

دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر  
**Study the relationship between entrepreneurial Marketing and  
the performance of small and medium enterprises SMEs in Egypt**

رضا خلف حسين عبد الواحد

باحثة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر

إ.د / جمال سيد عبد العزيز

استاذ تسويق ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة

د/ مرفت محمد سيد رشوان

مدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة

**مستخلص:**

تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها محرك التنمية الاقتصادية في كل من المناطق المتقدمة والنامية ومنها مصر. وفي ظل تزايد إطرابات الأسواق والمنافسة القوية وعدم اليقين، هذا بالإضافة الى تزايد التباين في رغبات وإحتياجات العملاء، وبالتالي لم يعد التسويق التقليدي فعالاً وكافياً بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المحدودة الموارد في بيئة أعمال تنافسية للغاية، وفقا لهذا السياق يتعين على رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلغاء المبادئ التقليدية واستبدالها بأفكار وإجراءات مبتكرة جديدة، وتبني ممارسات التسويق الريادي، وفقا ل(Becherer et al., 2006)، يعد التسويق الريادي إستراتيجية مفيدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تعمل على حل قيودها ومشاكلها، فيما يتعلق بالإبتكار والمخاطر والموارد. ولذا تهدف هذه الدراسة الى أستكشاف العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. والتعرف على دور وأهمية تطبيق ممارسات التسويق الريادي وأثرها على تحسين الأداء من داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

**الكلمات مفتاحية:**

التسويق الريادي، الأداء، المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## Abstract

*Small and Medium Enterprises (SMEs) are known as it's the engine of economic development in both developed and developing regions, including Egypt. In light of the increasing market frames, competition and uncertainty; in addition to the increasing variance in customers' desires and needs. Therefore, traditional marketing is no longer effective and sufficient for small and medium enterprises with limited resources in the competitive business environment. According to this context, entrepreneurs and owners of small and medium enterprises must replace traditional principles, ideas and way of thinking, with new innovative ideas and procedures, as adopt Entrepreneurial Marketing (EM) practices, according to Becherer et al.,(2006). EM marketing is a useful strategy for small and medium enterprises, because it solves their problems and constraints, in terms of innovation, risk and resources. Thus, this study aims to explore the relationship between entrepreneurial marketing and performance of small and medium enterprises in Egypt; besides, identifying the role and importance of applying Entrepreneurial Marketing practices as well as their impact on improving performance within small and medium enterprises in Egypt.*

**Keywords:** *Entrepreneurial Marketing, Performance, Small and Medium Enterprises.*

## ١. مقدمة Introduction

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية في المناطق المتقدمة والنامية (Fatoki, 2019). فمنذ المراحل الأولى للعولمة الاقتصادية، درس الباحثون دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في منصة التنمية. وقد أجزوا مساهمتهم من حيث الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص العمل، وتعبئة المدخرات المحلية، والتخفيف من حدة الفقر، وتوزيع الدخل، والمساهمة في عائدات التصدير، ومن خلال التنمية الإقليمية (Fatoki, 2019؛ Hoque; Awang and Gwadabe, 2018).

وفقاً لتقرير البنك الدولي (٢٠١٨) في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي واليابان، فإن أكثر من ٩٩٪ من جميع الشركات هي مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم، والتي تساهم في ثلثي التوظيف في القطاع الخاص، وفي الدول النامية فإن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يساهم أيضاً بنسبة تصل إلى ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي و ٦٠٪ من إجمالي فرص العمل (Fatoki, 2019).

وعلى الرغم من أن دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد أمر حيوي، إلا أن العديد منها يعاني من فشل الأعمال والإفلاس والتصفية. لقد توصل Fatoki (2019)، بأن جنوب إفريقيا تتمتع بمعدل فشل مرتفع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك يرجع أساساً إلى التحديات المالية والتسويقية. كما تعاني بنغلاديش من إخفاقات تجارية كبيرة بسبب السلوك الريادي غير الملائم ونقص الموارد والتمويل واستراتيجية التسويق غير المناسبة (Bandara et al., 2020).

وبالنظر إلى واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، لقد أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor Report (GEM), (2019) أنه على الرغم من انتشار ثقافة ريادة الأعمال وخلق بيئة مفضلة لرواد الأعمال، يظل التحدي الذي يواجه غالبية الرواد وهو بدء أو إطلاق عمل تجاري جديد، أما بالنسبة للشركات القائمة بالفعل فهي متعثرة مالياً وشهد ثلثها

خروج مؤسسيها خلال نفس الفترة، كما تضاعفت معدلات عدم استمرارية الأعمال بسبب نقص الأرباح أو عدم الوصول للتمويل الكافي بشكل أساسي، وذلك لأن السوق يتغير بشكل كبير من عام إلى آخر (Adel and Mahrous, 2020)

ولذا في ظل تلك الظروف، يعد التسويق لريادة الأعمال (EM) أحد المحددات الحاسمة لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة وبقائها نظرًا لأن مناهجها التسويقية لا تتناسب مع نظريات التسويق التقليدية الراسخة (Becherer et al. 2012). يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة أن تكتسب ميزة تنافسية على مزاياها الفريدة المتمثلة في "الصغر" أثناء التنافس في ظروف السوق العالمية (Becherer et al. 2012; Aslam et al., 2018; Sadiku, Dana and Ramadani, 2019) وهكذا اقترح الباحثين أنه يتعين على رواد الأعمال ومديري الشركات الصغيرة التخلص من مبادئ الإدارة التقليدية واستبدالها بأفكار وأعمال مبتكرة جديدة، مثل التسويق الريادي EM، مع زيادة الديناميكيات والمنافسة في سياق الأعمال الحالي. كما توصل Eggers, et al. (2020) إلى إن التسويق الريادي EM يعد كأفضل نهج للقضاء على فشل الأعمال وتعزيز نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة واستمرارها على المدى الطويل.

لقد أظهرت العديد من أدبيات ريادة الأعمال والتسويق الريادي EM، أن التسويق الريادي له تأثير إيجابي على أداء الشركات (مارس سول، ٢٠١٣) إلى جانب تأثيره على الميزة التنافسية والربحية، ولذا، فإنه من المهم التقدم في مجال البحث وإجراء المزيد من الدراسات في مجالاته الفرعية وفحص العلاقات المقترحة بين المتغيرات ذات الصلة (Boonchoo et al, 2013; Adel and Mahrous, 2020) ولذا تسعى هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين التسويق الريادة وأثره على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. والتعرف على واقع وأهمية تطبيق ممارسات التسويق الريادي داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

## ٢. مراجعة الأدبيات: Literature Review

### ١.٢. التسويق الريادي

تم تقديم هذا المفهوم في عام ١٩٨٢ كنموذج جديد يدمج كلاً من ريادة الأعمال والتسويق، ويساعد مصطلح التسويق الريادي على وصف عملية تسويق الشركات التي تسعى وراء الفرص في ظروف السوق غير المؤكدة (Becherer et al. 2008).

### ١.١.٢. مفهوم وتعريف التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing Definition(EM)

لقد خلق التسويق الريادي (EM) فرصة لتطوير العديد من التيارات البحثية، مما أدى إلى وجهات نظر وتعريفات مختلفة لمفهوم التسويق الريادي EM. نتيجة لذلك، هناك العديد من التعريفات التي تتراوح من تلك التي تشير صراحة إلى التسويق في الشركات الصغيرة (Jones & Rowley, 2011; Sadiku, Dana & Ramadani, 2019)، وتلك التي لا تميز فيما يتعلق بحجم الشركة أو عمرها (Morris et al, 2002; Kraus et al, 2009)، وتلك التي تؤكد جوانب EM مثل خلق القيمة والإبداع (whalen et al., 2016; Sadiku, Dana & Ramadani, 2019). ومع ذلك، فإن جميع التعاريف EM لها شيء مشترك. وتحتوي جميعها على عناصر من تخصصات التسويق وريادة الأعمال.

لقد وضع موريس وآخرون. (٢٠٠٢) الأساس لأدب التسويق الريادي EM من خلال وصف EM على أنه "إجراءات تسويقية غير مخطط لها وغير خطية وذات رؤية لصاحب المشروع من خلال التحديد والاستكشاف الاستباقي للفرص لاكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال مناهج مبتكرة لإدارة المخاطر والاستفادة من الموارد والقيمة الإنشاء "وقدم إطار عمل ذي سبعة أبعاد على أساس التوجه الريادي والتوجه التسويقي. يوفر هذا النموذج الأساس لأعمال البحث اللاحقة.

وشرح (Bjerke and Hultman, 2002) مفهوم EM عن طريق استخدام إطار عمل مفاهيمي لتسويق المشاريع التي تقوم على أربعة مبادئ: المبدأ الأول هو زيادة الأعمال التي تشرح إجراءات تقدير الفرص. المبدأ الثاني هو الموارد التي تولد قيمة للعملاء، والتي يتم تشكيلها من خلال التعاون بين الجهات الفاعلة المختلفة التي تزيد من قيمة العملاء. المبدأ الثالث هو الإجراءات. المبدأ الأخير هو الجهات الفاعلة أو المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون في إنشاء قيمة العميل وتشغيل الإجراءات.

كما عرّف (Beverland and Lockshin, 2004) التسويق الريادي على أنه "إجراء فعال أو تكيف نظرية التسويق مع الاحتياجات المحددة للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تلك الإجراءات الفعالة في نفس الوقت المشكلات المتعلقة بالقيود المتعلقة بالابتكار والفرص والمخاطر والموارد". لقد نظروا أيضًا إلى تسويق الشركات الصغيرة والمتوسطة باعتباره تسويقًا لريادة الأعمال لأنه يمثل نهجًا عدوانيًا وغير تقليدي، والذي يمكّن رواد الأعمال العديد من الوسائل لضمان نجاح أعمالهم، على الرغم من ظروف الموارد المحدودة.

وعرف كراوس، هارمز وآخرون، (2010) التسويق الريادي (EN) على أنه: "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لإنشاء العملاء والتواصل معهم وتقييم القيمة لهم وإدارة علاقات العملاء بطرق تفيد المنظمة وأصحاب المصالح فيها وتتميز بالابتكار والمخاطر والمساندة. يركز هذا التعريف على الجانب التسويقي المتمثل في إنشاء التواصل وتقديمه بدلاً من التركيز على الجانب الريادي الذي يحدد الفرص. (Hoque, Awang and Gwadabe, 2018).

علاوة على ذلك كشف (Eggers et al, 2020). أن التسويق الريادي "EM كروح، وتوجه، وكذلك عملية لمتابعة الفرص في المشاريع المتنامية التي تخلق قيمة متصورة للعملاء من خلال العلاقات، ولا سيما من خلال توظيف الابتكار والإبداع والبيع والانغماس في السوق والتواصل والمرونة."

إن تعريف التسويق الريادي (EM) الأكثر شيوعاً الذي يمكن العثور عليه في الأدبيات (Ionitã,2012; Ismaail & Zainol,2018; Sadiku, Dana & Ramadani,2019) على أنه "الاستباقية والمبادرة واستغلال الفرص لاكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال مناهج مبتكرة لإدارة المخاطر وتوظيف الموارد وإنشاء القيمة". (Morris et al., ٢٠٠٢)

## ٢.١.٢. الحاجة الى التسويق الريادي: The Need for Entrepreneurial Marketing

ان السبب الذي فتح الحاجة إلى نموذج تسويقي جديد هو حقيقة أن بيئة الأعمال اليوم أصبحت صعبة للغاية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتميز هذه البيئة التنافسية بزيادة المخاطر وعدم اليقين والفوضى والتغيير والتناقض، ففي مثل هذه البيئات سريعة التغير والمعقدة والمضطربة والمضللة، علاوة على دورات حياة المنتج والأعمال الزائدة، تصبح الأرباح المتوقعة من العمليات الحالية غير مؤكدة إلى حد كبير، وبالتالي يجب على الشركات أن تبحث باستمرار عن فرص جديدة، (whalen et al,2016). ويتعين على رواد الأعمال إلغاء المبادئ التقليدية وإستبدالها بأفكار وإجراءات مبتكرة. (Alqahtani & Usley, 2018)

وفقاً لـ Day and Montgomery.(1999) هناك خمسة تغييرات ذات أهمية بارزة لمجال التسويق لاتباع اتجاه جديد مثل إقتصاد المعرفة المتصل، العولمة، التقارب، الأسواق المجزأة وغير الاحتكاكية والمطالبة بالعملاء وتحسين سلوكهم والمنظمات التكيفية. لقد تسببت العولمة في بعض التحولات في التسويق التقليدي، وبالتالي هناك أهمية لإنشاء وتطوير أشكال تسويقية غير تقليدية جديدة. ومن أجل الإستجابة لهذه التغييرات في بيئة الأعمال، برزت EM كمثال تسويقي جديد يساعد الشركات على إعادة التفكير في طريقة التسويق. فإن تطبيق EM سيكون مفيداً وضرورياً لمعظم الشركات العاملة اليوم (Morris et al.;2002).

كما أكد (Alqahtani & Usley, 2018) على أن التسويق الريادي (EM) أساسي للشركات لتظل ذات صلة وتنافسية وصحية في ظل ظروف السوق غير المؤكدة للغاية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن توظيف EM بشكل مختلف في كل مرحلة من مراحل تطوير التسويق (Morris et al, 2002; Sadik-Dushia, 2019).

### ٣.١.٢. أبعاد التسويق الريادي: Entrepreneurial dimension

تستند معظم الدراسات التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة إلى إطار العمل ذي الأبعاد السبعة الذي قدمه موريس (٢٠٠٢)، والتي تركز على كل من التوجيه الريادي والتوجيه التسويقي. تشمل الأبعاد السبعة الاستباقية، والتركيز على الفرص، والاستفادة من الموارد، والابتكار، والمخاطرة، وخلق القيمة، وكثافة العملاء. ترتبط الأبعاد الخمسة الأولى بالتوجه الريادي، ويرتبط البعدان الأخيران بالتوجه التسويقي (Morris et al., 2002; Hacıoglu et al., 2012; Becherer, et al. 2012; Eggers et al., 2020).

وفي السنوات الأخيرة عدد من الباحثين استخدموا تصنيفاً مختلفاً عند التحقق من الخصائص المميزة للتسويق الريادي في الشركات، حيث تختلف هذه التصنيفات وفقاً لسياق الدراسة وتختلف ليس فقط في المحتوى ولكن أيضاً في عدد الأبعاد التي تستخدمها. فإن الأبعاد التي تؤثر في بلد ما قد لا تؤثر في بلد أخرى.

لقد فحص (Alqahtani, and Usley, (2018 تأثير ثمانية أبعاد تشكل أساساً لتصور جديد للتسويق الريادي، من خلال دمج وإنشاء شبكات مركزية باعتبارها أساسية لنجاح EM. وتوصل إلى أن الشركات التي تتفوق في استخدام الشبكات، وإيلاء الاهتمام الشامل، وتشجيع الابتكار، والاستفادة من الموارد، وتحمل المخاطر المقبولة، وتشجيع القيمة، وتبني روح المبادرة، والتركيز على الفرص، تميل إلى الحصول على أداء أفضل بشكل عام.

وقدم جونز ورولي (Jones & Rowley, 2011) إطار عمل EMICO الذي يتألف من خمسة عشر بعداً من أبعاد EM على أساس التوجه الريادي، والتوجه نحو

الابتكار، وتوجيه العملاء، والتوجه التسويقي. حيث تمثل أبعاد البحث والتطوير في السوق والمخاطرة والاستباقية التوجه الريادي. علاوة على ذلك، تمثل أبعاد استغلال الأسواق وتوليد معلومات السوق والاستجابة للمنافسين وتكامل العمليات التجارية والشبكات والعلاقات توجهات السوق. كما تمثل أبعاد الاستجابة تجاه العملاء، والتواصل مع العملاء، وفهم وتقديم قيم العملاء، والترويج، والمبيعات توجه العميل، بينما تمثل أبعاد البنية التحتية للمعرفة والميل إلى الابتكار التوجه نحو الابتكار.

بينما حدد Ismail et, al. (2018) أربع أبعاد في تحديد الخصائص المميزة للتسويق الريادي EM وهي: الفرص، خلق قيمة مبتكرة، الشبكات الشخصية والاستفادة من الموارد، وذلك فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (4PS) مؤكداً على أهمية بعد الشبكة والشبكات الشخصية في التسويق الريادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وبالمثل قام Kawira, K. D. (2021) بتقديم إطار للتسويق الريادي مكون من أربع أبعاد، على وجه التحديد فحص تأثير أربع أبعاد وهي التسويق الرقمي، والتسويق عبر العلاقات، واستراتيجية التسعير، وابتكار المنتجات / الخدمات على أداء المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في كينيا.

وعلى الرغم من أنه تم تحليل التسويق الريادي EM على نطاق واسع، إلا أن هناك الكثير من الجدل بشأن أبعادها، (Kilenthong et al., 2015). حيث تتراوح عدد الأبعاد من أربعة إلى خمسة عشر بعد، ومع ذلك، فإن عدد الأبعاد الأكثر شيوعاً بين العلماء هو السبعة أبعاد التي اقترحها موريس (٢٠٠٢).

## ٢.٢. المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

### ١.٢.٢. تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تزرخ الأدبيات الاقتصادية بالعديد من التعريفات المختلفة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تختلف باختلاف الدولة. حيث لا يوجد تعريف جامع شامل للمشروعات

الصغيرة والمتوسطة. (عباس ٢٠٢٠) وبالتالي فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ليست لها تعريف واحد محدد عالمياً. ولكن يتم تحديد وتعريف المستويات الدنيا والعليا للشركات بشكل مختلف من قبل المنظمات الدولية والدول بناءً على عدد الموظفين، ودوران الأعمال السنوي، والأصول الرأسمالية، واستخدام المدخلات، والقدرة الإنتاجية، ومستوى اعتماد التكنولوجيا، والممارسات الإدارية، وما يتعلق بها من الخصائص الخاصة بالقطاع والمنطقة والبلد (Prasanna et al. 2019).

ومن أهم تعريفات المشروعات الصغيرة التي استخدمت معيار عدد العاملين بالمشروع ما يلي :

- **تعريف اللجنة الأوروبية:** حيث فرق بين كل من المؤسسات متناهية الصغر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فالمؤسسات متناهية الصغر تضم ما بين - 1 9 عمال، بينما المؤسسات الصغيره تضم ما بين 10 عمال إلى 49 عاملا، في حين تضم المؤسسات المتوسطة ما بين 250 – 50 عاملا. (سرحان، ٢٠١٦)
- **تعريف منظمة العمل الدولية :** المؤسسات الصغيرة هي التي يعمل بها 50 عاملا، ولا يزيد رأس المال الخاص بها عن 100 ألف دولار.
- وعرف القانون المصري 152 لسنة 2020 المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر كالتالى:
- المشروعات الصغيرة : كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوى مليون جنيه ويقل عن 50 مليون جنيه. أو كل مشروع صناعى حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 50 ألف جنيه ويقل عن 5 ملايين جنيه. أو كل مشروع غير صناعى حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 50 ألف جنيه ويقل عن 3 ملايين جنيه.
- المشروعات المتوسطة: كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوى 50 مليون جنيه ولا يجاوز 200 مليون جنيه. أو كل مشروع صناعى حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 5 ملايين جنيه ولا يجاوز 15

مليون جنيه. أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 3 ملايين جنيه ولا يجاوز 5 ملايين جنيه.

- المشروعات متناهية الصغر: كل مشروع يقل حجم أعماله السنوى عن مليون جنيه. أو كل مشروع حديث التأسيس يقل رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال عن 50 ألف جنيه. (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

### ٢.٢.٢. أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: SMEs performance

في ريادة الأعمال، يُنظر إلى أداء الشركة على أنه عنصر مهم لكونه مقياساً لتحقيق الأهداف التنظيمية. قد تكون هذه الأهداف مالية مثل الربحية وحجم المبيعات والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية أو غير مالية مثل قاعدة العملاء وإبراز العلامة التجارية واختراق السوق. (Kawira, 2021). الأداء هو بناء له تعريفات مختلفة في الأدبيات. لقد حدد معظم العلماء أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بناءً على النتائج المهمة للشركة.

عرّف Lebars and Euske, (2006) أداء الشركة على أنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر معلومات حول تحقيق الأهداف والنتائج (Fatoki, 2019). وتم تعريف الأداء أيضاً على أنه نتيجة قابلة للقياس لمستوى تحقيق الأهداف التنظيمية وآلية للتحسين المستمر لاحتمالية التنفيذ الناجح لاستراتيجية تنظيمية (Dulanjani and Priyanath, 2020; Hilal & Tantawy, (2021). في حين عرف (Becherer et al., 2012) أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة على أنها "قدرة الشركات على تحقيق رغبات أصحاب المصلحة في الشركة."

وضح (Venkatraman & Ramanujam, 1986)، بأن مفهوم أداء الأعمال يركز على استخدام نتائج بسيطة مبنية على مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، ويشير هذا المفهوم إلى الأداء المالي مثل نمو السوق، الربحية، ربحية السهم. في حين أن المفهوم الواسع لأداء العمل بالإضافة إلى

مؤشرات الأداء المالي يشمل أيضًا مؤشرات العمليات (أي غير المالية) (Hamali, 2016) & Azis, (2012) وأشار Becherer et al. (2012) الى أنه على عكس الشركات الكبيرة، فإن نتائج الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر فقط على الأداء المالي ولكن تشمل أيضًا الإنجازات الشخصية للمالكين من حيث تحقيق الأهداف وتحسين مستوى المعيشة، حيث يؤثر الأداء بشكل مباشر على الأداء الشخصي للمالك (Fatoki, 2019).

مما سبق يلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للأداء، في حين تشير كل التعريفات على أن أداء الشركة ما هو إلا نتائج أنشطة الشركة أو نتائج استثماراتها خلال فترة زمنية محددة.

٣.٢. العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

## The Relationship between Entrepreneurial Marketing and SMEs Performance

التسويق الريادي (EM) هو نموذج جديد للتسويق يدمج مبادئ ريادة الأعمال والتسويق معًا ويصف عمليات التسويق للشركات التي تسعى وراء الفرص ذات الموارد المحدودة في ظروف السوق غير المؤكدة. ولذا فإن التسويق الريادي EM يعد استراتيجية مفيدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وعنصرًا أساسيًا لنجاح الشركات. (Birley, 1989; Hoque\* and Awang, 2019). ولذا كان من المهم معرفة وفهم أي من ممارسات وأبعاد التسويق الريادي الأكثر فعالية لتحقيق مجموعة متنوعة للأداء الكلي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق النامية، ولا سيما في مصر. وفيما يلي العديد من هذه الدراسات التي استخدمت أبعاد مختلفة ومتعددة للتسويق الريادي، والتي لها علاقة بالجوانب المختلفة لأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

استنادًا إلى حقيقة أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة سيؤثر إيجابًا على الأداء، قام Fatoki et al. (2018) بالتحقق من العلاقة بين EM من حيث الأبعاد السبعة (الاستباقية، المخاطرة المحسوبة، الإبداع، التركيز على الفرص، الاستفادة من الموارد، كثافة لعملاء، وخلق القيمة) والأداء المالي للشركة والأداء الشخصي لأصحاب المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا. وكشفت النتائج أن أربعة أبعاد للتسويق الريادي وهي: كثافة العملاء، والاستفادة من الموارد، والتركيز على الفرص، وخلق القيمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركة. وبالمقارنة، فإن الأبعاد الثلاثة للتسويق الريادي، كثافة العملاء، والاستفادة من الموارد، وخلق القيمة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الشخصي للشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا.

وفي دراسة أجراها رشاد Rashad, N. M. (2018) للتحقق من تأثير تطبيق الأبعاد التسويق الريادي السبعة. على الأداء التنظيمي داخل الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة في جدة، توصل الباحث الى أن التركيز على الفرص والمخاطرة المحسوبة وخلق القيمة كأبعاد للتسويق الريادي EM مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالأداء، في حين الاستباقية، والابتكار، وكثافة العملاء، والاستفادة من الموارد كانت ارتباطاً سلبياً بالأداء. يمكن القول إن الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة لا تميل أن تكون استباقية.

في حين وضع Sadiku,et al.,(2019) كيف ترتبط الأبعاد السبعة للتسويق الريادي مع متغيرات الأداء العام للشركة (من التدابير المالية وغير المالية) مثل النمو، الكفاءة والأرباح والسمعة والأهداف الشخصية لأصحابها (المالكين). بهدف تحديد تأثير أبعاد التسويق لريادة الأعمال على الأداء الكلي للشركات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على تحديد الارتباطات بين أبعاد EM وتأثيرها على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية كوسوفو. وأشارت النتائج إلى أن الاستباقية والمخاطرة المحسوبة لها علاقات سلبية مع الأداء العام للشركات الصغيرة والمتوسطة. في حين أن التركيز على الفرص، والابتكار، وكثافة العملاء، والاستفادة من الموارد وخلق القيمة لها آثار إيجابية كبيرة على الأداء العام للشركة.

وفحص Kawira, (2021) تأثير التسويق الريادي على أداء المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة في كينيا. على وجه التحديد، فحصت الدراسة تأثير التسويق الرقمي، والتسويق عبر العلاقات، واستراتيجية التسعير، وابتكار المنتجات / الخدمات كأبعاد للتسويق الريادي على أداء المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة

والمتوسطة في كينيا. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنيات التسويق الرقمي مثل الهاتف المحمول والإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي بين الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة زاد من أدائها. عزز التسويق بالعلاقات من خلال ملاحظات العملاء في الوقت المناسب، وتوجيه العملاء والمشاركة وتعزيز المساءلة والموثوقية أداء الشركات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

وفيما يتعلق بالواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، قام فرج (٢٠١٩) بالتعرف على الواقع الفعلي لأثر استخدام وتطبيق أنشطة التسويق الريادي على الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة الدلتا في مصر. حيث ركزا الباحثان علي خمسة أبعاد وهي (الإبداع والإبتكار، تكوين القيمة والإستباقية، التركيز علي العميل، إدارة المخاطر والتركيز على الفرص وتوجيهها). وتوصلت الدراسة إلى وجود إختلافات جوهرية بين الشركات موضع البحث في الإستراتيجيات التي تتبعها في تحسين الأداء التسويقي، مع وجود علاقات إرتباط موجبة بين جميع أبعاد التسويق الريادي ومؤشرات الأداء التسويقي بهذه الشركات على المستوى الكلى أو الإجمالي. كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الريادي من صناعة لأخرى .

ومن خلال ما تم من مراجعته للأدب والدراسات السابقة توصلت الباحثة الى أن معظم الباحثين أجمعوا على أن ممارسات التسويق الريادي EM وأبعاده مهمة جداً لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها، إلا أن هذه الأهمية تختلف عند قياسها في بلدان مختلفة وسياقات مختلفة، مما يعني أن الأبعاد التي تؤثر على الأداء في بلد ما قد لا تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بلد آخر.

### ٣. الدراسة الإستكشافية: Exploratory Study

بعد مراجعة الأدبيات قامت الباحثة بإجراء دراسة إستكشافية، حيث تعتبر الدراسة الاستكشافية أساسا جوهريا لبناء الدراسة بأكملها، وذلك لما يمكن الباحثه من تحقيقه من خلالها. وتشمل الدراسة الإستكشافية تحليل البيانات الثانوية Analysis of

Secondary Data المتعلقة بالموضوع محل البحث، والدراسة النوعية Qualitative research، وذلك من خلال قيام الباحثة بمجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة وشبهة مهيكلة مع مجموعة من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

### تحليل البيانات الثانوية: Secondary Data Analysis

لقد تم جمع البيانات الثانوية بطريقتين :

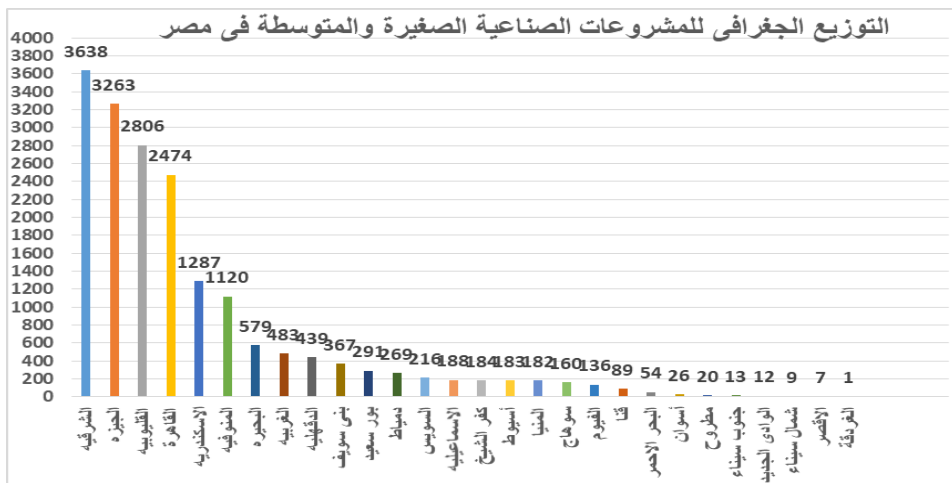
أولاً: تم جمع البيانات الثانوية من المواقع الإلكترونية الرسمية ل (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر والهيئة العامة للتنمية الصناعية).

ثانياً: تم جمع بيانات من التقارير والإصدارات والبيانات الرسمية من (جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الهيئة العامة للتنمية الصناعية، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء)، وبالإعتماد على هذه البيانات تم تقديم تحليلاً وصفيًا لمشهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، حيث كانت المعلومات المتولدة من جمع البيانات الثانوية على النحو التالي:

يبلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بما فيها المشروعات متناهية الصغر أكثر من ٢.٥ مليون مشروع يضاف إليها سنوياً نحو ٣٩ ألف مشروع جديد، مما يجعلها تمثل حوالي ٩٩% من مشروعات القطاع الخاص غير الزراعي وتساهم في ٨٠% من الناتج المحلي الإجمالي وتغطي نحو ٩٠% من التكوين الرأسمالي وتستوعب حوالي ٧٥% من فرص العمل. وتمثل المشروعات الصغيرة ٨٧% من حجم المشروعات الصناعية مقارنة بنحو ١١% للمشروعات المتوسطة. كما تمثل المشروعات الصغيرة حوالي ١٣% من قيمة الإنتاج الصناعي مقارنة بنحو ٤٦% للمشروعات المتوسطة وتصل نسبة مساهمتها في إجمالي الصادرات المصرية نحو ٤%، وتمثل هذه النسبة نحو ٦٠% في الصين، ٥٦% في تايوان، ٧٠% في هونج كونج، ٤٣% في كوريا الجنوبية، وهو ما يؤكد على القدرات الكامنة غير المستغلة

للصناعات الصغيرة في مصر، والتي تلعب دوراً حاسماً في زيادة الصادرات المصرية (إبراهيم، ٢٠١٩)

وبناءً على بيانات تقرير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالهيئة العامة للتنمية الصناعية (٢٠٢٢) يتضح أن إجمالي المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على مستوى الجمهورية في ٢٠٢٢ بلغ ١٨٤٩٦. حيث بلغ إجمالي عدد المشروعات الصغيرة ١٥٧٩٩ بنسبة ٨٥.٤٢% وبلغ إجمالي عدد المشروعات المتوسطة ٢٦٩٧ بنسبة ١٤.٥٨% من إجمالي عدد المشروعات الصناعية على مستوى الجمهوري. ويوضح الشكل التالي التوزيع الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على مستوى الجمهورية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الهيئة العامة للتنمية الصناعية (٢٠٢٢)  
يتضح لنا الشكل السابق أن التوزيع الجغرافي للشركات الصغيرة والمتوسطة منحرف بشكل كبير حيث تتركز معظم المشروعات الصناعية في المحافظات الحضرية على سبيل المثال (الجيزة، الشرقية والقاهرة والقليوبية والاسكندرية) حيث تستحوذ هذه المحافظات على أكبر عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تبلغ نسبتها ٧٢.٨٢% من إجمالي

المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الجمهورية، بينما محافظات الصعيد مصر علي سبيل المثال (المنيا، اسيوط، سوهاج، الفيوم، قنا ) تستحوذ علي عدد قليل من المشروعات تبلغ نسبتها ٤.٠٦% من إجمالي المشروعات الصناعية على مستوى الجمهورية. (الهيئة العامة للتنمية الصناعية، ٢٠٢٢). ومما سبق ومن واقع بيانات الهيئة العامة للتنمية الصناعية (٢٠٢٢) نستنتج ما يلي:

- إقدام الشركات على إختيار هذه المحافظات نظرا لتطورها الحضري والبنية التحتية المتوفرة فيها والمتمثلة بشبكة طرقات ووسائل النقل والإتصالات التي تسهل نقل البضائع والتواصل بشكل سلس سواء مع العملاء أو الموزعين والموردين، مما يؤثر بدوره على إنتاجية المشروعات ووصولها لعدد أكبر من العملاء. ومن ثم زيادة قدرة هذه المشروعات على التسويق وتحسن أداؤها.
- وأشار تقرير(جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغير،(٢٠٢٠) الى أن على الرغم من أن المرأة تمثل نصف نسبة السكان في سن العمل إلا أنها تشارك بحوالي ٣٧% من الناتج المحلي الإجمالي السنوي. وذلك يرجع الى قلة المشروعات الخاصة بالمرأة، حيث أفاد تقرير جهاز تنمية المشروعات خلال الفترة ٢٠٢١/١/١ الى ٢٠٢١/١٢/٣١ أن عدد المشروعات الصغيرة الخاصة للذكور بلغت (٣٠،١١٤) مشروع، بينما بلغ عدد المشروعات الصغيرة الخاصة بالإناث (٤،٨٦٦). وهذا يشير الى ضعف نسبة المشروعات الصغيرة المتوسطة للمرأة في مصر.

#### ٢.٤. الدراسة النوعية: Qualitative Study

إعتمدت على مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة شبه الهيكلية-Semi structured Interviews وتم القيام بهذه المقابلات مع عينة ميسرة عددها (٤٠) من رواد الأعمال ومديري واصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في محافظات متفرقة في مصر وذلك بهدف التأكد والتحقق من العلاقة بين تطبيق ممارسات وأنشطة التسويق الريادي بأداء ونجاح وأستمرارية المشروعات الصغيرة المتوسطة في مصر.

تضمنت المقابلات مجموعة عدد ١٤ سؤال من الأسئلة شبه المهيكلة، غطت أهم أبعاد وأنشطة التسويق الريادي الأكثر أهمية في أدبيات التسويق الريادي وهي: (الإستباقية، الابتكار، اقتناص الفرص، المخاطرة المحسوبة، تعزيز الإستفادة من الموارد، خلق القيمة، كثافة العملاء، الشبكات، التسويق الرقمي) كاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الإنترنت، Mobil application)، والتعرف على مدى توافر وممارسة ابعاد التسويق الريادي بهذه المشروعات ورؤيتهم حول الدور الذي يمكن ان يلعبه تطبيق التسويق الريادي في تحسين اداء مشروعاتهم. وإستغرقت المقابلات أكثر من ساعة في كل لقاء. وهذا يعتمد على فهم المتلقي للسئلة او للتوضيح في حال كان السؤال غير واضح وكذلك فقد تم توثيق محتوى هذه المقابلات كتابيا بهدف تلخيص وتحليل نتائجها.

## ٥. النتائج: Results

ومن اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة مايلي:

- يوجد تباين ملحوظ فيما بينهم حول الأبعاد أو الأساليب والممارسات التسويقية الريادية المستخدمة، وأيضا عن أولوياتها أو أهميتها النسبية وفقاً للنوع الاجتماعي، ومستوى الخبرة وكذلك وفقاً لمستوى التعليم، ووفقاً لموقع الجغرافي ووفقاً لمجال المشروع. وإنعكاسات هذه الأساليب والممارسات التسويقية على الأداء التسويقي للمشروعات.
- لا يوجد إلمام وإدراك كبير من قبل بعض من مديرو وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ممن تمت مقابلتهم بمضمون التسويق الريادي وأبعاده بغض النظر عن قيامهم بتطبيق بعض ممارسات التسويق الريادي في استراتيجياتهم التسويقية.
- أجمع معظم رواد الأعمال وأصحاب المشروعات على أن أبعاد التسويق الريادي الأكثر أهمية في مصر هي: الابتكار، إقتناص الفرص، الإستباقية، التسويق الرقمي، تعزيز الإستفادة من الموارد، خلق القيمة، العلاقات والتواصل مع العملاء.
- يتفق أغلب رواد الأعمال وأصحاب المشروعات من الرجال والإناث على أن التسويق الريادي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بهم ولاسيما (زيادة

الربحية — زيادة المبيعات — تحقيق موقع ومكانه متميزة لشركاتهم ومنتجاتهم من (السلع/ الخدمات)، والقيمة المضافة للعملاء) على الرغم من أن المؤشرات تشير إلى أن مصر لديها معدلات قوية وظروف وبيئة مواتية لريادة الأعمال بصفة عامة إلا أن لا تزال ثقافة عدم المساواة بين الجنسين لا تزال تهيمن على السياق الأكبر للبيئة الحاضنة للشركات الناشئة بالإضافة إلى عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى التمويل والحصول على الدعم الفني من (تدريب وتعليم والوصول إلى المعلومات وتوفير البنية التحتية من التقنيات الحديثة والأساليب التكنولوجية في الأماكن النائية على سبيل المثال في محافظات الصعيد مصر).

#### ٦. الدراسات المستقبلية: further researches

في إطار ما توصلت إليه هذه الدراسة من معرفة حول العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فإن الباحثة تقترح بالإسترشاد بالأفكار التالية عند القيام بإجراء بحوث مستقبلية في مجال التسويق الريادي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- توصي الدراسة الحالية بالقيام بإجراء المزيد من البحوث التطبيقية والتجريبية حول تأثير تطبيق ممارسات التسويق الريادي على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نطاق أوسع في السياق المصري.
- يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف هل هناك فروق في تبني ممارسات التسويق الريادي بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة طبقاً للمناطق الجغرافية في مصر؟
- التحقق من الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## References:

- Adam, S.,Mahrous, A.A. and Kortam, W. (2017), “The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation, and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in Egypt”, International Journal of Technology Management and Sustainable Development, Vol. 16 No. 2, pp. 157-174.
- Adel, H.M., Mahrous, A.A. and Hammad, R. (2020), “Entrepreneurial marketing strategy, institutional environment, and business performance of SMEs in Egypt”, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Vol. 12 No. 5, pp. 727-746.
- Alqahtani, Nasser and Usay, Can. 2019. “Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development.” Journal of Business Research. In Press.
- Aslam, S., Shahid, M. N., Qureshi, M. H., & Qureshi, A. M. (2018). Investigating Innovativeness and Emotional Intelligence as Mediator to Explore Entrepreneurial Marketing Strategy Focused on Firm Performance: A Case in Pakistan. J. Appl. Environ. Biol. Sci, 8(1), 48-60.
- Bandara, K.B.T.U.K, Jayasundara, J.M.S.B., and Naradda Gamage, Sisira Kumara, Ekanayake, E.M.S., Rajapackshe, P.S.K., Abeyrathne, G.A.K.N.J., Prasanna, R.P.I.R. (2020). Entrepreneurial Marketing Performance of Small Medium Enterprises in Developed and Developing Economies: A Conceptual Exploration. Faculty of Social Sciences and Humanities, Rajarata University of Sri Lanka.
- Becherer, R. C., Haynes, P. J., and Helms, M. M. (2008), An Exploratory Investigation of Entrepreneurial Marketing, Journal of Business and Entrepreneurship, 20, 44-64.

- Becherer, R.C., Haynes, P.J. and Fletcher L.P. (2006), Paths to Profitability in Owner-Operated Firms: The Role of Entrepreneurial, Journal of Business and Entrepreneurship, 18(1), pp.17-31.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. New England Journal of Entrepreneurship, 15(1), 7–18.
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2004). Crafting a competitive advantage: tempering entrepreneurial action with positioning based values. Qualitative Market Research: An International Journal, 7(3), 172–182.
- Bjerke, B., & Hultman, C. (2002). Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance. Journal of Business Research, 113, 72-82. 9
- Global Entrepreneurship Monitor (2018/2019) GEM 2018/2019 global report, [www.gemconsortium.org/](http://www.gemconsortium.org/) report (accessed 18/12/2019)
- Hacıoglu, G., Eren, S., Eren, S. and Celikkan, H. (2012), “The effect of entrepreneurial marketing on firms’ innovative performance in Turkish SMEs”, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, pp. 871-878.
- Hilal, O. A., & Tantawy, A. A. (2022). Entrepreneurial marketing and bank performance in Egypt: Is environmental turbulence a missing link?. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 14(2), 252-273.
- Hoque, A. S. M. M., & Awang, Z. (2019). Does gender difference play a moderating role in the relationship between entrepreneurial marketing and Bangladeshi SME performance? Accounting, 5(1), 35-52.
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z., & Gwadabe, U. M. (2018). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the

- Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling. Journal of Management and Operation Research, 1, 1-21. (T)
- Ionita, D. (2012). Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 7(1), 131-150.
  - Ismail, M., & Zainol, F. A. (2018). A Review on the Evolution and Definition of Entrepreneurial Marketing. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 649–663.
  - Jones, R and Rowley, J. (2011), Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: a Conceptual Exploration, International Small Business Journal, 29(1), pp.25-36.
  - Kawira, K. D. (2021). Effect of entrepreneurial marketing on the performance of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Kenya. African Journal of Emerging Issues, 3(1), 96-110.
  - Kilenthong, P., Hultman, C.M. and Hills, G.E. (2016), “Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size and firm’s founder”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 18 No. 1, pp. 127-145, doi: 10.1108/JRME-05-2015-0029.
  - Morris, M.H., Schindehutte, M. and LaForge, R.W. (2002), Entrepreneurial Marketing: A construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, Journal of Marketing Theory Practice, 10(4), pp.1-19.
  - Rashad, N. M. (2018). The impact of entrepreneurial marketing dimensions on the organizational performance within Saudi SMEs. Eurasian Journal of Business and Management, 6(3), 61–71.
  - Sadiku-Dushi, N., Dana, L.P. and Ramadani, V. (2019), “Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance”, Journal of Business Research, Vol. 100, pp. 86-99.

- World Bank Report (2018). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance.  
<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (accessed on 28 October 2020).
- Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., & Gilmore, A. (2016). Anatomy of competitive advantage: Towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. Journal of Strategic Marketing, 24(1), 5-19
- Whalen, P.S. and Akaka, M.A. (2016), "A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities", Journal of Strategic Marketing, Vol. 24 No. 1, pp. 61-75.

### المراجع باللغة العربية:

- سليمان، سرحان، (٢٠١٦)، "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"
- عباس، ج. ع. & جيهان عبد السلام. (٢٠٢١). دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر. التجارة والتمويل 40، (عدد خاص (مؤتمر الكلية ٢٠٢٠-الجزء الثاني))، ٢٠١-٢٣٦.
- عمر، احمد حسن عمر، "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري" الحوار المتمدن- العدد: ٦٤٠٣، ٨ نوفمبر ٢٠١٩  
<https://www.ahewar.org/search/Dsearch.asp?nr=6403>
- فرج، علياء علي محمد، (٢٠١٩)، "أثر استخدام التسويق الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة الدلتا" دراسة تطبيقية، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثاني.
- وزارة المالية، (٢٠٢١)، "دليل أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر"، وزارة المالية، جمهورية مصر العربية، (٢٠٢٢).
- الهيئة العامة للتنمية الصناعية، (٢٠٢٢) "تقارير المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، جمهورية مصر العربية.
- <https://www.msme.eg/ar/Pages/default.aspx>