فعلياً وما يهم في هذا الشأن التعرف على الوسائل المستخدمة في نقل المنتجات ودارسة كل نوع واختيار الوسيلة الأفضل لاستخدامها في النقل البري أو البحري أو السكك الحديدية أو النقل الجوي، ويفاضل بينها من حيث التكلفة والسرعة ودرجة الأمان.

- إدارة المخزون: ويعمل التوزيع المادي في هذا النشاط على تخزين تشكيلة من المنتجات لمواجهة حاجات ورغبات المستهلكين المحتملين، وهذا يتطلب وجود نظام فعال لضبط المخزون وتشمل استقبال المنتجات الواردة من قسم الإنتاج وتصنيفها وضمان حمايتها والمحافظة على التوازن بين تخزين المواد في حالة نقص الطلب عليها وإمداد السوق بها في حالة تزايد الطلب عليها، مع مراعاة تكلفة التخزين.

- مناولة المواد: وتعني النقل المادي للمنتجات من نقطة الإنتاج إلى مكان الاستهلاك وهذه المرحلة يجب أن يراعى فيها طبيعة المنتج فمثلاً المنتج السائل تختلف عملية نقله عن المنتج الصلب، وكذلك يجب أن يراعى حجم العبوات ووزنها.

- معالجة الطلبات: ويعمل هذا النشاط على استقبال الطلبات للسلع من المستهلكين أو المشترين الصناعيين ومعالجتها والعمل على توفيرها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

وخلاصة لما سبق ذكره لعنصر التوزيع كمفهوم التوزيع والقنوات المستخدمة للتوزيع والوظائف والعوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع والتوزيع المادي والأنشطة التي يقوم بها، قد توصل الباحث إلى أن التوزيع بأنشطته ووظائفه المختلفة إذا ما أعد إعداداً جيداً فإنه يعطي للمنظمة خبرة تنافسية تجعلها قادرة على الاستجابة لظروف السوق وتقلباته، تلبية لحاجات المستهلكين والموزعين ورغباتهم

(1) طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق (مرجع سبق ذكره)، ص 379.

(2) P ride M. William, ferell. Marketing concepts and strategies. Op,Cit. p447 – 448.

على حد سواء، حيث يمثل التوزيع الجسر الذي يربط إدارة التسويق بالأسواق خاصة في اشتداد المنافسة، لذلك يرى الباحث أن على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بذل جهد أكبر في تحديد كل وسائل التوزيع المتاحة وتوظيفها من أجل توفير منتجاتها للسوق المستهدف.

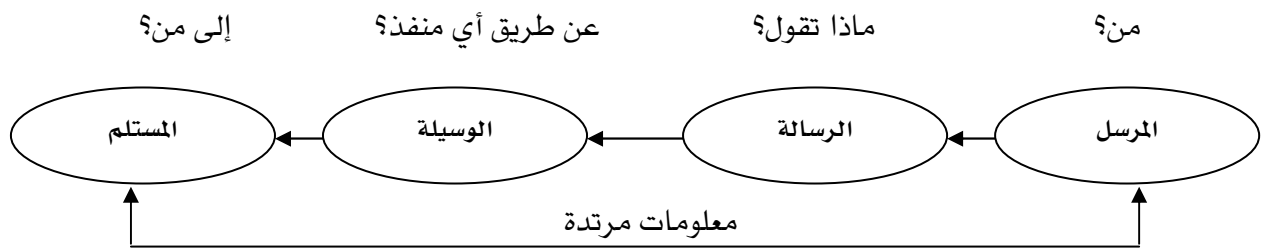
خامساً: مفهوم الاتصالات التسويقية

الاتصالات التسويقية هي العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، التي تعمل على تسهيل عملية الاتصال بين المنظمة والمستهلكين، ويؤدي الترويج دوراً مهماً في تعريف المستهلكين بخصائص السلع ومزاياها والخدمات المرافقة لها، ولفت انتباههم بهدف إقناعهم وتحويلهم إلى مشتريين فعليين، والتعريفات التالية تبين مفهوم الاتصالات التسويقية، حيث عرف كينكيد الاتصالات التسويقية بأنها (نظام اتصال متكامل يقوم على نقل معلومات منتج معين، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من العملاء)⁽¹⁾.

وعرفت الاتصالات التسويقية على أنها (تلك الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك أو المستعمل بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة أو فكرة، وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها عن غيرها بإشباع حاجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار لشرائها ثم الاستمرار في استعمالها مستقبلاً)⁽²⁾.

من خلال التعريفات السابقة نجد أن أبرز ما تناولته هو انتماء عنصر الاتصالات التسويقية عنصراً حيوياً من عناصر المزيج التسويقي، ويتم فيه الاتصال بين المنظمة وجمهور العملاء ويشمل كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل الاتصال بالعملاء، لبناء وتعزيز العلاقات من خلال تقديم المعلومات عن المنتجات، لخلق الوعي والاهتمام بالعروض الجديدة التي تقدمها المنظمة لعملائها، وتحفيز الطلب والعمل على زيادة المبيعات، وخلق صورة إيجابية عن الشركة ومنتجاتها في أذهان العملاء، وإظهار المنافع والفوائد التي تتميز بها منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين، وزيادة معلومات المستهلك حول مواصفات وخصائص السلع أو الخدمات، والاتصال يتكون بشكل عام من المرسل والرسالة والوسيلة والمستلم والمستملم وسوف يتطرق الباحث لهذه العناصر كما بينها الشكل رقم (8) التالي:

شكل (8) يبين الاتصال بين المنظمة وعملائها



(المصدر: المهدي غنية، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 199)

(1) Kincaid, W. M. Jr. Promotion: Product, Service & Ideas, 6th. Edition, prentice, Hall (2003), p15

(2) Michael Baker, The marketing 2nd, ed, Butterworth Hememann, (1993), p 50.

- المرسل: وهو القائم بعملية الاتصال، ومرسل المعلومات عن السلعة أو الخدمة إلى المستهلك ويستخدم المرسل عدة طرق وأساليب لإرسال المعلومات للمستهلك.
- الرسالة: هي عبارة عن مجموعة من الكلمات أو الرموز أو الصور أو الأرقام أو الإشارات والتي تعبر عن الأفكار التي تريد المنظمة إرسالها إلى المستهلكين أو الأطراف الأخرى وقد يكون مصدر الرسالة المنظمة، تاجر الجملة أو تاجر التجزئة.
- الوسيلة: الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى الطرف الآخر، وقد تكون هذه الوسيلة شخصية أو غير شخصية، وتتم من خلال أجهزة مختلفة كالإعلان، البيع الشخصي، الدعاية، تنشيط المبيعات.
- المستلم: هو ذلك الشخص أو الجماعة من المستهلكين أو الأطراف الأخرى الذين تهمهم الرسالة، وهي مجموعة لها خصائص واحدة مشتركة يحاول رجل التسويق أن يوجه جهوده إليهم، لتحقيق أهداف تسويقية معينة، نتيجة لتفاعل العناصر السابقة للاتصال، فإنه توجد معلومات مرتدة بين المرسل والمستلم والتي توضح مدى تأثير الرسالة على المعنيين وما هي الصعوبات والمشاكل التي واجهت الرسالة.
- مما تقدم نجد أن عملية الاتصال الفعالة لا تتم إلا من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: من هو صاحب الرسالة الترويجية؟ وإلى من ستوجه؟ وماذا يريد أن يقول؟ وما هي الوسيلة التي ستستخدمها؟ وما هو تأثير الرسالة على المتلقين؟ لذلك أطلق الباحث هذه التسمية وهي الاتصالات التسويقية بدلاً من الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي.

1- العوامل المؤثرة في الاتصالات التسويقية⁽¹⁾:

- الأموال المتاحة: إن المجهودات الترويجية تحتاج إلى أموال، وإذا لم تتوفر هذه الأموال قد تلجأ المنظمة إلى استخدام وسائل أخرى أقل فاعلية في سلم المزيج الخاص بالاتصالات التسويقية.
- نوع سوق المنتج: تتراوح أهمية أدوات المزيج الترويجي بين أسواق المستهلكين وأسواق الصناعيين فالمنظمات ذات التوجه للمنتجات الاستهلاكية تضع سلم الأولويات إلى الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، أما المنظمات ذات الاتجاه للمنتجات الصناعية فإنها تضع أولوياتها للبيع الشخصي حيث تتميز منتجاتها بالتعقيد وارتفاع السعر ويقل فيها الإعلان، ولكل مرحلة من حياة المنتج خصائص معينة، مهمة من حيث نوع السوق ولذا تحتاج كل مرحلة إلى جهود ترويجية مختلفة عن الأخرى فمثلاً في مرحلة التقديم يتركز الترويج على الإعلانات المكثفة بهدف خلق الطلب على السلعة، أما في مرحلة النضج فإن المزيج الترويجي يختلف نظراً لوجود الكثير من المنافسين في السوق وبالتالي فإن دور الترويج في هذه الحالة هو محاولة خلق الولاء لدى الزبائن تجاه السلعة.

(1) Terence A. Shimp, Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications, 7th Edition, South-Western(2006)p 97

- المنافسة: لا شك أن المنظمة تحتاج في وجود المنافسة إلى تصميم برامج ترويجية يكون لها الأثر على المستهلكين وسلوكهم وكذلك تحاول أن تجذب المزيد من المستهلكين الموالين لمنافسين آخرين.
- المستهلكون المستهدفون: للأخذ في الاعتبار أن التركيبة الديموغرافية للمستهلكين، ومعرفة خصائصهم وصفاتهم، لابد أن تؤثر في شكل الجهود الترويجية ونوعه.
- طبيعة السلعة: السلع المراد تسويقها متنوعة ومتباينة في خصائصها وصفاتها، فمنها السلع الصناعية وأخرى استهلاكية، والصناعية أكثر تعقيداً حيث تحتاج إلى معرفة أكثر، وتسوق عن طريق رجال البيع، لأنها مرتبطة بالصيانة والتركيب، بعكس الاستهلاكية حيث يعلن عنها عن طريق الإذاعة المرئية لوضوحها وبساطتها.
- من خلال هذه العوامل نجد أن الوصول إلى الأهداف المرجوة من الحملة الترويجية بكفاءة وفعالية يتوقف على تزويد المستهلك بالمعلومات الخاصة بالسلع والخدمات، ومحاولة إثارة اهتمامه تجاهها وإقناعه وحثه على شرائها واستعمالها لأطول فترة ممكنة، وباستخدام أدوات الاتصالات التسويقية المختلفة
- (كالإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وتشغيل المبيعات) وتنتقل المعلومات عن المنتجات بأسلوب إقناعي مصمم وموجه للتأثير على ذهن المستهلك، بما يقوده في النهاية إلى رد فعل سلوكي للمنتج الذي تروج له المنظمة، وهو ما يعبر عنه بالسلوك الشرائي.

2- عناصر الاتصالات التسويقية:

- وهو ما يعرف بالمزيج الترويجي، وهو (مجموعة من الأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الاتصالية، وهذه الأدوات هي الإعلان، والتسويق المباشر، وتشغيل المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة، والبيع الشخصي)⁽¹⁾ وهي كالآتي:
- الإعلان: يمكن القول أن تعريف الإعلان المنتشر بين المختصين في هذا المجال هو الذي أورده شلب حيث عرف الإعلان على أنه ((اتصال شامل غير شخصي مدفوع الأجر موجه للمستهلك من قبل شركات الأعمال، المنظمات غير الربحية، والأفراد بهدف توجيه رسالة إعلانية محددة لإعلام جمهور معين وإقناعه بهذه الرسالة)).²
- من خلال تحليل الباحث للتعريف السابق يعد الإعلان وسيلة اتصال غير شخصية قد تكون مقروءة أو مسموعة أو مرئية، وعن طريق أجر مدفوع، ويعتمد الأجر على شكل وحجم ووقت، ويهدف إلى تعريف المستهلكين بالسلعة وإقناعهم بشرائها، ويتضمن الإفصاح عن هوية المعلن بذكر اسم المنظمة أو العلامة التجارية، ومحاولة تمييز السلعة عن مثيلاتها في السوق، ويهدف أيضاً إلى تعظيم

(1) Blech , George, E ,Advertising Promotion: An Integrated Marketing Communications , 5th Edition , Irwin /McGraw –Hill.. (2001) p153

(2) Terence A. Shimp Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications, Op, Cit. p88

حجم المبيعات وزيادة ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد، ويعد الإعلان بهذا المعنى أحد عناصر المزيج الترويجي وهو أحد وسائل الاتصال بين المنظمة والمستهلك وهو المتحدث الرسمي عن نشاط وأعمال المنظمات، فالإعلان هو أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي والمدفوع ثمنه من قبل المنظمة، ومراعاة لنجاح الإعلان يرى كل من ليلي وولترز أن على الشركات التي تستخدم الإعلان، مراعاة ما يلي من أجل الاستفادة من مزاياه، وتفاادي عيوبه، باختيار التوقيت المناسب، ويقصد بذلك طول الفترة الزمنية التي تسبق تقديم المنتج إلى السوق، وهذا يفيد في حال المنتجات التي تتطلب عملية شرائها وقتاً طويلاً مثل المنتجات الصناعية، ويفيد أيضاً التوقيت المناسب للإعلان في حال أرادت الشركة أن تحجب المعلومات عن الشركات المنافسة، وتباغتهم بتقديم المنتج الجديد، ونوعية وكمية المعلومات، وبعض الإعلانات تتضمن معلومات تفصيلية عن خصائص المنتج، والميزات والوظائف التي يؤديها، وما يميزه عن المنتجات الموجودة في السوق ومقابل ذلك هناك إعلانات تحتوي معلومات مختصرة عن المنتج، وهذا يتوقف على نوعية المنتج المراد الإعلان عنه، والجمهور المستهدف الوصول إليه، حسب أهداف الشركة من الإعلان، ومرحلة دورة حياة السلعة من أجل الحفاظ على مستوى البيع.

- البيع الشخصي: يعد عنصراً مهماً من عناصر المزيج الترويجي، ويمثل الوقوف وجهاً لوجه أمام المستهلكين بهدف تحقيق البيع، لذلك فإن رجال البيع الشخصي يبذلون قصارى جهدهم في هذا الاتصال، لتشخيص حالات الزبائن ومشاكلهم، ويعرف البيع الشخصي بأنه ((أسلوب ذو اتجاهين من الاتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر ويهدف إلى إقناع المستهلك المحتمل لشراء سلعة، خدمة، فكرة، لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع)).⁽¹⁾

ومن خلال التعريف السابق، يجد الباحث أن البيع الشخصي هو وسيلة اتصال مباشرة مع المستهلكين أي وجهاً لوجه، بعكس الإعلان الذي يكون اتصال بشكل غير مباشر، إذ هي وسيلة ترويج فعالة إذا أحسن استخدامها، حيث إن الاتصال يكون شخصياً وهنا يمكن تكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك وكذلك الوقوف على ردود الأفعال مباشرة أو إمكانية تعديل محاورها بما يتناسب مع العملاء وبهذا يصبح رجل البيع هو المصدر المهم للمعلومات بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بالمستهلكين ومناطق البيع ولبيع الشخصي خطوات يجب أن توليها المنظمة اهتماماً وهذه الخطوات تتمثل في: لفت الانتباه، وإثارة الاهتمام، وخلق الرغبة، وإقناع الزبون، والتنفيذ، وفي هذه الخطوة يكون الزبون قد وصل إلى مرحلة اقتنع فيها بأهمية السلعة له وبإشباعها لحاجاته مقارنة بالبدائل الأخرى وبالتالي يبدأ هذه المرحلة باستكمال ما يريد من معلومات مثل تفاصيل السعر وطريقة الدفع والخدمات التي يتحصل عليها ومن خلال هذه الخطوات تتم عملية البيع، ويرى الباحث أن رجل البيع يجب أن يحصل على صلاحية أكبر من حيث إعطاء الخصومات ومرونة التعامل مع الزبائن وهذا لا يأتي في نظر الباحث إلا بالتدريب المستمر ويجب أن يتوفر في رجل البيع الذكاء اللازم والمعرفة التامة بالسلع المعروضة ومهارات التفاوض.

(1) هيام أبوعقلا، التسويق (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2002)، ص 425.

- تنشيط المبيعات: يعرف تنشيط المبيعات على أنه (نشاط أو موضوع أو كلاهما معاً موجه بشكل مباشر لجذب تجار التجزئة ورجال البيع أو المستهلكين بإضافة قيمة أو حافز للمنتج)⁽¹⁾.

ووفق هذا التعريف فإن المنظمات تقوم بعملية تنشيط للمبيعات من فترة إلى أخرى في إطار بقية عناصر المزيج الترويجي وهو أسلوب شائع الاستخدام من بين الكثير من المنظمات خاصة عند اشتداد المنافسة في السوق وهو مجموعة كبيرة من الفعاليات والأنشطة لغرض جذب انتباه المستهلك وحثه على الشراء وأهم أساليب تنشيط المبيعات الهدايا والعينات المجانية والكوبونات والسحوبات المجانية وخصومات الأسعار بهدف تعظيم حجم المبيعات.

- العلاقات العامة (خدمة العملاء): إن الهدف الأساس الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو تكوين صورة طيبة ومحبة للمنشأة لدى الجمهور، لذا تعد العلاقات أداة من أدوات الاتصال الترويجي فهي مهمة في بناء الاهتمام والتفضيل وإعادة بناء صورة العلامة السلعية أو الخدمة في أذهان المستهلكين، والتي من مهامها أيضاً إعداد الخطط، التي تهدف إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى فئات المجتمع نحو المنظمة، بشكل يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة في السوق، وتعزيز مكانتها بين المنافسين، ويكون ذلك عن طريق الترحيب بأي تساؤلات من أي شخص والقيام بالإجابة عنها بطريقة ترضي السائلين وخلق علاقات جيدة معهم، وتوعية العاملين بما يخدم أهداف العلاقات العامة، فقد أصبحت متطلبات التسويق الحديث تعتمد على التواصل مع الزبائن الحاليين والمحتملين، وذلك عن طريق أدوات الترويج المختلفة أو ما يعرف بالمزيج الترويجي، ولم تعد متطلبات التسويق الحديث تقتصر على إنتاج منتجات عالية الجودة وتسعيرها تنافسياً وتوفيرها في أيدي الزبائن فقط، ولكن الأهم هو إعطاء العلم للمستهلك بوجودها، والجدول رقم (3) التالي يوضح مقارنة بين بعض الخصائص لهذه العناصر التي تساعد على الاختيار المناسب لها⁽²⁾.

جدول رقم (3) يبين المقارنة بين خصائص عناصر المزيج الترويجي

الخاصية	الإعلان	البيع الشخصي	تنشيط المبيعات	العلاقات العامة
طريقة الاتصال	غير مباشر	مباشر وجه لوجه	غير مباشر	غير مباشر
مراقبة المتصل لحالة الاتصال	منخفض	مرتفع	من متوسط إلى منخفض	من متوسط إلى منخفض
المعلومات الراجعة	قليلة	كثيرة	من قليل إلى متوسط	قليل
سرعة المعلومات الراجعة	متأخرة	في الحال	يعتمد على الحالة	متأخرة
اتجاه تدفق الرسالة	اتجاه واحد	اتجاهين	غالباً اتجاه واحد	اتجاه واحد
مدى مراقبة الرسالة	ممکن	ممکن	ممکن	غير ممكن
الوصول إلى عدد كبير	سريع	بطيء	سريع	عادة سريع

(المصدر: المهدي غنية، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 237)

(1) ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان (عمان: دار وائل للنشر، 2005) ص 17

(2) المهدي غنية، التسويق (مرجع سبق ذكره)، ص 236-238.

الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل المفاهيم التسويقية الحديثة، التي شهدت تحولات كبيرة، حتى أصبح توجه كل المنظمات الراغبة في الازدهار والتقدم توجهاً تسويقياً يشمل كل نشاطات وسياسات المنظمة، بالتركيز على العميل لتلبية رغباته وحاجاته، وإقامة علاقات طويلة الأمد معه، فلم يعد التسويق يقتصر على عقد الصفقات، بل تعداها ليصل إلى مرحلة تسويق العلاقة، التي أثبت أنه الأجدى لكي تتمكن المنظمات من الاستمرار، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتناول الباحث المزيج التسويقي الذي يقوم بشكل عام على فكرة أساسية مفادها: عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال، ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر هي المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، ويمثل المزيج التسويقي العمود الفقري للتسويق ومحور عمل نشاطه، وأن التسويق وظيفة تتكون من مجموعة مترابطة من الفعاليات تعتمد ركائزه على المزيج التسويقي، وأن تكاثف جهود التسويق في وضع مزيج تسويقي بداية بالمنتج الجيد، وتسعير مناسب يقوم بناء على دراسة علمية واختيار قنوات توزيع مناسبة مع فاعلية نشاط ترويجي جيد، يؤدي بلا شك إلى بناء علاقات جيدة مع العملاء، تساعد على الاحتفاظ بهم، وتحقيق مكانة تنافسية قوية في الأسواق، وانطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار المزيج التسويقي عنصراً أساسياً في استراتيجيات التسويق، الذي يعبر عن ملامح المنظمة في السوق والأحداث التي تؤثر على سلوك العملاء من خلال متغيراته الأربعة.

الفصل الثاني

مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول / المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني / المعوقات والمشاكل في بيئة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث / الريادة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

تؤدي المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادي في الدول النامية، حيث تساهم تلك المشروعات في تشغيل العمالة، وخفض معدلات الفقر، وتمثل منشآت الصناعات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من مجموع المنشآت الصناعية في كثير من دول العالم، فقد لعبت هذه الوحدات الإنتاجية الصغيرة دوراً رئيساً في انطلاق حركة التصنيع في بعض الدول الصناعية، خاصة في المراحل الأولى من نموها الاقتصادي، ولا تزال كثير من الدول تدعم توجه الاستثمارات الصغيرة في المجالات الصناعية، حيث تشير الإحصاءات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل " أكثر من 90% من جملة المنشآت الصناعية اليابانية، وتستوعب أكثر من 80 % من العمالة الصناعية فيها، ومسؤولة عن أكثر من 50 % من إجمالي الناتج القومي الياباني، كما أصبحت المنشآت الصغرى والمتوسطة تمثل نسبة تفوق 90 % من عدد المؤسسات الاقتصادية الموجودة في الولايات المتحدة وتشغل ما لا يقل عن 45 % من اليد العاملة في القطاع الخاص، كما اتجهت بعض البلدان النامية نحو الصناعات الصغرى بتشجيعها وتوفير سبل نجاحها، فدولة كالهند مثلاً تقوم سياستها الاقتصادية على تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة من أجل مواجهة مشاكل الفقر والبطالة⁽¹⁾.

لذلك أصبحت المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعد من أهم وأقوى أدوات وعناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستطاعت دول عديدة العبور من خلالها من دائرة الدول الفقيرة لتدخل في مصاف الدول المتقدمة والغنية.

بناء على ما سبق سيقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يشمل المبحث الأول مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويركز المبحث الثاني على المعوقات والمشاكل في بيئة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، أما الثالث فسيتركز فيه الباحث إلى الريادة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

(1) عبد الله امحمد شامية، الصناعات الصغيرة في القطاع الصناعي الليبي، بحث مقدم الى مؤتمر واقع وآفاق الصناعات الليبية منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، 2001 بنغازي، ص 8.

المبحث الأول

المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

يصعب الاتفاق على تعريف معين ومحدد لمصطلح المشروعات الصغيرة نظراً لاختلاف طبيعتها لعدة أسباب أهمها: طبيعة ودرجة التطور والنمو الاقتصادي في الدولة، وحجم وطبيعة المشروع من حيث العمالة وحجم الإنتاج، المبيعات ورأس المال المستثمر، فقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن المنشآت التي تستخدم 99 عاملاً فأقل بأنها منشآت صغيرة ومتوسطة، واختلفت النظرة العلمية والعملية بصدد تعريف المشروعات الصغيرة، وذلك لأن مصطلح المشروع الصغيرة يحمل بين جوانبه تساؤلات عديدة منها:

- نوع المشروع الصغير.
- الحد الأدنى والحد الأعلى للعمالة به.
- الحد الأدنى والحد الأقصى للاستثمار.
- توزيع منتجات المشروع.
- علاقة المشروع الصغير بالتصدير.
- طاقة المشروع الصغير.
- جودة منتجات المشروع الصغير.
- شكل الإدارة والتنظيم في هذه المشروعات.
- المستوى التكنولوجي المستخدم في المشروع الصغير.
- شكل المشروع الصغير من الناحية القانونية⁽¹⁾.

وانطلاقاً مما سبق لا يمكن تقديم تعريف نهائي ومحدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كلياً، إلا أن هناك ملامح وصفات أساسية متفق عليها لتعريفها لدى عدد كبير من الدارسين؛ بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك القطاع الذي يغطي كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تتوفر فيها بعض المعايير المتفق عليها لدى كل دولة على حدة، ويبقى تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة

(1) OECD, *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Vol. 1, *Synthesis Report* (2006) Paris, p142.

مختلف باختلاف المعايير المستعملة في هذه المشروعات، وكذلك اختلاف هذه المعايير بين دولة وأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية ودرجة تطورها التكنولوجي، وبالتالي هناك تعريفات عديدة تتفق مع البيئة السياسية والاقتصادية في دولة معينة وتختلف في دولة أخرى، كما قد تختلف في البلد نفسه وذلك حسب مراحل النمو، الذي يمر بها اقتصاد تلك الدولة، ومن هنا نجد الاختلاف بين دولة وأخرى ومن مرحلة إلى أخرى، في تبني تعريف معين للمشروعات الصغيرة في بلد ما، بما يتفق وإمكانياتها ومقدراتها وظروفها الاقتصادية، كما يختلف التعريف وفقاً للهدف منه، وهل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى، فمصطلح المشروعات الصغيرة مصطلح واسع انتشر استخدامه، وأصبح التركيز على أهميته مؤخراً على الرغم من وجوده عملياً منذ بداية تشكل المجتمعات، ويشمل هذا المصطلح الأنشطة التي تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو في منشأة صغيرة تستخدم عدد معين من العمال، ولا يقتصر هذا المصطلح على منشآت القطاع الخاص وملاكها وأصحاب الأعمال والمستخدمين، ولكنه يشمل كذلك التعاونيات ومجموعات الإنتاج الأسرية أو المنزلية⁽¹⁾.

أولاً: تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

من خلال مراجعة الباحث لبعض البحوث والمراجع المهمة بمجال المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة نجد أن هناك اختلافاً في تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى من حيث المعايير التي تحكم التعريف، وقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (55) تعريفاً للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في (75) دولة ويتم تعريف المنشآت الصغيرة في كل الدول اعتماداً على مجموعة من المعايير⁽²⁾.

وبهذا يمكننا القول: إن أغلب التعريفات للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ارتبط بمعايير هما: المعيار النوعي والمعيار الكمي، وكل هذه معايير تسهم في تحديد مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن الاستناد إليها عند تعريفها، كمعيار عدد العمال، معيار رأس المال، معيار الإنتاج، معيار حجم المبيعات فضلاً عن المعايير الأخرى التي تأخذ في الاعتبار درجة التخصص في الإدارة ومستوى التقدم التكنولوجي، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف دولي موحد متفق عليه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، يبدو أنه يوجد اتفاق عام على المعايير، التي يمكن على أساسها تعريف المشروعات، وتصنف جميعها ضمن فئتين:

1- **المعايير النوعية:** تعد المعايير النوعية أحد المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه المعايير الآتي:-

(1) حسين عبد المطلب الأسرج، تأثير الاتحاد الجمركي العربي على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ورقة مشاركة في الملتقى العربي لتنمية المشروعات الصغيرة مصر: 2007، ص2

(2) (المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها)، ماهر المحروق ن إيهاب مقابلة مجلة: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الاردن، أيار 2006، ص3.

- المعيار القانوني: ويعتمد هذا المعيار على الشكل القانوني للمشروع، ووفق هذا المعيار يستبعد الباحث المشاريع التي تأخذ عادة شكلاً غير قانوني، مثل: الأعمال الأسرية الصغيرة في دراسة هذا البحث، وسيتم التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المتمثلة في المنشآت الفردية والشركات التي تأخذ شكلاً قانونياً.
- المعيار الإداري: هذا المعيار يُستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية، ولا نراه في الدول العربية، وهو يقوم على توصيف المشاريع بالصغيرة، إذا اتسمت ببعض الخصائص، منها ارتباط الإدارة بالملكية، وتمركز أعمالها في منطقة جغرافية محدودة.
- المعيار التكنولوجي: تصنف المشاريع الصغيرة وفقاً لهذا المعيار، بأنها تلك المشاريع التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة، وذات كثافة رأس مال منخفضة، وكثافة عمالية عالية مثل: الصناعات الحرفية واليدوية والمحلات التجارية.

2- المعايير الكمية: وهي تلك المعايير الرقمية الإحصائية سهلة القياس مثل:-

- معيار العمالة: يعد من أكثر المعايير استخداماً، نظراً لسهولة الحصول على البيانات الخاصة بحجم العمالة، ويمثل أبسط المعايير المتبعة للتعريف، وأكثرها تداولاً، إضافة إلى كون عدد العمالة يحدد حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، ويتميز استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الكبيرة بعدد من المزايا منها⁽¹⁾:

- مقياس ومعياري ثابت وموحد، خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وتغيرات أسعار الصرف.
- من السهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار.
- يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.

غير أن من عيوب هذا المعيار اختلافه من دولة لأخرى، فضلاً عن أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.

وقد صنف بعضهم مشاريع الأعمال من حيث الحجم إلى:

- لـ من واحد إلى تسعة عمال هي مشاريع أعمال أسرية أو حرفية.
- لـ من عشرة إلى تسعة وأربعين عاملاً هي مشاريع أعمال صغيرة.
- لـ من خمسين إلى مئة عامل هي مشاريع أعمال متوسطة⁽²⁾.

ومن جهة أخرى فقد صنفت بعض الدول حجم العمالة كمعيار للتعريف كما هو موضح في

الجدول رقم (4) التالي:

(1) ماهر المحروق، إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره ص 3

(2) الهام طيميلة (تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية في الأردن)، بحث غير منشور، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، آذار، 2005، ص 30 - 31.

جدول (4) يبين حجم العمالة كمعيار في تصنيف الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عدد من دول العالم

تسلسل	الدولة	معيار حجم العمالة
1	اليابان	أقل من 300 عامل
2	بريطانيا	أقل من 200 عامل
3	الولايات المتحدة الأمريكية	أقل من 500 عامل
4	سنغافورة	أقل من 50 عامل
5	السعودية	أقل من 50 عامل
6	الهند	أقل من 300 عامل
7	العراق	أقل من 10 عمال
8	الكويت	أقل من 10 عمال
9	كوريا	أقل من 300 عامل
10	ماليزيا	أقل من 25 عامل
11	الجمهورية	أقل من 50 عامل

المصدر (عبد الله شامية، الصناعات الصغيرة في القطاع الصناعي الليبي، بحث مقدم الى مؤتمر واقع وآفاق الصناعات الليبية (مرجع سبق ذكره) ص 6.

ومن خلال الجدول السابق نجد أن هناك اختلافاً كبيراً في أعداد العمالة التي تصنف على أساسها الصناعات الصغيرة، وهو أمر مرتبط بتباين كثافة عنصر العمل من بلد لآخر، وباختلاف الظروف والمشاكل والصعوبات من قطر لآخر، وفي تعريف لإدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة على أنها تعتمد على عدد العمال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه حيث صنفت المشاريع وفقاً لحجمها إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي:

- المشاريع المتناهية الصغر وهي التي توظف أقل من عشرين عاملاً.
- المشاريع الصغيرة وهي التي توظف من عشرين إلى تسعة وتسعين عاملاً.
- المشاريع المتوسطة وهي التي يعمل فيها من مئة إلى خمس مئة عامل⁽¹⁾.

ومما تقدم نستطيع القول إن استخدام هذا المعيار لوحده ليكون المحدد أو المعرف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يكفي، حيث إن تشغيل عدد معين من العمال في المشروع لا يعد المحدد الوحيد لاعتباره صغيراً أو متوسطاً أو كبيراً، حيث إنه من الممكن أن يكون عدد العمال صغيراً في مشروع ما على الرغم من أنه يستثمر حجماً كبيراً من رأس المال، ومن هذا المنطلق أصبحت أغلب الدول تُعرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفق معيار العمالة بالإضافة إلى رأس المال.

- معيار رأس المال: يُعد هذا المعيار من المعايير الشائعة في مجال تصنيف مشاريع الأعمال من حيث رأس المال وذلك نظراً لسهولة استخدامه إضافة إلى أن حجم رأس المال يعد أحد محددات الطاقة الإنتاجية ومعيارا أساسياً في دول عديدة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين المشروعات الكبيرة، على اعتبار أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم النشاط كمياً، لكن أهم ما يعاب على هذا المعيار، هو صعوبة المقارنة بين الدول، لاختلاف أسعار صرف العملات لديها إضافة

(1) Leon , Megginson , Small Business Management – An entrepreneur's Guide Bock , Mc Graw – Hill Irwin. 4th Edition (2008) P10.

إلى أنه يختلف من دولة إلى أخرى، وأن استخدام هذا المعيار لوحده في التصنيف يؤدي إلى نتائج غير دقيقة في تحديد الحجم الحقيقي للمشروع، كما هو الحال في استخدام معيار العمالة منفرداً⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن في الدول العربية يتم استخدام أكثر من معيار في التعريف الواحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ففي دول مثل الأردن والعراق واليمن تستخدم معيار عدد العمال أما بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي، فإنها تستخدم معيار رأس المال المستثمر للتمييز بين الصناعات مما يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنة فيما بينهم، ودول مثل ليبيا وسورية ومصر تستخدم معيار العمالة ومعيار رأس المال معاً لتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي حقيقة الأمر لم يجد الباحث تعريفاً واحداً للمشروعات الصغرى والمتوسطة يضم كل من المعايير الوصفية والكمية لأن ذلك يعد بما يشبه التحدي الذي يواجهه الباحثين، وذلك لاختلاف التعريف من دولة إلى أخرى نظراً للفروق الجذرية بين الدول والتداخل الكبير في معايير القياس سواء الكمية أم الوصفية، وهنا سنناقش مجموعة من التعاريف التي توصل إليها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة سواء على المستوى الدولي أم العربي التي استخدمت فيها المعايير لتصنيف المشاريع؛ من حيث حجمها إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة، ومن تلك التعريفات فقد عد الكونغرس الأمريكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث المعايير الوصفية على أنها تلك المشروعات الذي ترتبط فيها الإدارة بالملكية، ويعد ذات تأثير محدود في القطاع الذي تعمل فيه، وجاء تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث المعايير الكمية حسب النشاط، والتي تركز على حجم العمالة وحجم المبيعات السنوي، كما هو موضح بالجدول رقم (5) التالي⁽²⁾:

جدول رقم (5) يبين تعريف المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية

القطاع	المعيار	الحجم
الصناعات التحويلية	عدد العاملين	أقل من 500 عامل
تجارة التجزئة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من 5 مليون دولار
الخدمات	قيمة المبيعات السنوية	أقل من 5 مليون دولار
تجارة الجملة	عدد العاملين	أقل من 100 عامل
مقاولات البناء	قيمة المبيعات السنوية	أقل من 17 مليون دولار
أنشطة تجارية خاصة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من 7 مليون دولار
الزراعة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من 500 ألف دولار

المصدر: موقع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة الأمريكية www.sba.gov/size/section

أما لجنة التطوير الاقتصادي الأمريكية فقد اعتمدت على معايير نوعية وتنظيمية لتعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من حيث حجمها، ومن هذه المعايير خصائص الإدارة، ومصادر التمويل، والأسواق التي يعمل فيها المشروع، حيث عدت المشروع الصغير؛ هو ذلك المشروع الذي يُدار بشكل مستقل، ويتميز بالربط بين الإدارة والملكية والتمويل الشخصي، وتتحصر أعماله في الأسواق المحلية أو في مناطق جغرافية محدودة⁽³⁾.

(1) ماهر المحروق، إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره ص 3

(2) موقع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة الأمريكية www.sba.gov/size/section

(3) Steinoft, Dan, *Small Business Management Fundamentals*, McGraw-Hill Bock Company, (1989) p9.

أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فقد عرفت المشروعات الصغيرة عموماً بأنها تلك المشاريع التي تقوم بالإنتاج على نطاق ضيق، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة، وتوظف عدد محدوداً من الأيدي العاملة.

وقد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر 1985 المشروع الصغير أو المتوسط على أنه ذلك المشروع الذي يعني بشرطين أو أكثر من الشروط التالية:

- أولاً: حجم تداول سنوي لا يزيد عن 8 مليون جنيه إسترليني.
- ثانياً: حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 3.8 مليون جنيه إسترليني.
- ثالثاً: عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف.

واعتمد الاتحاد الأوروبي عنصرين أساسيين لتحديد حجم المشروعات الصغير الأول عدد العاملين، والثاني على أحد عنصرين ماليين أحدهما دورة رأس المال والآخر ميزانية المشروع، وعلى هذا الأساس حدد الاتحاد الأوروبي تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأن يكون عدد العاملين أقل من 250 عامل ودورة رأس ماله لا تزيد عن 40 مليون يورو⁽¹⁾.

أما تعريف جنوب شرق آسيا فقد وجد معايير قياس تختلف عن المعمول بها في بريطانيا وأمريكا لأنه لا تتلائم مع الواقع لديها، فأخذت معيار عدد العمال كأداة لتعريف المشروعات الصغيرة وهي من عامل إلى خمسين عاملاً وهي مجموعة المنشآت التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير مستخدمة عدداً محدوداً من الأيدي العاملة ورؤوس أموال صغيرة⁽²⁾.

أما التعريفات التي تناولته الدول النامية لتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة فهي المشاريع التي تجمع بين مجموعة من الأنشطة ذات الخصائص المختلفة، مثل المشروعات الحديثة والمشروعات المنزلية والورش والمشروعات الريفية والمشروعات الصغيرة التي تغذي المشروعات الكبيرة بما تحتاجه⁽³⁾.

وعُرفت بأنها تلك المنشآت التي يعمل بها عدد من العمال أقل من 50 عاملاً ولا يزيد رأس مالها عن 150 ألف دولار، وتتمتع بدرجة انتشار كبيرة وتستخدم الأساليب اليدوية وبعض الآلات والمعدات الحديثة وتشمل المشروعات التجارية والغذائية والزراعية والحيوانية⁽⁴⁾.

كما أن البنك الدولي اعتمد تعريفاً أكثر توازناً وانسجاماً مع الدول النامية فقد عرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها أقل من 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات فيها أقل من 3

(1) Siropolis, Nicholas, *Small Business Management A Guide to Entrepreneurship*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, (1998) p5.

(2) ملخص دورة المشروعات الصغرى والمتوسطة، إدارة المراكز المهنية العليا (طرابلس 17 - 23 / 2007).

(3) أمنية شبانة، دور الصناعات الصغيرة في الدول النامية، المجلة العلمية كلية التجارة، العدد 19، جامعة الأزهر، 2000، ص 13

(4) أشرف الشوزيحي، دور المعلومات في حل المشاكل التسويقية للمنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، 2004، ص 52.

مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر أقل من 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية أقل من 100 ألف دولار، وإجمالي الأصول تصل إلى 10 آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة أقل من 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات تصل إلى 10 مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمشروعات الكبيرة⁽¹⁾.

وعُرفت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية على أنها كل مشروع تكون ميزانيته 250 مليون ليرة سورية ولا يقل عن 50 مليون ليرة سورية، ولا يزيد عدد العاملين فيه عن 250 عامل، ويكون حجم المبيعات فيه أقل من 250 مليون ليرة سورية هو مشروع صغير ومتوسط⁽²⁾.

ومن خلال استعراض الباحث لهذه التعاريف، وجد أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة إجمالاً تتميز بتعدد الأسماء التي تعطى لها، ومن اليسير وصفها ولكن من الصعب تعريفها تعريفاً مقبولاً على المستوى الدولي، بل وحتى الإقليمي، ويعزى هذا إلى الاختلاف في الهياكل الاجتماعية والاقتصادية من دولة إلى أخرى، فضلاً عن تباين المعايير في تحديد الأسس التي يتم بموجبها تحديد شكل المشروع، ويزيد ذلك من تعقد تعريفها فبعضهم عرفها من ناحية وصفية، وبعضهم الآخر عرفها من ناحية كمية، ذلك لأن هناك صعوبة في تحديد مؤشر واحد لقياس حجم أية منشأة أعمال مثل عدد العاملين أو حجم المبيعات، وكذلك اختلاف الجهات المسؤولة عن هذه الأعمال الصغيرة والمتوسطة مثل الحكومات والهيئات والكتاب المهتمين بهذا القطاع، وإن أغلب التعريفات شملت اختلافاً في هذه المعايير منها المعيار الأحادي كمعيار العمالة، ومعيار رأس المال، ومعيار حجم أو قيمة الإنتاج، والمبيعات ومعيار مستوى التكنولوجيا المستخدمة، أو المعيار الثنائي كمعيار العمالة ورأس المال معاً وغيرها، وأخيراً المعيار المركب الذي يضم عدة معايير في آن معاً كمعيار عدد العمال وحجم رأس المال إضافة إلى حجم المبيعات، ومن الملاحظ بشكل عام أن المعايير الكمية أكثر استخداماً من المعايير الوصفية، وتميل أغلبية التعريفات عند تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على عنصري حجم رأس المال وعدد العمال مع أن هناك دول عديدة تأخذ بواحد أو أكثر من العناصر الأخرى. وبالتالي يرى الباحث أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تُعرف على أنها ((وحدات اقتصادية ذات شخصية اعتبارية (قانونية)، مستقل إدارياً، وصغير مالياً مقارنة بالمشاريع الكبرى، وتنتج سلعاً بوسائل تكنولوجية حديثة وذات جودة ويعمل فيه عدد محدود من العمالة حسب حجم العمل)).

وينص التعريف الذي سينطلق منه الباحث في اختيار مجتمع الدراسة وعينته ((هي المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها من 10 إلى 50 عامل وتبلغ تكاليفها الاستثمارية بعد استبعاد قيمتي الأرض والمباني بين 50 ألف دينار ليبي و2,5 مليون دينار ليبي ويكون هناك

(1) خالد السهلاوي، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التأقلم مع الدورات الاقتصادية المختلفة. " بحث مقدم في مؤتمر منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، جامعة اليرموك، اربد (تشرين الثاني 2004).

(2) ابراهيم البكور، معوقات تبني التسويق عبر الانترنت في الشركات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق، (2009) ص 111

مستوى إداري بين المالك والعاملين فيها وأن تكون مصنعاً مستقلاً من حيث الملكية والإدارة وتقديم سلعاً استهلاكية أو إنتاجية)).

وحسب رأي الباحث فالتعريف أخذ بالمعايير الكمية والوصفية، واشترط استقلال ملكية الإدارة حتى تكون المنشأة بعيدة عن أية تبعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وكذلك تم مراعاة معياري العمالة ورأس المال، وأيضاً استبعاد قيمتي الأرض والمباني من ضمن التكاليف، حتى يمكن تلافي التفاوت بين أسعار الأراضي والمباني في المناطق المختلفة، وبذلك دون هذه الحدود يعد المشروع صناعي صغير جداً ولا ينطوي تحت مسمى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأخيراً التركيز على أن المنشآت التي تقدم إما سلع استهلاكية أو إنتاجية، ويكون تصنيف أنواع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

- المنشآت التي تنتج سلعاً إنتاجية لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى مثل الصناعات الغذائية لإنتاج الملابس الجاهزة.
- الصناعات التي تنتج منتجات متطورة في مجالات هندسية كيميائية إضافة إلى الأدوية وهي تعمل في بعض الأحيان بعقود من الباطن مع الشركات الكبيرة.
- الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بإنتاج منتجات يزداد الطلب عليها مثل المنتجات الجلدية والأثاث.
- الصناعات التقليدية الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية بسيطة.

بعد الانتهاء من تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبعد مراجعة أغلب التعريفات الواردة في الأدبيات استوجب على الباحث توضيح مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وبعض المفاهيم الأخرى مثل مفهوم منشآت الأعمال الصغيرة، ومفهوم المنشآت الحرفية ومفهوم الأسر المنتجة لأنها لها علاقة مباشرة بحدود هذه الدراسة وهي كالآتي:-

3- مفهوم مصطلح المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

- الاختلاف بين مفهوم المنشأة الصناعية الصغيرة ومفهوم منشأة الأعمال الصغيرة: إن استخدام مصطلح المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى نتيجة مفادها أنها تمثل الصناعات التي تمزج فيها عناصر الإنتاج وتحولها إلى سلع صناعية أو استهلاكية أو مكملات لصناعات أخرى مثل الأثاث والملابس والمعدات... الخ، أما مفهوم منشآت الأعمال الصغيرة فإنها تؤدي إلى تلك الأعمال الصغيرة بأنواعها تجارية أو صناعية أو خدمية أو زراعية، ومن خلال هذا الاختلاف رأى الباحث أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي جزء من منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة وليست كلها كما يطلق عليها بعض الكتاب والباحثين، مما قد يؤدي إلى وجود خلط لدى القارئ بين هذين المفهومين.

- الاختلاف بين مفهوم المنشآت الصناعية الصغيرة وبين المشروع الصناعي الصغير:

كذلك يوجد خلط بين المفهومين، فالمشروع هو عبارة عن الأعمال التي مازالت في مراحل الدراسة والتخطيط التي ستنفذ لاحقاً، إذا ثبتت جدواها الاقتصادية، أما مفهوم المنشأة فيطلق على المصانع الصغيرة والمتوسطة التي تعمل فعلاً وتنتج، وبالتالي نوه الباحث إلى هذا الاختلاف لإزالة هذا الخلط في المصطلح.

- الاختلاف بين المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من جهة والمنشآت الحرفية والأسر المنتجة من جهة أخرى:

لاحظ الباحث الفرق بين هذين المصطلحين من حيث تداولهما في أغلب البحوث والأدبيات، وأن الخلط بينهما يكون في غير صالح تمييزتهما، فلكل منهما خصائص ومشكلات واحتياجات، تختلف عن بعضها البعض، لأن منها المصنع الصغير أو الورشة الكبيرة أو العمل المنزلي، والجدول التالي رقم (6) يبين الاختلاف بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرفية على النحو التالي:

جدول رقم (6) يبين أوجه الاختلاف بين الصناعات الصغيرة والحرفية والصناعات المنزلية

أوجه الاختلاف	الصناعات الصغيرة والمتوسطة	الصناعات الحرفية	الصناعات المنزلية
نوع المنشأة	مصنع صغير	ورشة صغيرة	مكان الإقامة
مفهوم التخصص في الإدارة	مطبق	غير مطبق	غير مطبق
مفهوم تقسيم العمل	مطبق	غير مطبق	غير مطبق
مستوى التكنولوجيا	عالي نسبياً	يدوي	بدائي
درجة تعقد الآلات	معقد نسبياً	بسيط	بسيط

تقرير الهيئة العامة للتصنيع عن المنشآت الصناعية الصغيرة، القاهرة 1998، ورد في الموقع الإلكتروني www.cipe.org

مما سبق نجد أن مفهوم مصطلح المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هو جزء من منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة وليست كلها، وأن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة توصف بها المصانع الصغيرة والمتوسطة، التي تنتج وتسوق منتجاتها، وتطبق مفهوم التخصص في الإدارة وتقسيم العمل، ولديها مستوى تكنولوجي متقدم، ولديها خصائص وموارد ومشكلات واحتياجات، تختلف كلياً عن الصناعات الحرفية الصغيرة والصناعات المنزلية التي بدورها توضع تحت مسمى الصناعات الصغرى.

ثانياً: أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

زاد اهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في الأونة الأخيرة في مختلف دول العالم المتقدم والنامي على السواء للصناعات الصغيرة والمتوسطة، بسبب الدور الحيوي والجوهري الذي تؤديه تلك الصناعات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، وتتمثل أهمية الصناعات الصغيرة في الدور الذي يمكن أن تؤديه على مستوى الدخل القومي وتنويع هيكل القطاعات الإنتاجية، أو على مستوى الدخل الفردي بما يكفل رفع مستوى المعيشة، إذا ما توفرت لها الظروف الملائمة والمساعدة على انطلاقها ونموها وتطورها، وتشير بعض

الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتسهم هذه المشروعات بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي لدول عديدة، فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 85% و 51% من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي، وفي اليابان تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة أساس الاقتصاد الياباني حيث تمثل حوالي 99.4% من عدد المشروعات بها، وتستخدم أكثر من 84.4% من إجمالي العمالة في اليابان⁽¹⁾.

ويمكن توضيح أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي:

1- أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

تمدنا تجارب كثير من الدول مثل اليابان والصين والهند والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وغيرها من الدول الأوروبية والآسيوية بدروس، مفادها؛ أن دعم وتشجيع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قد حقق طفرة ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي لهذه الدول⁽²⁾.

وتتزايد أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الحياة الاقتصادية المعاصرة بالنظر إلى الدور الاقتصادي الذي تؤديه سواء على المستوى الجزئي بقيام وحدة اقتصادية تشبع حاجة صاحبها وتوظيف رأس المال، أم على المستوى الكلي بالمساهمة الفاعلة في خلق الوظائف وحرص كثير منها على استخدام التكنولوجيا المتطورة، التي تسهم بجدية في تحقيق التوسع الاقتصادي فضلاً عن ذلك فإنها تساهم بفاعلية في محاربة البطالة، وفي الاقتصاد الأمريكي مثلاً احتوت ما نسبته 85% من إجمالي الوظائف الجديدة التي بلغ عددها نحو 9 مليون وظيفة جديدة خلال الفترة من 2004 – 2007، ويرجع تمييز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بأنها تتميز بصفة عامة بالإبداعية والكفاءة الإنتاجية، والمرونة وسرعة اتخاذ القرار، وسيادة روح الجماعة لدى فريق المؤسسين⁽³⁾.

وللمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة دوراً بالغ الأهمية مثلها مثل المشروعات الكبيرة في مجالات عدة بل وتنافس المشروعات الكبيرة أيضاً، وتتكامل معها في أحيان آخر ويتضح الدور من خلال⁴:

- خلق فرص العمل حيث تعد ظاهرة البطالة من الظواهر المعقدة لإحتوائها على جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتعاني أغلب الدول النامية والمتقدمة على حد سواء من

(1) موقع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة www.sba.gov/size.

(2) فائزة خير الله، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - العدد الثالث، 2004، جامعة عين شمس، ص 175.

(3) عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات (القاهرة: منشورات جامعة حلوان، 2007) ص 3.

(4) بركات أبو النور، استراتيجية النهوض بالصناعات في مصر، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، 1998 ص 12.

مشكلة البطالة، ولذلك يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أن تساهم مساهمة فاعلة في خلق فرص العمل ومعالجة البطالة.

- تكوين قاعدة عريضة من العمال المهرة، حيث أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تقوم بالتدريب أثناء العمل أو التدريب في المصنع، وتتولى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الغالب تشغيل عمالة لا تملك الخبرة ولا المهارة ولكنها تقوم بتدريبهم وتشغيلهم في الوقت نفسه.

- استخدام الموارد المحلية حيث تساعد المشروعات الصغيرة على استغلال الموارد التي ما كانت لتشغل مثل المواد الخام المحلية زراعية كانت أم صناعية.

- الرفع من مرونة الاقتصاد حيث يتأثر مستوى الأداء في الاقتصاد وإلى درجة بعيدة بالتغيرات الاقتصادية العالمية، ويمكن للمشروعات الصغيرة من خلال ما تتمتع به من مرونة عالية مقاومة التذبذب في الأوضاع الاقتصادية، والتأقلم في حالة السوق بصورة أكبر مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي لا تستطيع إجراء تعديل سريع على أوضاعها الإنتاجية والتشغيلية لذا فإن توسيع قاعدة المشروعات الصغيرة من شأنه أن يكسب الاقتصاد القدرة على الصمود أمام التقلبات الاقتصادية العالمية.

2- الأهمية الاقتصادية للصناعات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾:

منذ مطلع منتصف السبعينات من القرن الماضي تضاعف عدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية والنامية، فعلى سبيل المثال باتت المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة تجاوزت 90% من عدد المنشآت الاقتصادية الموجودة في العالم، وتشغل ما بين 50% و 60% من إجمالي قوة العمل، وتوفر الصناعات الصغيرة والمتوسطة نحو 70% من فرص العمل في دول الاتحاد الأوروبي، وفي منطقة شرق آسيا ودول الباسيفيك تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن 95% من إجمالي المنشآت التي تستقطب ما بين 35%- 85% من إجمالي قوة العمل، أما في الهند فتستوعب الصناعات الصغيرة والمتوسطة حوالي 50% من إجمالي العمالة الصناعية، وفي إيطاليا 81%، وفي بيرو 60%، وفي سنغافورة 35% من إجمالي العمالة في القطاع الصناعي، وتساهم بما يزيد عن 70% من الإنتاج العالمي للسلع والخدمات، وتمثل القوى المحركة للإبداع والابتكار في فروع الإنتاج المختلفة، وبلغت مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جدا، حيث بلغت 60% في الصين، و 56% في تاوان، و 40% في كوريا الجنوبية، وتوضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تؤديه تلك الصناعات في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة صناعيا من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، وكذلك من خلال توظيف العمالة، والجدول التالي رقم (7) يبين أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الدولي:

(1) J.S.juneja ,Development of small & medium Enterprises in the Indian Economy, third Arab Conference on small & medium Enterprises , Feb , Muscat,2004 ,P.5

جدول (7) دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الصناعية

الدولة	نسبة العمالة الموظفة من إجمالي العمالة %	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي %
الولايات المتحدة	53.7%	48.0%
المانيا	65.7%	34.9%
المملكة المتحدة	67.2%	30.0%
فرنسا	69.0%	61.8%
إيطاليا	49.0%	40.5%
اليابان	73.8%	27.1%

المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على مجموعة من البحوث والمراجع التي ذكرت هذه الإحصاءات وتم تجميع هذه النسب منها

وقد أصبح الاعتماد قويا حول أهمية الدور الذي تؤديه المنشآت الصغيرة والمتوسطة مصدراً لروح المبادرة والإبداع المتواصل، فالصناعات الصغيرة الجديدة تبادر إلى ابتكار منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، وهي غالباً ما تكون صغيرة الحجم عند بداية نشاطها، ثم ما تلبث أن تنمو بسرعة، إذا أثبتت نجاحاً، وترجع أهمية مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأسباب التالية⁽¹⁾:

- تعتمد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على العمالة المكثفة، وتميل إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فهي تؤدي دوراً هاماً في خلق فرص الاستخدام بما يخفف من حدة الفقر، إذ إنها كثيراً ما توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعمال من الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى مصادر بديلة للدخل.
- تسهم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد في الدول النامية، فهي تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك الدول من حيث وفرة قوة العمل وندرة رأس المال، وكلما توسع نشاط تلك المشروعات في الأسواق غير الرسمية أصبحت أسعار عوامل الإنتاج والمنتجات التي تتعامل بها تعكس بصورة أفضل تكاليف الفرص البديلة مقارنة بالأسعار التي تتعامل بها المشروعات الكبيرة.
- تدعم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة، فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات الاقتصاد كافة، وتسهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتسم بالديناميكية والمرونة تترابط فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي تنتشر في حيز جغرافي أوسع من المشروعات الكبيرة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين الحواضر والأرياف.

وانطلاقاً مما سبق يرى الباحث أن التسليم بأهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، لم يعد يتخلله شك، وأن أغلب الدول تحاول جادة وضع السياسات المناسبة والآليات الراعية لهذه

(1) عبد الرحمن يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1996) ص

المنشآت، لمحاولة خلقها ثم النهوض بها، وهذا ما دعا الباحث إلى الاهتمام بهذا القطاع، محاولاً التركيز على دور التسويق الذي يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاحها.

ثالثاً: خصائص وميزات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

وفقاً للمعلومات الناتجة عن الدراسات والأبحاث التي تناولت المنشآت الصغيرة والمتوسطة تم تصنيف من 30 % إلى 60 % من المنشآت الصغيرة والمتوسطة على أنها منشآت ابتكارية من حيث نوع النشاط والحجم والصناعة التي تعمل فيها، وتعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك خدمات البحث والتطوير أقل من مثيلاتها في المنشآت الكبيرة، ولكنها قد تكون أكثر عدداً من هذه الأخيرة فيما يتعلق بقدرتها على الابتكار في أمور أخرى مثل إظهار وتعديل المنتجات أو خدمات تتلاءم مع الظروف الجديدة للطلب داخل السوق أو تبني أساليب جديدة لتحسين الإنتاجية أو تطبيق تكنولوجيا جديدة لزيادة حجم المبيعات، ومن أهم الخصائص والميزات التي تميز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عن سائر المشاريع الأخرى، تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- خلق فرص عمل كثيرة باستخدام استثمارات محدودة بالمقارنة بالصناعات الكبيرة.
- إمكانية استغلال أية مساحات لإقامة هذه الصناعات عليها، وبالتالي انخفاض تكلفة البنى التحتية الأساسية، فضلاً عن الاستفادة من مميزات التمويل التجاري.
- المساهمة في تنمية الصادرات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.
- إشباع الحاجات المتطورة لأفراد المجتمع، ومواكبة مختلف المتغيرات، بما لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مرونة.
- تحقيق التعاون والتكامل بين المشروعات الكبيرة والصغيرة ولخدمة قضايا التنمية.
- انخفاض حجم الأموال المستثمرة المطلوبة وانخفاض تكلفة الموارد البشرية.
- سهولة دخولها وخروجها من الأسواق.
- تتسم بانخفاض تكلفة فرصة العمل.
- تستخدم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تقنية سهلة وذات تكلفة متواضعة قابلة للتطوير وسهلة الاستيعاب.
- تعتمد معظم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الخامات والإمكانات المحلية، الأمر الذي يزيد من القيمة المضافة ويرفع من كفاءة استخدام الموارد الوطنية.
- المنشآت الصغيرة سهلة التوطين والانتشار الأمر الذي يساعد على خفض تكلفة التسويق.

(1) سالم غربية، أسامة الكيلاني، (أهمية المشروعات الداعمة والمقدمة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، ندوة حول تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، 2006، طرابلس، ص 2.

- إنتاج المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يوجه غالباً للأسواق المحلية، وبالتالي يستجيب ويلبي الطلب المحلي ويحد من الاستيراد⁽¹⁾.
- القرب من المستهلك والقدرة على تحديد احتياجاته، والعمل على إشباعها بالشكل المطلوب.
- القدرة على تعديل أنماطها الإنتاجية بشكل يتناسب مع التغيير في حاجات العملاء وأذواقهم، نظراً لبساطة عملياتها الإنتاجية، وهذا ما يعنى القدرة على التكيف والمرونة.
- إمكانية التخصص الدقيق في مجال محدد من الإنتاج السلعي يتيح لها فرصة الإبداع والابتكار.
- المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية، مثل إجمالي الناتج المحلي، والاستهلاك، والعمالة، والادخار والاستثمار، والصادرات، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية، لقد أصبحت المنشآت الصغيرة علماً قائماً يدرس في الجامعات والمعاهد العلمية، وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها⁽²⁾.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن هذه المميزات أو نقاط القوة التي تتميز بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة تزيد من أهميتها، وتساعد على نجاحها واستمرارها إذا ما تحصلت على رعاية إدارتها داخلياً بشكل علمي وجيد، وخارجياً من الدولة والجهات الراعية لها من تقديم الاستشارات وإقامة الحاضنات، ومساعدتها في تسويق منتجاتها، وانطلاقاً من أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تناولها البحث، يرى الباحث أن رعايتها واستمرارها وأهميتها تتبع من أهمية الدور الذي يلعبه التسويق في نجاحها لذلك سينوه الباحث إلى الأهمية التسويقية في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: أهمية تبني المفهوم التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة⁽³⁾:

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

وانطلاقاً من التساؤلات السابقة كانت أغلب المنشآت الصناعية الصغيرة في أمريكا في بداياتها تتبنى المفهوم الإنتاجي أو المفهوم البيعي للتسويق، ومن الممكن أن يعود السبب في ذلك إلى ضعف

(1) عبد الله أحمد شامية، سبل دعم وتطوير المشروعات الصغيرة، ورقة عمل في ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (بنغازي: ليبيا، جامعة قاريونس، 2006)، ص 5.

(2) محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003) ص 12

(3) Pelham "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium – sized manufacturing firms", Journal of Small Business Management, Jan,(2000) Vol.38. pp 29-48

المهارات التسويقية لدى إدارة هذه المنشآت والعاملين فيها، فضلاً عن افتقار الإدارة إلى الوعي الكافي بالمفهوم التسويقي، وأهمية الانطلاق في النشاط التسويقي من فهم حاجات العملاء وخصائصهم، وأهمية دراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئة التي تعمل فيها هذه المنشآت الصناعية الصغيرة، وقد يكون هذا ناتجاً عن عدم وجود أقسام متخصصة للتسويق، تضم مجموعة من العاملين المؤهلين، والمدرّبين على المفاهيم والمهارات التسويقية اللازمة لتبني وتطبيق المفهوم التسويقي، وأن المنشآت الصغيرة التي تتبنى المفهوم التسويقي هي الأكثر قدرة على المنافسة مع المشروعات الكبيرة، وهي الأقدر على تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بسبب صغر هيكلها التنظيمي وبساطته، ومرونتها وسرعة تكيفها مع متغيرات البيئة، وما تتمتع به من مستوى عالٍ من الإبداع، وإذا لم تكن المنشآت الصغيرة تتبنى المفهوم التسويقي فإنها ستفشل في فهم حاجات العملاء، والاستجابة لها، مما يعني فشل استراتيجياتها التنافسية، وقد تكون المشروعات الصناعية الصغيرة أكثر توجهاً نحو السوق نظراً لصغر حجمها وقربها من العملاء وعلاقتها المباشرة معهم، فهي بالتالي على تواصل مباشر مع العملاء يؤهلها لإقامة علاقات مباشرة وطويلة الأجل معهم، لذا تكون الأقدر على فهم حاجاتهم ومراقبة التغير في تفضيلاتهم وخصائصهم، مما يعني الاستجابة السريعة لمواكبة هذه التغيرات، والتكيف مع مختلف متغيرات السوق الذي تعمل فيه، وذلك انطلاقاً من صغر حجم الإنتاج وانخفاض التكاليف وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته في تقبل التغيير والابتكار في مواكبة تغيرات السوق، وعلى الرغم من إمكانية وأهمية أن تكون المنشآت الصناعية الصغيرة متوجهة نحو السوق إلا أن هناك من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لديها، كما أن هناك من المحددات ما تعيق هذا التوجه لديها، وأن العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء لدى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الناشئة هو مواكبة توقعات العملاء، وتطوير منتجات جديدة تجذب عملاء جدد وتساعد على اختراق الأسواق الحالية، وأن على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الناشئة أن تستثمر في مجال تطوير الجودة وتقليل التكاليف وزيادة فعالية الأيدي العاملة لديها.

تعد المشاريع الصناعية الصغيرة الميزة في أدائها هي تلك التي تركز على تطوير المنتجات وتحسين الجودة والحرص على تقديم خدمات مميزة للعملاء، وأن الأثر الأكبر لتبني المفهوم التسويقي من خلال تأثير رضا العملاء كأهم متغيرات المفهوم التسويقي في التأثير على الأداء، ومن هذا المنطلق نجد أن أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تكمن في أهمية تبنيها للمفهوم التسويقي لكي تحقق الاستمرار والنمو من خلال ما تتمتع به من مرونة تساعد على دخول الأسواق والمنافسة فيها، وإنتاج منتجات مبتكرة.

المبحث الثاني

المعوقات والمشاكل

في بيئة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

إن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات عديدة تفرضها البيئة الخارجية التي تعمل فيها، على الرغم من صغر حجمها الذي يكسبها ميزة المرونة من حيث دخول الأسواق وعلاقتها المباشرة مع العملاء والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، وكذلك نقاط الضعف التي تحدث بفعل الخلل الحاصل بالبيئة الداخلية، التي يكون لها الأثر السلبي مما يعيق قدرة هذه الصناعات على تحقيق البقاء والاستمرار ولتوضيح ذلك سيتناول الباحث بعض التحديات البيئية التي وردت في بعض الأدبيات منها:

أولاً: معوقات البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

- تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تحديات بيئية عديدة كلما سعت في الدخول إلى نطاق الأسواق، وتتمثل هذه التحديات بشكل عام فيما يلي⁽¹⁾:
- الحصول على المعلومات (من الدولة، عن الأسواق، القطاعات، الأعراف الثقافية، المنتجات).
 - الحصول على القدرات التكنولوجية، وتقنيات التجارة العالمية.
 - تكاليف التسويق (تكاليف السفر، الترويج، الاشتراك في العروض التجارية والمعارض).
 - التوثيق التجاري (التعقيد في الفواتير، خطابات الائتمان، النماذج الأخرى).
 - مخاطر التمويل التجاري (توافر التمويل، الآلية، طريقة الدفع).
 - مخاطر النقل والتوزيع.
 - مخاطر التعريفات الجمركية واللوائح والاتفاقات التجارية.
- ويمكن تصنيف تحديات البيئة المصاحبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى الآتي:

(1) مصطفى محمود محمد، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر السنوي العلمي السابع، كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة - تونس (2007) ص 13

1- تحديات داخلية وتتمثل في⁽¹⁾:

- ضعف المهارات الإدارية والتسويقية.
- ارتفاع الأسعار وتدني مستوى الجودة مقارنة بالمنافسين.
- انخفاض حجم الطاقة الإنتاجية وصعوبة الاستفادة من وفرة الحجم.
- وكان ويبستر قد وضع أربعة أسباب لتلك التحديات وهي:
- الفهم المنقوص للتسويق من قبل إدارة المنظمات.
- التناقض بين أهداف المبيعات والربحية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- التركيز على قياس الأداء قصير الأجل للمنظمات.
- المستوى التكنولوجي غير المناسب.
- سوء الإدارة ونقص الخبرة في تنظيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإدارتها مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فشلها وقد يكون مالِك المشروع هو المدير وقد لا يمتلك الخبرة الكافية لإدارة المشروع وتشغيله بشكل يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة ولذلك يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المشروعات⁽²⁾.

2- التحديات الخارجية:

- ظروف الاقتصاد الدولي مثل توقيع الاتفاقيات الدولية والتجارة الحرة والاتجاه نحو الانفتاح والعولمة:
- إن هذه المتغيرات الاقتصادية الدولية تشكل تحدياً أمام المشاريع الصناعية الصغيرة يتمثل في التعرض لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية التي تعمل بها نظراً لضعف قدرتها على المنافسة السعرية أو المنافسة القائمة على التميز في الجودة، هذا فضلاً عن أن مثل هذه الظروف تضع تحدياً آخر أمام قطاع المشروعات الصناعية الصغيرة من حيث ضرورة التوجه نحو التصدير للأسواق الدولية وبالتالي الخضوع لمعايير الجودة العالمية.
- إهمال السياسات الاقتصادية للصناعات الصغيرة، حيث إن السياسات الاقتصادية تعطي اهتماماً بالغاً للصناعات الكبيرة في معظم الدول وذلك مقارنة بالإهمال الكبير لأوضاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ومن حيث وضع برامج طويلة الأجل لتوجيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها فنياً ومالياً، وإعفاؤها من الضرائب، ويضاف إلى ما سبق التعقيدات الحكومية الإدارية التي

(1) Pelham "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium Op, Cit.pp 29-28

(2) حسن العربي، العوامل الداعمة لرفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، 2007، ص 27.

تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة مثل صعوبة الحصول على تراخيص وتخصيص الأراضي والمزايا الجمركية⁽¹⁾.

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

- ضعف الدور الحكومي في تنمية ورفع تنافسية قطاع المشروعات الصناعية الصغيرة.

- المعوقات الخارجية الناتجة عن ظروف الاقتصاد الدولي، مثل توقيع الاتفاقيات الدولية والتجارة الحرة والاتجاه نحو الانفتاح والعولمة جعل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في وضع صعب، نتيجة منافسة السلع المستوردة لها في السوق وخاصة من ناحية السعر، فضلاً عن المعوقات الاقتصادية المتمثلة في صغر حجم السوق لاستيعاب السلع التي تصنعها المنشآت الصناعية الأخرى المستوردة.

- عدم إتباع استراتيجية وطنية واضحة لتطوير وتحسين جودة منتجات قطاع المشروعات الصناعية الصغيرة، وتحقيق مواكبتها للمواصفات الدولية لتتمكن من المنافسة في الأسواق الدولية وتعزيز مساهمتها في التصدير ومساعدتها على دخول الأسواق الدولية.

- المنافسة العشوائية في قطاع المشروعات الصناعية الصغيرة نظراً لسهولة الحصول على التمويل للراغبين في إقامة مشروعات صناعية صغيرة وعدم توفر الإرشاد والمساعدة لهؤلاء الراغبين في إقامة المشروعات الصناعية الصغيرة حول ما هي المنتجات المطلوبة في السوق المحلي وأسواق التصدير لذا نجد التكرار وضعف الابتكار في نوعية ومواصفات المنتجات التي ينتجها القطاع.

- عدم معاملة المشروعات الصناعية الصغيرة معاملة تفضيلية في القوانين والتشريعات، وتعدد الجهات الحكومية الراعية وغياب التنسيق بينهما.

- عدم التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصناعية الصغيرة، وندرة مراكز البحث، ونقص البيانات الحكومية، المعنية بتطوير ودعم هذا القطاع، ومن ناحية أخرى نجد أن هناك معوقات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية يجب الإشارة إليها تحيط بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة منها:

- من الناحية التنظيمية نلاحظ أن هذه المشروعات ترتبط بجهات مختلفة كوزارة الصناعة والتجارة والاتحادات، مع غياب العلاقة التنظيمية المباشرة بين تلك الجهات المتعددة لتكوين رؤية شاملة حول مصير هذه المشروعات.

- من الناحية القانونية: نرى بأن التشريعات والقوانين المنظمة لهذه المشروعات مازالت في

(1) أمنية زكي شبانة، دور الصناعات الصغيرة في الدول النامية (مرجع سبق ذكره ص 190).

وضع لا يسمح لنا بالقول بأنها وسيلة تحفيز لنشاط هذه المشروعات خاصة تلك التي وضعت منذ فترة طويلة.

- من الناحية المالية: العلاقة بين البنوك والمشروعات الصغيرة والمتوسطة فيها الكثير من الإشكالات فيما يتعلق بالضمانات، فترات السداد، الإجراءات البيروقراطية وغياب خدمة تمويلية تلبي احتياجات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الآخذة في النمو.

- ارتفاع تكاليف الاستثمارات المطلوبة لمعالجة الضعف في الإمكانيات والمهارات الإدارية والفنية التي تعاني منها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾.

وتتميز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بخصائص جيدة إلا أنها في بعض الأحيان تتعرض لبعض المشكلات والصعوبات، وتختلف نوعية هذه المشكلات وصعوبتها من دولة إلى أخرى تبعاً إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية الخاصة بكل دولة.

ومن خلال ما استعرضه الباحث من مشكلات وعقبات تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة نستطيع أن نصنف هذه المشكلات إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية هي:

- عوامل خارجية: وتتمثل في الحكومة والعمالة والجمارك والضرائب وارتفاع تكاليف التأسيس.

- عوامل داخلية: تتمثل في نقص التدريب، وانخفاض مستوى المهارات بالنسبة للعمال، ومدير المشروع، وانعدام الحوافز وضعف المهارات التسويقية.

- عوامل مالية: تكمن في نقص التدفقات المالية وضعف الإقراض من قبل البنوك، والجهات التمويلية الأخرى، وانخفاض رأس المال التشغيلي.

3- التحديات التسويقية التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

أشارت دراسة (الهام فخري) إلى أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقاط ضعف تسويقية، تؤثر في نموها ونجاحها ومن هذه التحديات⁽²⁾:

- ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة.

- نقص المعرفة والقناعة بالمفهوم الحديث للتسويق، وبالتالي ضعف الاهتمام ببحوث التسويق وإهمال نشاط التخطيط الاستراتيجي التسويقي القائم على نظم معلومات التسويق.

- انخفاض المهارات البيعية لدى العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة.

(1) إلهام ضميعة، تطوير استراتيجية تسويقية لتحقيق البناء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية في الأردن، (مرجع سبق ذكره)، ص 37.
(2) الهام فخري، التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصناعية الغذائية الصغيرة، والمتوسطة، بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة - التحديات والآفاق المستقبلية. - منشورات جامعة اليرموك، أربد (2003) تشرين الثاني ص 14-16

- اقتصار الأنشطة التسويقية لدى هذه المشاريع على أنشطة البيع والتوزيع.
 - ارتفاع تكاليف الدراسات والاستشارات التسويقية.
 - ارتفاع الأسعار وتدني الجودة مقارنة بالمنتجات المنافسة التي تنتجها المشروعات الكبيرة المحلية أو المستوردة.
 - عدم اعتماد المشروعات الصناعية الصغيرة استراتيجيات تنافسية تدعم مركزها التنافسي أمام الصناعات الكبيرة.
 - التباين الشديد في أسعار المواد الأولية كالارتفاع المفاجئ في أسعارها بسبب عوامل السوق مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها وبالتالي عدم القدرة على المنافسة السعرية.
 - تعدد الوسطاء التجاريين والمنافسة الشديدة التي تواجهها من الشركات الكبرى، وضعف القدرة التنافسية لهذه المشروعات.
 - ضعف القدرة الرأسمالية اللازمة للترويج والمشاركة في معارض ومهرجانات التسوق الداخلية والخارجية ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة⁽¹⁾.
- وتوجد نقاط ضعف تسويقية أخرى برأي الباحث تعاني منها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بشكل عام مثل ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة المنشآت الصناعية وكذلك نقص المعرفة والكفاءة بالمفهوم الحديث للتسويق وافتقار الأنشطة التسويقية في المنشآت الصناعية مثل أنشطة الابتكار والتجديد في المنتجات، و البحث عن آليات لتسعير المنتجات والتوزيع والاتصال الفعال بين المنشآت والعملاء الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتدني جودة المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة، وضعف قنوات التوزيع وعدم القيام بالترويج الملائم، وهذا ما سيتناوله الباحث في موضوع هذا البحث من حيث الإشكالية وقياس الفرضيات الخاصة بها.

ثانياً: مساهمة التسويق في مواجهة المعوقات التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

1- على مستوى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة: يساهم التسويق في مواجهة المخاطر على مستوى المنشآت، وتتمثل أهم تلك المساهمات في الآتي⁽²⁾:

- زيادة الإنتاجية: إن الهدف الأساس الذي تسعى إليه أية منشأة صناعية من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن التسويق يساعد المنشآت الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى

(1) صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة وأثرها في القضاء على البطالة، مصر، المجلة العلمية لجامعة المنيا العدد 2 / 2007، ص 97-98

(2) Gunter Maier, and Edward M. Bergman 2006 , Small Business Management, Vienna University of Economics and Business Administration , Vienna, Austria, p: 173-175.

الإنتاجية التي تحققها المنشآت، وتتمثل أهم تلك العوامل في سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية عن طريق التسويق بالعلاقات مع كل الموردين، الذين تتعامل معهم المنشأة من خلق سمعة طيبة وحسن تعامل معهم، وكذلك دراسة الاحتياجات وتوفيرها في الوقت المناسب، حيث يساعد ذلك في حصول المنشآت على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين.

- انخفاض تكاليف النقل: يساهم التسويق بشكل كبير في انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين المنشأة والمورد من جهة والمنشأة والسوق من جهة أخرى الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنشأة، وتشير الميزة إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

- زيادة الحصة السوقية: تسعى المنشآت من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي على منتجاتها، وزيادة قدرة المنشأة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، إلى زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية.

- زيادة القدرة الابتكارية: حيث يساهم التسويق في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، والتي تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة، التي تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الابتكارية على انخفاض تكاليف التجريب، وذلك بسبب توافر معلومات عن طريق الدراسة الدائمة لمتطلبات المستهلك تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يساهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المنشآت المطبقة للمفهوم التسويقي.

2- على مستوى المستهلكين: إن الهدف الأساس من التسويق هو تقديم منتجات وخدمات تُشبع احتياجات المستهلك ورغباته، لذلك فإننا نجد أن تفضيلات المستهلكين للسلع تؤدي دوراً كبيراً في تحديد أنواع المنتجات التي تقوم بإنتاجها المنشأة، لذا يعد المستهلكين مصدراً مهماً لتدفق الأفكار والابتكارات للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي نجد أن كل المنشآت تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكواهم، بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك، وعلى الجانب الآخر يؤدي إلى انخفاض تكاليف التسويق.

فضلاً عن أن التسويق يساهم في انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين فهو يؤدي إلى انخفاض السعر النهائي للمنتج، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المستهلك على منتج عالي الجودة وبأسعار مقبولة، وبالتالي لا يتعرض لمخاطر الغش واستغلال بعض المنتجين.

مما سبق نجد أن نجاح المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يعتمد بشكل كبير على تبني المفهوم التسويقي بخاصة في وجود الأسباب الآتية:

- إنها تتمتع بمرونة أكبر من المشاريع الكبيرة.

- تتميز بالاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والتكيف معها.

- لديها القدرة على مراقبة البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تساعد على التكيف وتحقيق البقاء.

ولأن تطبيق فلسفة المفهوم التسويقي قائمة على أن حاجات العملاء هي الموجه الأساسي للمنظمة وأعمالها المختلفة وأن قبول أو رفض هذه الفلسفة من قبل إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة يعود إلى قناعات تلك الإدارة وتوجهاتها نحو هذه الفلسفة التسويقية، ومدى حساباتها فرصة لخلق الميزة التنافسية لها مقارنة بالمشاريع الصناعية الكبيرة التي تحقق الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى التركيز على مكونات المفهوم التسويقي وهي التركيز على العملاء، والتنسيق والتكامل بين أنشطة التسويق، وتحقيق الربح هدفاً طويل الأجل، كل هذا يثبت العلاقة بين المفهوم التسويقي وأداء المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: نقاط القوة التي تتمتع بها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ببعض المزايا والخصائص التي تميزها عن غيرها من المشروعات الصناعية الكبيرة من أهمها⁽¹⁾:

- 1- القرب من المستهلك والقدرة على تحديد احتياجاته والعمل على إشباعها بالشكل المطلوب، وذلك بسبب صغر حجم هذه المشروعات، وسهولة انتشارها الجغرافي، وطبيعة العلاقة المباشرة مع المستهلكين، والحصول على المعلومات والتغذية المرتدة بشكل مباشر وفوري ودون وسيط.
- 2- القدرة على تعديل أنماطها الإنتاجية بشكل يتناسب مع التغيير حسب حاجات العملاء وأذواقهم، نظراً لبساطة عملياتها الإنتاجية وانخفاض مستلزمات رأس المال، وهذا ما يعني القدرة على التكيف والمرونة تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية بما فيها من أذواق المستهلكين وغيرها من متغيرات البيئة الخارجية الجزئية والكلية.
- 3- إمكانية التخصص الدقيق في مجال محدد من الإنتاج السلعي أو الخدمي مما يتيح لها فرصة الإبداع والابتكار والتحديث في إشباع حاجات المستهلكين المستهدفين.
- 4- انخفاض التكاليف الإنتاجية والتخزينية نظراً لصغر حجم الإنتاج مما يعطي مرونة في التكيف في مجال تعديل الإنتاج والسيطرة على التكاليف والأسعار.
- 5- البعد إلى حد ما عن مشكلات تلوث البيئة الناتج عن بساطة التكنولوجيا المستخدمة فيها، مما يعطيها بعداً بيئياً وتقبلاً اجتماعياً أكبر من فئات المستهلكين المهتمة بالقضايا البيئية والتسويق الاجتماعي خاصة وأن المشاريع الصناعية الصغيرة على صلة وثيقة بالمجتمع المحلي الذي تعمل فيه.

(1) أحمد ماهر وآخرون، المشاريع المتناهية في الصغر (الكويت: جامعة الكويت، 2002) ص 30-32

6- سرعة اتخاذ القرارات مما يعني التغلب على الروتين والبيروقراطية، وذلك لبساطة التنظيم الإداري المستخدم فيها، و سهولة الرقابة والعمل بروح الفريق والأسرة مما يساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء.

مما تقدم يرى الباحث أن كثيراً من مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تحقق النجاح مع مرور الزمن وكثير منها يصيبها الفشل وتعلن إفلاسها، وهذا يعود إلى مجموعة العوامل السابقة، فضلاً عن كفاءة وفاعلية الإدارة في حالة كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة فإن المشروع سوف يحقق النجاح المطلوب، وتتمثل هذه الكفاءة في مهارة الملاك الإداري الذي يتولى مهام إدارة المشروع وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية⁽¹⁾:

- لـ قدرة الإدارة على التجارب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية.
 - لـ قدرة الإدارة على إحداث التغيير لصالح المشروع وإحداث التطور.
 - لـ قدرة الإدارة على توفير الموارد المناسبة وخاصة الأيدي العاملة الماهرة.
 - لـ قدرة الإدارة على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير المنتجات.
 - لـ قدرة الإدارة على التنبؤ بالسوق والمنافسة.
 - لـ الخصائص الريادية للإدارة، وقدرتها على الاستحداث وتشكيل الأهداف وتحقيقها.
- وهذه القدرات تتطلب من الإدارة القيام بكفاية عالية بالأعمال التالية:
- دراسة بيئة العمل داخل المشروع بعناية ووضع كافة الحلول للمشكلات المتوقعة في المستقبل وتأمين الاحتياجات كلها.
 - صيانة الموارد وتميئتها واستخدامها الاستخدام الأمثل مع رقابة دقيقة للاستثمار.
 - اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم للمنتجات.
 - إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين.
 - مسك السجلات الملائمة للإيرادات والمصروفات وكافة الأعمال المحاسبية.
 - تحديد الأهداف بدقة والعمل على تحقيقها بكافة الوسائل المتاحة.
 - التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة.
 - المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.
 - الإدارة المالية الجيدة للقروض ورأس مال المشروع.

من خلال النقاط السابقة التي تتميز بها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، هل تعمل كل المنشآت الصناعية على هذه المميزات؟ وللإجابة على هذا السؤال ولكي تضمن المنشآت التميز

(1) كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003)، ص 65.

والاستمرارية وتحقيق النمو يجب عليها أولاً أن تقوم بوضع مجموعة من الأهداف أمامها لان هذه الأهداف هي من ستجبرها على تلبية رغبات وحاجات العملاء، وزيادة فعالية وكفاءة الأداء وتطوير الإنتاجية، ومواجهة التحديات التنافسية في السوق، وسميز منتجاتها وخدماتها وتحسن جودة منتجاتها.

المبحث الثالث

مفهوم الريادة

ارتبط مفهوم المشروعات الصغيرة بمفهوم الريادة في أدبيات الإدارة بشكل عام، ويرى الريادي ما لا يراه الآخرون من فرص، فالأمور التي يعتقد الآخرون أنها مشاكل وفوضى وتناقضات، يراها الريادي فرصاً، ولذلك تمثل الريادة القابلية والمبادرة لتنفيذ عمل ما وتأسيس منشأة جديدة، ويقال عن الرياديين بأنهم من يطرحون في الأسواق منتجات ابتكاريه جديدة، ويحصلون من ورائها أرباحاً كبيرة، ولهذا فإن الرياديين غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استثمار الفرص ودخول الأسواق في الوقت المناسب، وتقديم منتجات مناسبة ومطلوبة، وهؤلاء من يطلق عليهم مصطلح الريادي، وتعد الريادة المساهمة في تطوير وظائف جديدة في مشروع معين فضلاً عن إطلاق أنماط جديدة من السلع والخدمات، كما يعد المشروع الريادي من أهم مكونات منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها مما يجعل هذه المنظمات قادرة على الدخول إلى الأسواق.

أولاً: تعريف الريادة

عرفت الريادة على أنها عملية خلق شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة، والالتزام بالتطبيق لكي تضاف قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية⁽¹⁾.

وقد عرفها (ريان) بأنها محاولة لإنشاء مشروع جديد، أو خلق مغامرة جديدة في مجال الأعمال الصناعية أو التجارية تعمل على تحقيق التوظيف الذاتي أو توسيع الأعمال الحالية من خلال جهود فرد أو مجموعة من الأفراد⁽²⁾.

وقد عرفت الريادة على أنها هي ذلك النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع أعمال جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما تعني الريادية كذلك إدارة الموارد بكفاءة وفعالية متميزة لتقديم شيء جديد⁽³⁾.

(1) فايز النجار، عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2008)، ص 6.

(2) Ryan, J.D, *Small Business an Entrepreneur's Plan*, Fifth Edition The Dryden Press, (1999) p10

(3) فلاح الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة (عمان: دار الشروق للنشر، 2006)، ص 45.

وعُرف الرائد بأنه فرد يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محددة نسميها مهارات ريادية⁽¹⁾.

ومن خلال ما تقدم تبين أن التعريفات السابقة تناولت مفهوم الريادة من الجوانب التالية:

- 1- هي خلق شيء جديد ذي قيمة.
- 2- الاهتمام بالوقت والجهد والمال.
- 3- تحمل المخاطرة وما ينتج عنها من مكافآت سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- 4- إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية متميزة لتقديم شيء جديد.

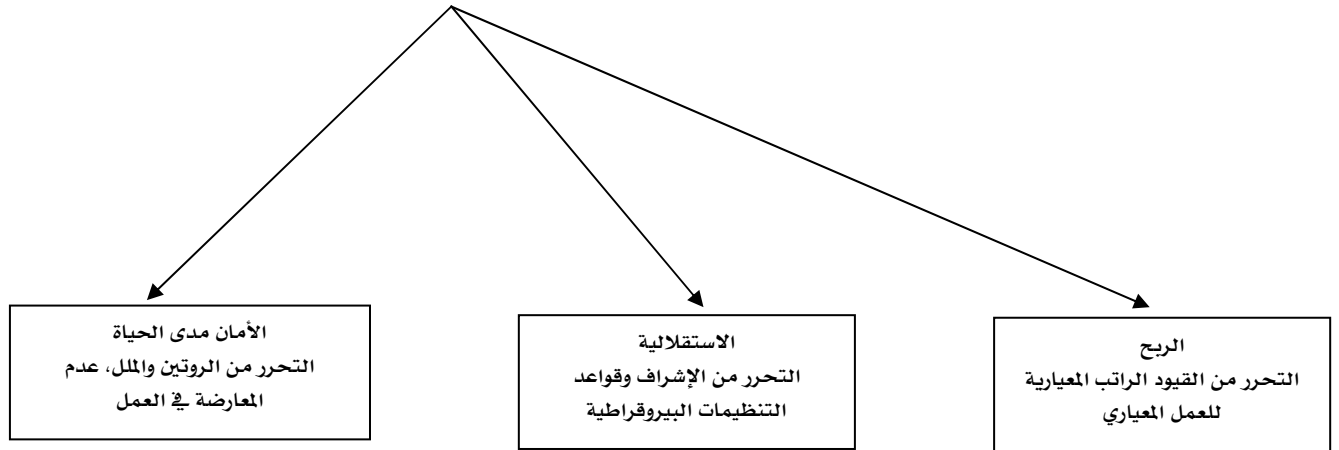
و نجد أن الريادة تعني التفرد في استغلال الفرص والنجاح فيها، فالريادة والريادي وجهان لعملة واحدة مرتبطة بعالم الأعمال، فالريادي هو الشخص الذي يحقق السبق في قطاع معين وله علاقة مباشرة بالابتكار، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، والريادة هي إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية، والريادة تتحقق من خلال استخدام الفرد للجهود والإمكانات الإدارية المتوفرة، من أجل اقتناص فرص تساعد على خلق القيمة المميزة للعملاء، وإشباع حاجاتهم بطريقة مبتكرة، بشكل يجعل الإيرادات تفوق المصروفات، مما يعمل على نمو المنشأة، وبالتالي تحقيق الربح المادي، والمعنوي، والاجتماعي للفرد و المجتمع.

واستنتاجاً لما استعرضناه من تعريفات للريادة يمكن للباحث التوصل إلى التعريف التالي للريادة وهو "اقتناص للفرص وتحويلها وخلق منها قيمة مفيدة بغض النظر عن المصادر المتاحة له، أو خلق قيمة من خلال تجميع مجموعة من المدخلات لاستثمار فرصة متاحة".

أما الشخص الذي يقوم بهذا الدور فيطلق عليه الريادي وهو من يستطيع أن يمر بالمنشأة إلى شاطئ الأمان ويستطيع أن ينقل المنشأة من الحالة الإنتاجية المنخفضة إلى الحالة الإنتاجية العالية، وهناك فوائد يتحصل عليها الريادي من جراء ممارسته لقيادة المنشآت وتتمثل هذه الفوائد في الربح، والاستقلالية، والأمان من خلال التحرر من العمل الروتيني وبذلك يصبح قائد نفسه، والشكل التالي رقم (9) يوضح الفوائد التي يتحصل عليها الريادي.

(1) سعاد رائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2005)، ص 26.

شكل رقم (9) يبين الفوائد التي يتحصل عليها الريادي



المصدر: كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال (مرجع سبق ذكره)، ص22

ثانياً: خصائص الريادي

إن خصائص الريادي هي جملة من الصفات الشخصية، تنمو عبر مسيرة حياة الفرد وتتصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية، حيث يعتقد كثير من المهتمين بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة لتطور سلوك الريادي، وإذا صح مثل هذا الاعتقاد فإنه بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه أن ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، ويتمتع الرياديون بخصائص تميزهم عن غيرهم وتجعلهم هذه الخصائص التي يتمتعون بها أقدر من غيرهم على البدء بمنشأتهم وإنجاحها، ومن أهم خصائص الريادي ما يلي⁽¹⁾:

1- الخصائص الشخصية:

تمثل مجموعة السمات التي يتصف بها الفرد دالة لتفاعل جملة من الظروف والمتغيرات البيئية والعائلية والنفسية والاجتماعية والشخصية، وهذه تتجسد من خلال السلوك لإشباع دوافع معينة، وتشتمل هذه الخصائص على الصفات الآتية:

- الحاجة إلى الإنجاز أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، لذلك فالريادي دائماً يسعى لأن يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية، وتراه لا يشعر بالراحة والاستقرار طالما كان أدائه غير متميزاً.
- الرغبة في الاستقلالية ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية والكافية.

(1) فلاح الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة (مرجع سبق ذكره)، ص 47 - 50.

- الثقة بالنفس حيث يمتلك الريادي المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروع الأعمال وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها.
- الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية، وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة، كما أن الاعتقاد بأن المشروع يتصف بالديمومة والاستقرار، إنما يشجع الريادي على الإيمان بالمستقبل وتعزيز نظرته الاستراتيجية له، كما يسعى الريادي إلى صياغة الخطط التطويرية والأهداف الاستراتيجية والتي تحقق النمو لهذا المشروع.
- التضحية والمثابرة: يعتقد الرياديون أن تحقيق النجاحات وضمان الاستمرارية في المحافظة عليها إنما يتحقق بالمثابرة والصبر والمحاولة والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تتبع من خلال الجهد والاجتهاد والعطاء الدائم وتحمل الصعاب وهذه يتمخض عنها نجاحات ومزايا فريدة على المستوى الاستراتيجي.

2- الخصائص السلوكية:

تشتمل الخصائص السلوكية مجموعة من المهارات، التي تتضح من خلال التعرف على السلوك اليومي والاستراتيجي وإدارة طبيعية العلاقات مع الأفراد العاملين معه أو مع المجموعات الاستراتيجية والتنافسية في البيئة، ولذلك فالريادي إنما يوظف هذه الخصائص السلوكية لصالح تطوير الأعمال وتعزيز إنتاجيتها وتدريبها على تحسين دورها بشكل متميز، وعليه وضمن هذا الإطار فإن الريادي إنما يمتلك نوعين من المهارات وهي تتجسد سلوكياً بتصرفاته ومواقفه، ومن أبرز هذه المهارات:

- المهارات التفاعلية وتمثل مجموعة المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إضافية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعمليات الإنتاجية والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام، والمشاركة في حل المشكلات ورعاية أو تنمية الابتكارات، فضلاً عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال، وتقييم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة، تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.
- المهارات التكاملية: الرياديون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين والمديرين والمشرفين، بحيث تصبح المنظمة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام، والمهارات التكاملية تنطلق أساساً من فكرة التخصص في الأعمال والمهام، وهذه المهارات تزيد من فعالية الاتصالات وتنمية العلاقات الاجتماعية والرسمية بين العاملين بوصفها المكون الحيوي للنظام في المشروع.
- المهارات الإدارية: وتمثل مجموعة المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها الريادي، التي تضمن

قدرته على اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة الإدارية والتسويقية، وهذه المهارات تشمل توليفة أهمها:

لـ المهارات الإنسانية: وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني، والتركيز على إنسانية العاملين، ودراسة ظروفهم الإنسانية والاجتماعية فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية، والكيفية التي تستثمر بها الطاقات البشرية، من خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني، وانعكاس ذلك على تعميق الولاء التنظيمي وتحسين الأداء والتميز.

لـ المهارات الفكرية: وتتطلب عملية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أن يمتلك الريادي مجموعة متكاملة من المهارات الفكرية الخاصة بامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا المستقبلية لإدارة مشروعه وكيفية استتاده أو ارتكازه على الآخرين والمفاهيم العلمية والمعرفية.

لـ المهارات التحليلية: وترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والنظرية، وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلياً على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب، وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمشروع وكذلك الجوانب المالية والمحاسبية والتسويقية وغير ذلك.

لـ المهارات الفنية: وتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع، ومعرفة كيفية أداء كثير من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج، وكيفية تحسين أدائه، وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية.

3- علاقة الريادة بالأداء التسويقي:

إن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة القادرة على البقاء والنمو، هي المنشآت ذات التوجه الريادي في ظل العمل في سوق تنافسية قوية وبيئة معقدة، لأن التوجه الريادي الذي تتمتع به المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هو الذي يمكنها من خلق أسواق جديدة، وتطوير منتجات جديدة، وحيث إن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تتميز ببعدها عن المركزية في العمل، فهي بالتالي تتحصل على الفرصة الأكبر لأن تتمتع بمستوى أعلى من التوجه الريادي، على العكس من المشروعات الصناعية الكبيرة ذات الهيكل التنظيمي الضخم، وقد أشار (كاري وبرهالد) إلى أنه كلما تمتعت إدارة المنشآت الصغيرة بالخصائص الريادية زاد احتمال تبنيها لاستراتيجية قيادة السوق، المتمثلة في الإبداع في الأنشطة التسويقية وتوظيف الكفاءات المدربة و السيطرة على قنوات التوزيع، أو تبني استراتيجية القيادة من حيث الجودة والتي تقوم على تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء، من حيث خصائصها ومنافعها وأدائها، وهذا هو معيار المنافسة في الأسواق المحلية والدولية⁽¹⁾.

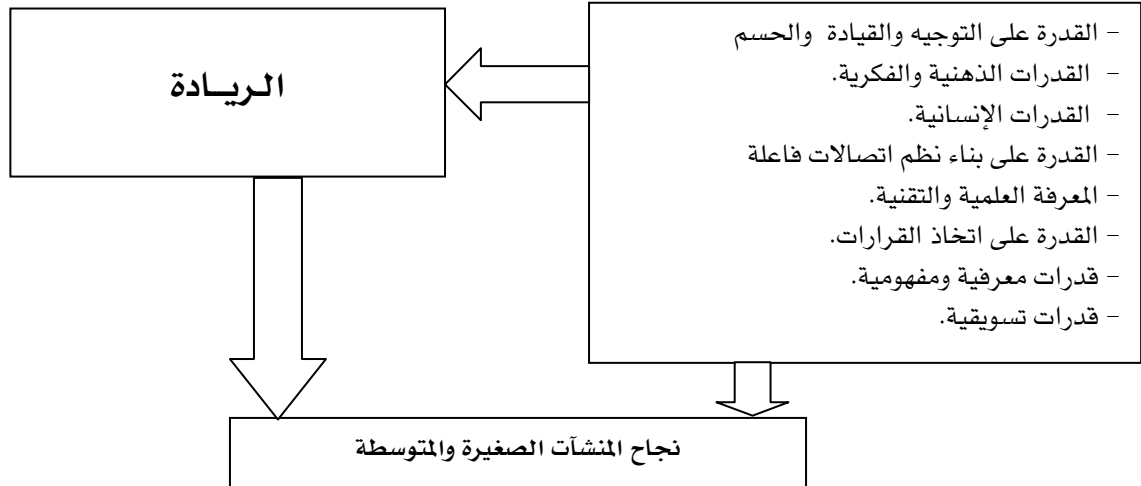
(1) Hamel, Gary & Prahalad, C.K. "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing" Harvard Business Review. 2001 (July-August) pp 81-82

انطلاقاً مما سبق وبناء على ما تناوله الباحث لمفهوم الريادة بشكل عام فإنه يمكن التوصل إلى التعريف التالي للريادة التسويقية وهي "فهم وإدراك حاجات العملاء والعمل على إشباعها وإنشاء علاقات طويلة الأمد معهم من خلال إرضائهم والاطلاع الدائم لتوقعاتهم، من خلال تبني إستراتيجية تسويقية تكون فيها المخاطرة مدروسة ويكون هدفها التميز فيما يقدم للعملاء من منتجات قادرة على خلق القيمة لديهم، ومن خلال هذا التعريف للريادة التسويقية نجد أنه يتضمن الآتي:

- 4- التوجه المدروس نحو الدخول للأسواق.
- 5- إنتاج منتجات جديدة تشبع حاجات جديدة لم تكن مشبعة من قبل، أو تحقيق مستوى إشباع أعلى من المستوى الموجود.
- 6- التطوير والابتكار الدائم للمنتجات والأساليب التسويقية الجديدة.
- 7- ابتكار طرق وأساليب جديدة للمنافسة.
- 8- وضع إستراتيجية تسويقية قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة ومتغيرات السوق، وتحقيق التميز.

ومن وجهة نظر الباحث فإن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الريادي هي الأقدر على البقاء والاستمرار في حين أنه من الصعب أن تحقق المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة النجاح والتركيز التنافسي المتميز ضمن البيئة التي تعمل فيها إلا من خلال دراسة وتحليل أثر مجموعة العوامل والمتغيرات في نجاح واستمرار هذه المنشآت، ومن خلال ذلك فإن العوامل والخصائص الشخصية للريادي تساهم جدياً في نجاحها وتميزها، والمخطط التالي يبين العلاقة بين القدرات والخصائص الشخصية للريادي ونجاح هذه المشروعات واستمرارها عن طريق مجموعة من القدرات يجب توفرها في الريادي لكي يصل إلى النجاح المطلوب، ويتضح للباحث من خلال تحليل مكونات المخطط التالي بأنه على الريادي أن يمتلك مجموعة من الخصائص والمهارات المتميزة التي تضمن نجاح المشروع بدءاً بالتوجيه والقيادة والحسم، وكذلك القدرات الذهنية والفكرية التي سبق وأن استعرضها الباحث وكذلك الإنسانية واستحداث نظام اتصالات فاعل، ويكون الريادي على معرفة علمية وتقنية بالصناعة ويكون قادراً على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأن يعمل وفق منظومة تسويقية طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق، ويأخذ المخطط الشكل رقم (10) التالي:

شكل رقم (10) يبين العلاقة بين الخصائص والقدرات الشخصية
وبين نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾.



Pickle Hat and Abraham Son Royce, **Small Business Management**. 5th edition – John Wiley and Sons , Inc. USA. 2004, P6.

ثالثاً: صفات الريادة:

تتضمن الريادة مجموعة من الصفات التي تناولتها التعريفات المختلفة للريادة التي تناولها الباحث، فالريادة هي إحدى مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات، والريادة هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع، والريادة هي مجموعة المهارات الإدارية والإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة، الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشكلات والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار، والريادة تتكون من مجموعة من المكونات والعناصر تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- 1- القدرة على ملاحظة متغيرات البيئة واتجاهاتها وما تفرزه من فرص أو تهديدات.
- 2- القدرة على استشراف المستقبل والاستعداد الكافي للاستفادة من فرصه ومواجهة تهديداته.
- 3- توفير مستلزمات العمل الفيزيائية والنفسية اللازمة لممارسة العمل وتحقيق النجاح.
- 4- التمتع بالمهارات الإدارية الفنية الضرورية لممارسة العمل.
- 5- الاستعداد والقدرة على مواجهة التحديات وتحمل المخاطرة في الوقت والجهد والمال.
- 6- توفر الرغبة والإرادة والإصرار على العمل الجاد والمثابرة والاجتهاد.

(1) Pickle Hat and Abraham Son Royce /: Small Business Management – 5th edition – John Wiley and Sons , Inc. USA. 2004, P6.

(2) Manu, George & Robert Nelson (2000), **what is Enterprise?** Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, Module (1) International Training Center of ILO, pp 30-31.

تعد جميع هذه العناصر من مستلزمات الريادة التي تقود إلى النجاح وتحقيق أهداف الريادة على صعيد الفرد والمجتمع، والريادي هو الشخص الذي يجعل المنشآت تتصف الريادة في السوق أمام منافسيها.

الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث التعريف والمفهوم وتوصل إلى أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي جزء من منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة وليست كلها حيث إنها تختلف في الخصائص، واستعرض الباحث بعض التعريفات وكيفية الاستناد إليها بالمعايير الكمية والوصفية.

وتوصل الباحث إلى تعريف للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الذي ينص على (أنها وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح يقيمها أفراد ذات طابع قانوني، وتدار بشكل مستقل عن طريق أصحابه، وصغير مالياً مقارنة بالمشاريع الكبرى، وينتج سلعاً بوسائل تكنولوجيا حديثة ويعمل فيه عدد محدود من العمال).

أما التعريف الذي سينطلق منه الباحث لأخذ مجتمع البحث وعينته فينص على أنه (هي المنشأة الصناعية التي يعمل فيها 10 إلى 50 عامل وتبلغ تكاليفها الاستثمارية بعد استبعاد قيمتي الأرض والمباني من 50 ألف دينار ليبي إلى 2,5 مليون دينار ليبي وتقدم سلعاً إنتاجية أو استهلاكية ويكون لها مستوى إداري).

وانطلاقاً من أهمية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تناولها البحث، يرى الباحث أن رعايتها واستمرارها وأهميتها تنبع من أهمية الدور الذي يلعبه التسويق في نجاحها، وتناول الباحث المعوقات والمشكلات البيئية التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتوصل الباحث إلى أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تتميز بخصائص جيدة، إلا أنها في بعض الأحيان تتعرض لبعض المشكلات والصعوبات، وتختلف نوعية هذه المشكلات والصعوبات من دولة إلى أخرى تبعاً إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية الخاصة بكل دولة، وتناول الباحث الريادة وأبعادها وخصائصها وعلاقاتها بالأداء التسويقي، ووجد أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الريادي هي الأقدر على البقاء والاستمرار، في حين أنه من الصعب أن تحقق المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة النجاح والتركيز التنافسي المتميز ضمن البيئة التي تعمل فيها إلا من خلال دراسة وتحليل أثر مجموعة العوامل والمتغيرات في نجاح واستمرار هذه المنشآت، ومن خلال ذلك فإن العوامل والخصائص الشخصية للريادي تساهم جداً في نجاحها وتميزها.

الفصل الثالث

استراتيجيات التسويق

في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول / الاستراتيجية التسويقية المفهوم والبيئة

المبحث الثاني / دور الاستراتيجيات التسويقية في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

تساعد الاستراتيجيات التسويقية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المحافظة على منتوجها في السوق، وتمديد دورة حياته، وتعمل الإستراتيجية التسويقية إلى وضع خطة للمنشآت لكي تعتمد عليها في نشاطها التسويقي، وتعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء بطريقة علمية، وذلك من أجل تحقيق تلك الرغبات والحاجات، والإستراتيجية تعني خطة العمل أو الاتجاه أو المنهج المتبع لتحقيق هدف ما، وهي مفهوم معنوي لا يمكن رؤيته أو لمسه، وهي عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص أو أشخاص أساسها عدة تساؤلات، وهي كيف يمكن أن تستخدم موارد المنظمة المتاحة بأكثر فاعلية في بيئة متغيرة؟ وينقسم التساؤل إلى ماذا نعمل؟ وما هي أهدافنا؟ وما هي المنتجات التي ستطرح في الأسواق؟ وما هي الأسواق التي تطرح فيها المنتجات؟ وما هي طبيعة المنافسة وما هي قدراتها؟ وللإجابة على هذه التساؤلات لابد من وضع استراتيجية بكفاءة عالية من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية كلها بكفاءة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة، تؤدي إلى الوصول بهذه الاستراتيجية إلى النجاح، ومن هذا المنطلق اختار الباحث أن يتناول في هذا الفصل الإستراتيجية التسويقية مفهومها، وأنواعها، ومدى تطبيقها على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، عن طريق استعراض بعض الاستراتيجيات التسويقية.

سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين يتناول الباحث في الأول الاستراتيجية التسويقية من حيث المفهوم والبيئة المحيطة بالمنشآت، واستعراض الأدوات التي تساعد على التحليل البيئي. والثاني يسلط الباحث فيه الضوء على دور الاستراتيجيات في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة الاستراتيجيات التسويقية، ومحاولة اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تناسب المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة.

المبحث الأول

الاستراتيجية التسويقية المفهوم والبيئة

إن مفهوم الاستراتيجية التسويقية يعبر عن رؤية المنظمة التسويقية، التي تشمل الرسالة والأهداف الخاصة بالإدارة التسويقية في كل جزئيات المشروع، وتلعب هذه الجهود دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مشروع، وكذلك الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق، والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد، وقبل الدخول في تحديد مفهوم الاستراتيجية التسويقية ينبغي تحديد بعض المفاهيم وبعض المصطلحات التسويقية التي تتناولها أو تهتم بها الاستراتيجيات التسويقية التي تعد أداة الربط بين المنشأة والبيئة، وهي كالآتي⁽¹⁾:

- تقسيم السوق: وفيه تقسم السوق إلى مجموعات من العملاء وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة ووفقاً للخصائص أو السلوك والذي يتطلب منتجات أو مزيج تسويقي مختلف بعضها عن بعضها الآخر.
- فئة تقسيم السوق: وتمثل مجموعة من العملاء التي تستجيب لطريقة متماثلة من الأفعال والأساليب التسويقية أي يمكن استخدام جهود تسويقية متماثلة وموحدة لهذه الفئة.
- مركز المنتج: ويمثل الطريقة التي يتعرف بها المستهلكون على المنتج، في ضوء صفات وخصائص أساسية وما يمكن أن يخلقه هذا المنتج من تأثيرات في أذهان المستهلكين.
- تمركز السوق: وهو عملية ترتيب المنتجات لإمكانية إدخالها إلى السوق بوضوح، واحتلالها لموقع مرغوب ومتميز مقارنة بالمنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين.

من خلال هذه المتغيرات التي تناولتها أغلب الاستراتيجيات التسويقية، التي سيتناولها البحث لاحقاً ينبغي الإشارة إليها لتسهيل على القارئ التعرف أكثر على الاستراتيجية التسويقية، ولهذا سيتناول الباحث بعض تعريفات الاستراتيجية التسويقية التي وردت في أدبيات التسويق المختلفة، للوصول إلى رؤية مشتركة للاستراتيجية التسويقية، وسوف يتم استعراض بعضها كما يلي:

(1) فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة (عمان: دار الشروق للنشر، 2006) ص 257

أولاً: تعريف الاستراتيجية التسويقية

إن استراتيجية التسويق حسب ما عرفها الصميدعي: هي اقتناص الفرص وتحديد القطاعات السوقية الممكنة، واختيار القطاعات المستهدفة، وقياس حجم الطلب المتوقع لها، واختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات، التي يتوجب النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسعى المنظمة للوصول إليه⁽¹⁾.

ويرى كوران أن استراتيجية التسويق تعني تحديد أهداف واضحة تركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية، باستهداف المستهلكين بفاعلية أكبر مما يفعله المنافسون وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح استراتيجية التسويق⁽²⁾.

والاستراتيجية التسويقية حسب تعريف كوتلر هي مخطط منطقي للإجراءات التسويقية، التي تسعى الشركة من خلالها إلى تنفيذ مهامها التسويقية وهي تتألف من استراتيجيات مستقلة للأسواق المستهدفة⁽³⁾.

وعُرفت من قبل لوهрман بأنها أداة الدخول بالمنظمة إلى المستقبل من خلال تحديد ما نحن عليه الآن وما نرغب في أن نكون عليه مستقبلاً، وأنها مجموعة من الخيارات الحقيقية التي على المنظمة دراستها واختيار أحدها لوضع الإطار الذي سيتم فيه اتخاذ القرار التسويقي الخاص بالمستقبل⁽⁴⁾.

ومن خلال ما استعرضه الباحث من تعريفات للاستراتيجية التسويقية، نجد أن التسويق يرتبط بالأهداف والغايات، وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق وضع استراتيجية تسويقية تتولى فيها الإدارة العليا عملية التخطيط في المستويات الثلاثة، وأن تركيز واضع الاستراتيجية ينصب على المزيج التسويقي، إذ تُعد مفتاح نجاح التسويق لأية منشأة أعمال فضلاً عن تحديد أجزاء أو قطاعات السوق تحديداً دقيقاً، ودراسة المنافسين، وقياس حجم الطلب المتوقع، ومن خلال هذا المنطلق نجد أن استراتيجية التسويق تعني (التركيز على تحديد الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي الفعال المناسب لهذه الأسواق)، وهناك اختلاف بين السياسات التسويقية والاستراتيجية التسويقية، حيث إن السياسات التسويقية هي عبارة عن برامج أو خطط تطبيقية قصيرة الأجل تختص بشكل محدد بجانب أو بعض الجوانب التسويقية، التي قد يُقرر تعديلها لمقابلة تطورات طارئة في أحوال السوق أو العملاء أو المنافسين أو الموردين الخ... بينما الاستراتيجية التسويقية هي أعم وأشمل، إذ إنها تشخص من جهة أولى وضع هيكلية المنشآت من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن جهة ثانية بيئة المنشآت الخارجية التي تعمل فيها من أجل تحديد الفرص والمخاطر، وكمثال للمقارنة بين

(1) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم (بغداد: مكتبة مرام للطباعة، 1999) ص 17.

(2) Korin Roger, Robert. Paterson, Strategic Marketing, 9th ed, New Jersey, Prentice Hall, Inc 2001, p7

(3) فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن نفاع (دمشق: دار علاء الدين للنشر، ط1، 2008) ص 225.

(4) Luehrman, Tiothy "Strategy as a Portfolio of Real Options" Harvard Business Review. September- October.2004, p 89

السياسات والاستراتيجيات التسويقية نقول بأن هناك سياسات تسويقية معينة، وليكن لتعديل بعض مراحل دورة حياة المنتج، أما تخطيط كل مراحل دورة حياة المنتج فتقررها الاستراتيجية التسويقية. ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تتضمن اختيار وتحليل السوق المستهدف من جهة أولى، وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية، وتسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي، أم على المستوى الأعلى للإدارة، وذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد في وضع استراتيجية تسويقية مبنية على معلومات دقيقة لذلك سيتم تناول التخطيط الاستراتيجي من منظور تسويقي.

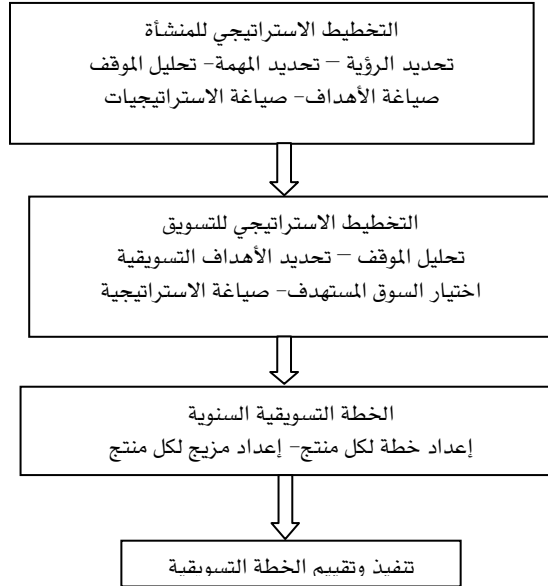
ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق أو كما يطلق عليه بعضهم التسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة، وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرت بها المنظمات، حيث كان لازماً عليها القيام بتطوير خطط واستراتيجيات تسويقية من أجل سيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمنظمة، ويدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة ككل، وتتوزع حسب مستوياتها الإدارية، و يبنى التخطيط الاستراتيجي في منشآت الأعمال على مجموعة من الخطوات، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي⁽¹⁾:

- تحديد الرؤية المستقبلية: وهي الصورة الذهنية التي ترغب المنشأة أن تكون عليها مستقبلاً في عقول العملاء، وتوضح الرؤية الشكل العام لقيم المنشأة.
- المهمة: وهي كيف تقوم المنشأة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية حيث يتحدد بشكل واضح من هم العملاء؟ وما هي الوسائل التي تستخدمها المنشأة للوصول الي القيمة لكسب العملاء والتواجد في السوق؟
- صياغة الأهداف: يعد الهدف الناتج المتوقع من نشاط المنشأة، ويجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً بصورة مكتوبة وقابلة للتنفيذ.
- صياغة الاستراتيجية العامة: وهي بيان تجميعي طويل الأجل، يحدد إمكانية الاستفادة من موارد المنشأة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف في ظل مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة، ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل رقم (11) التالي:

(1) Cravens D, Strategic Marketing, 4th Edition, Irwin Mc Graw-.(2004) Hill, Exhibit, p 134.

الشكل رقم (11) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي



Cravens D, Strategic Marketing, Op. Cit, p 135

ومما تقدم نجد أن التسويق الاستراتيجي أساس الاستراتيجية العامة للمنشأة ككل، الذي يتم فيه تحديد الرؤية، وتحديد المهمة، وتحليل الموقف، وصياغة الأهداف العامة على مستوى المنشأة، وذلك يساعد على تحليل الموقف وتحديد الأهداف التسويقية واختيار السوق المستهدف، وبالتالي صياغة الاستراتيجية المناسبة لكل منتج واختيار المزيج التسويقي المناسب له، وهو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تمنح المنشآت فرصة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها عن طريق تقديم قيمة أفضل للمستهلك.

كما أن التسويق الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عوامل يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية والمعروفة بمثلث التسويق الاستراتيجي، الذي يعتمد عليه في تكوين الاستراتيجية التسويقية، ويتكون من المستهلك، والمنشأة، والمنافسين، ويشمل أربعة قرارات، تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

- تحديد السوق: أي مكان التنافس كالتحليل التنافسي وحركة السوق و التحولات البيئية.
 - كيفية التنافس: تعديل المنتج أم تقديم آخر جديد لتحقيق الميزة التنافسية.
 - وقت التنافس: توقيت الدخول إلى السوق، ويركز هنا على تحليل الفرص، وتخطيط برامج التسويق.
 - اختيار المنتجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة وفي الوقت الصحيح.
- وفي التسويق الاستراتيجي تحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية، وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي، وأخيراً تصاغ الاستراتيجية التسويقية بشكل عام.

(1) نزار البروراي، أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 145

ولذلك نجد أن وضع استراتيجية التسويق مسؤولية جميع مستويات الإدارة، ابتداء من الإدارة العليا التي تهتم بالتوجه نحو المستهلك لتحقيق الأهداف، وإلى مستوى وحدات الأعمال التي تهتم بمزيج المنتجات الملائم بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوجه نحو المستهلك أيضاً، وإلى مستوى الوظائف أو الأقسام فهي تهتم بتشكيل المزيج التسويقي الملائم، الذي يساهم في تحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك، ولوضع استراتيجية تسويقية لأية منشأة أعمال يجب أن يؤخذ في الحسبان الآتي⁽¹⁾:

- الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي.
- الأسواق المستهدفة واستراتيجية التوجه إليها.
- موقع المنظمة ومنتجاتها من السوق.
- الموقف التنافسي واستراتيجياته.
- موقف السلعة من دورة الحياة والاستراتيجية المناسبة لها.
- دورة حياة السوق والاستراتيجية المناسبة لها.
- الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

1- فوائد وضع الاستراتيجيات التسويقية:

إن فاعلية أية منشأة أعمال تقاس بالربحية وحجم المبيعات أو الحصة السوقية، وإن نجاح المنظمات بشكل عام، وقيامها بعملها بفاعلية يتطلب منها اعتماد خطط استراتيجية فعالة، وإن المنظمات التي لا تعمل على وضع خطط استراتيجية فإن مصيرها الفشل وحتى وإن بقيت فإن بقاءها ما هو إلا صدف مؤقتة لا أكثر، وإن المنظمات التي تعمل على وضع استراتيجيات تسويقية لها نجدها تحقق المزايا الآتية⁽²⁾:

- تقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية.
- تساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع، حيث يمكن تقويم الأهداف المهمة في مستقبل المنظمة.
- الاستراتيجية تزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب مشكلات كثيرة للمنظمة.
- إن الاستراتيجية التسويقية لا غنى عنها للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.
- تعمل الاستراتيجية على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص، التي يمكن عملها في المستقبل، والتي تحدد الحاضر بدلاً من انتظار حدوثها، وأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تصنيف الفرص، وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة.
- تحقق مزايا تنافسية.
- تحقق النمو والربحية للمنظمة.

(1) محمد ناصر، غياث الترجمان، إدارة التسويق (دمشق: منشورات جامعة دمشق) ص 125

(2) محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، (مرجع سبق ذكره) ص 34.

وأن المسؤولية الرئيسية لإدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي وضع استراتيجية تسويقية تعمل على القيام بالأنشطة التسويقية في المستويات جميعها وخاصة المزيج التسويقي، ويرى تمبسون أنه ينبغي أن ترتبط الاستراتيجية التسويقية لكل منتج مع الأهداف ومع بقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، والتي تشكل بمجملها الاستراتيجيات التنافسية للمشروع، وأن الاستراتيجيات التسويقية لأي مشروع يجب أن تتضمن إجابات محددة للأبعاد الثلاث التالية⁽¹⁾:

- كيف يمكن تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر فاعلية من بقية المنافسين في السوق؟
 - كيف يمكن القيام بالتنافس مع بقية المشروعات في السوق؟ وما هي المجالات التي يمكن التفوق بها؟ هل هي الجودة أم التكلفة أم التوصيل، أو أية أمور ريادية أخرى؟
 - ما الذي يمكن استخدامه لاختيار المزيج التسويقي الأمثل؟
- وهناك مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر في صياغة الاستراتيجيات التسويقية وأهدافها وبرامجها ومن أبرز هذه العوامل البيئة الخارجية، والبيئة التنافسية، والمزيج التسويقي، وتكلفة التسويق وسيترك الباحث هذه التفاصيل الآن ليتم تناولها لاحقاً بشئ من التفصيل، ولأن الاستراتيجية التسويقية تستخدم المنطق التسويقي الذي يساعد وحدات الأعمال في المنشآت على تحقيق أهدافها التسويقية.

2- أهداف الاستراتيجيات التسويقية:

تُعد استراتيجيات التسويق لتحقيق المنشأة من خلالها هدف أو مجموعة أهداف، وتستطيع المنشأة اختيار هدف أو أكثر من الأهداف التالية⁽²⁾:

- تقوم على توزيع المهام على كافة الأنشطة في المنظمة وتكون هذه المهام مشتركة.
- تساعد في وضع الأهداف المشتركة التي تؤدي إلى توجه واضح للنشاط التسويقي.
- تطوير المزيج السلمي حيث تساعد الاستراتيجية التسويقية في وضع مزيج سلمي ملائم مع تنوع خطوط الإنتاج أو دراسة وتصميم السلع وتطويرها وابتكار الجديد فيها.
- تحقيق التكامل في الموارد التسويقية وغير التسويقية مثل التصنيع، والبحث والتطوير، التمويل، والإدارة والتسويق.
- وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار والتدفق النقدي.
- العمل على تطوير وتوزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الإنتاجية المتخلفة.
- وضع الخطط الترويجية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة.
- تقسيم الأسواق واختراقها وزيادة حصة السوق.
- تصميم المزيج التسويقي وتحضير خطة التسويق للتنفيذ.

(1) Thompson, John. Strategic Management, Awareness and Change, 4th Edition Chapman and hall, London 2005, p54

(2) Procter T. Marketing Management, Integrating theory and Practice international Thomson business press, London, New York, 1996, P17.

- وضع إستراتيجية بديلة.

- تشخيص المشاكل والفرص البديلة.

من خلال الأهداف التي ذكرت نلتبس أهمية وضع الاستراتيجية التسويقية لأنها تعد في حد ذاتها مجموعة من الأهداف والسياسات التي تستخدم في توجيه أنشطة التسويق على مستوى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، خلال مدة زمنية معينة حيث تتضمن تحديد النشاط التسويقي والعناصر التي تكونه، ونلتبس من الأهداف أيضاً أن الاستراتيجية التسويقية تمثل الفرص التسويقية المتاحة وإعداد الخطة وتنفيذها ورقابتها، وهي بمثابة الغذاء الذي يساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على النمو والتقدم.

3- مكونات الاستراتيجية التسويقية

لقد حدد دانيال ستيفان مكونات الاستراتيجية التسويقية بما يلي⁽¹⁾:

- تخصيص الموارد: أي التوزيع السليم للموارد التسويقية المادية والبشرية حتى تصل المنشأة إلى أهدافها.

- مكونات التركيز: تقسيم السوق إلى مكونات والتركيز على القطاعات التي تحقق ربحاً أكثر وذات منافسة أقل.

- المزايا التنافسية: وفيها تتحدد نقاط القوة والضعف في الأداء التسويقي واستثمارها لخدمة العملاء.

- التكامل: التكامل بين الأنشطة التسويقية وبين الأنشطة الأخرى.

- الأسواق المستهدفة: حيث تعطى درجات مختلفة من التركيز على القطاعات المكونة للسوق.

- المزيج التسويقي: يتكون من المكونات الأربعة المنتج والسعر والتوزيع والترويج.

ومن خلال هذه المكونات وما تم استعراضه من مضامين حول مفهوم الاستراتيجية التسويقية يرى الباحث أن الاستراتيجية التسويقية هي المحدد الرئيس لطبيعة العلاقة بين الأنشطة التسويقية المختلفة وبين الأنشطة الأخرى بالمنظمة، ومدى تكاملها معاً، للوصول إلى أهداف المنظمة ككل، وهي التي بموجبها تتحدد القطاعات السوقية التي سيتعامل معها، وهي عملية تحليل مستمر للبيئة، وبما تحتويه من أسواق حالية وأسواق مرتقبة وكذلك المنتجات والمنافسين، وأن المحور الأساس الذي تدور في فلكه الاستراتيجية التسويقية هي قدرة المنشأة على خلق ميزة تنافسية، والتي تبنى أساساً على العلاقة مع العملاء وإرضائهم بصورة أفضل من المنافسين، وتحقيق النمو، وبالتالي يمكن صوغ خطوات صنع الاستراتيجية في هذا البحث وفق الآتي:

- تحليل السوق: ويتم من خلال تحديد قطاع العملاء وتحديد حاجاتهم ورغباتهم.

- صياغة الأهداف التسويقية التي تعد القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الاستراتيجية

(1) Stephan D, Marketing strategies implication, journal of marketing vol. 51 1997

- التسويقية ويجب أن تتصف الأهداف بالموضوعية، حسب مقدرة المنشأة، وبالتالي تنطلق من: ماذا نفعل؟ وأين يكون ذلك؟ وكيف يكون؟ وما هو التوقيت المناسب لذلك؟
- إعداد الاستراتيجية التسويقية: وتحدد الاستراتيجية بالكيفية التي تمكن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى الأهداف الموضوعة لذلك، وتحتاج إلى صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المناسب.
 - تحليل البيئة: مما يساعد على اتخاذ قرارات واقعية ومنطقية مناسبة لإمكانيات وموارد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: علاقة الاستراتيجية التسويقية بالبيئة الكلية وعناصر المزيج التسويقي

تشتق استراتيجية التسويق من الإستراتيجية الكلية للمنشأة، وتتأغم معها، بالاعتماد على تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للمنشآت، وتحليل وتدقيق البيئة ومكوناتها، وذلك لتحديد الفرص التسويقية والتهديدات، وبما أن عناصر استراتيجية التسويق تتكون من السوق المستهدف، وعناصر المزيج التسويقي الموجه نحو إشباع حاجات السوق المستهدف، والبيئة التسويقية، فذلك يؤكد أن استراتيجية التسويق تتأثر بعوامل البيئة وعناصر المزيج التسويقي، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً للعناصر الرئيسة وهي⁽¹⁾:

1- السوق المستهدف:

يعد المستهلك النقطة المحورية في الأنشطة التسويقية، بحيث تركز الاستراتيجية الكلية في وضع تفاصيل كثيرة لتحديد السوق المستهدف، الذي هو مجموعة من الأفراد الذين توجه لهم الشركة منتجاتها من خلال استراتيجية مصممة لإرضاء وإشباع حاجات محددة.

2- متغيرات عناصر المزيج التسويقي⁽²⁾:

يتم القيام بالأنشطة التسويقية من خلال مجموعة من البرامج والأدوات التسويقية تستخدمها المنظمات لتحقيق الاستجابة المطلوبة من سوقها المستهدف، ويطلق على تلك الأدوات المزيج التسويقي، وهي أدوات يمكن التحكم فيها من قبل مطوري الاستراتيجية التسويقية، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد تناول المزيج التسويقي بالتفصيل في الفصل الأول، ومراعاة لعدم التكرار فسيتم هنا توضيحه من جانب علاقته بالاستراتيجيات التسويقية بوصفه ممثلاً لمتغيرات الدراسة المستقلة، وبما أن المزيج التسويقي هو مكمل رئيس للعملية التسويقية القائمة على تحديد الفرص التسويقية، واختيار الأسواق المستهدفة، فالأهمية النسبية لعناصره تختلف طبقاً لعوامل عديدة منها طبيعة المنتج، وتصرفات المنافسين، وعملاء السوق المستهدف، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن الملاحظ أن عناصر المزيج التسويقي واحدة لمختلف أنواع المنظمات، فكل منظمة وجب عليها التخطيط

(1) نظام سويدان، شفيق حداد، التسويق مفاهيم معاصرة (مرجع سبق ذكره) ص 36.

(2) 4Ps of marketing decision variables. www.valuebasedmanagement.net/methods_marketing_mix.html

لمنتجاتها وتسعيرها وتوفيرها في المكان والزمان المناسبين والترويج لها، كما يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية، نظراً للطبيعة الحركية التي يعمل بها النشاط التسويقي، وهو ما يقتضي إعادة النظر في المزيج التسويقي من فترة لأخرى، وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ على البيئة التسويقية، وهناك إلى جانب المزيج التسويقي المعروف الذي يمثل وجهة نظر المنظمة، مزيج آخر من المنافع من وجهة نظر العملاء ويرمز لها 4Cs ويبين الجدول (8) التالي ملخص لكل من 4Ps و 4Cs كما يلي:

جدول رقم (8) يبين العلاقة بين المزيج التسويقي من وجهة نظر المنظمات ومزيج المنافع من وجهة نظر العملاء

المزيج التسويقي من وجهة نظر المنظمات 4Ps	مزيج المنافع من وجهة نظر العملاء 4Cs
Product المنتج	Customer solution حلول العملاء
Price السعر	Customer cost تكلفة على العميل
Place المكان	Convenience ملائمة
Promotion الترويج	Communication اتصالات

4ps of marketing decision variables www.12manage.com/methods_marketing_mix.html

من خلال الجدول نجد أنه على مديري التسويق في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تشكيل المزيجين في آن واحد لوضع الاستراتيجية التسويقية تحقيقاً لواقعيتها والأهداف المرجوة منها، بعد أن يكون مدير التسويق قد حدد السوق المستهدف، توجه الشركة جميع أنشطتها لإشباع حاجات ذلك القطاع المستهدف، حيث أن القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي تتأثر بعوامل البيئة الخارجية، وهي عوامل خارج نطاق سيطرة المنشأة، ولها دور كبير في نجاح وفشل استراتيجية التسويق، وتكون العوامل المؤثرة بين استراتيجية التسويق وعناصر المزيج التسويقي كالتالي⁽¹⁾:

- المنتجات الجديدة: إن المنتجات الجديدة تؤثر في مبيعات خطوط المنتجات الحالية للمنظمة، فمثلاً عندما تضيف المنظمة منتجاً جديداً فلا بد أن يكون لهذا المنتج أثر في زيادة المبيعات والربحية.
- التقلبات الدورية: إذا كان الطلب على منتجات المنظمة يتسم بعدم الثبات وفقاً للفصول، فعلى المنظمة أن تنتج أنواع أخرى مستغلة الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- المواد الأولية: إذا كانت للمنظمة متابعة لمصادر عرض المواد الأولية فسوف يؤثر ذلك في استراتيجية المنتج الجديد، ويجب على المنظمة ألا تعتمد في وضع استراتيجيتها على مواد أولية معرضة لمشاكل عديدة.
- قنوات التوزيع: من المهم جداً للمنظمة أن تقوم بتوزيع منتجات جديدة عبر قنوات التوزيع التي تعتمد عليها في توزيع منتجاتها الحالية.
- البحث و التطوير: بإمكان المنظمة استخدام إطارات البحث نفسها وأدواته الخاصة في تقديم منتجاتها نظراً لكون عملية البحث الجديدة تكلف أموالاً كثيرة.
- التسهيلات الإنتاجية: تعد التسهيلات الإنتاجية من الآلات و خبرات و مواد أولية جزءاً مهماً في تشجيع المنظمة على تقديم منتجات جديدة.

(1) Leonidos C. Leonidou "The Marketing Information System: An Integration of the Extent Knowledge", Journal of World Business 2004. 39. pp 12-13

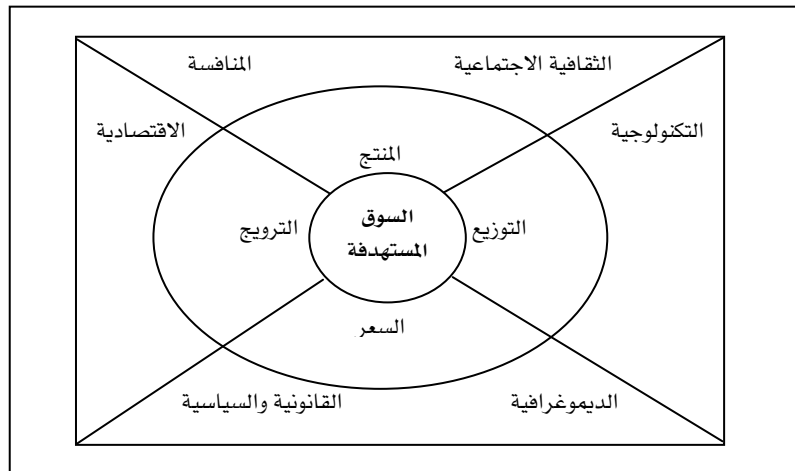
- المهارات الفنية و التسويقية: يجب أن تكون للمنظمة مهارات فنية و تسويقية قبل إنتاج المنتج الجديد وبعد إنتاجه ودخوله إلى السوق، متضمنة دراسة الاسعار بشكل واقعي وكذلك كيفية الاتصال بالعملاء من خلال الترويج.

مما تقدم نجد أن من خلال عناصر المزيج التسويقي: المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع تتناول الاستراتيجية المتغيرات التالية: التنبؤ بحجم الطلب الحالي للسوق، وخصائص المنتج، والجودة، وتقدير الحصة السوقية، والبيئة التنافسية، ومعايير السوق، ومزيج المنافع، والتسعير في السوق، وتحديد البدائل واختيار البديل المناسب.

رابعاً: البيئة التسويقية:

لا يتم وضع القرارات التسويقية فيما يخص الأسواق المستهدفة ومتغيرات المزيج التسويقي من فراغ وإنما تؤخذ بالحسبان الطبيعة المتحركة والمستمرة للأبعاد السبعة للبيئة التسويقية، وهذه الأبعاد هي الديموغرافية، والمنافسة، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، ويظهر الشكل (12) بيئة المنشأة وعلاقتها بالمزيج التسويقي وتوجهها إلى السوق المستهدف كالتالي:

الشكل رقم (12) يبين عناصر إستراتيجية التسويق



المصدر: نظام سويدان، شفيق حداد، التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 38.

1- مكونات البيئة التسويقية:

عرفت البيئة بشكل عام بأنها القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة بأنها جميع المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة، ومن أمثلة تلك القوى المنافسين، والعملاء، والظروف السياسية، والاقتصادية، أما علماء التسويق فقد عرفوا البيئة التسويقية تحديداً

بأنها القوى التي تؤثر في قدرة الإدارة التسويقية على التطوير والمحافظة على تعاملات ناجحة مع عملائها المستهدفين⁽¹⁾.

وبالتالي نستطيع القول أن البيئة التسويقية هي كل قوى لا تستطيع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التحكم فيها، سواء كانت تلك القوى لها علاقة مباشرة أم غير مباشرة بإدارة التسويق وتؤثر عليها في الوصول إلى عملائها، ومن جهة أخرى تمثل البيئة التسويقية كما ذكرنا سلفاً مصدراً للفرص والتهديدات التي يتعرض لها النشاط التسويقي، كما أنها تمثل قيوداً عليه.

ولذلك فإنه من الأهمية قيام إدارة التسويق، بالتحديد والتعريف الدقيق لهذه المتغيرات البيئية، حتى يسهل التعامل معها، وتتكون البيئة التسويقية من طبقتين، الأولى طبقة خارجية وهي البيئة العامة وتتمثل في الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والعولمة والتقنية وأخيراً الظروف الطبيعية، وهي تمثل التأثير غير المباشر على إدارة التسويق، والثانية طبقة داخلية وهي البيئة الخاصة وتتكون من العملاء والمنافسين والموردين ووسطاء التسويق والجماهير، وتمثل التأثير المباشر على إدارة التسويق، وسيتم تناول كل من البيئة الخاصة والبيئة العامة ومدى تأثيرها المباشر وغير المباشر كما يلي⁽²⁾:

2- البيئة التسويقية الخاصة:

تشكل البيئة التسويقية الخاصة من جميع المؤثرات المباشرة على الإدارة التسويقية في خدمة أسواقها، وفيما يلي نذكر أهم مكونات هذه البيئة:

- العملاء: يقصد بالعملاء جميع الأفراد والهيئات التي تقوم بشراء منتجات المنظمة من سلع وخدمات، سواء أكانوا مستهلكين نهائين أم مشتريين صناعيين، ويعنى ذلك أن سوق عملاء المنظمة يضم أسواق المستهلك، وأسواق الأعمال، والأسواق الحكومية، وأسواق بائعي التجزئة، والأسواق الدولية، ويعد العملاء وفقاً للمفهوم التسويقي المعاصر أساس وجود أي منظمة، لذا وجب على المنظمات دراسة الأسواق والتعرف على أنماط سلوك المستهلك وعاداته الشرائية وتفضيلاته، ويعد الاحتفاظ بالعمل أو ترغيبه في إعادة الشراء من المهام الصعبة التي تواجه المسوقين، حيث يتطلب ذلك جهود ترويجية مكثفة، وكفاءات ومهارات بيعية تستطيع أن تقنع العملاء بالشراء.

- الإدارة العليا: تؤثر الإدارة العليا في قدرة مديري التسويق على خدمة العملاء، فالإدارة العليا هي التي تحدد مهمة المنظمة، وتضع الخطط والسياسات العامة التي يجب تنفيذها وتباشر إدارة التسويق أنشطتها وفق تلك الخطط والسياسات، ومن جهة أخرى إدارة التسويق مطالبة بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى، مثل إدارة الإنتاج والمشتريات والتكاليف، لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم إدارة المشتريات بتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، بينما تقوم إدارة الإنتاج بتصميم العملية التشغيلية لتحويل تلك المواد إلى منتجات تامة الصنع، بينما يقوم قسم البحوث والتطوير بتصميم الشكل النهائي للمنتج، ويوفر قسم التمويل المخصصات

(1) Luehrman, Timothy, "Strategy as a Portfolio of Real Options" op cit (2004). pp 89.

(2) طارق طه، إدارة التسويق (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008) ص 174-176

المالية اللازمة لذلك، بينما يقوم قسم التسويق بمختلف الأنشطة التي تقوم بها الإدارات الأخرى من تطوير للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج وهكذا.

- المنافسة: يمثل المنافسون جميع المنظمات التي تقدم المنتج نفسه أو منتجات مشابهة، وتواجه المنظمات عادة نوعين من المنافسة الأول يسمى المنافسة المباشرة، وهي المنافسة التي تدور بين المنظمات، وتكون هذه المنافسة غالباً حول الجودة والتمايز لأنها تحدث وفق مجال الصناعة، والنوع الثاني من المنافسة يحدث بشكل غير مباشر وتحدث بين المنظمات التي لا تقدم منتجات متشابهة تماماً ولكنها تشبع الحاجة نفسها، مثل المنافسة بين المصارف وشركات التأمين في مجال الخدمة المالية، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة أعمال أن تتجاهل منافسيها.

- الموردون: يقصد بهم كل من له علاقة بإمداد المنظمات بعناصر الإنتاج، وقد تكون هذه الموارد مادية، أو بشرية، أو معلوماتية، أو مالية، ويقع على إدارة المنظمات دائماً عبئ البحث المستمر عن الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها، وإقامة علاقات طيبة معهم فكلما أثرت الشركة على الموردين أحسنت من موقفها التنافسي، وارتفعت قدرتها على خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

- وسطاء التسويق: يتكون وسطاء التسويق من منشآت البيع، ومنشآت التوزيع المادي، ووكلاء الخدمات التسويقية، والوسطاء الماليين، ويشمل أيضاً كل من له علاقة، فضلاً عن العناصر الأولى في مساعدة المنشآت على تسويق منتجاتها سواء من خلال الترويج أم التوزيع أم بيع المنتجات⁽¹⁾.

- الجماهير: تضم البيئة التسويقية للمنظمات مجموعات أساسية تمثل جماعات ضغط على أدائها التسويقي، وهي أي جماعة لديها اهتمام فعلي أو محتمل بالمنظمة، وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتكون هذه الجماعات من، الجمهور الحكومي ويتكون من الجهات والهيئات الحكومية ومجموعة القواعد والتشريعات التي تحكم البيئة التي تعمل فيها المنظمة حيث تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تشكيل سياسات وخطط المنظمة وقدرتها التسويقية، والجمهور المحلي ويشمل الجمهور المحلي الذي يكون حول المنظمة وتعمل المنظمات على إقامة علاقات قوية مع هذا الجمهور، أما الجمهور الآخر فيعرف بالجمهور الداخلي ويمثل العاملين في داخل المنظمة، وينعكس الشعور الإيجابي للعاملين داخل المنظمة على الجمهور الخارجي للمنظمة، والجمهور الأخير هو جمهور جمعيات حماية المستهلك والدفاع عن البيئة، وتعمل أغلب المنظمات حالياً على إقامة اتصالات مفتوحة مع كل الأنواع المذكورة من الجماهير السابقة بهدف المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لذي مجتمعات الجماهير⁽²⁾.

3- البيئة التسويقية العامة:

تمارس البيئة التسويقية العامة مؤثرات غير مباشرة على المنظمات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعولمة والعوامل التقنية والظروف الطبيعية، وفيما يلي يبين الباحث هذه

(1) Manu, George & Robert Nelson, what is Enterprise?, Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, Module (1). International Training Center of ILO, (2000), pp 30-31.

(2) Pressure groups. www.exary.upc.ca

العوامل الخارجية كل على حده كما وردت في بعض أدبيات التسويق⁽¹⁾:

- الظروف الاقتصادية: تؤثر الظروف الاقتصادية على أنشطة المنظمات وممارساتها التسويقية ومن أمثلة ذلك معدلات التضخم، سعر الفائدة، مستوى الدخل، البطالة، البنية التحتية، فمن إيجابيات هذه الظروف عند زيادة مستوى الدخل لدى الجمهور فإن ذلك من شأنه أن يرفع من مستوى الطلب، ومن أمثلة ذلك تزايد الطلب على السلع الصناعية المعمرة، وهذا يعنى خلق فرصة تسويقية جديدة وجب على القائمين على التسويق استثمارها، ولا يحدث ذلك الاستثمار إلا للمنظمات التي تراقب البيئة التسويقية بشكل عام.

- الظروف السياسية: تشمل هذه الظروف درجة الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة التي تعمل فيها المنظمة، فمثلاً قد يؤثر حادث اعتداء على السائحين في دولة ما على مبيعات شركات السياحة، ومن جانب آخر نجد أن المنظمات يمكن أن تحايد سياسة الدولة عن طريق تسديد الضرائب، وتشغيل نسبة من المعاقين، والمحافظة على البيئة ويسهم ذلك في الحيلولة دون وقوعها في غرامات قد تؤثر عليها.

- الظروف الاجتماعية والثقافية:

وتشمل العادات والتقاليد، وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، ومستويات واتجاهات التعليم، والتي تؤثر بشكل غير مباشر، مثل الإقبال على بعض المنتجات في المواسم الدينية والمهرجانات السنوية، وكذلك مراعاة العادات وأنماط السلوك من قبل المنظمات عند إنتاج وتسويق منتجاتها.

- الظروف التقنية والطبيعية: تلعب الظروف التقنية دوراً أساسياً في البيئة التسويقية، وهي مستوى تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة والمستخدم في إنتاج السلع والخدمات، ويعد بعضهم أن التقدم التقني من أهم العوامل التي أسهمت في تقدم المنظمات التي من شأنها أن تعزز من المركز التنافسي لها، أما الظروف الطبيعية يقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة مثل درجة الحرارة والرطوبة ونسبة التلوث والأمطار، وتؤثر الظروف الطبيعية على أداء المنظمة مثل المنظمات التي تعمل في مناخ حراري منخفض وجب عليها تهيئة الظروف المناسبة للعنصر البشري لكي يتمكن من تأدية عمله.

- العولمة: تم إضافة العولمة أخيراً كأحد العوامل البيئة المؤثرة على المنظمة، وذلك لما أظهرته من تحديات تواجه المنظمات، كالتكتلات التجارية الدولية واتفاقيات التجارة العالمية وغزو الأسواق عن طريق التسويق الإلكتروني.

ومما تقدم يستخلص الباحث أن البيئة التسويقية هي عبارة عن معايير مثل، العلاقات التجارية، ومستويات التسعير، والتوزيع الفعال، والسمعة، وما إذا كانت عمليات الإنتاج متقدمة أم من طراز قديم، وما إذا كانت أسعار المواد الأولية منخفضة أم مرتفعة، وجودة التغليف... الخ. وكذلك بعض الظروف مثل، التضخم، والبطالة، وأسعار الفائدة، والقوانين الحكومية، وإجراءات الاستثمار، والتشريعات الصناعية، والتوجهات الصناعية، والمستهلك، والمعايير التقليدية، والقيم الثقافية، وقدرة المنافسين على اختراق السوق، والتغيرات في التكنولوجيا، وأن على مدير المنشأة

(1) Manu,G, the Marketing Environment, McGraw-Hill Bock Company. (2000) pp 9-11.

الصناعية الصغيرة والمتوسطة عندما يضع استراتيجيات تسويقية أن يأخذ في الاعتبار ثلاث ركائز أساسية وهي السوق المستهدف، وعناصر المزيج التسويقي، وكذلك البيئة التسويقية لأن هذه العناصر هي مكملة لبعضها كما يوضح الشكل السابق ذلك، ولاحظ الباحث أن مكونات البيئة الخارجية تكون خارجة عن سيطرة المنشأة لأنها خارجية، ولا يمكن التحكم فيها بعكس عناصر المزيج التسويقي والسوق المستهدفة.

4- التحليل البيئي⁽¹⁾:

من خلال دراسة مكونات البيئة التسويقية نجد أن التحليل البيئي يتضمن عملية تقييم العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الخاصة بالعملاء والموردين والمنافسين، أم كانت البيئة العامة كالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتشريعات، ويعنى ذلك قيام المنظمات بمجموعة من التحليلات الفرعية للوصول إلى التحليل البيئي الكلي ومن هذه التحليلات الفرعية، تحليل السوق الذي يتضمن مثلاً التقسيم القطاعي للسوق وتحليل القطاعات السوقية المستهدفة وفرصة النمو المتاحة في السوق، وتحليل المنافسين الذي يتضمن أهداف واستراتيجيات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين وحصصهم السوقية، والتحليل السياسي الذي يتضمن الأوضاع والمناخ السياسي الذي تعمل في ظله المنظمة لما له من تأثير ملحوظ على أنشطتها، وكذلك التحليل الاجتماعي ويتضمن تحليل الأوضاع الاجتماعية المؤثرة في المنظمة، والتحليل الاقتصادي ويتضمن قوى العرض والطلب ومستوى الدخل، ومن الأهمية أن تقوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالتحليل البيئي لتأثيره المباشر وغير المباشر على الأنشطة المولدة للربحية وزيادة المبيعات، والشكل رقم (13) التالي يوضح التحليل البيئي.

الشكل رقم (13) يوضح التحليل البيئي



المصدر الباحث

(1) Ralph, F, Doing a SWOT Analysis Four your Internal Marketing Plan, Wilson E, web marketing today, 2000. march 13, www.wilson.com

المبحث الثاني

دور الاستراتيجيات التسويقية في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

سيعمل الباحث في هذا المبحث أولاً على توضيح ثلاث أدوات يمكن أن تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على وضع إستراتيجية تسويقية، وتساعد في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتسويق، وتتمثل هذه الأدوات في أسلوب SWOT لتحليل القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومصفوفة بوسطن BCG Matrix، ومفهوم دورة حياة المنتج.

أولاً: أدوات وضع الإستراتيجية التسويقية:

يوجد في الواقع العملي أكثر من أداة ونموذج يمكن أن تستخدمها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في عملية وضع الإستراتيجية التسويقية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق، وتساعد تلك الأدوات في تقييم الأنشطة التسويقية لتحديد أي من الأنشطة يجب الاحتفاظ بها، وأي الأنشطة التي يجب التخلص منها، سواء كان ذلك بالتدرج أم نهائياً، وسيتم تناول هذه الأدوات بداية من:

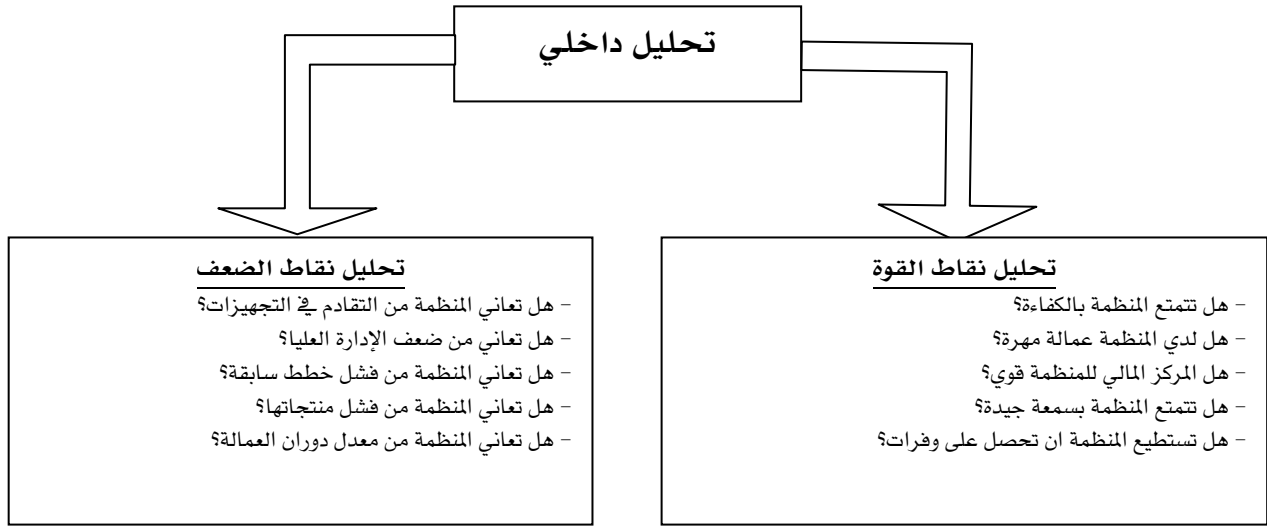
1- الأداة الأولى: أسلوب SWOT⁽¹⁾

وهي كلمة مركبة من أوائل حروف أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، هي: مكان القوة Strengths، الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، المخاطر Threats، ويتم من خلال هذا الأسلوب التحليل الواقعي لبيئة المنظمة، ويساعد على اتخاذ إستراتيجيات تسويقية فعالة، ويعنى هذا النموذج بالتحليل الداخلي لتبيين نقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي الذي يعنى بالفرص والتهديدات، ويساهم هذا الأسلوب في زيادة قدرة المنظمة على اقتناص حصة سوقية أكبر تمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة، وكذلك يمكنها من التحديد الدقيق لسوقها المستهدف، وبعد أن يتم تحديد كل من الفرص والتهديدات الذي يأتي من التحليل الخارجي والداخلي للبيئة وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف فإن متخذ القرار أو مُعد الإستراتيجية التسويقية أصبحت تتوافر لديه المعلومات المهمة لذلك، وتبدأ الخطوة الأولى بتلخيص أهم النتائج

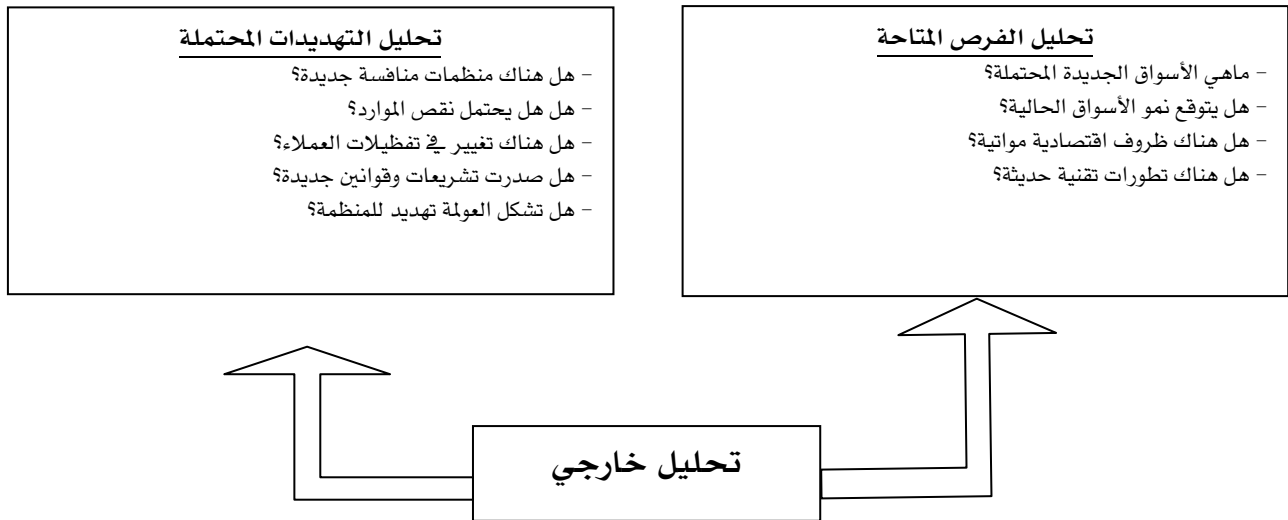
(1) www.marketingteacher.com/Lessonstore.htm#marketing_strategy

التي تم التحصل عليها جراء عملية التحليل، والخطوة الثانية مراعاة التوازن بين موارد المنظمة المتاحة واستخداماتها المتنوعة لها، ومن أدوات القيام بعملية تحديد الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف ما يعرف بتحليل أو أسلوب SWOT، ولفهم أكثر في كيفية عمل هذا الأسلوب يمكن توضيحه بالشكل رقم (14) التالي:

شكل رقم (14) يبين تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT



تحليل SWOT

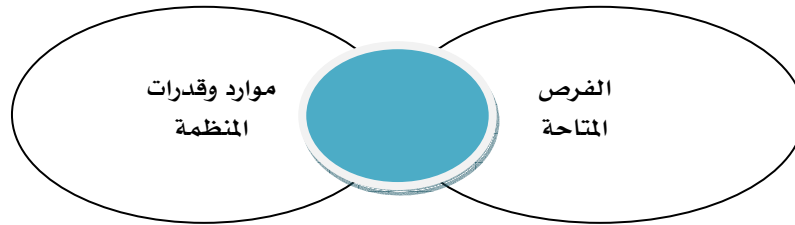


SWOT Analysis, www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_ansoff.htm

ويسهم النموذج بفاعلية في زيادة قدرة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على اقتناص حصة سوقية ملائمة تمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتقوم على التحليل الجيد للبيئة التسويقية وهي عبارة عن عملية تحديد نقاط القوة والضعف، ومصادر الفرص والتهديدات، والفرص الموجودة في البيئة تجعل

المنظمة في وضع تنافسي جيد عندما يتم اقتناصها من قبل المنظمات عن طريق قيامها بتحليل البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة، كما يمثل ذلك الشكل رقم (15) التالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (15) يبين موقع الفرص التي يمكن اقتناصها بين الفرص المتاحة وقدرات المنظمة



المصدر: من إعداد الباحث

ويبين الشكل السابق فرص المنظمة الممكن اقتناصها في الجزء المضلل الذي تتداخل فيه الفرص المتاحة مع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، أما التهديدات فتبين مجموعة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تدهور المبيعات والأرباح كدخول منافسين جدد، ونقص الموارد، وعزوف العملاء أو صدور قوانين وتشريعات... الخ، ويمكن للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عمل أسلوب مقارنة بين الفرص والتهديدات وذلك يساعدها في تبين الفرص التي تكون موجودة في بيئة المنظمة ويمكنها بحسب إمكانياتها ومواردها أن تحصل عليها، وأن تحدد الأهمية النسبية للتهديدات والفرص المتاحة وتحديد ما أداء كانت فرصها أكبر من التهديدات أم العكس، وتكمن الفرص والتهديدات في مجموعة متغيرات كما سيتم توضيح أمثلة عنها في الجدول رقم (9) التالي الذي يبين الفرص والتهديدات البيئية للمنظمات.

جدول رقم (9) الفرص والتهديدات البيئية للمنظمات

م	الفرص	التهديدات
1	اكتشاف أسواق جديدة محتملة	صدور قوانين أو تشريعات جديدة
2	ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية	نقص الموارد الأولية
3	نمو الأسواق الحالية للمنظمة	إلغاء الدعم الحكومي عن المنظمات
4	صعوبة دخول منافسين جدد للسوق	دخول منافسين جدد
5	التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة	التغيير التقني المستخدم في الإنتاج
6	توفير موارد مالية جديدة	ظهور بدائل لمنتجات المنظمة
7	ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة	تحول الطلب عن منتجات المنظمة

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 315

ومن خلال الجدول السابق نجد أن التحليل البيئي ينصب حول موارد المنظمة وأوضاعها الداخلية بما يخدم أهدافها الإستراتيجية، حيث يتيح لصناع القرار الاستراتيجي التعرف على مخزون المهارات لدى المنظمة، والموارد المتاحة التي يمكن توظيفها في الاستخدامات المختلفة، ويؤدي

(1) Manu, the Marketing Environment, McGraw-Hill Book Company. (2000) p 9

قيام المنظمة بالتحليل البيئي إلى تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعاني منها، وتشير نقاط القوة إلى الأنشطة التي تؤديها المنظمة بكفاءة والموارد التي تمتلكها، أما نقاط الضعف فيقصد بها الموارد التي تحتاجها المنظمة منها المالية، بشرية، مادية، ولكن لا تمتلكها والجدول رقم (10) التالي يبين أمثلة لنقاط القوة التي يمكن أن تتمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها.

جدول رقم (10) نقاط القوة والضعف في للمنظمات

م	قوة	ضعف
1	تمتع المنظمة بسمعة جيدة في السوق	عدم كفاية الأبحاث التطويرية
2	انخفاض تكلفة نشاط المنظمة	تقادم التسهيلات الإنتاجية
3	قدرة المنظمة على الأداء بجودة مرتفعة	ضعف الإدارة
4	توافر قوى بيعه ذات مهارة عالية	عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة
5	ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة	ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمنظمة
6	انخفاض معدل دوران العمالة	اختلال الهيكل المالي
7	نجاح الخطط السابقة	فشل عملية التخطيط السابقة

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 316

2- الأداة الثانية: مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

تم تصميم هذه المصفوفة كإطار استرشادي للتخطيط الاستراتيجي للسوق، ووضع الخطط التسويقية، وعرفت بأنها مفهوم يعتمد على تقييم أنشطة الوحدات الإستراتيجية للمنظمة، من خلال بعدين يعبر عن الأول بمعدل النمو والثاني بالحصة السوقية⁽¹⁾.

وتأتي فروض النموذج على وجود مصفوفة ذات بعدين، يتمثل بعدها الأفقي في الحصة السوقية ويتم التعبير عنها في صورة حصة مرتفعة وحصة منخفضة وفقاً لنتائج قسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات في سوق معين، أما البعد الثاني وهو البعد الرأسي فيمثل معدل النمو السوقي ويقاس بنفس كيفية البعد الأفقي، ومنها تحصل المنظمة على معدل النمو إذ كان مرتفع أو منخفض، ودمج البعدين نحصل على أربعة أوضاع افتراضية وهي⁽²⁾:

- علامات الاستفهام: يعكس هذا الوضع انخفاض الحصة السوقية للمنظمة، على الرغم من ارتفاع معدل النمو في السوق، فإن وضع المنظمة هنا يثير التساؤل، لأن حصة المنظمة من المبيعات منخفضة في الوقت الذي مثيلاتها في الصناعة حصة مبيعاتهم مرتفعة، وقد يعكس هذا الوضع سوء في التخطيط التسويقي أو مشاكل تسويقية تعاني منها المنظمة، وبالتالي فإن وضع علامات الاستفهام ينطوي على قدر كبير من المخاطر، فنشاط المنظمة لا يصل إلى درجة الربحية في ظل سوق يتصف بالنمو وبالتالي مركز تنافسي ضعيف، وعلى المنظمة إنفاق أموال إضافية لتحسين الجودة، وزيادة الإنفاق حول الإعلان، ورفع كفاءة القوى البيعية.

(1) Egan, John. "Exploring strategies in marketing" Pearson Education- Prentice Hall- 2004.P154

(2) Barringer & Bludorn "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Marketing", Strategic Management Journal 20(5) (2001) pp 421-427.

- النجوم: وتعني أن الحصة السوقية للمنظمة تتزايد وفي نفس الوقت معدل النمو في السوق مرتفع، ويعد وضع النجوم بمثابة الوضع الأمثل للمنظمة، لذا فإن الإستراتيجية المتبعة في هذه الحالة هي النمو، واختراق السوق، والتوسع.

- الكلاب: ويمثل هذا الوضع انخفاض في الحصة السوقية للمنظمة في ظل سوق منخفض النمو أيضاً، وتؤدي المؤشرات المستقبلية إلى تدهور وتدني معدلات النمو، وبالتالي فإن وضع المنظمة هنا مثل الكلاب المسعورة تنبئ دون فائدة مرجوة، ولذلك فإن الإستراتيجية الموصى بها هي الانسحاب أو تقليص النشاط.

- البقر الحلوب: يمثل هذا الوضع ارتفاع في الحصة السوقية في ظل انخفاض معدلات النمو في السوق الذي تعمل فيه، ويعني ذلك أن نشاط المنظمة في حالة جيدة حيث يدر أرباحاً في وضع لا يوجد فيه فرص للنمو في نفس قطاع الصناعة التي تعمل فيه المنظمة، ويجب على المنظمة في هذه الحالة الاستمرار في جلب هذا النشاط لتوليد مزيد من الأرباح، وبالتالي فإن الإستراتيجية الموصى بها في هذه الحالة هي إستراتيجية الاستقرار بمعنى المحافظة على الوضع كما هو عليه، والشكل رقم (16) التالي يبين كيفية عمل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية التي تبين البعدين النمو السوقي والحصة السوقية، شاملة الافتراضات الأربعة التي تقوم عليها.

شكل رقم (16) يبين مصفوفة النمو السوقي / الحصة السوقية



Barringer & Bluedorn "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Marketing", Opt p427

3- دورة حياة المنتج⁽¹⁾:

يستخدم مفهوم دورة حياة المنتج لمساعدة القائمين على التسويق في المنظمات للقيام بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات التسويقية، حيث يفترض هذا النموذج أن حجم المبيعات يتغير

1.Korin Roger, Robert. Paterson , Strategic Marketing op cit p10

وينشأ عن ذلك تغير في حجم الأرباح عبر الزمن وذلك ما يتطلب خطة تسويقية لكل مرحلة زمنية، وتتمثل في مرحلة التطوير والتقديم، والنمو، والنضوج، والتدهور.

- مرحلة تطوير وتقديم المنتج: تبدأ هذه المرحلة عند قيام المنظمة بتطوير أو تصميم منتج جديد لطرحه في السوق، وتتصف هذه المرحلة بالنفقات المرتفعة دون أن يقابلها أي إيرادات، فالمنتج مازال مولوداً صغيراً، وبذلك يُقدم إلى السوق تجارياً لأول مرة وهنا تكون المبيعات صفر في البداية والمستهلك لا يعلم شيئاً عن هذه المنتجات.

- مرحلة النمو: تتمثل في المرحلة التي تنمو فيها المبيعات بصورة سريعة ويأخذ فيها منحني المبيعات في الارتفاع مصطحباً معه زيادة كبيرة في الأرباح، نتيجة قبول المنتج في السوق وقيام عدد كبير من المستهلكين بالشراء، وتدعو هذه المرحلة منافسين كثر للدخول في سوق النمو بغرض الاستفادة من حالة الرواج، ولذلك يبدأ المنحنى في الانخفاض نتيجة تأثر سعر المنتج بالمنافسة، وفي خلال مرحلة النمو تستخدم المنظمة الاستراتيجيات التالية للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق: تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة للمنتج، إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية، والدخول في أجزاء جديدة في السوق، وتزويد من تغطيتها للتوزيع، وتخفيض الأسعار لكي تجذب المشتريين الحساسين تجاه السعر⁽¹⁾.

- مرحلة النضوج: في مرحلة النضوج تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل منتجات ذات الربح العالي والجديد، حيث إن الاستراتيجيات المتبعة هنا هي استراتيجيات تعديل السوق، ومن المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية وتستطيع المنظمة أن توسع عدد مستخدمي المنتج عن طريق، تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له، الدخول في أجزاء جديدة للسوق، كسب المستخدمين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.

أما الاستراتيجية الأخرى المستعملة في هذه المرحلة هي إستراتيجية تعديل المنتج وفي هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج.

وإن عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن تكون بتحسين نوعيته أو تحسين خصائصه، حيث إن هذه العملية تعود بالنفع على المنظمة من خلال تحسين قدراتها في نظر المستهلكين و أيضاً من خلال محاولتها لكسب زبائن مرتقبين، أما إستراتيجية تعديل مزيج التسويق فيمكن أن يحاول مديرو التسويق تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق مثل تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة و تقرر المنظمة هنا ما إذا كان هذا الإيقاف سيتم بسرعة أو ببطء أو بالتدرج، لان منحني المبيعات

(1) Covin & Slevin, "Strategic Management of Small Firms", Strategic Management Journal, 13 (January) (2005) p75

يأخذ في الانحدار والتدهور السريع إلى أسفل بزاوية حادة، نتيجة لوصول السوق إلى التشبع، أو تغيير في الأنماط الاستهلاكية، أو ظهور تقنيات جديدة أدت إلى تقادم المنتج⁽¹⁾.

ثانياً: الأداء (الربحية، والحصة السوقية، والنمو):

من منطلق أن إستراتيجية التسويق هي المنهج والوسيلة التي تعزز قدرة المنشأة التنافسية سيحاول الباحث عرض أنواع من الاستراتيجيات التسويقية التي تعد بمثابة خيارات تفاضل للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة فيما بينها لمجابهة البيئة المحيطة وخاصة في جوانب المستهلك والمنافسين، وبما أن الإستراتيجية التسويقية توضع للوصول إلى الأهداف، فالسؤال المطروح هنا ما هي الأهداف التسويقية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل نجد أن الأهداف التسويقية تتمثل في الآتي:

1- الربحية: يشكل الربح بصيغته العددية المطلقة، أو بصيغته النسبية نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر في المنظمة أو إلى إجمالي موجداتها، إذ يمثل مؤشراً لقياس مدى فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة.

2- الحصة السوقية: يُعرف هدف الحصة السوقية بأنه ((نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته))⁽²⁾

ولقد تزايد الاهتمام بهدف الحصة السوقية بعدما أظهرت البحوث العلمية وجود علاقة طردية وقوية بين معدل الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر والسبب يعود إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق في المنظمات ذات الحصة السوقية العالية وفقاً لمنحنى الخبرة.

3- النمو: إن ما نقصده بالنمو هو زيادة حجم المنظمة سواء أكان ذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة أم توسيع تشكيلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، لذلك استخدم الإداريون صيغ مختلفة للتعبير عن هدف النمو وقياس مستواه، ويقدر ما تعلق الأمر بالوظيفة التسويقية، فإن هدف النمو يمكن أن يصاغ بالقيم المطلقة للمبيعات، سواء أكانت بعدد وحدات المنتج أم قيمتها النقدية والأرباح، ويمكن صياغته بالقيم النسبية، نسبة التغير في المبيعات وأرباح المنظمة المعينة مقارنة بالتغير في مبيعات وأرباح المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته، وأخيراً وليس آخراً يستخلص الباحث مما تقدم أن إستراتيجية التسويق يجب أن تكون على صلة مباشرة بالأهداف بشكل عام وتكون وفق الآتي:

- التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بكفاءة وفاعلية.

- كيفية المنافسة في القطاع الصناعي.

- كيفية الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

(1) Leonidos, C "The Marketing Information System: An Integration of the Extent Knowledge", Journal of World Business.43. (2004), p 34.

(2) محمد ناصر، غياث الترجمان، إدارة التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 129 - 131.

ثالثاً: المداخل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التسويقية:

تشتمل الإستراتيجية التسويقية على الرسالة التسويقية والأهداف الخاصة بالأنشطة التسويقية، ولكي تكون الإستراتيجية التسويقية ناجحة يجب أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف، وهي التي تنشأ وتُعدّل من التحديات البيئة التي تواجه المنشآت، وتستطيع المنشأة استخدام مدخل أو أكثر من المداخل الإستراتيجية التي تتناسب معها ومن هذه المداخل:

1- استراتيجيات Ansoff التسويقية⁽¹⁾:

حدد أنسوف إستراتيجياته الأربعة من خلال بعدين أساسيين هما المنتج والسوق، ويقوم بتقسيمهم إلى منتجات وأسواق حالية ومنتجات وأسواق جديدة وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات:

1-1- استراتيجية التوغل في السوق: تسعى هذه الإستراتيجية إلى التوغل في السوق بهدف زيادة حجم المبيعات من منتجات المنظمة الحالية المقدمة، وفي نفس السوق الذي تعمل فيه وذلك عن طريق زيادة الحملات الترويجية، تحسين كفاءة رجال البيع، كسب عملاء جدد من عملاء المنافسين أو من العملاء المحتملين.

1-2- استراتيجية تطوير المنتج: تعمل المنظمات وفق هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات جديدة تماماً أو تطوير المنتجات القديمة، ولكن توجه إلى الأسواق الحالية التي تعمل بها المنظمة.

1-3- استراتيجية تطوير السوق: تسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة مبيعات المنظمة عن طريق دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية، ويتحقق ذلك من خلال البحث عن أسواق خارجية أو أسواق محلية جديدة.

1-4- استراتيجية التنويع: تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تريد المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج الذي أعده أنسوف.

ساعدت هذه الطريقة كثيراً من الشركات على زيادة حجم مبيعاتها عن طريق التوغل في السوق بالسلع الموجودة، أو عن طريق توسيع السوق والبحث عن أسواق جديدة، فضلاً عن المحافظة على الأسواق الموجودة، أو التنويع في السلع الجديدة والسلع الموجودة مسبقاً⁽²⁾.

والشكل التالي رقم (17) يبين نموذج شبكة المنتج/ السوق التي جاءت بها استراتيجية أنسوف التسويقية.

(1) http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm

(2) كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن نفاع، (مرجع سبق ذكره)، ص 200.

شكل رقم (17) يبين نموذج شبكة المنتج / السوق

تطوير المنتج	إستراتيجية التوغل	أسواق حالية
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية تطوير السوق	أسواق جديدة
منتجات جديدة	منتجات حالية (المنتج)	

المصدر http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm

2- نموذج بورتر⁽¹⁾:

طور بورتر نموذج للتحليل وتقييم مخاطر الشركات المرتبطة بهيكل الصناعة وقسم هذا الهيكل إلى مجموعة قوى للمنافسة، وهي المنافسة بين الشركات العاملة في السوق نفسها، وتهديد الشركات الجديدة القادمة إلى السوق، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والمنتجات البديلة، لذلك قدم بورتر النموذج الشهير للاستراتيجيات التنافسية، وهناك ثلاث استراتيجيات بطبيعتها تساعد المنظمة في تحقيق تمركزها مقابل القوى التنافسية المحددة لدرجة المنافسة في الصناعة وهذه الاستراتيجيات توفر نقطة بداية جيدة لأي تفكير استراتيجي وهذه الاستراتيجيات هي:

2-1- استراتيجية قيادة التكلفة: تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة ولتحقيق ذلك فإن على الشركة أن تتميز في اختيار المزيج التسويقي الأمثل، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى بخصوص خفض التكاليف من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية بحاجة إلى رقابة صارمة حتى لا يؤثر عامل التكلفة على عامل الجودة..

2-2- استراتيجية التميز: تركز المنظمة في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير من السوق، حيث تهتم بنقاط القوة التي تساهم في خلق التميز، ولهذا تقوم بالبحث عن التميز في جودة المنتج، وتوجد ثلاثة أبعاد لإستراتيجية التميز وهي تميز إنتاجي يمثل شكل وتصميم المنتج، فضلاً عن الجودة ومجموعة الخدمات المصاحبة، والتميز البشري يتمثل في اللباقة مع العملاء وجودة الأداء والمظهر العام وجودة الاتصال بالعملاء، والتميز الذهني يتمثل في العلامة المميزة والمطبوعات والسمعة الجيدة.

(1) Certo, Samuel, & Peter, The Strategic Management Process, 3rd ed., Irwin, Inc, 1995. Pp 82-83.

2-3- استراتيجيات التركيز السوقي: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة إما بالتركيز على الكلفة أو التركيز على التميز عن طريق التركيز على واحد أو أكثر من أجزاء السوق بحيث تقوم بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، التي يمكن إشباع احتياجات ورغبات ذلك القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها، وقد يكون هذا القطاع فئة معينة من العملاء (نساء، أطفال) أو عملاء منطقة جغرافية معينة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التقسيم القطاعي للسوق، ومن ثم اختيار استراتيجية التكلفة أو إستراتيجية التميز في جودة المنتج، وهذه الاستراتيجيات الثلاث هي خيارات يمكن تسميتها بالإستراتيجية العامة، والمنظمة التي لا تختار واحدة من هذه الاستراتيجيات برأي بورتر ستكون كالمحصورة في الوسط حيث ستعاني من انخفاض في الإنجاز أو إنجاز أقل من مستوى الصناعة على الأمد البعيد.

2-4- استراتيجيات النمو⁽¹⁾:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحجم الحالي لعمليات وأنشطة المنظمة، وينطوي ذلك على زيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح، ويكون ذلك إما عن طريق التوسع في الأنشطة الحالية، أو الاندماج مع منظمات أخرى، أو التنوع بالدخول في منتجات جديدة، وتسمى البدائل الإستراتيجية للنمو، وتشمل هذه ثلاث إستراتيجيات فرعية هي:

- استراتيجيات النمو المركز: وتضم هذه الإستراتيجية تطوير السوق، تطوير المنتج، و اختراق السوق، وهي إستراتيجيات موجودة في مصفوفة أنسوف ذات الأربعة خيارات بشبكة المنتج/ السوق، وتعرف بإستراتيجية النمو المكثف وتركز على البحث عن فرص ووسائل معينة داخل نفس السوق، وينوه الباحث أنه تناول هذه الاستراتيجيات سابقاً في مصفوفة أنسوف.

- استراتيجيات التكامل: يقصد بها تكامل أنشطة الأعمال كلها داخل المنشأة عن طريق استخدام نظم المعلومات لدخول أسواق جديدة والبحث عن فرص جديدة مرتبطة بتلك الأنشطة نفسها، بقصد خفض التكاليف وزيادة الأرباح، وتتكون هذه الاستراتيجية من:

- استراتيجيات التكامل الأفقي: تقوم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بالتخطيط للملكية بعض المنظمات المنافسة لها، أو زيادة السيطرة عليها.
- استراتيجيات التكامل الرأسي الأمامي: تقوم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بالتخطيط لامتلاك وحدات تقدم من خلالها منتجاتها للعملاء، مثل قيام المنظمة بشراء وحدة توزيع تعمل كمنفذ لبيع منتجاتها.
- استراتيجيات التكامل الرأسي الخلفي: تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى محاولة امتلاك مصادر التوريد اللازمة لها، أو زيادة السيطرة عليها، مثل قيام المنظمة بشراء مصنع لصناعة العلب لتغليف منتجاتها.

(1) Leonidos. C "The Marketing Information System: AnIntegration of the Extent Knowledge", op cit pp 34-36.

- إستراتيجية التنويع⁽¹⁾: وتعني إضافة المنظمة لخطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى، و لكن تحت العلامة نفسها، وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، والتنويع هنا يعني أن المنظمة تتوسع في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك و ذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة، وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية، إلا أن هذه الاستراتيجية على قدر كبير من المخاطرة لان الدخول في مجالات جديدة غير أنشطة المنظمة قد يكلف المنظمة أموالاً كثيرة ولا يحقق النتائج المطلوبة، وتشمل استراتيجية التنويع ثلاثة بدائل استراتيجية هي:

- إستراتيجية التنويع المركز: تعنى قيام المنظمة بإضافة منتجات جديدة تستخدم التسهيلات التسويقية نفسها، والفن التقني نفسه المتوافر لديها، وتقدم تلك المنتجات إلى قطاعات جديدة من العملاء، ومن أمثلة ذلك قامت مؤسسة ماريوت المعنية بخدمة الفنادق إلى تقديم وجبات طعام للطائرات والفنادق بنفس الاسم في مدن وأسواق خارجية فهي هنا استخدمت نفس التسهيلات الإنتاجية المتوافرة لديها في تقديم منتج جديد بسوق جديدة عليها.
- استراتيجية التنويع الأفقي: تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات جديدة لقطاع العملاء الذي تقوم بخدمته، ويعنى ذلك قيام المنظمة بتوسيع مزيج منتجاتها أفقياً من خلال إستحداث منتجات جديدة تضاف إلى هذا المزيج.
- إستراتيجية التنويع المختلط: تسعى المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بالتخطيط للدخول في مجالات أعمال جديدة، من خلال تقديم منتجات لا ترتبط بالفن التقني أو التسهيلات المستخدمة لإنتاج منتجاتها الحالية.

3- استراتيجيات دفاعية ومن هذه الاستراتيجيات:

3-1 استراتيجية الاستقرار: تهدف إستراتيجية الاستقرار إلى المحافظة على وضع المنظمة كما هو عليه، وذلك في حالة عدم وجود تغيرات جوهرية تهدد نشاط المنظمة، كانهدام أو ضعف المنافسة، وعدم وجود منتجات بديلة، وبذلك تحافظ المنظمة على حصتها السوقية وخدمة نفس القطاع المستهدف من العملاء، وتقديم نفس مزيج المنتجات، ويصادف هذه الاستراتيجية النجاح عندما تتصف البيئة التي تعمل بها بالاستقرار، وهذا يتطلب نشاط مضاعف من قبل المنظمات للحفاظ على هذا الاستقرار بنفس حصتها السوقية ومستوى نشاطها⁽²⁾.

3-2 استراتيجية التخلص من بعض الأنشطة: بالرغم أن هذه الاستراتيجية يعدها البعض أحد أوجه الفشل، إلا أن هناك منظمات كثيرة عملت على اتباع هذه الاستراتيجية لمواجهة الظروف البيئة الصعبة السائدة في مجال أعمالها، وتستهدف تخفيض نطاق عمليات المنظمة من أجل التركيز على الأنشطة الأكثر ربحية وتحسين الأداء، وتشمل هذه استراتيجية التخلص كما

(1) Functional Strategies www.mgtmsu.edu

(2) www.udel.edu

يسمى البعض على ثلاث بدائل هي تخفيض حجم العمليات بفرض تخفيض التكاليف وإعادة تصميم أنشطة المنظمة، إلغاء بعض الأنشطة غير المربحة، تصفية المنظمة وإلغاء أنشطتها وبيع أصولها.

3-3- استراتيجيات الدفاع: وتوجد ستة أنواع من استراتيجيات الدفاع وهي استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها، استراتيجية دفاع الأجنحة أي دفاع المنظمة على أطراف السوق، استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل، واستراتيجية الدفاع الموقفي بالانتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتوزيعه، واستراتيجية الدفاع بالانكماش وتعني التخلي عن الأسواق الأضعف أو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي.

3-4- استراتيجية التعديل: ويقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع إبقاء عدد المنتجات ثابت، وقد يرجع السبب في التعديل نتيجة لتغيير أذواق أو حاجات أو رغبات المستهلكين أو التطور أو قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو سنوية نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات، ويمكن أن يتم التعديل على نحو تدريجي على خط المنتجات، فعلى سبيل المثال تبدل الموضة التي تحدث موسمية أو سنوية في الملابس حيث تعطى المنظمة فرصة لملاحظة ردود أفعال المستهلكين قبل التعديل، فإذا كانت هذه الردود ايجابية تُعدل وإن التعديل التدريجي يعاب عليه أنه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية لحين ما تقوم المنظمة بالتعرف على ردود الأفعال.

3-5- استراتيجية الانكماش⁽¹⁾: تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة و التركيز على المنتجات المربحة فقط أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم و التي أصبحت لا تشكل طموح للمشتريين و لا تلبي حاجات و رغبات المستهلكين، و الاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط، و تقوم المنظمات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية، فالمنتجات التي تحقق أرباح متدنية و التي يتم التعرف عليها من خلال تحليل الكلفة و المبيعات يتم إسقاطها من الخط لتستطيع المنظمة بعد ذلك من تركيز جهودها على المنتجات المربحة و أن تحقق أرباحاً أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حالياً، كما يمكن للمنظمة أن تبسط من خط منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الطاقة الإنتاجية و أن الطاقة الإنتاجية لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة و بنفس النوعية أو عندما تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة أو في حالات الحروب و عدم توافر المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية.

(1) طارق هاشم، دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006 ص20.

3- استراتيجيات الهجوم التسويقي⁽¹⁾:

وتعني محاولة المنظمة توسيع حصتها في السوق بالتركيز على نقاط قوتها مقابل نقاط ضعف المنافسين وصاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة لتحقيق ميزة تنافسية وتشمل هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية الفرعية التالية:

3-1 استراتيجيات قيادة الأسواق الصغيرة وتعد أكثر جاذبية وملائمة للمنظمات الصغيرة التي لا ترغب في إتباع المنظمات القائدة وبنفس الوقت تتحاشى منافستها فتستهدف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المدومة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

3-2 استراتيجيات الملاحقة وتعني محاولات المنظمات غير القائدة بالتسابق للوصول إلى مستوى المنظمات الكبرى أو ملاحقتها أو على الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق.

3-3 الاستراتيجيات الهجومية هناك خمس استراتيجيات هجومية تستخدمها المنظمة ضد منافسيها وهي استراتيجيات مهاجمة الجهات الأمامية للسوق حيث تبحث المنظمة على جانب القوة بدلاً من المنافسة وغالباً ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين، واستراتيجيات الهجوم الجانبي على الأسواق التي لم تغطيها المنظمة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسون، أما استراتيجيات الهجوم المطوق تعني محاولة تطويق المنظمة المنافسة بالاستيلاء على مناطق واسعة من أسواقها، ورابعاً استراتيجيات الهجوم السهل ويتم فيها الاتجاه نحو الأسواق الأكثر سهولة، أما الإستراتيجية الخامسة سماها كوتلر إستراتيجية هجوم العصابات وهو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه.

4- الاستراتيجيات التكيفية⁽²⁾:

قدم كل من ميلز وسنو نموذجهما الذي أطلقا عليه بنموذج الاستراتيجية التكيفية وتعني أن المنظمات يجب أن تطبق الاستراتيجية التي تتلاءم مع البيئة المحيطة بهم، والاستراتيجية المنتقاة هي التي تجعل المنظمة تتكيف مع النجاح المطلوب والبيئة التي تعمل فيها، وتتكون هذه الاستراتيجيات من إستراتيجية المدافع، إستراتيجية المنقب، إستراتيجية المحلل، المتفاعل، وسوف نستعرضها على النحو التالي:

4-1 استراتيجيات المدافع: تسعى إستراتيجية المدافع لتحقيق وضع مستقر للمنظمة من خلال الاهتمام بمنتجاتها وحصتها السوقية الحالية دون السعي نحو النمو، وتعمل الاستراتيجية على التركيز على الحصص السوقية والدفاع عنها، ومنع المنافسين من الاقتراب منها، ويتطلب ذلك تقديم المنتج بسعر منخفض وذو جودة عالية يحول دون تحول العملاء إلى منتجات أخرى بديلة، وإن المناخ الملائم لاستخدام هذه الاستراتيجية هو استقرار البيئة المحيطة بالمنظم، ووجود رقابة صارمة على

(1) نزار البروراي، أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (مرجع سبق ذكره) ص 140 - 143.

(2) Miles & Snow Typology www.12manage.com/methods_miles_snow_four_strategic_types.html

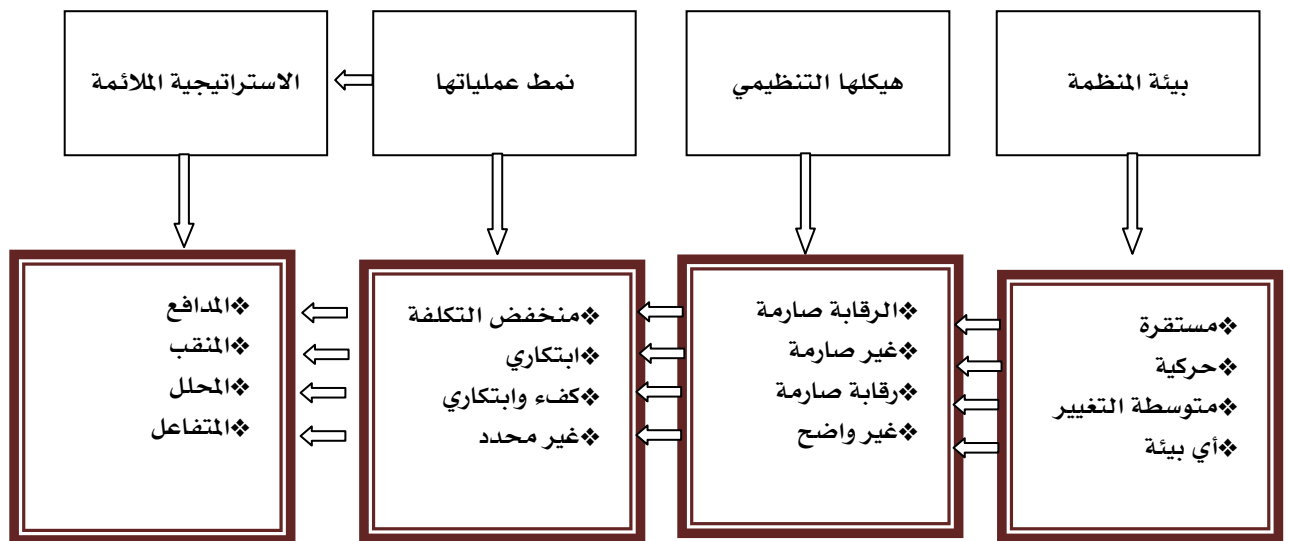
عملياتها التشغيلية للمحافظة على الكفاءة والعالية وانخفاض التكلفة حتى تقدم المنتجات بأسعار منافسة.

4-2- استراتيجية المحلل: تهدف إستراتيجية المحلل إلى تحقيق التوازن بين الاستقرار في الحفاظ على حصتها السوقية من جانب، والنمو من خلال الابتكار وتقديم منتجات جديدة من جانب آخر، لذلك تقوم المنظمات التي تستخدم هذا الاستراتيجية بتحليل المنافسين قادة الصناعة ثم العمل بنفس المنهج في تقديم المنتجات الجديدة بعد أن تتجح المنتجات المشابهة ويتقبلها السوق، ويجب عند استخدام هذه الاستراتيجية أن تكون البيئة المحيطة قليلة التغير لتسمح بالانتقال من المنتجات الحالية إلى المنتجات المبتكرة، وان يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الكافية لتحقيق ذلك، وتكون هناك رقابة صارمة لتقديم المنتج الجديد بسعر تنافسي.

4-3- استراتيجية المتفاعل: وهي الاستراتيجية التي تستطيع أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، من خلال الاستجابة إلى أية مؤثرات يمكن أن تواجهها المنظمة وذلك بغرض الاستمرار أو البقاء في السوق، وبالتالي فإن القرارات التي تتخذ هنا تُعد ردود أفعال لما يحدث حول المنظمة، ويتم اختيار هذه الاستراتيجية عندما تكون البيئة المحيطة بالمنظمة تتصف بالقوة القهرية، وبذلك يصبح التكيف معه هو الحل الأمثل.

4-4- استراتيجية المنقب: تسعى إستراتيجية المنقب إلى تقديم منتجات مبتكرة واستكشاف ما هو متاح في السوق من فرص جديدة، أو محاولة خلق فرص تسويقية وذلك بغرض تحقيق النمو، وبذلك فإن هذه الاستراتيجية تتلاءم مع منظمات الأعمال التي تتصف البيئة لديها بالتغيير الكبير، ويتصف الهيكل التنظيمي لديها بالمرونة، لذا من يطبق هذه الاستراتيجية عادة ما يطلق عليه قائد الصناعة، والشكل رقم (18) التالي يبين النموذج الذي قدمه كل من ميلز وسنو.

شكل رقم (18) يبين نموذج الاستراتيجيات التكيفية



Miles & Snow - www.12manage.com/methods_miles_snow_four_strategic_types.html

يرى الباحث أن بعض هذه الخيارات الاستراتيجية تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على تحقيق النمو وذلك بزيادة الربحية وحصتها السوقية، عن طريق التركيز على العملاء والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل، والاهتمام بدراسة المنافسين، والتركيز على عناصر المزيج التسويقي للمنتجات التي تنتجها المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة إن لم تعمل وفق خطة تسويقية (استراتيجية) فمن الصعب أن تحقق النمو أو أية فاعلية تذكر في أدائها ومن هذا المنطلق سيقوم الباحث لمحاولة اقتراح استراتيجية تسويقية تتماشى مع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

إن التحليل المعمق للظروف البيئية المحيطة بالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يضعنا أمام خيارين أما الرضوخ لهذه الظروف، بمعنى وضع استراتيجيات تستطيع المنشآت من خلالها البقاء الاستمرار في ظلها، وإما الموت البطيء أو السريع للمنشآت تحت تأثير هذه التحديات العنيدة، ويكمن التحدي الرئيس الذي يواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في وضع استراتيجية تسويقية تحقق لها النمو عن طريق، زيادة المبيعات، الربحية، لذا سيحاول الباحث الوصول إلى استراتيجية تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على النمو من خلال دراسة الاستراتيجيات التي تناولها هذا المبحث، وذلك من خلال ما يتناسب مع بعض المعايير التي يرى الباحث أنها تمثل صفات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وهذه المعايير المقترحة تتضمن مايلي:

- عامل المنافسة الذي يهدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

- عامل النمو.

- الدفاع عن الحصة السوقية

1- الاستراتيجية التسويقية التنافسية المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة

والمتوسطة:

عادة ما تسعى المنظمات إلى تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة العاملة في السوق نفسه، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية تساعد على التفوق والأداء المتميز، والميزة التنافسية هي تفوق تحققه المنظمة على منافسيها من خلال تقديم عروض تمنح من خلالها للعملاء قيمة أكبر من العروض التي يقدمها المنافسون، وتعد المنظمة محققة لميزة تنافسية في حال كونها تحقق أرباحاً دائمة تفوق متوسط الربح في صناعة ما، ويوجد نوعان أساسيان للميزة التنافسية هما الميزة الناتجة من السيطرة على التكاليف أو الميزة الناتجة من التمايز والاختلاف عن المنافسين، ومن خلال دراسة الاستراتيجيات التنافسية وجد الباحث أن الاستراتيجية التنافسية التي تناسب المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ستختار بالاعتماد على استراتيجية بورتر (التركيز، التميز)، ويرى الباحث أن هناك صعوبة في تحقيق المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الميزة التنافسية عن طريق

إستراتيجية قيادة التكلفة، وذلك لضعف إمكانياتها المادية في الاستفادة من مقومات إستراتيجية قيادة التكاليف مثل الإنتاج الضخم، والشراء بكميات كبيرة، والحصول على الأيدي العاملة الماهرة بأسعار بسيطة، بينما يجد الباحث أن الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يمكن الوصول إليها من خلال التميز عن المنافسين، والتركيز على السوق ككل أو في قطاع سوقي محدد، وأن مفتاح النجاح بالنسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة هو أن تجد لها قطاعاً سويقياً في المنطقة التي لم تغطيها المشاريع الكبيرة من السوق، والتي تحقق فيه ميزة تنافسية من خلال نقاط القوة التي تتمتع بها، ويكون التميز هنا إنتاجي من حيث الاختيار الأمثل للمزيج التسويقي المناسب مثل تصميم المنتج الذي يتصف بالجودة العالية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن التميز في الاتصالات التسويقية بترسيخ الصورة الذهنية عن المنشأة لدى العملاء أي يكون هناك تركيز على التميز بدل التركيز على الكلفة بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة التي يمكن أن تشبع فيها رغبات وحاجات العملاء أفضل من المنافسين، ويمكن أن يساهم التسعير الجيد في خلق التميز لدى العملاء وبين المنشآت، وهناك أهمية كبيرة لعنصر التوزيع في خلق الميزة التنافسية، وخلاصة لذلك فإن الاستراتيجية التنافسية التي تتماشى مع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي التميز والتركيز السوقي.

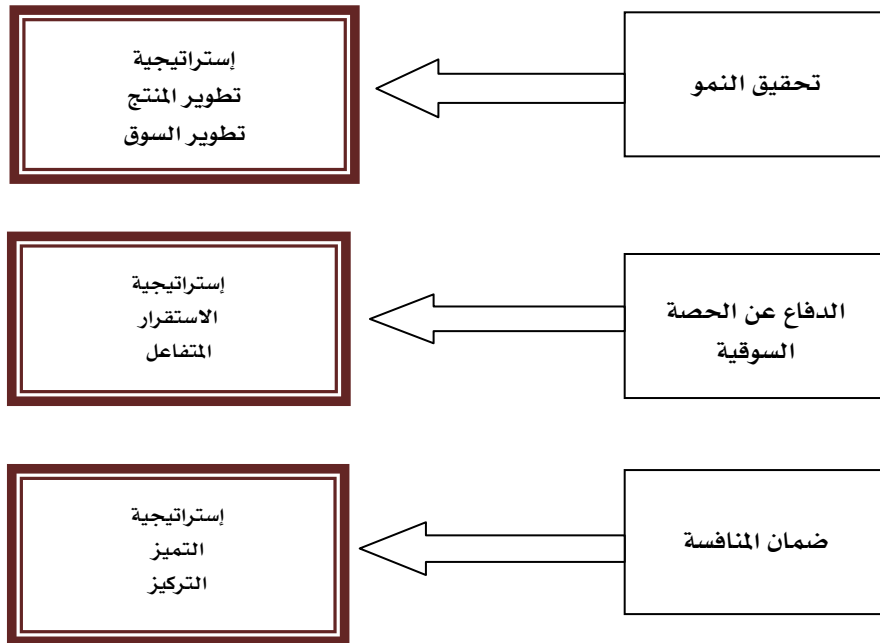
2- إستراتيجية النمو المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

سيتم الاعتماد على إستراتيجيات أنسوف الأربعة لاختيار استراتيجية النمو المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أعتمد أنسوف على بعدين أساسيين هما المنتج والسوق لتحقيق النمو، وكان ذلك عن طريق التوغل في السوق، وتطوير المنتج، والتنويع في السوق والمنتجات، وتطوير السوق، لتحقيق نمو في الحصة السوقية وتحقيق نمو في المبيعات ويكون ذلك بالتركيز على إستراتيجية تطوير المنتج وتطوير السوق من خلال التعرف على آراء المستهلكين حول جودة المنتجات الحالية، وتعديل وتطوير المنتجات وفقاً لآراء المستهلكين، طرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتجات لتتناسب مع أذواق المستهلكين، وابتكار منتجات جديدة، ودراسة التغير في خصائص المستهلكين بهدف جذب مستهلكين جدد، و الدخول إلى مناطق جغرافية جديدة محلياً، والابتعاد عن القطاعات السوقية كثيفة المنافسة، أما بالنسبة إلى إستراتيجية التنويع والتوغل في السوق يرى الباحث أنها لاتناسب إمكانيات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، لذا يرى الباحث أن استراتيجية تطوير السوق واستراتيجية تطوير المنتج تعدان مناسبتين لتحقيق النمو بالوصول إلى مجموعة الأهداف المتمثلة في زيادة حجم المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق الأرباح، ويتحقق ذلك من خلال العمل في نفس السوق وتطويره أي تطوير المنتجات الحالية وتوجيهها إلى الأسواق الحالية بسبب عدم قدرة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على التنويع أو التكامل أو دخول الأسواق الجديدة والحالية بأكثر من منتج وأكثر من علامة وهذا ما تتضمنه باقي الاستراتيجيات المتعلقة بالنمو.

3- استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية المناسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

من خلال مراجعة الاستراتيجيات الدفاعية يرى الباحث أن استراتيجية المدافع التي تنص على تحقيق وضع مستقر من خلال الاهتمام بالمنتجات الحالية والحصة السوقية الحالية والدفاع عنها، ومنع المنافسين من الاقتراب منها، ويتطلب ذلك تقديم المنتج بسعر منخفض ويتمتع بجودة عالية بشكل يحول دون تحول العملاء إلى منتجات أخرى بديلة، وأن المناخ الملائم لهذه الاستراتيجية هو الاستقرار، أما في حالة التقلبات التي تحصل في البيئة فإن الباحث يرى أن إستراتيجية المتفاعل في الحفاظ على الحصة السوقية هي الأمثل لأنها تتفاعل مع متغيرات البيئة، وذلك من خلال الاستجابة إلى أي تغيرات تحدث في البيئة بغرض الاستمرار والبقاء في السوق، والشكل رقم (19) يبين فيه الباحث الاستراتيجيات التي تناسب المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال المعايير المقترحة لتحقيق المنافسة والدفاع عن الحصة السوقية والنمو.

شكل رقم (19) يبين نموذج الاستراتيجيات التي تناسب المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من تصميم الباحث

انطلاقاً مما سبق نجد أن العوامل الشخصية لمتخذ القرار الاستراتيجي المتمثلة في عنصر الخبرة والقدرة على الابتكار والإبداع، والخصائص الريادية تساعد في نجاح الاستراتيجية المختارة في تحقيق الأهداف، وإمكانية تنفيذها بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وإن المستهلك يعد عامل جوهري يجب مراعاته عند بناء الاستراتيجية التسويقية، وأن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة يجب أن تنظر إلى المنتج من وجهة نظر المستهلك وليس العكس، وأن اختيار المزيج التسويقي الأمثل يساعد على نجاح الاستراتيجية التسويقية إذا اشتملت على مزيج العملاء

بمعنى أنه بينما يرى المسوقون أنفسهم وهم يبيعون منتجاً يرى العملاء أنفسهم وهم يشترون قيمة، بمعنى أن العميل لا يريد من المنشأة ترويجاً، بل يريد منها اتصالاً من طرفين، ولا يريد منتجاً فقط، بل يريد قيمته، ولا يريد تسعيراً ديناميكياً، بل يريد تكلفة العميل، ويريد من التوزيع الراحة في وصول المنتجات إليه.

الخلاصة

مما لا شك فيه أن النشاط التسويقي أصبح الشغل الشاغل لكل منشآت الأعمال نظراً للدور الفعال الذي يؤديه، وانعكاساته على محصلته، و بما أنه كذلك فإنه يستحق التأكيد والتطوير اللازمين حتى نضمن إيصال السلع و الخدمات لكل فرد، وفي الزمان والمكان المناسبين، وبالشروط والمواصفات المرغوبة.

تناولنا في هذا الفصل الاستراتيجيات التسويقية وأدوات تحليلها، حيث أن واضعي استراتيجيات التسويق في الظروف الراهنة يواجهون، كثيراً من التحديات والعقبات التي لا بد من إزالتها في سبيل نجاح واستمرار المنشآت، إذ أن تسويق منتجاتها هو الذي يقرر نجاح أو فشل كل استراتيجيات وسياسات وخطط وبرامج التسويق، ولذلك لا بد من تحديد هذه الظروف التي تتمثل في المناخ العام والظروف الداخلية والخارجية، التي تمثل التحديات والعقبات من جهة، وتتضمن الفرص والمكاسب من جهة ثانية، فضلاً عن تحديد الإستراتيجيات الملائمة انطلاقاً من معرفة هذه الظروف.

والاستراتيجيات الفعالة هي اتخاذ القرارات المبنية على الرؤية التحليلية للفرص التسويقية المتاحة، و القوى البيئية المؤثرة، والموارد المتاحة، وخاصة في هذه السنوات الأخيرة، حيث أصبح التسويق عنصراً حاكماً وأساسياً في نمو ونجاح المنشآت الصناعية بشكل خاص ومنشآت الأعمال بشكل عام، في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة والفعالية، وتبني إستراتيجية تسويقية تصمد أمام كافة التحديات.

وقد توصل الباحث بعد مناقشة الاستراتيجيات التسويقية إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تتماشى مع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي النمو، والدفاع عن الحصة السوقية، والمنافسة التي تُعد محددات الأهداف التي تسعى لها الإستراتيجية التسويقية، ومن خلال ذلك اعتمد الباحث على استراتيجية تطوير المنتج وتطوير السوق بالنسبة للنمو، واستراتيجية الاستقرار والمدافع بالنسبة للحصة السوقية، واستراتيجية التميز والتركيز على القطاع السوقي بالنسبة للمنافسة.

والاستراتيجية التسويقية تشمل توجيه استراتيجية المنشأة ككل نحو إشباع حاجات ورغبات العملاء، لذا يجب أن ينصب الهدف الأساسي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على تحقيق ذلك الإشباع ضمن إمكانات العملاء المستهدفين.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول/ نبذة عن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

المبحث الثاني/ عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث/ اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع / النتائج والتوصيات المقترحة

مقدمة

من أجل تحقيق الأهداف المتوخاه من الدراسة، كان من الضروري عرض نبذة عن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتوضيح مجتمع الدراسة، من حيث العدد والمفردات، وكذلك استعراض تحليل استقصاء أفراد المجتمع حول دور التسويق في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وسيتم استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستنتاجي الأكثر ملائمة للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وتأسيساً على ذلك يستعرض هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بشيء من التفصيل في أربعة مباحث:

يتضمن المبحث الأول: نبذة حول المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ومجتمع الدراسة.

أما المبحث الثاني: فيتطرق إلى العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي.

بينما يتناول المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أدوات الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

وجاء المبحث الرابع ليوضح النتائج، ونموذج الدراسة المقترح، والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول

نبذة عن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

يُعد الاهتمام بالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا حديث العهد نظراً لتوجه الدولة نحو القطاع العام الذي كان يضم أغلب الصناعات بأنواعها المختلفة، وكانت المنشآت الصناعية الصغيرة عبارة عن ورش حرفية يمكن تصنيفها بالمشاريع متناهية الصغر كالحرف اليدوية والنشاطات الأسرية، وبدأت الدولة في الاهتمام بهذا القطاع مع مطلع القرن الحالي بالتركيز عليه من خلال منح القروض الصناعية، والزراعية، والخدمية للأفراد والتشاريكات والشركات، وتأكيداً لذلك قامت اللجنة الشعبية العامة وهي أعلى جهة تنفيذية في الهرم الإداري في ليبيا وفق رؤية بيئة الأعمال المناسبة، والمشروعات الناجحة والقادرة على المنافسة بإصدار قرار إنشاء البرنامج الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة رقم (485) لسنة (2007) الذي يعمل على تطوير وخلق مشروعات صغيرة ومتوسطة تعزز برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال رعايتها ومساعدتها للمشروعات المعنية، لدورها المحوري في تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد وإنعاش النمو الاقتصادي، ومساهمتها في تكوين الناتج المحلي وخلق فرص العمل، فضلاً عن مزايا أخرى تتمثل في قدرتها على الابتكار التكنولوجي وبناء الاقتصاد المعرفي وذلك من خلال رسالة وضعتها اللجنة الشعبية العامة لتذليل كافة الصعوبات التي تقف عائق أمام نمو وتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إلزام كافة الجهات العامة والمنظمات الخاصة ذات العلاقة لإيجاد البيئة الملائمة لانطلاق المشروعات الصغيرة مع تنمية روح الريادة بين أفراد المجتمع، وتقديم الدعم والمساندة والرعاية لأصحاب المشروعات الطموحة من الفكرة إلى إنجاز وتنمية المشروع.

ومنذ ذلك الوقت عمل البرنامج الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إشرافه على تنفيذ إستراتيجية التطوير المقترحة من خلال:

- 1- دراسة وإصلاح الإطار التشريعي والمؤسسي في المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الإصلاح، والتي تتضمن إعادة صياغة العديد من السياسات والتشريعات.
 - 2- القيام بالدراسة للقطاعات الصعبة الواعدة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف:
- التعرف على العقبات المؤثرة سلباً للنمو الفاعل للقطاع واقتراح المعالجة والتطبيق.

- تحديد فرص الاستثمار الكامنة والحيوية ليهتدي لها المستثمرون، ويمكن أن تدعمها الدولة لتسريع نمو القطاع.
 - المساعدة في بناء وتطوير قاعدة المعلومات.
 - الشراكة والتعاقد من الباطن بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة سواء كانت عامة أم خاصة.
 - 3- تطوير نظام مالي يضم المصارف والصناديق وأسواق ورأس المال بما يمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل بإجراءات بسيطة وشروط ميسرة.
 - 4- الاهتمام بإنشاء المدن الصناعية والمناطق السياحية والخدمية مكتملة البنية التحتية لتوفير مواقع ملائمة للاستثمار وبتكاليف مناسبة.
 - 5- تأسيس شبكة فاعلة من المؤسسات العامة والخاصة قادرة على تقديم الخدمات والاستشارات اللازمة للمشروعات المعنية عند الإنشاء والتطوير.
 - 6- تنفيذ دورات تدريبية للرياديين الراغبين في إقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة.
 - 7- من المخطط أن تنشأ مجموعة من الحاضنات التكنولوجية بتخصصات مختلفة في إطار التعاون بين البرنامج الوطني للمشروعات والجامعات والمراكز البحثية وغرف التجارة والصناعة وتكون أهدافها:
 - تشجيع إقامة المشاريع المجددة ذات البعد التكنولوجي.
 - مساندة ورعاية المبادرين الجدد.
 - المشاركة في تنشيط الدورة الاقتصادية بالمنطقة المقامة بها الحاضنة.
 - دعم الشراكة بين مراكز البحث والمؤسسات بالمنطقة.
 - البحث عن الشراكة الدولية.
 - 8- إنشاء مجموعة من مراكز الأعمال والتي تتعامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في جميع المجالات الإنتاجية والخدمية، دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات ويتولى مركز الأعمال مواكبة المشروع في مختلف مراحله.
 - 9- إنشاء موقع إلكتروني للمعلومات.
- وأصدرت اللجنة الشعبية العامة أثر ذلك القرار رقم (472) لسنة 2009 بتقرير بعض الأحكام في شأن المشروعات الصغرى والمتوسطة المشجعة والمنظمة لها⁽¹⁾.

(1) يرجى التفضل بالإطلاع على القرار في الملاحق.

أولاً: تعريف المشروعات الصناعية الصغيرة في ليبيا.

يختلف تعريف المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى بناءً على عدة معايير مثل معيار عدد العاملين، ونوعية الصناعات وطبيعة المكونات، وعوامل الإنتاج، وحجم التمويل، والتقنيات المستخدمة وغيرها، وفي الجماهيرية الليبية تُعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها " تلك التي تنظم أقل من (25) عامل ورأس مالها لا يزيد عن (2,5) مليون دينار ليبي أما المتوسطة فتلك التي تعمل بها أقل من (50) عامل وحجم الاستثمار لا يتجاوز مبلغ 5 مليون دينار⁽¹⁾. وحدد قرار اللجنة الشعبية العامة للمشروعات التي لا يزيد رأس مالها عن (10) آلاف دينار ليبي هي مشروعات في شكل حرف يدوية أو نشاطات أسرية بسيطة. ومن خلال التعريف السابق نجد أن التشريع الليبي ركز على كل من معيار العمالة ورأس المال في تحديد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعريفها ولذلك توجه الباحث في تحديد مجتمع الدراسة من خلال التعريف السابق.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعة في ليبيا، وتم اختيار عينة (عمدية) انتقائية والمتمثلة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المسجلة بغرفة التجارة والصناعة بمدينة طرابلس، والتي ينطبق عليها تعريف اللجنة الشعبية العامة في ليبيا للمشروعات الصغرى والمتوسطة الذي شمل معياري العمالة ورأس المال كما هو موضح وفق الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11) يبين معايير تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

التصنيف	رأس المال	عدد العاملين
صغيرة	من 10 آلاف دينار إلى أقل من 2,5 مليون دينار ليبي	من 5 إلى 25 عامل
متوسطة	من 2,5 مليون دينار إلى أقل من 5 مليون دينار	من 26 إلى 50 عامل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على قرار اللجنة الشعبية العامة

بلغ عدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي ينطبق عليها هذا التعريف وفقاً لأحدث إحصائية تحصل عليها الباحث من غرفة التجارة والصناعة في مدينة طرابلس والتي تم تحديثها في شهر 11/ 2010*، (235) مصنعاً مسجلة في الغرفة، وقد تم اعتماد المسح الشامل لعينة الدراسة نظراً لكون عينة الدراسة محدودة ومعروفة العدد والمفردات ويمكن حصره ، واستبعد الباحث المشروعات التي لا ينطبق عليها هذا التعريف كما جاء في حدود الدراسة والجدول التالي رقم (12) يوضح المجتمع الكلي للدراسة ونسبة الاستجابة منه.

(1) قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (472) لسنة 2009 بتقرير بعض الأحكام في شأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة. يرجى التفضل بالإطلاع على الملاحق.

❖ يرجى التفضل بالإطلاع على الملاحق.

❖❖ يرجى التفضل بالإطلاع على الملاحق.

جدول رقم (12) يوضح المجتمع الكلي للدراسة ونسبة الاستجابة منه

البيان	المجتمع	الصناعات الغذائية	صناعات نسيجية	صناعات هندسية	صناعة أعلاف حيوانية وصناعات كيميائية
المجتمع الأصلي	235	40	75	80	40
المنشآت المستبعدة	30	11	14	4	1
صافي المجتمع	205	29	61	76	39
الاستجابة	205	29	61	76	39
نسبة الاستجابة %	87.2 %	73.5 %	81.3 %	95 %	97.5 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات غرفة التجارة والصناعة في مدينة طرابلس

من خلال الجدول السابق نجد أن المجتمع الأصلي بلغ (235) منشأة وذلك بالاعتماد على آخر بيانات تحصل عليها الباحث من غرفة التجارة والصناعة طرابلس وذلك من خلال كشوف صادرة عنها تبين النشاط والعنوان ورقم الهاتف (*) ومن خلال الاتصال بالمجتمع الكلي من قبل الباحث تمت استجابة (205) منشأة صناعية بنسبة (87.2%)، وكانت أسباب استبعاد المنشآت التي بلغ عددها (30) منشأة أما بسبب الإغلاق أو عدم التجاوب مع الباحث بالرغم من تكرار الاتصال الهاتفي بهم ومن الملاحظ أن المنشآت التي تم زيارتها استجابت بالكامل، ووجد الباحث منها تعاون كامل من حيث الإجابة على الاستبانة، والجدول التالي رقم (13) يبين مجموع الإجابات حسب القطاع الصناعي.

جدول رقم (13) يبين مجتمع الدراسة حسب نوع الصناعة

القطاع الصناعي	التكرار	النسبة المئوية
صناعات غذائية	29	14.1 %
صناعات نسيجية	61	29.8 %
صناعات هندسية	76	37.1 %
أعلاف حيوانية وصناعات كيميائية	39	19 %
المجموع	205	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.

ومما سبق نجد أن مجتمع الدراسة اشتمل على جميع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة طرابلس والتي تعمل في مجال الصناعات الغذائية، والصناعات الهندسية، وصناعة المواد الكيميائية وصناعة الأعلاف الحيوانية، والمسجلة في غرفة الصناعة والتجارة في مدينة طرابلس.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة من مصدرين هما:

- المصادر الثانوية: من خلال القيام بمسح مكتبي لمجموعة من الدراسات السابقة المنشورة وغير المنشورة والدوريات والكتب المختلفة ذات العلاقة لتغطية الجوانب النظرية للدراسة، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية المتخصصة على شبكة الانترنت، كما تم الرجوع إلى الإحصاءات الخاصة بالجهات الرسمية ذات العلاقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

❖ يرجى التفضل بالإطلاع على الملاحق.

- المصادر الأولية: تمثلت في مفردات مجتمع الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وعمل الباحث على تصميم أداة الدراسة "الاستبانة" وفق الآتي:

1- أداة الدراسة: من أجل التوصل إلى إجابات على تساؤلات الدراسة وكذلك اختبار فرضياتها، ثم تطوير أداة القياس المناسبة لهذا الغرض "الاستبانة" لجمع البيانات الأولية بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وبوصفها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق حول ظاهرة ما أو موقف بعينه، فضلاً عن كونها أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات حيث تخفي شخصية المشارك في الدراسة مما يترتب عليه إعطائهم الحرية الكاملة في الإجابة، وتمكنهم من التعبير عن رأيهم بكل وضوح دون أي تحيز أو إملاء من أي شخص⁽¹⁾.

كما أن هذا النوع من الأدوات "الاستبانة" يتيح الفرصة للباحث في استخدام بعض الأساليب الإحصائية الدقيقة لاختبار الفرضيات، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تعبر عن متغيرات الدراسة وأبعادها، واعتمد الباحث في تصميمها على الإطار النظري من جهة وعلى بعض الدراسات السابقة من جهة أخرى، واشتملت على أربعة أجزاء رئيسة، تضمن الجزء الأول منها الفقرات المتعلقة بالخصائص العامة للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، أما الجزء الثاني منها فقد تضمن الفقرات ذات العلاقة بعناصر المزيج التسويقي والمتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية التي تسعى الدراسة إلى قياسها، أما الجزء الثالث فقد تناول الفقرات المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية المراد اختبارها على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، أما الجزء الرابع والأخير من الاستبانة فقد تضمن الفقرات ذات العلاقة بالفاعلية والتي تقيس المتغير التابع لهذه الدراسة والجدول التالي رقم (14) يبين كيفية قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة من خلال الفقرات التي تضمنتها الاستبانة.

جدول رقم (14) يبين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الاستبانة

المتغيرات المستقلة	الأسئلة	المتغير التابع الفاعلية وتم قياسه بالحصص السوقية وحجم المبيعات والربحية وتضمنت الفقرات	الأسئلة
المنتج	1 - 7	الحصة السوقية	61-64
التسعير	8 - 15	حجم المبيعات	60-65
التوزيع	16 - 22	الربحية	62-63
الاتصالات التسويقية	23 - 31		
إستراتيجية النمو	32 - 39		
إستراتيجية الدفاع	40 - 47		
إستراتيجية المنافسة	48 - 59		

المصدر: من إعداد الباحث

(1) C. Nachmais, "1981 " Research Method in the Social " 2nd ed , New York: 5th. Martins Press Inc ,P43.

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي ذا الابعاد الخمس في طريقة اختيار الإجابة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطى مستوى الموافقة بشدة القيمة (5) ومستوى الموافقة أعطيت القيمة (4) ومستوى المحايد (3) ومستوى عدم الموافقة القيمة (2) وعدم الموافقة بشدة أعطيت القيمة (1)، أما المحور الخاص بالمتغير التابع فقد أعطى قياس ثلاثي الذي وصفه الباحث (نعم) وأعطيت القيمة (3) و(لا أعرف) أعطيت القيمة (2) والإجابة (لا) أعطيت القيمة (1)، وتم الاعتماد على وسط لقياس المتغيرات المستقلة في الاستبانة لتسهيل عملية التحليل والمقارنة وهو القيمة (3) والذي تتم مقارنته مع الأوساط الحسابية لكل فقرة في المتغيرات المستقلة، واعتمد الباحث على وسط لقياس المتغير التابع وهو (2) كذلك لتسهيل عملية المقارنة والتحليل مع الأوساط الحسابية لكل فقرة من فقرات المتغير التابع.

2- صدق أداة الدراسة وثباتها:

إثر الانتهاء من إعداد أداة الدراسة وتصميمها ووضعها في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعها على مفردات عينة الدراسة، كان لابد من اختبار جودة أداة الدراسة حتى تصل إلى شكلها النهائي الذي سوف يتم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة لجمع البيانات المناسبة لاختبار فرضياتها والوصول إلى أهدافها، لذا فقد خضع المقياس لاختبار الصدق والثبات، ويُعرف الصدق بأنه معدل الاختلاف في نتائج المقياس باختلاف الأفراد ومدى قدرة المقياس على قياس ما أعد لقياسه، أما الثبات فهو الدرجة التي يحقق فيها المقياس النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار، وكما يقيس مدى تناسق وانسجام فقرات المقياس⁽¹⁾.

ولاختبار صدق وثبات المقياس تم الاعتماد على:

أ- الصدق وقد مر بعدة خطوات:

- مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والاستفادة من بعض المقاييس المستخدمة فيها.
- تمت مناقشة الاستبانة مع الاستاذ المشرف للتأكد من قدرة المقياس على التعبير عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها.
- عرضت الاستبانة على عشرة من الأساتذة المتخصصين في الإحصاء والإدارة الذين يدرسون في كلية الاقتصاد جامعة دمشق، وكلية الاقتصاد جامعة الجبل الغربي في ليبيا وذلك للتأكد من مدى دقة وصحة الفقرات، ومدى استيفاء الشروط العلمية من حيث التقسيم وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة⁽²⁾.
- عرضت الاستبانة على خمسة من مالكي المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للتعرف على آرائهم حول العبارات الواردة في الاستبانة ومدى وضوحها وسهولة استيعابها وفهمها من قبلهم وذلك في إطار الصدق الفهمي للاداء.

(1) Sekaran, Vma , 1984 " Research Methods from manager: Askill Building Approach " , new York , John wilegand sons , plss - 158.

(2) يرجى التفضل بالإطلاع على الملحق المتضمن لأسماء السادة المحكمين و صفتهم.

- بناءً على الاقتراحات التي تقدم بها المحكمون تم إجراء التعديل المناسب لبعض الفقرات، وإضافة بعض العبارات أو حذف العبارات غير الضرورية والمكررة، ومرت عملية تطبيق المقياس بالخطوات التالية:

❖ جمع البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة عن طريق مراجعة غرفة التجارة والصناعة في مدينة طرابلس للتعرف على العدد الإجمالي للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تنطبق عليها شروط الدراسة والمسجلة بالغرفة وكان عددها (235) مصنعاً.

❖ عمل الباحث على الاتصال هاتفياً بجميع المنشآت الصناعية التي تم الحصول على أسمائها وأرقام هواتفها من خلال الخطوة السابقة.

❖ تم استبعاد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي اعتذر أصحابها عن مقابلة الباحث وعن المشاركة في الدراسة بسبب إنشغالهم أو الانتقال إلى مواقع جديدة وغيرها من الأسباب وبلغ عددها (5) منشآت صناعية صغيرة ومتوسطة.

❖ تم استبعاد المنشآت المغلقة أو ذات العنوان الخاطي أو التي لا تجيب هاتفياً وبلغ عددها (25) مصنعاً.

❖ قام الباحث بإعداد قوائم بأسماء المنشآت الصناعية التي تم الاتصال بها، والتي وضحت لهم أهداف الدراسة والرغبة في إرسال الاستبانة لهم وأخذ العناوين الدقيقة منهم وترتيب مواعيد لزيارتهم، وبلغ عددها (205) مصنعاً داخل نطاق مدينة طرابلس والمناطق التابعة لغرفة التجارة والصناعة طرابلس.

❖ تم تقسيم المشاريع الصناعية التي أبدت استعدادها المبدئي للمشاركة جغرافياً وذلك لتسهيل عملية الزيارة والمتابعة.

❖ قام الباحث بحساب الصدق الداخلي وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، وذلك بتوزيع عدد (60) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة لحساب الصدق الداخلي للمتغيرات المستقلة من خلال إيجاد معامل الترابط بين كل المتغيرات المستقلة والدرجة الكلية للمتغير المستقل، بالإضافة إلى معامل الترابط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير التابع، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد وجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ويوضح الجدول رقم (15) و(16) معامل الارتباط بين درجات المحاور والدرجة الكلية لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة.

الجدول (15) يبين معامل الارتباط بيرسون بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والدرجة الكلية للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	الدرجة الكلية	مستوى الدلالة	القرار
المنتج	0.90	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
التسعير	0.85	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
التوزيع	0.88	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
الاتصالات التسويقية	0.83	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
الاستراتيجيات التسويقية	0.82	0.000	دال إحصائياً عند 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

الجدول (16) يبين معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع بين كل فقرة في فقرات مقياس الفاعلية والدرجة الكلية للفاعلية

المتغير التابع (الفاعلية)	الدرجة الكلية	مستوى الدلالة	القرار
الحصة السوقية	0.77	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
الربحية	0.75	0.000	دال إحصائياً عند 0.05
حجم المبيعات	0.79	0.000	دال إحصائياً عند 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب- الثبات:

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات التالية:

- اختبار الثبات بالاتساق الداخلي: وللتحقق من درجة ثبات المقياس، حيث لو طبق مرة أخرى على أفراد العينة نفسها بعد مضي مدة زمنية معينة، تعطي النتائج نفسها، فقد تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخدام معادلة معامل ألفا كرونباخ، ويكون هذا المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكبر من 60%، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي لعينة استطلاعية حجمها (60) مفردة، تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة، فقد بلغ معامل ثبات مقياس المتغيرات المستقلة (0.89)، كما بلغ معامل ثبات مقياس المتغير التابع (0.83)، حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع عاليتين وتدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية عالية، والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

الجدول (17) يوضح الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

اسم المتغيرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المنتج	0.92
التسعير	0.88
التوزيع	0.90
الاتصالات التسويقية	0.86
استراتيجية النمو	0.79
استراتيجية الدفاع	0.85
استراتيجية المنافسة	0.87

اسم المتغيرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي للمتغيرات المستقلة.	0.86
معامل الثبات الكلي للمتغير التابع (الفاعلية)	0.83

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لقياس المتغيرات المستقلة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وأن قيمها اختلفت من متغير مستقل لآخر، وقد بلغت معاملات الثبات الكلية ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة (0.86)، وعليه فإن معاملات الثبات للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة عالية، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المقياس.

وقد بلغت معاملات الثبات الكلية ألفا كرونباخ للمتغير التابع (0.83)، وعليه فإن معاملات الثبات للمتغير التابع في هذه الدراسة عالية مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المقياس.

- اختبار الثبات بالتصنيف (التجزئة النصفية) تم حساب الثبات بالتصنيف لمتغيرات الدراسة باستخدام معادلتَي سبيرمان – براون، وجوتمان، ويبين الجدول (18) الثبات بالتصنيف (التجزئة النصفية) لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (18) يبين اختبار الثبات بالتصنيف (التجزئة النصفية) لكل متغير من متغيرات الدراسة

اسم المتغيرات	سبيرمان براون	جوتمان
المنتج	0.91	0.90
التسعير	0.88	0.87
التوزيع	0.89	0.88
الاتصالات التسويقية	0.87	0.86
استراتيجيه النمو	0.80	0.79
إستراتيجية الدفاع	0.84	0.83
إستراتيجية المنافسة	0.86	0.85
معامل الثبات بالتصنيف الكلي للمتغيرات المستقلة	0.86	0.85
معامل الثبات بالتصنيف الكلي للمتغير التابع	0.83	0.82

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات بالتصنيف لقياس المتغيرات المستقلة مرتفعة، حيث بلغت معاملات الثبات بالتصنيف باستخدام معادلتَي سبيرمان – براون، وجوتمان للمتغيرات المستقلة (0.86)، و(0.85)، وعليه فإن معاملات الثبات للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة مرتفعة، وكذلك بلغت معاملات الثبات بالتصنيف للمتغير التابع (0.83) و(0.82) مما يدل على ارتفاع درجة الثبات بالتصنيف لهذا المتغير.

3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة: بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات إلى أرقام، وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفق الآتي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة مجتمع الدراسة.
- ✓ الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة والمتغير التابع، وتحديدها، (فالارتباط يبين وجود العلاقة بين متغيرين أما الانحدار يدرس أثر متغير مستقل على متغير تابع).
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي.
- ✓ تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتوسطات للاستراتيجيات التسويقية والخصائص التعريفية (عدد العاملين، سنوات الخبرة، ورأس المال).
- ✓ معامل بيرسون وجوتمان وسبيرمان براون وكذلك معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة المصادقية والثبات في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة.
- وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha = 0.05$ ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

المبحث الثاني

العرض والتحليل الوصفي للبيانات باستخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي

بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي، قام الباحث بإجراء عرض لبيانات الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي لها، باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لبيان خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها عن طريق النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

أولاً: وصف خصائص مجتمع الدراسة:

فيما يلي وصف خصائص مجتمع الدراسة المستهدف بالتحليل وفقاً " لعدد العاملين، وسنوات خبرة في السوق، نوع المنتجات، ورأس المال، والجهة التي تتولى الإدارة، والمؤهل العلمي للشخص الذي يدير المنشأة، والشكل القانوني، والأسواق التي تسوق فيها المنشآت " الواردة في الاستبانة وذلك كما هو مبين على النحو التالي:-

1- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة المستهدفة بالتحليل وفقاً لعدد العاملين والجدول التالي رقم (19) يبين ذلك التوزيع.

الجدول رقم (19) يبين عدد العاملين الدائمين في مجتمع الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
عدد العاملين الدائمين بالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل	10 عمال فأقل	43	21.0 %
	من 11 - 30 عامل	72	35.1 %
	من 31 - 50 عامل	59	28.7 %
	من 51 - 70 عامل	19	9.3 %
	أكثر من 70 عامل	12	5.9 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (19) أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تشغل من 30 - 11 عامل هي الأكثر تكراراً بنسبة 35.1 % تليها المنشآت التي يعمل فيها من 31 إلى 50

عاملاً بنسبة 28.8 % وجاءت ثالثاً المنشآت التي تشغل 10 عمال فأقل بنسبة 21 % أم المنشآت التي تشغل من 51 - 70 عامل والمنشآت التي يعمل فيها 70 عامل فأكثر كانت نسبها 9.3 % و 5.9 % على التوالي وهذا يعني أن مجتمع الدراسة المدروس والذي يبلغ عدده (205 مفردة) يندرج ضمن تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العاملين، أي ما نسبته (84.9%) هي منشآت يعمل فيها من (من 50 عامل وأقل).

2- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة المستهدفة بالتحليل وفقاً لسنوات الخبرة في السوق والجدول التالي رقم (20) يبين مفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في السوق.

جدول رقم (20) يبين عدد سنوات خبرة مجتمع الدراسة في السوق

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
سنوات خبرة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل في السوق	من 3 إلى 5 سنوات	82	40.0 %
	من 6 إلى 10 سنوات	91	44.4 %
	أكثر من 10 سنوات	32	15.6 %
المجموع		205	100.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق رقم (20) نجد أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في هذه الدراسة لها خبرة في السوق تراوحت بين 3 إلى 5 سنوات بنسبة 40 %، أما المنشآت الأكثر خبرة في السوق هي التي تعمل منذ 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44.4% وكانت نسبة المنشآت التي تعمل في السوق لأكثر من 10 سنوات 15.6 % وهذا يدل على حداثة هذا القطاع في ليبيا إجمالاً لاعتماد الدولة على القطاع العام في السابق، وتدل هذه النسبة أيضاً على أن مفردات المجتمع تملك خبرة في السوق لا بأس بها وأن جميع مفردات مجتمع الدراسة تتوافق مع حدود الدراسة التي استبعد الباحث فيها المنشآت الصناعية التي عمرها أقل من ثلاث سنوات وذلك نظراً لاستبعاد إثر فترة التشغيل الأولى التي عادة ما تكون المنشآت فيها مازالت في طور النمو وتكون تكاليفها مرتفعة.

3- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة المستهدفة بالتحليل وفقاً لنوعية المنتجات والجدول التالي رقم (21) يبين ذلك.

جدول رقم (21) يبين نوعية المنتجات التي تنتجها مفردات مجتمع الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
نوع المنتجات	صناعات غذائية	29	14.1 %
	صناعات نسيجية	61	29.8 %
	صناعات هندسية	76	37.1 %
	صناعات أخرى متمثلة في صناعات الأعلاف، وصناعات كيميائية	39	19.0 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (21) نلاحظ أن الصناعات الأكثر تكراراً هي الصناعات الهندسية التي تعمل على صناعة المواد البلاستيكية والحديدية التي تعتمد موادها الخام من السوق المحلي عن طريق مصنع الحديد والصلب الاستراتيجي والمملوك للدولة ومصنع أبي كماش للصناعات الكيمائية الاستراتيجية والمملوك للدولة باعتبار قيامهم بتغذية صناعات الحديد والبلاستيك بأنواعها إلى جانب صناعة الأثاث المنزلي والمكتبي وبلغت هذه المنشآت ما نسبته 37.1 % أما الصناعات النسيجية فجاءت في المرتبة الثانية من حيث التكرار حيث بلغت نسبتها 29.8 % وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث التكرارات الصناعات الأخرى المتمثلة في صناعة الأعلاف والصناعات الكيمائية كمواد التنظيف وبعض الصناعات الدوائية حيث بلغت نسبتها 19 % أما الأقل تكراراً فكانت الصناعات الغذائية حيث مثلت نسبتها 14.1 % وهذا يعني أن مجتمع الدراسة شمل كل الصناعات تقريباً.

4- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة المستهدفة بالتحليل وفقاً لرأس مال المنشأة:

الجدول رقم (22) يبين رأس مال المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
رأس المال	من 50 إلى 150 ألف دينار ليبي	68	33.2 %
	من 151 إلى 300 ألف دينار ليبي	81	39.5 %
	من 301 إلى 500 ألف دينار ليبي	44	21.5 %
	أكثر من 500 ألف دينار ليبي	12	5.9 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (22) أن النسبة الأعلى من مفردات مجتمع الدراسة من حيث رأس المال بلغت 81 مفردة وكان رأس مالها من (160 إلى 300 ألف دينار^(*)) بنسبة بلغت 39.5 % في حين بلغت المنشآت ذات رأس المال من (50 إلى 150 ألف دينار) نسبة 33.2 % من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة المنشآت التي رأس مالها ما بين (300 إلى 500 ألف دينار) 21.5 % من إجمالي مجتمع الدراسة وكانت المنشآت الأقل تكراراً هي المنشآت الصناعية ذات رأس المال (الأكثر من 500 ألف دينار) حيث بلغت 5.9 %،

وهذا يدل على أن جميع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في هذه الدراسة تقع ضمن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا.

5- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة من حيث الجهة التي تتولى الإدارة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

❖ سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الليبي (1.25) دينار.

الجدول التالي رقم (23) يبين مجتمع الدراسة من حيث الجهة التي تولي الإدارة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجهة التي تتولى الإدارة في المنشآت المستهدفة في الدراسة	المالك	77	37.6 %
	الأقرباء	64	31.2 %
	مدير مستقل	64	31.2 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (23) أن إدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من قبل ملاكها هي الأكثر تكراراً حيث بلغت 77 مفردة بنسبة 37.6 %، بينما بلغت نسبة تولي الإدارة من قبل الأقارب أو مدير مستقل بالتساوي من حيث التكرارات والنسبة المئوية حيث بلغت نسبتها 31.2 % لكل منها، وهذا يدل على أن المجتمع المستهدف يعد متنوع من حيث إدارته ويكاد يكون متقارب فيما بينها من حيث التكرارات.

6- التوزيع التكراري الذي يبين المؤهل العلمي للشخص الذي يدير المنشأة

الجدول رقم (24) يبين توزيع وتكرار مديري المنشآت الصناعية وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية	19	9.3 %
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	56	27.3 %
	جامعي	97	46.9 %
	مؤهل عالي (ماجستير أو دكتوراه)	33	15.9 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يشير الجدول السابق رقم (24) أن النسبة الكبيرة من مديري المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل هم من حملة الشهادات الجامعية إذ يشكل عددهم (97) مفردة أي ما نسبته 46.9 % من إجمالي مفردات المجتمع، وتقترب هذه النسبة من نصف إجمالي مجتمع الدراسة، يليهم حملة الشهادة الثانوية أو الدبلوم العالي والمتوسط الاختصاصي الذين يمثلون نسبة 27.3 % ثم حملت الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه الذين يمثلون ما نسبته 15.9 % من إجمالي مفردات المجتمع، وكانت نسبة من هم دون الثانوية قد بلغت 9.3 % وهي أقل النسب تكراراً في مجتمع الدراسة، مما يعني أن مديري المنشآت الصناعية المستهدفة في الدراسة قد حملوا كافة المؤهلات العلمية وهذا جيد من حيث قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة، وتمتعهم بأحد صفات الريادة لكي تساعد على قيادة منشآتهم.

7- التوزيع التكراري الذي يبين الشكل القانوني للمنشآت المستهدفة في الدراسة.

الجدول رقم (25) يبين الشكل القانوني للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الشكل القانوني	منشآت فردية	29	14.1 %
	تشاركيات تضامنية	81	39.5 %
	شركات مساهمة	93	45.4 %
	شركات توصية	2	1.0 %
المجموع		205	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) السابق أن التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة المستهدف بالتحليل فيما يخص الشكل القانوني تبين أن الفئة الأكثر تكراراً هي الشركات المساهمة بنسبة 45.4 % حيث قاربت هذه النسبة على نصف مجتمع الدراسة المستهدف وجاءت التشاركيات التضامنية بنسبة 39.5 % أما المنشآت ذات التراخيص الفردية بلغت 14.1 % وكانت شركات التوصية النسبة الأقل تكراراً حيث شكلت 1 %، وهذا يدل على أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في هذه الدراسة ذات أشكال قانونية مختلفة وهذا يرجع إلى اختيار الشكل القانوني من قبل أصحاب المنشأة عند التأسيس.

8- التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة المستهدف بالتحليل وفقاً للأسواق التي تسوق فيها المنشآت منتجاتها سواء كانت محلية، أو وطنية، أو دولية، والجدول التالي رقم (26) يوضح ذلك.

جدول رقم (26) يبين جغرافية الأسواق للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة

في الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
جغرافيا الأسواق	أسواق محلية	59	28.8 %
	أسواق وطنية	138	67.3 %
	أسواق دولية	8	3.9 %
المجموع		205	100 %

من خلال الجدول السابق رقم (26) نجد أن أغلب المنشآت الصناعية المستهدفة بالدراسة تعمل وفق الأسواق الوطنية (داخل ليبيا) بنسبة وصلت إلى 67.3 % بينما نجد أن المنشآت التي تعمل وفق أسواق محلية (داخل مدينة طرابلس) بلغت (59) منشأة بنسبة 28.8 % أما العمل وفق أسواق دولية (تصدير) فتبين أن (8) منشآت فقط تعمل وفق أسواق دولية بنسبة 3.9 %. أي أن غالبية المنشآت المستهدفة تعمل وفق أسواق محلية ووطنية.

ومن خلال ما تقدم نجد أن الإطار العام للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي استجابت للدراسة تنصف بالاتي:-

- تعمل في قطاع الصناعة (الصناعات الهندسية، الغذائية، نسيجية، أعلاف حيوانية، صناعات كيميائية).

- مسجلة في غرفة الصناعة والتجارة طرابلس.
- يعمل في غالبيتها أقل من 10 عمال الى 50 عامل.
- غالبية المنشآت عمرها الإنتاجي من 3 إلى 10 سنوات.
- غالبية المنشآت المستهدفة بالتحليل قيمة رأس مالها من 50 إلى 500 ألف دينار.
- تنوعت إداراتها بين المالك والأقرباء وبعضها يديرها مدير مستقل والنسبة الكبرى تدار من قبل مالكيها.
- أغلب مديري المنشآت من حملة الشهادات الجامعية والمعاهد التخصصية.
- انحصرت غالبيتها من حيث الشكل القانوني بين التشاركيات التضامنية والشركات المساهمة.
- النسبة الكبرى منها تسوق إنتاجها في السوق المحلي والسوق الوطنية.
- توفرت فيها كل من شروط المعايير الكمية والنوعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المتعارف عليها عالمياً وهي (معياري عدد العاملين، ومعياري رأس المال، ومعياري الشكل القانوني، ومعياري الإدارة).

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومناقشة تساؤلاتها

1- نتائج تحليل الفقرات المغلقة بالمتغير المستقل الأول تطوير المنتج

لتغطية كافة أبعاد المتغير المستقل الأول وهو (تطوير المنتج) الذي يمثل الفقرات من 1 إلى 7 ضمن الاستبانة اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومدى تطبيق كل فقرة من فقرات متغير تطوير المنتج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة والجدول التالي رقم (27) يبين ذلك.

جدول رقم (27) يبين نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الأول (المنتج)

رم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مطبق / غير مطبق
1-	تقوم منشآتكم بالتطوير الدائم للمنتجات	3.88	1.105	مطبق
2-	تستعمل منشآتكم المواد الأولية المطابقة مع المواصفات اللببية	3.79	1.134	مطبق
3-	تعتمد المنشأة على الجودة لتمييز المنتجات	4.00	0.907	مطبق
4-	تقوم منشآتكم بالتميز عن طريق العلامة التجارية	4.05	0.898	مطبق
5-	تحسين التغليف وتطويره وتنوع المقاسات والأحجام	3.82	1.141	مطبق
6-	تقوم منشآتكم بالتعرف على آراء العملاء حول الجودة	3.53	1.165	مطبق
7-	تدرس المنشأة الأسعار عند تصميم المنتجات	3.82	1.053	مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يشير الجدول السابق رقم (27) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة كانت إيجابية نحو الفقرات التي تضمنها المتغير المستقل الأول (تطوير المنتج) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية كانت أكبر من المتوسط المعتمد في هذه الدراسة وهو (3)، وقد تبين أن الفقرة رقم (4) والمتعلقة بوضع المنشآت

الصناعية الصغيرة والمتوسطة لعلامة تجارية خاصة بها هي أكثر الفقرات ذات التوجه الإيجابي من قبل مفردات مجتمع الدراسة، وجاءت الفقرة (3) بإيجابية كبيرة والتي تنص على قيام المنشآت بتميز منتجاتها عن المنافسين من حيث الجودة وبمتوسط (4.00) وهو توجه إيجابي كبير ويعزى الباحث الارتفاع في هاتين النقطتين إلى كثرة الأصناف والأنواع المستوردة في السوق الليبي الذي يزخر بمنتجات متعددة ومتنوعة أدت إلى اهتمام المنشآت بالتميز عن طريق الجودة ووضع علامة تجارية خاصة بكل منشأة، وكانت باقي الفقرات كلها ذات توجه إيجابي حيث كانت جميعها أكبر من المتوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة وهو (3) مما يعني أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل تهتم جميعها بعملية تطوير المنتج، وتشترى المواد الأولية بالمواصفات والمعايير المعتمدة وتميز منتجاتها عن طريق الجودة وتهتم بوضع العلامة التجارية، وتقوم بعملية التوزيع والتغليف، وتقوم بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتج وأخيراً وليس آخراً تقوم بالاهتمام بالعنصر الثاني وهو التسعير عن طريق دراسة الأسعار عند عملية تصميم المنتج.

الاستنتاج: من خلال مناقشة التساؤل الأول في الدراسة والذي ينص على (هل لدى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة برامج تطوير وتحسين للمنتجات)؟ وبناءً على ما تقدم نجد أن المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل لديها برامج تطوير وتحسين للمنتجات من خلال وضع علامة تجارية خاصة بها تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة لها، وتشترى المواد الأولية بالمواصفات والمعايير المعتمدة، وتميز منتجاتها من خلال تحسين الجودة، وتقوم بعملية التوزيع والتغليف، وتقوم بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتج، وتهتم جميعها بعملية تطوير المنتج.

2- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (التسعير).

لتغطية كافة أبعاد المتغير المستقل الثاني وهو (التسعير) الذي يمثل الفقرات من (8 إلى 15) ضمن الاستبانة أعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق كل فقرة من فقرات متغير التسعير في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة والجدول التالي رقم (28) يبين ذلك.

جدول رقم (28) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعنصر التسعير

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مطبق / غير مطبق
8	تتم عملية التسعير بناء على التكاليف الحقيقية للمنتج	3.60	1.228	مطبق
9	يتم التسعير بناء على أسعار المنافسين	3.41	1.294	مطبق
10	تضع المنشآت هامش ربح بسيط عند تسعير المنتجات	3.73	1.054	مطبق
11	تقوم المنشأة بالتسعير بناء على القيمة المدركة للمنتج	2.98	1.169	غير مطبق
12	تتناسب الأسعار مع دخل العملاء	3.72	1.054	مطبق
13	تقوم المنشأة بالتسعير حسب حجم الطلب عليها	3.33	1.149	مطبق
14	تتغير الاسعار حسب دورة حياة المنتج	2.90	1.260	غير مطبق
15	تأخذ المنشأة بالحسبان جودة المنتج عند تحديد الأسعار	3.54	1.114	مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تبين من الجدول السابق رقم (28) أن اتجاهات المجتمع المستهدف بالتحليل سلبية حول النقطة (11، 14) وهما (تقوم المنشأة بالتسعير بناء على القيمة المدركة للمنتج، وتتغير الأسعار أو تعدل حسب دورة حياة المنتج) وذلك لأن متوسطهم الحسابي أقل من المتوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (3)، بينما كانت اتجاهات المجتمع إيجابية ومطبقة حول الفقرات التي تبين طرق التسعير وخاصة النقطة رقم (8، 10) التي بينت أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تقوم بعملية التسعير بناء على التكاليف الحقيقية للمنتج، وإضافة هامش ربح بسيط عند تسعير المنتجات.

الاستنتاج: من خلال مناقشة التساؤل الثاني في الدراسة والذي ينص على (ماهي الآلية المتبعة في تحديد أسعار المنتجات)؟ وبناءً على ما تقدم نجد أن المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تسعر منتجاتها بناء على التكاليف الحقيقية للمنتج، وإضافة هامش ربح بسيط، وبناءً على أسعار المنافسين، كما يتم تحديد الأسعار أحياناً بناءً على حجم الطلب على المنتج، وعند تحديد الأسعار تأخذ المنشآت المستهدفة بالتحليل جودة المنتج ودخل العملاء في الحسبان.

3- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (التوزيع).

تناول المتغير المستقل (التوزيع) الفقرات من (16 إلى 22) ضمن الاستبانة وجاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (29) بين الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (التوزيع)

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مطبق / غير مطبق
16	عند اختيار قناة التوزيع تأخذ المنشأة بالحسبان سعر المنتج	3.73	1.090	مطبق
17	يتم التوزيع عن طريق تجار الجملة	3.51	1.187	مطبق
18	تتعامل منشأتكم مع تجار التجزئة في السوق المحلية	3.66	1.499	مطبق
19	تستخدم المنشأة سياسة التوزيع المباشر	2.39	1.330	غير مطبق
20	يعد توزيع المنتجات جيد في منشأتكم	3.65	0.961	مطبق
12	تقوم المنشأة بأنشطة التوزيع المادي	3.79	1.230	مطبق
22	تأخذ المنشأة بالحسبان جودة وحساسية المنتج عند اختيار قناة التوزيع	3.48	1.251	مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يشير الجدول أعلاه رقم (29) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة سلبية حول النقطة (19) والتي تنص على أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تنتهج سياسة التوزيع المباشر مع العملاء، ولكنها تفضل التوزيع عن طريق تجار التجزئة كما وردت في النقطة (17، 18) حيث كان المتوسط لهما أكبر من المتوسط المعتمد في هذه الدراسة وتبين أن المنشآت تدرس سعر المنتج وتأخذ في الحسبان جودة المنتج وحساسيته عند اختيار قناة التوزيع وهذا يبين علاقة عناصر المزيج التسويقي ببعضها، حيث أشارت الدراسة إلى أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل تقوم بعملية التوزيع المادي لنقل وتخزين المنتجات ورأت أن التوزيع يعد جيد بالنسبة لها وذلك لأن متوسطات هذه الفقرات كانت أكبر من المتوسط المعتمد في القياس وهو (3) لذلك كانت أراهم إيجابية.

الاستنتاج: من خلال مناقشة التساؤل الثالث في الدراسة والذي ينص على (هل لدى المنشآت المستهدفة بالتحليل طرق تتبعها لتوزيع منتجاتها)؟ وبناءً على ما تقدم نجد أن المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل لديها طريقة واحدة تتبعها لتوزيع منتجاتها وهي عن طريق الوسطاء وهم تجار الجملة وتجار التجزئة، وتقوم بالتوزيع المادي لنقل وتخزين المنتجات، ولا تقوم المنشآت بالتوزيع المباشر للعملاء.

4- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاتصالات التسويقية).

تناول هذا المتغير الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (23 إلى 31) في الاستبانة وكانت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (30) التالي:-

جدول رقم (30) يبين المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الاتصالات التسويقية)

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مطبق / غير مطبق
23	يتم دراسة الجهود المستهدف بعناية قبل إعداد الحملة الترويجية	3.60	1.320	مطبق
24	يتم تخصيص مبالغ مدروسة للترويج	3.26	1.297	مطبق
25	يتم استخدام نفس أساليب الترويج المستخدمة من قبل المنافسين	3.34	1.167	مطبق
26	هناك تدريب مستمر لمندوبي البيع على حسب التعامل مع العملاء	3.52	1.114	مطبق
27	يتم استخدام الإعلان في كافة الوسائل	3.57	1.201	مطبق
28	تقوم المنشأة باستخدام النشرات والمطبوعات بتقديم المعلومات حول المنتج	3.67	0.978	مطبق
29	تقوم المنشأة باستخدام وسائل تنشيط المبيعات	2.94	1.364	غير مطبق
30	يتم اختيار عناصر الترويج وفق جودة المنتج	3.70	0.957	مطبق
31	تعتمد المنشأة على وسائل الاتصالات وفق سعر المنتج	3.56	1.108	مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق رقم (30) نجد أن اتجاهات مجتمع الدراسة حول المتغير (الاتصالات التسويقية) كانت إيجابية وذلك لأن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من المتوسط المتعمد للقياس (3) وذلك يدل على أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في هذه الدراسة تقوم بأنشطة الترويج وتخصص في ميزانيات مدروسة لهذا العنصر بالإضافة إلى أنها تأخذ في الاعتبار الجودة والسعر عند تحديد وسائل الاتصالات التسويقية المستخدمة من قبلها ما عدا الفقرة رقم (29) والتي تنص (تقوم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة باستخدام وسائل تنشيط مبيعات) التي كانت متوسط إجابات أفراد المجتمع أقل من المتوسط المعتمد في هذه الدراسة حيث كانت (2.94) وقد يعزى السبب إلى التكاليف العالية التي يمكن أن تتكبدها المنشآت وتجدها تتوافق مع العنصر المستقل الثاني في الفقرة رقم (14) التي تنص (أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لا تركز على دورة حياة المنتج سواء في تغير الأسعار أو في تنشيط المبيعات عند بلوغ المنتجات مراحل متقدمة في دورة حياتها).

الاستنتاج: من خلال مناقشة التساؤل الرابع في الدراسة والذي ينص على (هل تقوم المنشآت بالترويج لمنتجاتها؟ وما هي الأساليب الترويجية المستخدمة لترويج المنتجات)؟ وبناءً على ما تقدم نجد أن المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تقوم بالترويج لمنتجاتها عن طريق (الإعلان، والنشر، والبيع الشخصي) وتعتمد في ذلك على تقليد المنافسين، والسعر، والجودة، ودراسة الجمهور.

وقبل الانتقال إلى المتغيرات المستقلة الأخرى رأى الباحث وضع مقارنة بين متوسطات المحاور الخاصة بالمزيج التسويقي السابقة من حيث تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عليها حسب الأهمية والنسبة المئوية والجدول التالي رقم (31) يبين ذلك:

جدول رقم (31) يبين متوسطات المحاور الأربع الأولى في الاستبانة والتي تمثل المزيج التسويقي

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	مطبق / غير مطبق
1	تطوير المنتج	3.8418	0.59691	76.8%	1	مطبق
2	التسعير	3.3994	0.52890	67.9%	4	مطبق
3	التوزيع	3.4592	0.50474	69.1%	3	مطبق
4	الاتصالات التسويقية	3.4618	0.40115	69.2%	2	مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق رقم (31) نجد أن اتجاهات مجتمع الدراسة حول محاور المزيج التسويقي كانت إيجابية وذلك لأن المتوسطات الحسابية كانت أكبر من المتوسط المعتمد للقياس (3) وذلك يدل على أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في التحليل تطبق المزيج التسويقي وجاء في مقدمتها تطوير المنتج حيث كان في المرتبة (1) من حيث تركيز المنشآت الصناعية ثم التوزيع والاتصالات التسويقية في المرتبة (2) و(3) على التوالي ويلاحظ أن عنصر التسعير جاء في المرتبة (4) من حيث التركيز من قبل المنشآت الصناعية ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث من خلال مراجعة الفقرات الخاصة بعنصر التوزيع إلى أن المنشآت الصناعية تعتمد في وضع الأسعار على تقليد المنافسين في أغلب الأحيان.

5- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)

لتغطية كافة أبعاد الاستراتيجيات التسويقية التي تضمنها الاستبيان بالتحليل وهي إستراتيجية النمو، والدفاع عن الحصة السوقية، والمنافسة، وذلك لمعرفة أي الاستراتيجيات استخداماً وملائمة مع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل، واعتمد الباحث على (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) لوصف هذا المتغير وجاءت نتائج التحليل من خلال الفقرات التي وضعت من قبل الباحث في الاستبانة وأخذت الأرقام من (32 إلى 59) والجدول التالي رقم (32) يبين المتوسطات والانحراف المعياري لفقرات محاور الاستراتيجيات.

جدول رقم (32) يبين نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الاستراتيجيات التسويقية

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملائمة / غير ملائمة
32	تقوم المنشأة بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتج	4.15	0.945	ملائمة
33	تقوم منشأتكم بتعديل وتطوير المنتجات وفق آراء العملاء	3.95	0.996	ملائمة
34	تقوم المنشأة بطرح نماذج وتصاميم مختلفة لتتناسب أذواق العملاء	3.61	1.257	ملائمة
35	تقوم المنشأة بدراسة التغير في أذواق العملاء بهدف استقطاب عملاء جدد	3.67	1.232	ملائمة
36	تسعى المنشأة للدخول في أسواق جديدة	3.87	1.110	ملائمة
37	تبتعد المنشأة عن المناطق كثيفة المنافسة	3.86	0.945	ملائمة
38	تسعى المنشأة لإنتاج منتجات جديدة موجهة إلى أسواق جديدة	3.73	1.072	ملائمة
39	تسعى المنشأة إلى الإنتاج بجودة مختلفة عن المنتجات التي تحمل نفس العلامة	3.39	1.311	ملائمة

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملائمة / غير ملائمة
40	تسعى المنشأة إلى بناء الصورة الذهنية لدى العملاء بناء على القدوة العالية	4.12	0.883	ملائمة
41	تبني الصورة الذهنية بناء على المنتج الموجود باستمرار	3.81	0.922	ملائمة
42	تبني الصورة الذهنية للعملاء بناء على السعر المقدم لهم	3.83	1.148	ملائمة
43	الدخول في تكتلات مع المنشآت أخرى أمر ضروري	3.81	0.989	ملائمة
44	التكامل مع موردي المواد الخام يساعدنا على محدودية الموارد	3.93	0.944	ملائمة
45	نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف	3.97	0.891	ملائمة
46	يتحقق الربح لدينا عندما نحقق توقعات العملاء	3.75	1.104	ملائمة
47	نحاول الاستفادة من نقاط ضعف المنافسين	3.80	1.015	ملائمة
48	نحقق التميز من خلال فهم حاجات العملاء	4.02	0.929	ملائمة
49	نحقق التميز من خلال جودة المنتجات	3.52	1.286	ملائمة
50	نحقق التميز من خلال تقديم الخدمة الجيدة للعملاء	3.78	0.998	ملائمة
51	نحقق التميز من خلال علاقة طويلة الأمد مع العملاء	3.68	0.952	ملائمة
52	نحقق التميز من خلال السعر الجيد لمنتجاتنا	3.55	1.059	ملائمة
53	تركز منشأتكم على قطاع سوقي معين	3.71	1.151	ملائمة
54	تركز منشأتكم على الخدمة المميزة	3.80	0.982	ملائمة
55	نعمل من خلال التركيز على الجودة	3.38	1.117	ملائمة
56	نعمل من خلال التركيز على تقديم أسعار مناسبة	3.68	1.049	ملائمة
57	يعد جوهر المنافسة الدخول إلى قطاع سوقي معين تحقق فيه المنشأة ميزة تنافسية	3.54	1.140	ملائمة
58	نحقق السيطرة على التكاليف في حال العمل في قطاع سوقي معين	3.92	1.038	ملائمة
59	تطلق من نقاط قوتنا لتحسين موقعنا التنافسي في مركز معين من السوق	3.68	1.108	ملائمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (32) أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية حول الاستراتيجيات التسويقية من خلال الفقرات التي تناولتها الاستبانة، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ومن خلال الجدول رقم (32) نجد أن المنشآت المستهدفة بالتحليل تعتمد على الاستراتيجيات التسويقية الثلاث وهي (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، والمنافسة) من خلال التركيز على تطوير المنتج وتطوير السوق في إستراتيجية النمو التي كانت قيم المتوسطات فيها عالية فقد تراوحت من (3.39 إلى 4.15) حسب الفقرات من (32 إلى 39) في الجدول السابق، وكذلك الاستقرار في إستراتيجية الدفاع حيث جاءت الفقرات من (40 إلى 47) بمتوسطات مرتفعة تراوحت بين (3.80 إلى 4.12)، أما إستراتيجية المنافسة التي ضمت الفقرات من (48 إلى 59) في الاستبيان من خلال (التميز، والتركيز على قطاع سوقي معين) فقد جاءت المتوسطات في هذه الإستراتيجية مرتفعة حيث تراوحت بين (3.38 إلى 4.02).

الاستنتاج: من خلال مناقشة التساؤل الخامس في الدراسة والذي ينص على (ماهي الاستراتيجيات التسويقية التي تساعد على تطوير المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال اجابات مجتمع الدراسة)؟ وللإجابة على هذا التساؤل من خلال الفقرات الموضحة في الجدول السابق رقم (32) نجد أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالدراسة تتبنى الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع، المنافسة) لتسويق منتجاتها وتعد ملائمة لها.

ومما تقدم رأى الباحث وضع مقارنة بين متوسطات المحاور الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية من حيث تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عليها حسب الأهمية والنسبة المئوية والجدول التالي رقم (33) يبين ذلك:

جدول رقم (33) يبين المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية الثلاث في الاستبانة

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية
1	استراتيجية النمو	3.78	0.682	75.6%	2
2	استراتيجية الدفاع	3.88	0.527	77.6%	1
3	استراتيجية المنافسة	3.69	0.563	73.8%	3

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق رقم (33) نجد أن اتجاهات مجتمع الدراسة حول محاور الاستراتيجيات التسويقية كانت إيجابية وذلك لأن المتوسطات الحسابية لها كانت أكبر من المتوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3) وذلك يدل على أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في التحليل تطبق الاستراتيجيات التسويقية التي جاء في مقدمتها استراتيجية الدفاع حيث كانت في المرتبة (1) من حيث تركيز المنشآت الصناعية ثم استراتيجية النمو والمنافسة في المرتبة (2) و(3) على التوالي ويلاحظ من خلال مراجعة الفقرات الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية أن إتباع مجتمع الدراسة لهذه الاستراتيجيات يُعد طبيعياً لأنها الأكثر ملائمة لها من حيث خصائصها وأهدافها.

6- نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الفاعلية (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح).

تم تقسيم الإجابات في هذا المتغير التابع إلى (نعم، لا أعرف، لا) لذلك تم اعتماد المقياس لهذه الفقرات في المتغير التابع بإعطاء (3) إلى نعم، و (2) إلى لا أعرف، و (1) إلى لا، وبذلك سيعتمد الباحث على قياس هذه الفقرات على المقياس (2) لمقارنته بالمتوسطات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، والجدول التالي رقم (34) يوضح ذلك.

جدول رقم (34) يبين نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الفاعلية)

رق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فعال / غير فعال
60	ينمو حجم المبيعات بمعدلات جيدة	2.85	0.462	فعالة
61	هناك زيادة ملحوظة في الحصة السوقية	2.49	0.718	فعالة
62	حققت المنشأة تقدماً ملحوظاً في الأرباح	2.67	0.502	فعالة
63	حققت المنشأة المكانة المميزة في السوق	2.28	0.802	فعالة
64	استطاعت المنشآت دخول أسواق جديدة	2.65	0.667	فعالة
65	تمكنت المنشأة من خفض التكاليف	2.39	0.807	فعالة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق رقم (34) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها أكبر من الوسط النظري المعتمد لهذا المقياس وهو (2) ونجد أن

المنشآت قيد الدراسة حققت تقدماً ملحوظاً في الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والأرباح ويمكن تفسير ذلك إلى إتباع المنشآت قيد الدراسة إلى سياسة عناصر المزيج التسويقي، وكذلك عملها وفق إستراتيجية النمو والدفاع والمنافسة التسويقية التي أظهرت قيم متوسطات عالية في جميع فقراتها وكانت أعلى من المتوسط المعتمد في هذه الدراسة، وسيعمل الباحث على تأكيد ذلك أو نفيه من خلال اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

لأجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة فقد استخدم الباحث بعضاً من أدوات الإحصاء الاستنتاجي الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد الاستعانة ببعض من المختصين في مجال الإحصاء والأخذ بتوجهاتهم والاستفادة من خبراتهم، وقام الباحث بعد ذلك باختبار فرضيات الدراسة وفق الآتي:

1- اختبار الفرضية الأولى وتنص على:

"لا تختلف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة باختلاف معايير تعريفها (عدد العاملين، سنوات الخبرة في السوق، رأس المال)". وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لرأس المال.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية البحثية (الرئيسية) الأولى والتي تنص "لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين".

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية الفرعية: فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين فيها.

H₁: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين فيها.

وبناء عليه، ولاختبار الفرضية الإحصائية المذكورة عند مستوى معنوية (5%) فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي ومستوى معنويته بوصفه أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ما بين المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في إتباع الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين فيها ويكشف الجدول التالي رقم (35) نتائج اختبار (F- test ANOVA Way – one).

الجدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين في المنشآت المستهدفة بالتحليل

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط الدرجات	درجة الحرية	مجموع الدرجات	المصدر	
0.002	4.372	0.801	4	3.205	بين المجموعات	أثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لعدد العاملين
		0.183	200	36.655	داخل المجموعات	
			204	39.860	التباين الكلي	
الاستنتاج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.5$.					القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية "H ₀ "، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة "H ₁ ".	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.372) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية (4، 200) وأن مستوى المعنوية المشاهد - Value P - المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط الفئات في الفرضية السابقة، لذلك كان لابد من استخدام أحد اختبارات المقارنات لذا استخدم الباحث اختبار شيفيه لفحص الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط الفئات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (36) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Test Scheffe)

المتوسطات الحسابية		عدد العاملين
2	1	
	3.5782	من 51 إلى 70 عامل
	3.5882	أكثر من 70 عامل
3.7119		أقل من 10 عمال
3.7693		من 11 إلى 30 عامل
3.9524		من 31 إلى 50 عامل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تبين من الجدول السابق أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات تسويقية يعزى لعدد العمال، من خلال اختبار شيفيه يتضح وجود فروق معنوية بين عدد العمال حيث تم تقسيم عدد العمال إلى فترتين، الفترة الأولى (من 51 إلى أكثر من 70 عاملاً) تم فيها إتباع الاستراتيجيات التسويقية المقترحة من قبل الباحث وهي (استراتيجية النمو، استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية، استراتيجية المنافسة)، بدرجة أقل من الفترة الثانية وهي (من 10 عمال إلى 50 عاملاً) حيث كانت المتوسطات أعلى من الفترة الأولى، ويدل ذلك أن الفئة الثانية أكثر أتباع للاستراتيجيات المقترحة وهي الفئة الواقعة مابين (أقل من 10 إلى 50 عاملاً)، ويتضح من خلال تحليل شيفيه الاختلاف في المنشآت التي يعمل فيها من 51 عاملاً فما فوق فهي لا تتبع الاستراتيجيات التي تناولها الباحث في القياس ويعزى الباحث ذلك إلى إتباعها لاستراتيجيات تسويقية أخرى لكبر حجمها بالاستناد على العدد المرتفع لعدد العاملين فيها، ويُلخص الباحث إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعدد العاملين فيها عند مستوى معنوية (5%) وتعد المنشآت التي يعمل فيها (من 10 إلى 50 عاملاً) هي الأكثر اهتمام بالاستراتيجيات التسويقية التي تناولها الباحث وهي (النمو، الدفاع، المنافسة).

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية البحثية (الرئيسية) الأولى والتي تنص (لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق) ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية الفرعية، فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق.

H_1 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة عند مستوى معنوية (5%) فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) ومستوى معنويته، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين خبرة المنشآت في السوق وما بين إتباع الاستراتيجيات التسويقية ويوضح الجدول رقم (37) التالي نتائج اختبار (F).

الجدول رقم (37) يوضح تحليل التباين الأحادي لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لسنوات الخبرة في السوق

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.001	1.888	0.729	67	48.875	بين المجموعات	أثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة
		0.386	137	52.930	داخل المجموعات	
			204	101.805	التباين الكلي	
الاستنتاج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.				القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية " H_0 "، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة " H_1 ".		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في السوق وإتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.888) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية (137.67) وأن مستوى المعنوية المقابلة لقيمة (F) (0.001) وهي أقل من (0.05) المستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، عليه يكون القرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات خبرة المنشآت في السوق) وبما أن نتائج (F) تشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئات في الفرضية السابقة، لذا استخدام الباحث اختبار شيفيه لفحص الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط الفئات والجدول التالي رقم (38) بين ذلك.

الجدول رقم (38) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Test – Scheffe)

عدد العاملين		المتوسطات الحسابية
2	1	
أكثر من 10 سنوات	3.5903	-
من 3 إلى 5 سنوات		3.7590
من 5 إلى 10 سنوات		3.8686

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول السابق أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات خبرة المنشأة في السوق ووجد الباحث أن المنشآت التي تعمل في السوق منذ (3 إلى 10 سنوات) هي الأكثر إتباعاً للاستراتيجيات التسويقية، ودلت النتائج أن المنشآت التي تعمل (لأكثر من 10 سنوات في السوق) هي أقل إتباعاً للاستراتيجيات التسويقية التي تناولها الباحث وهي (النمو، الدفاع، المنافسة) ويعزى الباحث ذلك للخبرة أو إتباع استراتيجيات أخرى نظراً لكبر حجم المنشأة في السوق، ومما سبق نجد أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لسنوات الخبرة في السوق.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية البحثية (الرئيسية) الأولى والتي تنص (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لرأس المال بدون قيمتي الأرض والمباني) ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية الفرعية، فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث يكون على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لرأس المال.

H_1 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية وفقاً لرأس المال.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة عند مستوى معنوية (5 %)، فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) ومستوى معنويته لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين "إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية ورأس المال" والجدول رقم (39) التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (39) يوضح نتائج اختبار (F) لأثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لرأس المال

المصدر	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
أثر إتباع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستراتيجيات التسويقية لتسويق المنتجات التي تنتجها وفقاً لرأس المال	بين المجموعات	5.692	3	0.000
	داخل المجموعات	34.168	201	
	التباين الكلي	39.860	204	
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية " H_0 "، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة " H_1 ".		الاستنتاج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.160) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجات حرية (201.3) وأن مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.000) وهي أقل من (0.05) المستوى المعتمد في هذه الدراسة، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل، وبما أن نتائج اختبار (F) تشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسط الفئات في الفرضية السابقة، لذا استخدم الباحث اختبار شيفيه (Test Scheffe)، لفحص الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط الفئات والجدول التالي رقم (40) يوضح ذلك.

الجدول رقم (40) يوضح نتائج اختبار شيفيه

المتوسطات الحسابية		رأس المال
2	1	
	3.5844	من 50 إلى 150 ألف دينار
3.7853		من 160 إلى 300 ألف دينار
4.0189		من 300 إلى 500 ألف دينار
3.9988		أكثر من 500 ألف دينار

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نجد فروق معنوية بين المنشآت التي بلغ رأس مالها (من 160 ألف إلى أكثر من 500 ألف دينار) والمنشآت التي رأس مالها (من 50 ألف إلى 150 ألف دينار) حيث كانت الفئة الأولى أكثر إتباعاً للاستراتيجيات التسويقية المقترحة، وفي ضوء التحليل السابق نجد أن وجود أثر لرأس المال على إتباع الاستراتيجيات التسويقية حيث كلما

كان رأس المال عالياً كلما كان هناك تطبيق للاستراتيجيات التسويقية في المنشآت الصناعية قيد الدراسة.

ومن خلال التحاليل الإحصائية للفرضية الرئيسة الأولى تبين أنه " تختلف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة باختلاف معايير تعريفها من حيث (عدد العاملين، سنوات خبرة المنشأة في السوق، ورأس المال) وهذه النتيجة تجيب أيضاً على التساؤل السادس في تساؤلات الدراسة. والجدول التالي رقم (41) يوضح ذلك:

جدول رقم (41) يوضح الفئات التي تطبق الاستراتيجيات التسويقية من حيث معيار (عدد العاملين، سنوات الخبرة، رأس المال)

رأس المال	سنوات الخبرة	عدد العاملين	الاستراتيجيات التسويقية
المنشآت التي بلغ رأس مالها (من 160 ألف إلى أكثر من 500 ألف دينار) هي الأكثر أتباعاً للاستراتيجيات التسويقية.	المنشآت التي تعمل في السوق منذ (3 إلى 10 سنوات) هي الأكثر إتباعاً للاستراتيجيات التسويقية.	الفئة الأكثر أتباعاً هي الفئة الواقعة بين (أقل من 10 عمال إلى 50 عامل).	- النمو (المنتج، تطوير السوق) - الدفاع (الاستقرار، المدافع) - المنافسة (التميز، التركيز)

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (41) نجد أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (أقل من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات) هي الأكثر تطبيقاً للاستراتيجيات التسويقية (النمو والدفاع والمنافسة)، ونجد أيضاً أن هذه المعايير توافقت مع تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الذي تناولته الدراسة.

2- اختبار الفرضية البحثية الثانية التي تنص على أن " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الفاعلية (الحصة التسويقية، وحجم المبيعات، والربحية)، ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية فإنه يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية بحيث تكون على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.

H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.

ولاختبار الفرضية الإحصائية عند مستوى معنوية (5 %)، فإنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) ومستوى معنويته لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية، والجدول رقم (42) التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (42) يوضح نتائج اختبار (F) في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المبيعات	درجة الحرية	المصدر	
0.011	4.534	2	2.328	بين المجموعات	مدى تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.
		612	157.098	داخل المجموعات	
		614	159.425	التباين الكلي	
الاستنتاج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.			القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية " H_0 "، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة " H_1 ".		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.534) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجات حرية (612.2) وأن مستوى المعنوية المشاهد المقابل لقيمة اختبار (F) (0.011) وهي أقل من (0.05) المستوى المعتمد في هذه الدراسة، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل، وبما أن نتائج اختبار (F) تشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسط الفئات في الفرضية السابقة، لذا استخدم الباحث اختبار شيفيه (Test Scheffe)، لفحص الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط الفئات والجدول التالي رقم (43) يوضح ذلك.

الجدول رقم (43) يوضح نتائج اختبار شيفيه حول الفروق في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الحصة السوقية وحجم المبيعات الربحية.

المتوسطات الحسابية		عناصر الفاعلية
2	1	
	2.4732	الأرباح
2.5683		الحصة السوقية
2.6620		حجم المبيعات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (43) وجود فروق معنوية بين المنشآت التي ركزت على (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية) وكانت الربحية أقل المتوسطات تركيزاً بينما أخذ جانب الحصة السوقية وحجم المبيعات الأكثر تركيزاً من قبل المنشآت المستهدفة بالتحليل حيث كان متوسطاتهم أعلى من متوسط الربحية بفارق بسيط ونستنتج من ذلك أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تركز بالدرجة الأولى على تسويق منتجاتها بأبكر كمية مبيعات ممكنة ويكون ذلك عن طريق التركيز على القطاعات السوقية التي تستطيع الوصول إليها، وفي ضوء التحليل السابق نجد أن هناك فروقاً في تركيز المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالدراسة على الفاعلية لصالح التركيز على الحصة السوقية وزيادة حجم المبيعات، وهذه النتيجة تجيب أيضاً على التساؤل السابع في تساؤلات الدراسة.

3- اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنتج وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة".

ولاختبار الفرضية الإحصائية الثالثة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كان عنصر المنتج من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويبين الجدول (44) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الأول والمتغير التابع.

الجدول (44) يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر المنتج في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المنتج	0.272 (+)	0.074	الانحدار	1.959	1.959	16.185	❖ 0.000
			الخطأ	24.572	0.121		

❖ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الثالثة إلى اختبار العلاقة بين المنتج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي وبين رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.272)، (كلما زاد التركيز على المنتج ارتفعت الفاعلية)، بمعامل تحديد بلغ (0.074)، أي أن التركيز على المنتج يُفسر 74% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية)، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (16.185) وأن مستوى المعنوية المشاهد P- Valu المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (44) وجود علاقة بين المتغير المستقل الأول المتمثل في عنصر المنتج والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير للمتغير المستقل الأول المتمثل في المنتج في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع.

وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن الاهتمام بالعنصر الأول (المنتج) من عناصر المزيج التسويقي من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

4- اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسعير وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة".

ولاختبار الفرضية الإحصائية الرابعة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كان عنصر التسعير من شأنه أن يؤدي إلى رفع

فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وبين الجدول (45) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الثاني والمتغير التابع.

الجدول (45) يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر التسعير في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التسعير	0.415 (+)	0.173	الانحدار الخطي	4.579	4.579	42.346	0.000 *
				21.951	0.108		

* دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الرابعة إلى اختبار العلاقة بين التسعير كعنصر من عناصر المزيج التسويقي وبين رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.415)، (أي كلما زاد التركيز على التسعير ارتفعت الفاعلية)، ولكن بمعامل تحديد بلغ (0.173)، أي أن التركيز على التسعير يُفسر 17% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعني أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لم تعطي عنصر التسعير حقه في اهتماماتها بشكل كبير، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (42.346)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P- Value المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (45) وجود علاقة بين المتغير المستقل الثاني المتمثل في عنصر التسعير والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير للمتغير المستقل الثاني المتمثل في التسعير في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع، وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن الاهتمام بالعنصر الثاني (التسعير) من عناصر المزيج التسويقي من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

5- اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوزيع وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة".

ولاختبار الفرضية الإحصائية الخامسة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كان عنصر التوزيع من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وبين الجدول (46) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الثالث والمتغير التابع.

الجدول (46) يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر التوزيع في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التوزيع	0.149 (+)	0.022	الانحدار	.585	0.585	4.579	0.034 ❖
			الخطأ	25.945	0.128		

❖ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الخامسة إلى اختبار العلاقة بين التوزيع كعنصر من عناصر المزيج التسويقي وبين رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.149)، (أي كلما زاد التركيز على التوزيع ارتفعت الفاعلية)، ولكن بمعامل تحديد بلغ (0.022)، أي أن التركيز على التوزيع يُفسر 22% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعني أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لم تعطي عنصر التوزيع حقه في اهتماماتها بشكل كبير، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (4.579)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P- Value المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (46) وجود علاقة بين المتغير المستقل الثالث المتمثل في عنصر التوزيع والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير للمتغير المستقل الثالث المتمثل في التوزيع في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع، وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن الاهتمام بالعنصر الثالث (التوزيع) من عناصر المزيج التسويقي من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

6- اختبار الفرضية السادسة والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات التسويقية وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة".

ولاختبار الفرضية الإحصائية السادسة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كان عنصر الاتصالات التسويقية من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويوضح الجدول (47) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الرابع والمتغير التابع.

الجدول (47) يوضح تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين عنصر الاتصالات التسويقية في المزيج التسويقي وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصالات التسويقية	0.251 (+)	0.063	الانحدار الخطي	1.668	1.668	13.616	0.000 ❖
				24.863	0.122		

❖ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية السادسة إلى اختبار العلاقة بين الاتصالات التسويقية كعنصر من عناصر المزيج التسويقي وبين رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.251)، (أي كلما زاد التركيز على الاتصالات التسويقية ارتفعت الفاعلية)، ولكن بمعامل تحديد بلغ (0.063)، أي أن التركيز على التوزيع يُفسر 63% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعني أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لم تعطي عنصر الاتصالات التسويقية حقه في اهتماماتها بشكل كبير، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (13.616)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P-Value المقابلة لقيمة اختبار (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (47) وجود علاقة بين المتغير المستقل الرابع المتمثل في عنصر الاتصالات التسويقية والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير للمتغير المستقل الرابع المتمثل في الاتصالات التسويقية في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع ولكن بنسبة أقل من جميع العناصر السابقة.

وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن الاهتمام بالعنصر الرابع (الاتصالات التسويقية) من عناصر المزيج التسويقي من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

تم في الجزء السابق التعرف على المتغيرات المستقلة الخاصة بعناصر المزيج التسويقي ذات العلاقة بالمتغير التابع (الفاعلية)، وتبين للباحث وجود علاقة وتأثير معنوي بين كل بُعد من أبعاد المزيج التسويقي الأربعة كمتغيرات مستقلة والفاعلية كمتغير تابع، وسيتم في هذا الجزء دراسة تأثير كل العناصر معاً كمتغير مستقل في الفاعلية كمتغير تابع، وفيما يلي دراسة لتأثير المزيج التسويقي بأبعاده المختلفة (المنتج، التسعير، التوزيع، الاتصالات التسويقية) في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، واختبار ذلك التأثير أستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين كل من متغيرات المزيج التسويقي كمتغير مستقل والفاعلية كمتغير تابع، انظر الجدول رقم (48).

جدول رقم (48) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي معاً وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
عناصر المزيج التسويقي	0.475 (+)	0.209	الانحدار الخطأ	5.537	1.384	13.188	0.000 ❖
				20.993	0.105		

❖ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (48) العلاقة بين المزيج التسويقي كمتغير مستقل والفاعلية كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة بينهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.475، (كلما زاد الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ارتفعت فاعليتها)، بمعامل تحديد بلغ 0.209، أي أن تطبيق عناصر المزيج التسويقي في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تُفسر 20.9% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية)، وتؤكد قيمة F المحسوبة والتي بلغت 13.188 بدلالة إحصائية 0.000 وهي معنوية عند 0.05، وهذا يؤكد علاقة عناصر المزيج التسويقي بفاعلية المنشآت محل الدراسة والجدول التالي رقم (49) يوضح ذلك.

جدول رقم (49) يوضح نتائج الانحدار المتعدد لاختبار اثر عناصر المزيج التسويقي في فاعلية المنشآت

عناصر المزيج التسويقي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المنتج	0.090	0.041	0.149	2.167	0.031 ❖
التسعير	0.224	0.048	0.328	4.670	0.000 ❖
التوزيع	0.005	0.084	0.007	0.107	0.915
الاتصالات التسويقية	0.119	0.060	0.132	1.988	0.048 ❖

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ولاختبار أثر كل أبعاد المزيج التسويقي في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة، يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (49)، ومن خلال متابعة معاملات Beta، واختبار t نجد أن عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيراً هي المتمثلة في (المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية) وهي أكثر متغيرات المزيج تأثيراً في الفاعلية، بدلالة معاملات Beta لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول، وبدلالة إحصائية اصغر من 0.05، كما أشارت النتائج إلى أن متغير (التوزيع) ليس له أثر في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة بدلالة إحصائية 0.915، وهي غير معنوية عند 0.05 وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الاتصالات التسويقية) في فاعلية المنشآت قيد الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (50)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي.

جدول رقم (50) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال عناصر المزيج التسويقي كمتغير مستقل

ترتيب دخول العناصر المستقلة في التنبؤ	قيمة معامل الارتباط R	القيمة R ² التغير في	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المنتج (a)	0.415	0.173	0.173	42.346	❖ 0.000
التسعير (b)	0.439	0.020	0.193	24.55	❖ 0.000
الاتصالات التسويقية (c)	0.457	0.016	0.209	17.667	❖ 0.000

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

(a) المنتج. (b) المنتج والتسعير.

(c) المنتج والتسعير والاتصالات التسويقية.

نتبين من الجدول رقم (50) بأن متغير المنتج يُفسر ما مقداره 17.3 % من التباين في المتغير التابع (الفاعلية)، ودخل متغير التسعير ثانياً حيث يُفسر ما مقداره 020 % من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاتصالات التسويقية حيث فسر 016 %، من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير التوزيع، على اعتبار إنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً في المعادلة (النموذج)، وبذلك تكون العناصر " المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية" هي المزيج الأمثل للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة وتعد من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع "الفاعلية" بمعامل ارتباط 0.457 ودلالة إحصائية 0.000، وتُفسر هذه المتغيرات معاً 20.9 % من التباين في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبارات السابقة الواردة بالجدول (48،49،50) وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي مجتمعة والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكلما زاد الاهتمام بها مجتمعة زادت (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال الاختبارات الإحصائية السابقة تم تحديد أهمية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وتوصل الباحث إلى أن العناصر الأكثر أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة هي (المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية) وذلك من خلال إدخال العناصر في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي أخرجت عنصر التوزيع من المعادلة، وهذه النتيجة تجيب أيضاً على التساؤل الثامن في تساؤلات الدراسة.

7- اختبار الفرضية السابعة والتي تنص على: " لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية المقترحة (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) من جهة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة من جهة أخرى".

وقد قام الباحث بتجزئة هذه الفرضية إلى:

7-1- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية النمو وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

7-2- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

7-3- لا توجد علاقة جوهرية بين استراتيجية المنافسة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

7-1- ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابعة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كانت استراتيجية النمو من شأنها أن تؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويبين الجدول (51) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الفرعي الأول المنبثق من الفرضية السابعة والمتغير التابع.

الجدول (51) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية النمو وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية النمو	0.440 (+)	0.193	الانحدار	5.127	5.127	48.621	0.000 *
			الخطأ	21.404	0.105		

* دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابعة إلى اختبار العلاقة بين إتباع الإستراتيجية التسويقية (النمو) وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.440)، (أي كلما زاد التركيز على استراتيجية النمو ارتفعت الفاعلية)، بمعامل تحديد بلغ (0.193)، أي أن التركيز على استراتيجية النمو تُفسر 19.3% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعني أن إستراتيجية النمو لها دور في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (48.621)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P-Value المقابلة لقيمة اختبار (F) بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (51) وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية النمو وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لإستراتيجية النمو التسويقية في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع، وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن تطبيق استراتيجية (النمو) من شأنها أن تؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

7-2- ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابعة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كانت استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية من شأنها أن تؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت

الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويبين الجدول (52) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الفرعي الثاني المنبثق من الفرضية السابعة والمتغير التابع.

الجدول (52) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية	0.470 (+)	0.221	الانحدار الخطأ	5.861	5.861	57.558	0.000 *
				20.670	0.102		

* دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابعة إلى اختبار العلاقة بين إتباع الإستراتيجية التسويقية (الدفاع عن الحصة السوقية) وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.470)، (أي كلما زاد التركيز على استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية ارتفعت الفاعلية)، بمعامل تحديد بلغ (0.221)، أي أن التركيز على استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية تُفسر 22.1% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعني أن إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية لها دور في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (57.558)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P- Value المقابلة لقيمة اختبار (F) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (52) وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية (الدفاع عن الحصة السوقية) وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لإستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع، وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن تطبيق استراتيجية (الدفاع عن الحصة السوقية) من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

3-7- ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابعة عند مستوى معنوية (0.05)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple Regression) لمعرفة ما إذا كانت استراتيجية المنافسة من شأنها أن تؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويبين الجدول (53) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الفرعي الثالث المنبثق من الفرضية السابعة والمتغير التابع.

الجدول (53) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية المنافسة وفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية المنافسة	0.397 (+)	0.157	الانحدار الخطأ	4.177 22.354	4.177 0.110	37.932	0.000 ♦

♦ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وتهدف الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة السابعة إلى اختبار العلاقة بين إتباع الإستراتيجية التسويقية (المنافسة) وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة بلغت (0.397)، (أي كلما زاد التركيز على استراتيجية المنافسة ارتفعت الفاعلية)، بمعامل تحديد بلغ (0.157)، أي أن التركيز على استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية تُفسر 15.7% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية) وهذا يعنى أن إستراتيجية المنافسة لها دور في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأن قيمة (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بلغت (37.932)، وأن مستوى المعنوية المشاهد P- Value المقابلة لقيمة اختبار (F) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبار السابق الوارد بالجدول (53) وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية (المنافسة) وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لإستراتيجية المنافسة في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفه متغير تابع، وبناء عليه فقد تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث أكدت نتائج الاختبار أن تطبيق استراتيجية (المنافسة) من شأنه أن يؤدي إلى رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجداول (51،52،53) تعرّف الباحث على المتغيرات المستقلة الفرعية الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية المقترحة (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) ذات العلاقة بالمتغير التابع (الفاعلية)، وتبين للباحث وجود علاقة وتأثير معنوي بين كل استراتيجية تسويقية على حدة كمتغير مستقل وبين الفاعلية كمتغير تابع، وسيتم في هذا الجزء دراسة تأثير كل الاستراتيجيات الثلاث المقترحة معاً كمتغير مستقل مع الفاعلية كمتغير تابع، وفيما يلي دراسة لتأثير الاستراتيجيات التسويقية معاً (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، واختبار ذلك التأثير أستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين كل من الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) كمتغير مستقل و وبين الفاعلية كمتغير تابع، انظر الجدول رقم (54).

جدول رقم (54) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية معاً وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستراتيجيات التسويقية	0.584 (+)	0.341	الانحدار الخطأ	9.050 17.480	3.017 0.870	34.689	❖ 0.000

❖ دال عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (54) العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية كمتغير مستقل وبين الفاعلية كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة بينهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.584، أي كلما زاد الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ارتفعت فاعليتها، وبلغ معامل التحديد (0.341)، أي أن أتباع الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تُفسر 34.1% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية)، وتؤكد قيمة F المحسوبة والتي بلغت 34.689 بدلالة إحصائية 0.000 وهي معنوية عند 0.05، وهذا يؤكد علاقة الاستراتيجيات التسويقية المقترحة بفاعلية المنشآت قيد الدراسة والجدول التالي رقم (55) يوضح ذلك.

جدول رقم (55) يوضح نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر الاستراتيجيات التسويقية في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة

الاستراتيجيات التسويقية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو	0.158	0.038	0.298	4.192	❖ 0.000
الدفاع عن الحصة السوقية	0.131	0.052	0.192	2.544	❖ 0.012
المنافسة	0.193	0.039	0.302	4.902	❖ 0.000

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ولاختبار أثر كل استراتيجية في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة، اتضح ذلك من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (55)، ومن خلال متابعة معاملات Beta، واختبار t نجد أن الاستراتيجيات الأكثر تأثير هي المتمثلة في (المنافسة، والنمو، والدفاع عن الحصة السوقية) على التوالي وهي مجتمعة ذات تأثير في الفاعلية، بدلالة معاملات Beta لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول السابق رقم (55)، وبدلالة إحصائية أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) في رفع فاعلية

المنشآت قيد الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (56) التالي، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (56) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال اتباع الاستراتيجيات التسويقية المتبعة كمتغير مستقل

ترتيب دخول العناصر المستقلة في التنبؤ	قيمة معامل الارتباط R	التغير في R^2	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
النمو (a)	0.470	0.221	0.221	57.558	0.000 ❖
الدفاع (b)	0.532	0.063	0.284	39.966	0.000 ❖
المنافسة (c)	0.584	0.058	0.341	34.689	0.000 ❖

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

(a) النمو. (b) النمو والدفاع.

(c) النمو والدفاع والمنافسة.

يتبين من الجدول رقم (56) بان متغير المنافسة يُفسر ما مقداره 22.1% من التباين في المتغير التابع (الفاعلية)، ودخل متغير الدفاع عن الحصة السوقية حيث يُفسر ما مقداره 6.3% من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير النمو حيث فسر 5.8%، من التباين في المتغير التابع، ولم يخرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي أي متغير من المتغيرات المستقلة، وبذلك تكون استراتيجيات "النمو، الدفاع، المنافسة" متغيرات مستقلة ذات تأثير على المتغير التابع "الفاعلية" بمعامل ارتباط 0.584 ودلالة إحصائية 0.000، وتُفسر هذه المتغيرات معاً 34.2% من التباين في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

الاستنتاج: يتبين من خلال نتائج الاختبارات السابقة الواردة بالجداول (54،55،56) وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستراتيجيات التسويقية مجتمعة والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكلما زاد الاهتمام بها مجتمعة زادت (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال الاختبارات الإحصائية السابقة تم تحديد أهمية كل استراتيجية على حدة وتوصل الباحث إلى أن كل الاستراتيجيات التسويقية (النمو، والدفاع، المنافسة) ذات أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة وذلك من خلال إدخال الاستراتيجيات في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي بينت ذلك.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات المقترحة

أولاً / النتائج

- 1- يُعد مصطلح المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة جزءاً من منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وليست كلها، وإن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة توصف بها المصانع الصغيرة والمتوسطة التي تنتج وتسوق منتجاتها، وتطبق مفهوم التخصص في الإدارة وتقسيم العمل، ولديها مستوى تكنولوجي متقدم، ولديها خصائص وموارد ومشكلات واحتياجات تختلف كلياً عن الصناعات الحرفية الصغيرة والصناعات المنزلية، التي بدورها توضع تحت مسمى الصناعات الصغرى.
- 2- تُعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالتحليل في هذه الدراسة هي منشآت تعمل في قطاع الصناعة (الصناعات الهندسية، الغذائية، نسيجية، أعلاف حيوانية، صناعات كيميائية) ومسجلة في غرفة الصناعة والتجارة طرابلس، ويعمل في غالبيتها من 10 عمال إلى 50 عامل، وغالبية المنشآت عمرها الإنتاجي من 3 إلى 10 سنوات، وقيمة رأس مالها من 50 إلى 500 ألف دينار، وتتوزع إداراتها بين المالك والأقرباء وبعضها يديرها مدير مستقل والنسبة الكبرى تدار من قبل مالكيها، وأغلب مديري المنشآت من حملة الشهادات الجامعية والمعاهد التخصصية، وانحصرت غالبيتها من حيث الشكل القانوني بين التشاركيات التضامنية والشركات المساهمة، والنسبة الكبرى منها تسوق إنتاجها في السوق المحلية والسوق الوطنية.
- 3- توفرت في كل المنشآت المدروسة الشروط والمعايير الكمية والنوعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المتعارف عليها عالمياً وهي (معيار عدد العاملين، ومعيار رأس المال، ومعيار الشكل القانوني، ومعيار الإدارة).
- 4- لدى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في الدراسة برامج تطوير وتحسين للمنتجات، من خلال وضع علامة تجارية خاصة بها تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة لها، وتشترى المواد الأولية بالمواصفات والمعايير المعتمدة، وتميز منتجاتها عن طريق الجودة، وتقوم بعملية التوزيع والتغليف، وتقوم بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتج، وتهتم جميعها بعملية تطوير المنتج.

- 5- المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تسعر منتجاتها بناء على التكاليف الحقيقية للمنتج وإضافة هامش ربح بسيط، وبناء على أسعار المنافسين، وتحدد الأسعار أحياناً بناء على حجم الطلب على المنتج، وعند تحديد الأسعار تأخذ المنشآت المستهدفة بالتحليل جودة المنتج ودخل العملاء في الحساب.
- 6- توزع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة منتجاتها عن طريق تجار الجملة وتجار التجزئة، وتقوم بالتوزيع المادي لنقل وتخزين المنتجات، ولا تقوم المنشآت بالتوزيع المباشر للعملاء.
- 7- المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تقوم بالترويج لمنتجاتها عن طريق (الإعلان، والنشر، والبيع الشخصي) وتعتمد في ذلك على تقليد المنافسين، والسعر، والجودة، ودراسة الجمهور، وتقوم بوضع ميزانية لهذا الغرض.
- 8- المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المستهدفة بالدراسة تتبنى الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع، المنافسة) لتسويق منتجاتها وتعد ملائمة لها.
- 9- تبين من التحليل أن المنشآت المبحوثة حققت تقدماً ملحوظاً في الحصة السوقية وحجم المبيعات والأرباح ويمكن تفسير ذلك إلى إتباع الشركات المبحوثة إلى سياسة عناصر المزيج التسويقي وكذلك عملها وفق إستراتيجية النمو والدفاع والمنافسة التسويقية التي أظهرت قيم متوسطات عالية في جميع فقراتها وكانت أعلى من المتوسط المعتمد في الدراسة.
- 10- تختلف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة باختلاف معايير تعريفها من حيث (عدد العاملين، سنوات خبرة المنشأة في السوق، ورأس المال) ونجد أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات) وهي الأكثر تطبيقاً للاستراتيجيات التسويقية (النمو، والدفاع، والمنافسة)، وقد توافقت هذه المعايير مع تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الذي تناولته الدراسة.
- 11- وجود فروق معنوية بين تركيز المنشآت قيد الدراسة على (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية) وكانت الربحية أقل المتوسطات بينما أخذ جانب الحصة السوقية وحجم المبيعات الأكثر اهتماماً من قبل المنشآت المستهدفة بالتحليل، حيث كانت متوسطاتهما أعلى من متوسط الربحية بفارق بسيط ونستنتج من ذلك أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تركز بالدرجة الأولى على تسويق منتجاتها بأكبر كمية مبيعات ممكنة، ويكون ذلك عن طريق التركيز على القطاعات السوقية التي تستطيع الوصول إليها.
- 12- أسفرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة عن وجود علاقة بين عنصر المنتج وبين فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لتطوير المنتج في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- 13- أسفرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة عن وجود علاقة بين عنصر التسعير والمتغير التابع

المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير للتسعير في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

14- أتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الخامسة عن وجود علاقة بين التوزيع و فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لعنصر التوزيع في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

15- أتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية السادسة وجود علاقة بين عنصر الاتصالات التسويقية والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وجود تأثير لعنصر الاتصالات التسويقية في رفع (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

16- أسفرت نتائج الاختبار المتعدد التدريجي عن وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي مجتمعة والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكلما زاد الاهتمام بها مجتمعة زادت (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال الاختبارات الإحصائية السابقة تم تحديد أهمية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وتوصل الباحث إلى أن العناصر الأكثر أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة هي (المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية) وذلك من خلال إدخال العناصر في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي أخرجت عنصر التوزيع من المعادلة.

17- أسفرت نتائج اختبار الفرضية السابعة عن وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الدفاع عن الحصة السوقية، المنافسة) مجتمعة، وكل على حدة، والمتغير التابع المتمثل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وكلما زاد الاهتمام بها مجتمعة أو كل واحدة منها على حدة زادت (فاعلية) المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال الاختبارات الإحصائية السابقة تم تحديد أهمية كل استراتيجية على حدة وتوصل الباحث إلى أن كل الاستراتيجيات التسويقية (النمو، والدفاع، المنافسة) ذات أهمية وتأثير في رفع فاعلية المنشآت قيد الدراسة وذلك من خلال إدخال الاستراتيجيات في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي التي بينت ذلك.

18- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة استطاعت أن تفسر ما نسبته 62% من التغير الحاصل في فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعنى أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في تحقيق الفاعلية لتلك المنشآت لم يتضمنها نموذج الدراسة، أما ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لدرجة تحقيقها للفاعلية (الربحية، زيادة الحصة السوقية، وزيادة حجم المبيعات) كل من عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في (المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية)، وإستراتيجية النمو (تطوير المنتج/ تطوير السوق) وإستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية (الاستقرار/ المدافع) وإستراتيجية المنافسة (التميز، والتركيز على قطاع سوقي معين).

ثانياً/ تحليل متغيرات الدراسة:

انطلاقاً من تحليل ومناقشة التساؤلات والفرضيات ومن خلال السعي للوصول إلى أهداف الدراسة توصل الباحث إلى تحديد المتغيرات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في (الربحية، وحجم المبيعات، والحصة السوقية) وذلك وفق الاستنتاجات التسويقية التالية:

1- عنصر المنتج:

- إن التطوير والتحسين الدائم للمنتج يؤثر ايجابياً على زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- إن وضع علامة تجارية خاصة تميز منتجات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عن المنتجات المنافسة لها من شأنها أن تزيد من فاعلية المنشآت وخاصة في الأسواق المزدحمة بالمنتجات المشابهة.
- يُعد الحصول على المواد الأولية بالمواصفات والمعايير المعتمدة يؤدي إلى تميز المنتجات عن طريق الجودة وهذا من شأنه أن يعطى للمنشآت فرصة البقاء بقوة في السوق.
- تقوم بعملية التنويع والتغليب من خلال التعرف على آراء العملاء والتحسين المستمر لها يساهم في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- هذه النتائج تنطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).

2- عنصر التسعير:

- بعض المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تسعر منتجاتها بناء على التكاليف الحقيقية للمنتج.
- بعض المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تسعر منتجاتها بناء على إضافة هامش ربح بسيط.
- بعض المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تسعر منتجاتها بناء على أسعار المنافسين.
- تحدد الأسعار أحياناً في بعض المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل بناء على حجم الطلب على المنتج.
- عند تحديد الأسعار تأخذ المنشآت المستهدفة بالتحليل جودة المنتج ودخل العملاء في الحسبان.
- هذه النتائج تنطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10

عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).

3- عنصر الاتصالات التسويقية:

- المنشآت الصناعية المستهدفة بالتحليل تقوم بالترويج لمنتجاتها عن طريق (الإعلان، والنشر، والبيع الشخصي).
- يعتمد بعضها في ترويج منتجاتها على تقليد المنافسين.
- تأخذ في الحسبان عند ترويج منتجاتها على (الجودة، ودراسة الجمهور).
- تقوم بوضع ميزانية لغرض الترويج.

4- عنصر التوزيع: خرج عنصر التوزيع من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بعناصر المزيج التسويقي، ويعزى الباحث ذلك إلى اعتماد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في توزيع منتجاتها على السوق المحلية والسوق الوطنية من خلال تجار الجملة وتجار التجزئة، وأن المنشآت الصناعية قيد الدراسة لم تولي اهتمام بالتوزيع المباشر للعملاء.

5- استراتيجية النمو (تطوير المنتج / تطوير السوق):

- تقوم المنشآت قيد الدراسة بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتجات وتعديلها وتطويرها.
- تقدم المنشآت قيد الدراسة نماذج وتصاميم مختلفة لتتناسب أذواق واحتياجات العملاء.
- تسعى المنشآت قيد الدراسة إلى دخول مناطق جغرافية جديدة محلية لتسويق منتجاتها.
- تقدم المنشآت منتجات جديدة موجهة إلى الأسواق الجديدة.
- تبتعد المنشآت قيد الدراسة عن الأسواق كثيفة المنافسة.
- تسعى المنشآت إلى إنتاج مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية.
- هذه النتائج تطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).

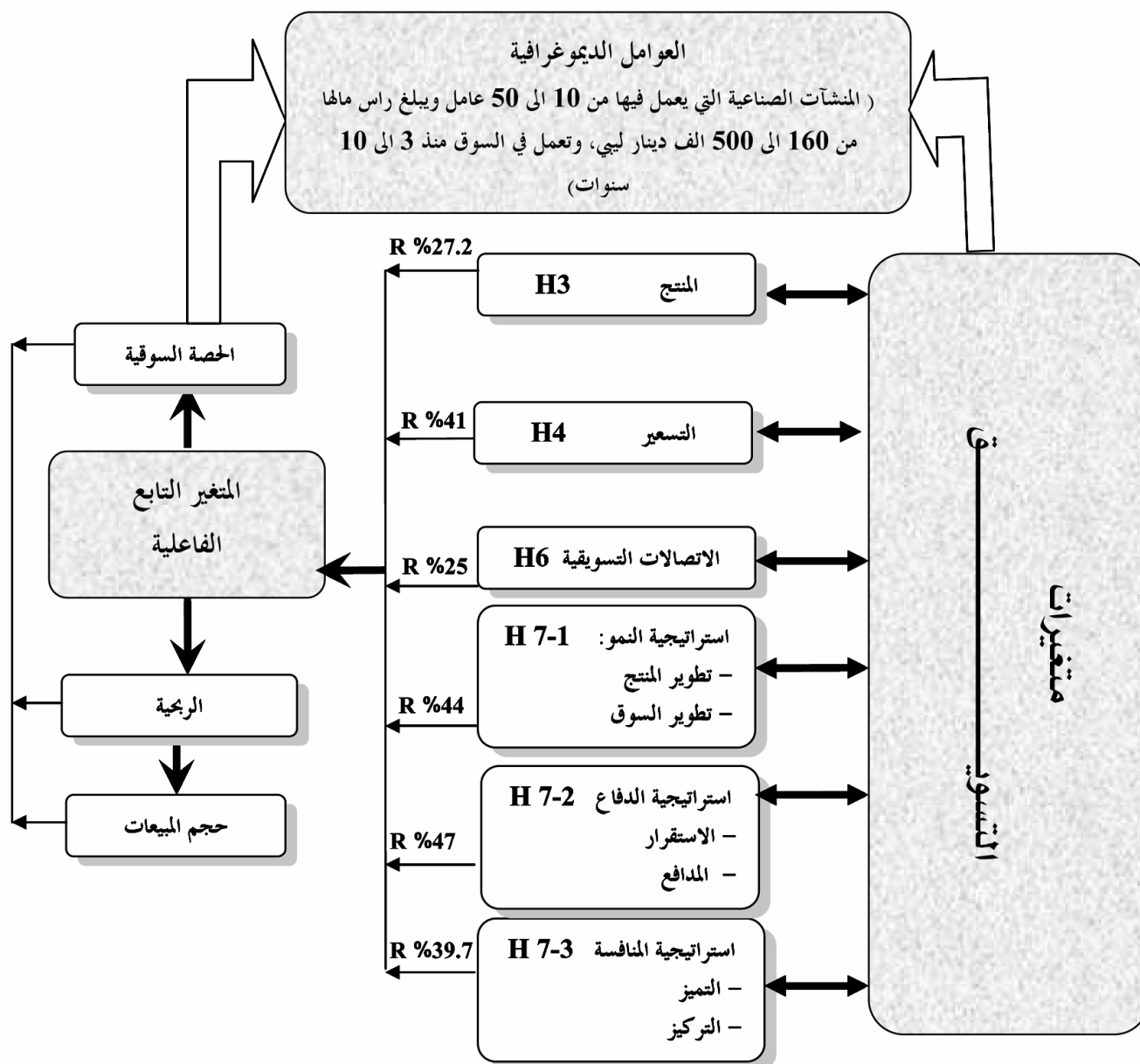
6- استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية (الاستقرار / المدافع):

- تقوم المنشآت قيد الدراسة ببناء الصورة الذهنية للعملاء بناء على الجودة العالية، والمنتج الموجود باستمرار، وبالسعر الذي يناسبهم.
- تقوم المنشآت قيد الدراسة بالدخول في تكتلات أو اتحادات مع المنشآت الأخرى المشابهة لها في الإنتاج.
- تعمل المنشآت قيد الدراسة على التكامل والتواصل مع موردي المواد الخام وتحفظ بعلاقة جيدة معهم لكي تتفادى محدودية الموارد.

- تركز المنشآت قيد الدراسة على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.
- تسعى المنشآت قيد الدراسة إلى الاستفادة من نقاط ضعف المنافسين، وكذلك تسعى لتحقيق الربح من خلال تحقيق توقعات العملاء.
- هذه النتائج تنطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).
- 7- استراتيجية المنافسة (التميز / التركيز):
 - تدرك المنشآت قيد الدراسة بأن الفهم الدقيق لحاجات العملاء، وجودة المنتجات، وتقديم الخدمة الجيدة للعملاء، وتطبيق التسويق بالعلاقة مع العملاء، والأسعار المناسبة للعملاء تعد كلها سبباً لتحقيق التميز.
 - تقوم المنشآت قيد الدراسة بالتركيز على قطاع سوقي معين لتسويق منتجاتها، وتركز على الخدمة المميزة في تسويق منتجاتها، وتركز على تقديم الأسعار المناسبة للعملاء، ويعد جوهر المنافسة لديها في تحقيق السيطرة على التكاليف، وكذلك البحث على قطاع سوقي محدد لكي تحقق فيه الميزة التنافسية، وكذلك تتطلع من نقاط قوتها لتحسين موقعها التنافسي في مركز معين من السوق.
 - هذه النتائج تنطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).
- 8- الفاعلية (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الأرباح)
 - نجد أن المنشآت قيد الدراسة حققت تقدماً ملحوظاً في الحصة السوقية وحجم المبيعات والأرباح ويمكن تفسير ذلك إلى إتباع الشركات المبحوثة إلى سياسة عناصر المزيج التسويقي وكذلك عملها وفق إستراتيجية النمو والدفاع والمنافسة التسويقية التي أظهرت قيم متوسطات عالية في جميع فقراتها وكانت أعلى من المتوسط المعتمد في الدراسة.
 - وجود فروق معنوية بين المنشآت التي ركزت على (الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية) وكانت الربحية أقل المتوسطات تركيزاً بينما أخذ جانب الحصة السوقية وحجم المبيعات الأكثر تركيزاً من قبل المنشآت المستهدفة بالتحليل حيث كان متوسطاتهم أعلى من متوسط الربحية بفارق بسيط ونستنتج من ذلك أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تركز بالدرجة الأولى على تسويق منتجاتها بأكثر كمية مبيعات ممكنة ويكون ذلك عن طريق التركيز على القطاعات السوقية التي تستطيع الوصول إليها.
 - هذه النتائج تنطبق على المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها (من 10 عمال إلى 50 عامل)، وبلغ رأس مالها (من 160 ألف دينار إلى 500 ألف دينار)، وتعمل في السوق منذ (3 سنوات إلى 10 سنوات).

ثالثاً/ النموذج المقترح لزيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (20) يبين النموذج المقترح لزيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من تصميم الباحث بناء على نتائج الدراسة

مما تقدم يعبر الباحث عن النموذج السابق بالمصفوفة التالية التي تبين علاقة المتغيرات المستقلة في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة والجدول رقم (57) التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (57) مصفوفة تبين علاقة المتغيرات المستقلة في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

الاتصالات التسويقية	التسعير	المنتج	التوجه نحو المزيج التسويقي الاستراتيجيات التسويقية
استراتيجية النمو المعتمدة على الاتصالات التسويقية	استراتيجية النمو المعتمدة على التسعير	استراتيجية النمو المعتمدة على المنتج	نحو استراتيجية النمو
استراتيجية الدفاع المعتمدة على الاتصالات التسويقية	استراتيجية الدفاع المعتمدة على التسعير	استراتيجية الدفاع المعتمدة على المنتج	نحو استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية
استراتيجية المنافسة المعتمدة على الاتصالات التسويقية	استراتيجية المنافسة المعتمدة على التسعير	استراتيجية المنافسة المعتمدة على المنتج	نحو استراتيجية المنافسة

وبالنظر الى المصفوفة السابقة نستنتج تسعة بدائل استراتيجية فرعية تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الفاعلية وهي:

- 1- النمو المعتمد على المنتج: تقوم هذه الاستراتيجية على المنتج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي من خلال تطوير المنتج، والتنويع في المنتجات، وتطوير السوق، لتحقيق نمو في الحصة السوقية، وتحقيق نمو في المبيعات، ويكون ذلك بالتركيز على إستراتيجية تطوير المنتج وتطوير السوق من خلال التعرف على آراء المستهلكين حول جودة المنتجات الحالية، وتعديل وتطوير المنتجات وفقاً لآراء المستهلكين، وطرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتجات لتتناسب مع أذواق المستهلكين، ودراسة التغير في خصائص المستهلكين بهدف جذب مستهلكين جدد.
- 2- النمو المعتمد على التسعير: تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق النمو من خلال دراسة الاسعار عند تصميم المنتجات، ووضع اليات تسعير تناسب دخل المستهلك مع المحافظة على جودة المنتجات وشهرة العلامة التجارية عند تحديد الاسعار.
- 3- النمو المعتمد على الاتصالات التسويقية: تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق النمو من خلال دراسة الجمهور المستهدف بعناية، وأخذ جودة المنتج بالحسبان، ودراسة السعر قبل البدء بإعداد حملة ترويجية لكي تتمكن المنشآت من الاتصال التسويقي لتعريف المستهلكين بالمنتجات وخصائصها واماكن تواجدها.

4- الدفاع عن الحصة السوقية المعتمدة على تطوير المنتج: تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لأشباع احتياجاته ورغباته، ومن هذا المنطلق ولكي تتمكن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من الدفاع عن حصتها السوقية يجب أن تبني الصورة الذهنية للعملاء على أساس الجودة العالية، وتوفر المنتج باستمرار في السوق بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين.

5- الدفاع عن الحصة السوقية المعتمدة على التسعير: تقوم هذه الاستراتيجية من خلال بناء الصورة الذهنية للعملاء على أساس السعر الذي يناسبهم، كما أن دراسة أسعار المنافسين من شأنه أن يساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ قرارات متعلقة بالسعر مثل تحديد قائمة الاسعار، الخصومات، شروط السداد، وعمل قواعد لمنح الائتمان.

6- الدفاع عن الحصة السوقية المعتمدة على الاتصالات التسويقية: تقوم هذه الاستراتيجية على قيام المنشآت بكافة الأنشطة التي تتخذها للاتصال بسوقها المستهدف والترويج لمنتجاتها، وذلك من خلال استخدام عناصر المزيج الترويجي الامثل في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتجات لكي تتمكن من الدفاع عن حصتها السوقية.

7- المنافسة المعتمدة على تطوير المنتج: تقوم هذه الاستراتيجية على المنافسة القائمة على التميز في المنتجات من خلال فهم حاجات العملاء والمحافظة على جودة المنتجات، والتركيز على القطاع السوق الذي تحقق فيه المنشآت ميزة تنافسية.

8- المنافسة المعتمدة على التسعير: تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق التميز من خلال التركيز على قطاع سوقي معين تستطيع المنشآت فيه السيطرة على التكاليف وتحقيق التميز في ذلك القطاع من خلال اسعار المنتجات.

9- المنافسة المعتمدة على الاتصالات التسويقية: تقوم هذه الاستراتيجية على مواجهة المنافسين من خلال ايصال الرسالة التسويقية للمستهلكين متضمنة تميز في المنتجات، واسعار مدروسة، مع دراسة للعملاء من حيث الحاجات والتوقعات.

ثالثاً / التوصيات المقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات المقترحة لزيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ليبيا كالاتي:

أولاً: على مستوى إدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

- 1- الاهتمام بعنصر التوزيع والعمل على استخدام التوزيع المباشر محاولة خلق قنوات توزيع جديدة تعتمد على طبيعة المنتجات وخصائصها لكي تتمكن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من ايصال المنتجات الى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- التركيز على دراسة السوق والتعرف على حاجات ورغبات العملاء هي نقطة البداية لتخطيط المنتجات، فضلاً عن الاحتفاظ بأستمراريتها طوال دورة حياة المنتج.
- 3- العمل على تطوير المنتجات حتى تستطيع الصمود أمام المنتجات المشابهة المستوردة في السوق الليبي.
- 4- حضور المؤتمرات والندوات الخاصة بالصناعة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الاشتراك في المعارض والأسواق المتخصصة التي تقام بصفة دورية داخل ليبيا وخارجها.
- 5- الاهتمام والتركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعدم الاعتماد على التنبؤ العفوي والعشوائي للسوق وردود الفعل غير المدروسة لمتغيرات البيئة التسويقية.
- 6- الاهتمام بدراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئة التنافسية التي يعملون بها والعمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للاستعداد للمنافسة والتصدي لها.
- 7- الحرص على تطبيق استراتيجيات (النمو، والدفاع عن الحصة السوقية، والمنافسة) لتساهم في زيادة فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: على مستوى الدولة

- 1- وضع استراتيجية وطنية لدعم قطاع المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة وتطوير تنافسيته محلياً ودولياً، في محاولة لحمايتها من خطر المنافسة الأجنبية من خلال المنتجات المستوردة في السوق الليبي، ويجب أن تتضمن الاستراتيجية البنود التالية:
- توفير قواعد بيانات حول المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة لتسهيل عمل الباحثين والمنظمات المعنية بها.

- توفير كل المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حول الأسواق المحلية والدولية سواء على الانترنت أو النشرات والدوريات أو لدى الجهات ذات العلاقة.
- 2- الترويج محليا لمنتجات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وزيادة الوعي لدى المستهلك وذلك من خلال الإقبال على شراء منتجاتها.
- 3- المساهمة المادية والفنية في إعداد دراسات السوق.
- 4- إنشاء معارض دائمة لمنتجات المشاريع الصناعية الصغيرة محليا ودوليا.

ثالثاً: اتجاهات بحث مستقبلية:

- انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة والحدود التي عملت بها يمكن اقتراح المجالات التالية لتكون نواة أفكار لأبحاث مستقبلية:
- 1- دراسة تأثير متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، خاصة وأن المتغيرات المستقلة التي اختبارها النموذج فسرت نسباً معقولة من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية إلا أن هناك مجالاً واسعاً لمتغيرات أخرى مؤثرة ولكن لم يتضمنها النموذج.
 - 2- البحث في تطوير نموذج أقوى خاص بإستراتيجيات تسويقية أخرى لم يتناولها النموذج.
 - 3- تطبيق واختبار النموذج التي اقترحتها الدراسة على قطاعات صغيرة ومتوسطة أخرى غير التي تمت دراستها وفي مناطق جغرافية أخرى.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

- 1- أحمد ماهر وآخرون، المشاريع المتناهية في الصغر (الكويت: جامعة الكويت، 2002).
- 2- بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات (عمان: دار العقل للنشر، ط2، 2009).
- 3- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسوق (دمشق: دار الرضا للنشر، ط1، 2008).
- 4- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق (عمان: دار اليازوري للنشر، 2007).
- 5- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (عمان: دار المسيرة للنشر، ط1، 2008).
- 6- سعاد رائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2005).
- 7- سمير عزيز، نظام سويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، 1999).
- 8- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
- 9- طارق طه، إدارة التسويق (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008).
- 10- طاهر الغالب، إدارة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة (عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2009).
- 11- عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات (القاهرة: منشورات جامعة حلوان، 2007).
- 12- عبد الرحمن يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1996).
- 13- على الخضر وآخرون، اساسيات التسويق (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2010، 2011).
- 14- فايز النجار، عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2008).
- 15- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة (عمان: دار الشروق للنشر، 2006).

- 16- فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن نفاع (دمشق: دار علاء الدين للنشر، ط1، 2008).
 - 17- كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003).
 - 18- محمد ناصر، غياث الترجمان، إدارة التسويق (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2005).
 - 19- محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003).
 - 20- محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق (عمان: دار الحامد للنشر، 2007).
 - 21- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم (بغداد: مكتبة مرام للطباعة، 1999).
 - 22- مصطفى أبوبكر، التسويق الحديث (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009).
 - 23- المهدي غنية، التسويق (طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 2000).
 - 24- ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
 - 25- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008).
 - 26- نزار البرواري، أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2008).
 - 27- هاني الضمور، إدارة قنوات التوزيع (عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2004).
 - 28- هيام أبوعقلة، التسويق (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2002).
- ب. الدوريات والبحوث الأكاديمية:**
- 1- ابراهيم البكور، معوقات تبني التسويق عبر الانترنت في الشركات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق، (2009).
 - 2- أشرف الشوربجي، دور المعلومات في حل المشاكل التسويقية للمنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، 2004.
 - 3- أمنية شبانة، دور الصناعات الصغيرة في الدول النامية، المجلة العلمية كلية التجارة، العدد 19، جامعة الأزهر، 2000.
 - 4- بركات أبو النور، استراتيجية النهوض بالصناعات في مصر، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، 1998.
 - 5- حسن العربي، العوامل الداعمة لرفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، 2007.
 - 6- حسين الاسرج، تأثير الاتحاد الجمركي العربي على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ورقة مشاركة في الملتقى العربي لتنمية المشروعات الصغيرة مصر 2007.
 - 7- خالد السهلاوي، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التأقلم مع الدورات الاقتصادية المختلفة. " بحث مقدم في مؤتمر منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، جامعة اليرموك، اربد (تشرين الثاني 2004).

- 8- سالم غربية، أسامة الكيلاني (أهمية المشروعات الداعمة والمقدمة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، ندوة حول تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، 2006.
- 9- صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة وأثرها في القضاء على البطالة، مصر، المجلة العلمية لجامعة المنيا العدد 2 / 2007.
- 10- طارق هاشم، دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006
- 11- عبد الله أحمد شامية، سبل دعم وتطوير المشروعات الصغيرة، ورقة عمل في ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (بنغازي: ليبيا، جامعة قاريونس، 2006).
- 12- عبد الله شامية، الصناعات الصغيرة في القطاع الصناعي الليبي، بحث مقدم إلى مؤتمر واقع وآفاق الصناعات الليبية منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي (2001).
- 13-فايزة خير الله، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - العدد الثالث، 2004، جامعة عين شمس.
- 14- ماهر المحروق، إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها، مجلة: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، أيار 2006.
- 15- مصطفى محمود محمد، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر السنوي العلمي السابع، كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة - تونس (2007).
- 16- ملخص دورة المشروعات الصغرى والمتوسطة، إدارة المراكز المهنية العليا (طرابلس 17 - 23 / 2007).
- 17- الهام طميلة (تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية في الأردن)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، آذار، 2005.
- 18- الهام فخري، التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصناعية الغذائية الصغيرة، والمتوسطة، بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة - التحديات والآفاق المستقبلية -. منشورات جامعة اليرموك، اربد (2003) تشرين الثاني.
- 19- الهام فخري، ورقة بحثية منشورة، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية الفرص والتحديات بعنوان التسويق بالعلاقات، الدوحة- قطر(2003) 6 إلى 8 أكتوبر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A. Books:

1. Belch , George, E ,Advertising Promotion: An Integrated Marketing Communications, 5th Edition, Irwin. McGraw –Hill (2001).
2. Cravens D, Strategic Marketing, 4th Edition, Irwin McGraw Hill, Exhibit (2004).
3. Certo,Samuel,& Peter, The Strategic Management Process, 3rd ed, Irwin, Inc, (1995).
4. C. Nachmias, "Research Method in the Social " 2nd ed , New York: 5th Martins Press Inc(1981).
5. Egan, John.“Relationship Marketing–Exploring relational Strategies in marketing” Pearson Education-Prentice Hall (2007).
6. Egan, John. “Exploring strategies in marketing” Pearson Education- Prentice Hall-(2004).
7. Gunther Maier, and Edward M. Bergman, Small Business Management, Vienna University of Economics and Business Administration , Vienna, Austria(2006).
8. Justin at all , small business management ,an entrepreneurial emphasis , south, western, Thomson, (2008).
9. Kincaid,W. M. Jr. Promotion: Product, Service & Ideas, 6th.Edition , prentice Hall (2003).
10. Kotler, Philip,& Armstrong., principles of marketing, prentice hall.(2008).
11. Kotler ph, & Keller " marketing " Prentice Hall International ,8th , addition ,New Jersey ,(2006).
12. Kotler, Philip, Marketing Management, 11th Editions, Prentice -Hall Inc. (2003).
13. Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice –Hall (1997).
14. Kotler Philip and Gray Armstrong , Principles Of marketing, 9th end. Prentice Hall.(2005).
15. Kotler and Armstrong " Principles of marketing " Prentice Hall International ,8th , addition ,New Jersey ,(2004).
16. Lamb , Charles W,Hair,Joseph H. and McDaniel , principles of Marketing 7th edition , Cincinnati , south – Western (2004).
17. Leon, Megginson, Small Business Management– An entrepreneur's Guidebook , McGraw – Hill Irwin. 4th Edition (2008).
18. Murray, John &O 'Driscoll, A "Strategy and Process in marketing, Prentice Hall, new York, (2007).
19. McCarthy, E. Jerome, William Essentials of marketing – Global Approach, International edition, 8th, Mc Grow Hill publishing (2002).
20. Megginson et al, small business management, 4th edition, McGraw – Hill,(2003).
21. Michael Baker, The marketing 2nd, ed, Butterworth Heinemann, (1993).

22. Manu, George & Robert Nelson, what is Enterprise? Entrepreneurship Education in Vocational and Technical Training, Module (1) International Training Center of ILO, (2000).
23. Manu, G, the Marketing Environment, McGraw-Hill Book Company. (2000).
24. Pride M. William, Ferrell D.C. marketing concepts and strategies Houghton, Mifflin Company – Boston (2000).
25. Pickle Hat and Abraham Son Royce, Small Business Management. 5th edition – John Wiley and Sons , Inc. USA. (2004).
26. Procter T. Marketing Management, Integrating theory and Practice international Thomason business press, London, New York, (1996).
27. Sekaran, Vma , Research Methods from manager: Skill Building Approach, new York , John wilegand sons, plss (1984).
28. Siropolis, Nicholas, Small Business Management A Guide to Entrepreneurship, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, (1998).
29. Steinhoff, Dan, Small Business Management Fundamentals, McGraw-Hill Book Company, (1989).
30. Thompson, john. Strategic Management, Awareness and Change, 4nd Edition Chapman and hall, London (2005).
31. Terence A. Shimp, Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications, 7th Edition, South-Western(2006).
32. Rosen bloom , Bert, Marketing Channels:A Management View , 7th Edition ,South – Westron,(2004).
33. Walker, Boyd. And Larreche, Marketing Strategy: Planning and Implementation, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, Singapore (1999).

B. Periodicals:

1. British Institute of marketing (BIm) , BIm Magazine , V01.3.No 16 ,London (1989).
2. Barringer & Bluedorn “The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Marketing”, Strategic Management Journal 20(5) (2001).
3. Covin & Slevin, “Strategic Management of Small Firms”, Strategic Management Journal, 13 (January) (2005).
4. Day G. & Wensley, “Marketing Theory with Strategic” Journal of Marketing (2001) April.
5. Donny, C.D. & Luffman, Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation, Journal of Marketing Management,(2000).
6. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing” Harvard Business Review.(2001) (July- August).
7. Korin Roger, Robert. Paterson , Strategic Marketing , 9th ed , New Jersey , Prentice Hall, Inc (2001).
8. OECD, Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs), Vol. 1, Synthesis Report (2006) Paris.

9. Pelham "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium – sized manufacturing firms", Journal of Small Business Management, Jan,(2000) Vol.38.
10. Linda L.Price & Eric J, "Commercial Friendships: Service Provider- Client Relationships in Context", Journal of Marketing, Arnold (1999), Vol, 63, October.
11. Luehrman, Timothy "Strategy as a Portfolio of Real Options" Harvard Business Review. September- October (2004).
12. Leonidos C. Leonidou "The Marketing Information System: An Integration of the Extent Knowledge", Journal of World Business. 39(2004).
13. Leonidas. C "The Marketing Information System: An Integration of the Extent Knowledge", Journal of World Business.43. (2004).
14. Ralph. F, Doing a SWOT Analysis For your Internal Marketing Plan, Wilson E, web marketing today, march 13 (2000).
15. Stephan D, Marketing strategies implication, journal of marketing vol. 51 (1997).
16. J.S.juneja ,Development of small & medium Enterprises in the Indian Economy, third Arab Conference on small & medium Enterprises , Feb , Muscat,2004.
17. Mc Dermott ,cost –consciousness Beats pricing power ,Wall street journal , A1 ,may 3th. (2005).

C: Web

- 1- www.sba.gov/size/section
- 2- www.cipe.org
- 3- www.valuebasedmanagement.net/methods_marketing_mix.html
- 4- www.exary.upc.ca
- 5- www.wilson.com
- 6- www.marketingteacher.com/Lessonstore.htm#marketing_strategy
- 7- www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_ansoff.htm
- 8- http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm
- 9- www.mgtmsu.edu
- 10- www.udel.edu
- 11- www.12manage.com/methods_miles_snow_four_strategic_types.html

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (2): استمارة الاستبيان

الملحق رقم (3): رسالة تسهيل المهمة وقوائم غرفة التجارة والصناعة طرابلس

الملحق رقم (4): قرار اللجنة الشعبية العامة ومخرجات SPSS

الملاحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1.	عابد فضلية	أستاذ	الاقتصاد	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
2.	فريد الجاعوني	أستاذ	إحصاء	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
3.	منذر العواد	أستاذ	إحصاء	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
4.	خلف الجراد	أستاذ	إحصاء	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
5.	محمد ناصر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
6.	محمد الجاسم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
7.	جمال اليوسف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
8.	سامر مصطفى	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
9.	ريم رمضان	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
10.	عبدالسلام الأخضر	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية

الملحق رقم (2)
استمارة الاستبيان

استبيان

أخي مدير المصنع

تحية طيبة وبعد،،،،

يسعى الباحث في هذه الدراسة الميدانية بحث دور التسويق في رفع فاعلية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مدينة طرابلس الليبية، لذا أرجو التكرم بجزء من وقتكم الثمين لتعبئة هذه الاستبانة، سعياً للمصلحة العامة في محاولة وضع استراتيجية تسويقية تساعد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في زيادة فاعليتها وقدرتها التنافسية، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل لإغراض البحث العلمي فقط، ولن يشار لمصنعكم نهائياً في تقرير البحث.

شاكراً لكم حسن تعاونكم سلفاً

الباحث/ طارق الهادي على النائلي

سيقدم البحث لنيل درجة الدكتوراه من جامعة دمشق

هاتف جوال 0913202119

أولاً/ خصائص منشأتكم

- أرجوا وضع إشارة (√) في المربع الذي يتناسب مع إجابتك.

(1) يبلغ عدد العاملين الدائمين بمنشأتكم:

	10 عمال فأقل
	من 11 إلى 30 عامل
	من 31 إلى 50 عامل
	من 51 إلى 70 عامل
	أكثر من 70 عامل

(2) حدد سنوات خبرة منشأتكم في السوق:

	أقل من ثلاثة سنوات
	من 3 إلى 5 سنوات.
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
	أكثر من 10 سنوات .

(3) ما هي منتجات منشأتكم ؟

	منتجات غذائية
	منتجات نسيجية
	منتجات هندسية
	أخرى أرجو توضيحها ()

(4) كم بلغ راس مال منشأتكم بدون قيمتي الأرض والمباني؟

	من 50 الف إلى 150 الف دينار
	من 160 إلى 300 الف دينار
	من 300 إلى 500 الف دينار
	أكثر من 500 الف دينار

(5) الجهة التي تتولى إدارة منشأتكم

	المالك
	الأقرباء
	مدير مستقل

(6) المؤهل العلمي للشخص الذي يدير منشأتكم

	أقل من ثانوية عامة
	ثانوية عامة أو معهد متوسط
	جامعي
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

7) ما هو نوع الشكل القانوني لمنشأتكم؟

ملكية فردية	
تشاركية تضامنية	
شركة مساهمة	
توصية بسيطة	

8) ضع (✓) في المربع الذي يبين الأسواق التي تسوق فيها منتجات منشأتكم (يمكن الإجابة عن أكثر من خيار)

أسواق محلية على مستوى منطقة/ مدينة	
أسواق وطنية على مستوى ليبيا	
تصدير إلى أسواق دولية	

ثانياً/ فيما يلي فقرات عناصر المزيج التسويقي، يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (✓) تحت المربع الذي يتناسب مع إجابتك على كل فقرة .

المزيج التسويقي	درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
العنصر الأول المنتج						
1- تقوم منشأتكم بعملية التطوير الدائم للمنتجات						
2- تشتري منشأتكم المواد الأولية المتطابقة مع المواصفات والمعايير الليبية						
3- تعتمد منشأتكم بتميز منتجاتها عن المنافسين من حيث الجودة العالية						
4- تقوم منشأتكم بتميز منتجاتها باستخدام علامة تجارية خاصة بها						
5- تقوم منشأتكم بتحسين التغليف وتطويره وتنوع الأحجام والمقاسات						
6- تقوم منشأتكم بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتج						
7- تدرس منشأتكم الأسعار عند تصميم المنتجات						
العنصر الثاني التسعير						
8- تقوم منشأتكم بتسعير منتجاتها بناء على التكاليف الحقيقية للمنتجات						
9- يتم تسعير منتجاتكم بناء على أسعار المنافسين.						
10- تقوم منشأتكم بتسعير منتجاتها بناء على دراسة القيمة المدركة للمنتج						
11- تضع منشأتكم هامش ربح بسيط عند تسعير منتجاتها						
12- تتناسب أسعار منتجاتكم مع دخل العملاء						
13- تقوم منشأتكم بتسعير المنتجات حسب حجم الطلب عليها						
14- تقوم منشأتكم بتغيير الأسعار حسب دورة حياة المنتج						
15- تأخذ منشأتكم بالحسبان جودة المنتج عند تحديدها للسعر						
العنصر الثالث التوزيع						
16- عند اختيار قناة التوزيع تأخذ منشأتكم بالحسبان سعر المنتج						
17- توزع منشأتكم منتجاتها عن طريق تجار الجملة						
18- تتعامل منشأتكم مع تجار التجزئة في أغلب السوق المحلية						
19- تستخدم منشأتكم سياسة التوزيع المباشر للعملاء						
20- يُعد توزيع المنتجات في منشأتكم جيد						
21- تقوم منشأتكم بأنشطة التوزيع المادي كالنقل والتخزين						
22- تأخذ منشأتكم بالحسبان جودة وحساسية المنتجات عند اختيار قناة التوزيع						
العنصر الرابع الاتصالات التسويقية						
23- يتم دراسة الجمهور المستهدف بعناية قبل البدء بإعداد حملة ترويجية						

المزيج التسويقي	درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
24- يتم تخصيص مبالغ كافية ومدروسة لميزانية الترويج						
25- تستخدم منشأتكم نفس أساليب الترويج المستخدمة من قبل المنافسين						
26- هناك تدريب مستمر لمندوبي البيع التابعين للمنشأة على حسن التعامل مع العملاء						
27- يتم استخدام الإعلان في كافة الوسائل نظراً لانتشاره السريع						
28- تستخدم منشأتكم النشرات والمطبوعات لتقديم المعلومات الكافية لمستهلكيها						
29- تقوم منشأتكم باستخدام وسائل تنشيط البيع لمنتجاتها كتقديم العينات						
30- تعتمد منشأتكم على وسائل الاتصالات التسويقية تبعاً لجودة المنتج						
31- تعتمد منشأتكم على وسائل الاتصالات التسويقية وفقاً لسعر المنتج						

ثالثاً / فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تتناول الاستراتيجيات التسويقية، يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (√) تحت المربع الذي يتناسب مع إجابتك على كل فقرة

المقترحات الإستراتيجية التي تؤدي إلى (النمو، والدفاع عن الحصة السوقية، والمنافسة)	الدرجة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً/ (النمو) إستراتيجية تطوير المنتج/ تطوير السوق						
32- تقوم منشأتكم بالتعرف على آراء العملاء حول جودة المنتجات المقدمة						
33- تقوم منشأتكم بتعديل وتطوير المنتجات وفقاً لآراء العملاء						
34- تقوم منشأتكم بطرح نماذج وتصاميم مختلفة من المنتجات لتتناسب أذواق العملاء						
35- تقوم منشأتكم بدراسة التغير في أذواق المستهلكين بهدف استقطاب مستهلكين جدد						
36- تسعى منشأتكم للدخول إلى مناطق جغرافية جديدة لتسويق منتجاتها						
37- تبتعد منشأتكم عن القطاعات السوقية كثيفة المنافسة						
38- تسعى منشأتكم لإنتاج مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة						
39- إنتاج مجموعة مختلفة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية						
ثانياً/ الدفاع عن الحصة السوقية (الاستقرار/ المتفاعل)						
40- نبني الصورة الذهنية للعملاء على أساس الجودة العالية						
41- نبني الصورة الذهنية للعملاء على أساس المنتج الموجود باستمرار						
42- نبني الصورة الذهنية للعملاء على أساس السعر الذي يناسبهم						
43- الدخول في تكتلات مع منشآت صناعية صغيرة ومتوسطة مشابهة أمر ضروري						
44- التكامل مع موردي المواد الخام يساعدنا على تجاوز محدودية الموارد						
45- نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف						
46- نؤمن بأن الربح يتحقق في حال تحقيق توقعات العملاء						

					47- نسعى لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط ضعف المنافسين
					ثالثاً / ضمان المنافسة من خلال إستراتيجية (التميز/ التركيز)
					48- تعد القدرة على الفهم الدقيق لحاجات العملاء سبيلاً لتحقيق التميز
					49- نحقق التميز من خلال جودة منتجاتنا
					50- نحقق التميز من خلال تقديم الخدمة الجيدة للعملاء
					51- نحقق التميز من خلال العلاقة طويلة الأمد مع العملاء (التسويق بالعلاقة)
					52- نحقق التميز من خلال أسعار المنتجات
					53- تركيز منشأتكم على قطاع سوقي معين في تسويق المنتجات
					54- تركز منشأتكم على الخدمة المميزة في تسويق المنتجات
					55- نعمل من خلال التركيز على جودة منتجاتنا
					56- نعمل من خلال التركيز على تقديم أسعار مناسبة لمنتجاتنا
					57- يعد جوهر المنافسة البحث عن قطاع سوقي محدد تحقق فيه منشأتكم ميزة تنافسية
					58- نحقق السيطرة على التكاليف في حال العمل في قطاع سوقي محدد
					59- نطلق من نقاط قوتنا لتحسين موقعنا التنافسي في مركز معين من السوق

رابعاً / فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تتناول الفاعلية (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الأرباح)، يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (√) تحت المربع الذي يتناسب مع إجابتك على كل فقرة .

لا	لا أعرف	نعم	الإجابة
			الفاعلية (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الأرباح)
			60- ينمو حجم مبيعات منشأتكم بمعدلات جيدة
			61- هناك زيادة ملحوظة في الحصة السوقية لمنتجاتكم
			62- حققت منشأتكم تقدماً ملحوظاً في أرباحها خلال السنوات الثلاث الأخيرة
			63- حققت منشأتكم المكانة المميزة في السوق
			64- استطاعت منشأتكم دخول أسواق جديدة
			65- تمكنت منشأتكم من خفض تكاليفها

الملحق رقم (3)

رسالة تسهيل المهمة وقوائم غرفة التجارة والصناعة
طرابلس

الملاحق رقم (4)

قرار اللجنة الشعبية العامة ومخرجات SPSS