

العوامل المحددة للكفاءات التسويقيه المحورية المؤهلة للانطلاق للسوق الدولى

دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى القطاع الصناعى المصرى

د. علاء الدين حسن على الغرباوى

أستاذ ادارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

العوامل المحددة للكفاءات التسويقية المحورية المؤهلة للانطلاق للسوق الدولي

دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي المصري

د. علاء الدين حسن على الغريوى .. أستاذ ادارة الأعمال المساعد .. كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

ملخص

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة للغاية من هيكل المشروعات في مصر ، ولكنها تسهم بقدر ضئيل جدا في الصادرات المصرية في الوقت الذي يعاني فيه الاقتصاد المصري من عجز كبير في الميزان التجاري. من هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية الى استكشاف القدرات أو الكفاءات التسويقية المحورية لهذه المشروعات والتي تؤثر على أداءها في الأسواق الدولية، وأيضا فهم طبيعة العلاقة بين الرؤية الريادية لهذه المشروعات وبين درجة الوعي بأهمية التوجه بالأسواق الدولية وبين الأداء السوقي الدولي لها. وبمراجعة الأدبيات التسويقية في هذا الصدد لوحظ أنها لم تركز على الربط بين الرؤية الريادية للمشروعات كعامل مؤثر عند تصميم الأنشطة التسويقية وتنفيذها ، وبين درجة الوعي بالتوجه للسوق الدولي وبين الأداء الدولي لهذه المشروعات. ولذلك اهتمت الدراسة الحالية بدراسة العوامل المحددة للكفاءات التسويقية المحورية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في القطاع الصناعي المصري للانطلاق الى السوق الدولي بهدف تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد القومي. حيث يسعى الباحث الى دراسة وتحليل الواقع من خلال استقصاء يشمل عينة ميسرة مكونة من ٢٣٥ منشأة صغيرة ومتوسطة الحجم في القطاع الصناعي المصري.

مقدمة

عادة ما ينظر إلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم على أنها قوة ديناميكية للنمو الاقتصادي المستدام، وخلق فرص العمل في البلدان النامية بشكل عام ، وفي مصر بشكل خاص. ومن وجهة نظر اجتماعية، تعتبر هذه المشروعات مصدر رزق آمن للشريحة دائمة التوسع من السكان (Singh, Rajesh, 2008, K., Suresh K. Garg and S.G. Deshmukh ، الأسرج، ٢٠١٠).

وفي ضوء الاهتمام الذي توليه الحكومة المصرية لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتأكيدا على دورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بتحفيز البنوك على تمويل تلك المشروعات لما لها من دور أساسي في تنمية الاقتصاد القومي، وتوفير فرص العمل للشباب، وخفض نسب البطالة. قام البنك المركزي بوضع تعريفا موحدا جديدا للمشروعات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في عام ٢٠١٥ (البنك المركزي المصري، ٢٠١٥) كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر

المشروعات القائمة		المشروعات الجديدة	
حجم الأعمال والمنشآت (المبيعات/الإيرادات السنوية)	حجم العمالة	رأس المال المدفوع	حجم العمالة
١. متناهية الصغر	أقل من مليون جنيه	أقل من ٥٠ ألف جنيه	أقل من ١٠ أفراد
٢. الصغيرة جدا	من مليون إلى أقل من ١٠ مليون جنيه	من ٥٠ ألف جنيه إلى ٥ مليون جنيه للمنشآت الصناعية، و٣ مليون جنيه لغير الصناعية	أقل من ٢٠٠ فرد
٣. الصغيرة	من ١٠ مليون إلى أقل من ٢٠ مليون جنيه.	من ٥ مليون جنيه إلى ١٠ مليون جنيه للمنشآت الصناعية، ومن ٣ مليون جنيه إلى ٥ مليون جنيه لغير الصناعية.	أقل من ٢٠٠ فرد
٤. المتوسطة	من ٢٠ مليون إلى أقل من ١٠٠ مليون جنيه.	من ٥ مليون جنيه إلى ١٠ مليون جنيه للمنشآت الصناعية، ومن ٣ مليون جنيه إلى ٥ مليون جنيه لغير الصناعية.	أقل من ٢٠٠ فرد

- حجم العمالة استرشادي وغير مُحدد لتعريف الشركة أو المنشأة** .
- يتم استخدام "رأس المال المدفوع" في حالة الشركات والمنشآت الجديدة بدلا من حجم الأعمال، وذلك لمدة عام واحد من بدء مزاولة النشاط حتى يتوفر لديها البيانات الخاصة بحجم الأعمال، وعليه يكون هذا التصنيف مؤقت وبعد ذلك يتم تطبيق التعريف الأصلي القائم على حجم الأعمال.
- المصدر : (البنك المركزي المصري، ٢٠١٥).

وتمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة جانباً رئيسياً من الاقتصاد المصري، لذلك فهي تعد بمثابة العمود الفقري له، ويبرز ذلك من خلال بعض المؤشرات الدالة على هذه الأهمية منها: (El-Said, Al-Said and Zaki, 2014; El-Hamidi and Baslevent, 2010; El-Kabbani and Kalhoefer, 2011)

- ١- بالنسبة لحجم هذه المشروعات، يبلغ عددها أكثر من ٢.٥ مليون مشروع يضاف سنوياً نحو ٣٩ ألف مشروع جديد، بما يجعلها تساهم بنحو ٧٥% من العمالة بالقطاع الخاص غير الزراعي.
- ٢- تمثل المشروعات الصغيرة ٨٧% من حجم المشروعات الصناعية مقارنة بـ ١١% للمشروعات المتوسطة.
- ٣- تمثل المشروعات الصغيرة حوالي ١٣% من قيمة الإنتاج الصناعي مقارنة بـ ٤٦% للمشروعات المتوسطة.
- ٤- تصل نسبة مساهمة هذه المشروعات في إجمالي الصادرات المصرية حوالي ٤% من إجمالي الصادرات، وهي تعتبر نسبة ضعيفة للغاية خاصة إذا تم مقارنتها بالعديد من اقتصاديات دول العالم. فعلى سبيل المثال تمثل هذه النسبة نحو ٦٠% في الصين، ٥٦% في تايوان، ٧٠% في هونج كونج، ٤٣% في كوريا الجنوبية. وهو ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتشجيع هذه المشروعات والاستفادة من القدرات الكامنة غير المستغلة لها في مصر حتى تستطيع أن تلعب دوراً حاسماً في زيادة الصادرات المصرية (قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٤، ماهر، ٢٠١٤).

كما لوحظ من دراسة هيكل المشروعات الصناعية بشكل عام في مصر أنه كلما زاد رأس مال المشروع كلما زادت نسبة صادراته. فهناك حوالي ١.٨% من هذه المشروعات رأس مالها أقل من ٢٥٠ ألف جنية وهى لاتقوم بالتصدير ، فى حين أن المشروعات التى يتراوح رأس مالها بين ١٥ مليون جنية و ٣٠ مليون جنية تساهم فى الصادرات بنسبة ٢٧.١% ، أما المشروعات التى يزداد رأسمالها عن ٣٠ مليون جنية تساهم ب ٢٤.٤% فى الصادرات المصرية (El-Said et al., 2014).

ولعل السبب فى انخفاض حجم صادرات هذا القطاع فى مصر يرجع الي هيمنة المشروعات المتناهية الصغر، والمشروعات الصغيرة على هيكل الاقتصاد فى مصر ، وهى لاتقوم بالتصدير. فهناك حوالي ٩٢% من جميع المشروعات تعتبر مشروعات متناهية الصغر (١-٤ موظفين)، و ٧% منهم من المشروعات الصغيرة (٥-٤٩ موظف) وأقل بكثير من ١ فى المائة من المشروعات الكبيرة (١٠٠ موظف أو أكثر). فى حين أن المشروعات المتوسطة الحجم (٥٠-٩٩ موظف) تمثل فقط ٠.١٣% من جميع المشروعات المصرية (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، 2015).

ويعتبر الأداء السوقي Market Performance واحدا من أهم المفاهيم بالنسبة لجميع المشروعات فى كل حجم وكل قطاع أعمال. فإن النجاح السوقي لأى مشروع هو نتيجة طبيعية لأداؤه فى السوق . ومن ناحية أخرى، تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاعدة أساسية فى معظم اقتصاديات الدول. ولذلك، فمن الواضح أن تحسين أداء هذه المشروعات يساعد على تقوية الاقتصادات الوطنية، بل هو شرطا ضروريا ولكنه ليس شرطا كافيا لتعزيز قدرات التصنيع فى الدولة بشكل واسع. فهناك توجهات أو فلسفات أو وجهات نظر تتبنى مايسمى " بالتوجه بالمنتج-product-orientation" و " التوجه بالإنتاج production orientation" وهى فلسفات قاصرة عن الوصول إلى النجاح المنشود فى أسواق اليوم للعديد من المنتجات والخدمات ، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة فى السوقين المحلى والدولى .

وقد عرف (Hamel and Prahalad ,1994) القدرات المميزة أو الكفاءات المحورية Competencies بأنها مجموعة من المهارات والتقنيات التى تمكن الشركة من تقديم منافع خاصة الى عملائها. فالكفاءات المحورية تعتبر بمثابة جذور التنافسية، أما المنتج او الخدمة فهو الناتج الذى يتم الحصول عليه. فأى مؤسسة ترغب فى الحصول على حصة كبيرة من الارباح من سوق الغد يتعين عليها بناء الكفاءات التى تجعلها تستطيع تقديم قيمة كبيرة فى المستقبل للعميل. إن بناء كفاءات محورية يعتبر شيئا هاما للحصول على مزايا تنافسية فى الاجل الطويل (Kak and Sushil, 2002; Singh et al.,2008).

وبالتالي، فإن وجود أو توافر قدرات مميزة أو كفاءات محورية تسويقية Marketing Competencies وكذلك توافر القدرات الفكرية والذهنية المتميزة ذات الصلة بالمهارات التسويقية يعتبر شرطا ضروريا لا غنى عنه بالنسبة لجميع المنشآت وبالذات الصغيرة والمتوسطة حتى يمكنها أن تنافس وتبقى وتتأصل ضد التحديات العامة في السوق (المنافسة، والأزمات الاقتصادية والسياسية، وغيرها) وكذلك التحديات الخاصة (الاحتياجات المالية، ومشاكل الابتكار، الخ) التي تفرضها مواردهم المحدودة. وبهذا المعنى، فإن نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في أداءها السوقي يمكنها من التغلب على هاتين الفئتين من التحديات. وحيث أن البدائل محدودة الى حد ما في الأسواق المحلية لمعظم الشركات، لذلك تعتبر الأسواق الدولية بمثابة مجال واسع لجميع الشركات وبالذات الصغيرة والمتوسطة (المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٢٠٠٤، الأسرج، ٢٠١٠).

في هذا الإطار، فإن الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على الأداء السوقي الدولي International Market Performance (IMP) بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين قدرتها على الانطلاق الى الأسواق الدولية، وتقييم الكفاءات المحورية اللازمة لتحديد أداءها السوقي في مجال التسويق الدولي. كما تهدف أيضا الى التعرف على توقعات الشركات الصغيرة والمتوسطة عن السوق الدولي، وكذلك رؤيتهم حول قدراتهم الريادية على تطوير الكفاءات التسويقية لديهم في عملية التدويل، وذلك من أجل التعرف على المحددات الرئيسية لهذه الكفاءات. وأخيرا، فإن نقطة الانطلاق الرئيسية لهذه الدراسة هي تفهم الكفاءات التسويقية المحورية التي يمكن أن تعزز أو تدعم الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة المصرية في السوق الدولي.

٢. مشكلة الدراسة

تؤكد وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة (وزارة التجارة والصناعة، ٢٠١٥) على ان الدولة المصرية تعمل على مواكبة التطورات السريعة والمتغيرات المتلاحقة في علاقات التجارة الخارجية والتي أدت الى حدوث تعديلات جوهرية في سياسات التجارة العالمية لمعظم الدول وظهور كيانات وتكتلات اقتصادية جديدة. هذه التغيرات الجديدة تتطلب مراجعة سياستها التجارية لتتواءم وتتفاعل مع التطورات العالمية، وتؤكد على اهمية الاسراع بالنهوض للسير في ركب الدول المتقدمة. ويتطلب هذا التوجه الجديد العمل على حل مشاكل البيروقراطية والقضاء عليها، وتنشيط الاسواق، وتشجيع الصناعات المصرية وتطويرها، وزيادة حجم الصادرات المصرية، ورفع القدرات التنافسية لها لتتمكن من النفاذ الى الاسواق الاوروبية والاسيوية وغيرها من خلال الاستغلال الامثل للمزايا التي تقدمها الاتفاقيات التجارية. وكذلك ضرورة استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الدولية من أجل تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد القومي.

وكما سبق القول بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي ٩٨% من هيكل القطاع الخاص غير الزراعي في مصر ، ويبلغ عدد هذه المشروعات أكثر من ٢.٥ مليون مشروع يضاف سنوياً نحو ٣٩ ألف مشروع جديد، بما يجعلها تساهم بنحو ٧٥% من العمالة بالقطاع الخاص غير الزراعي. إلا أن هذه المشروعات تسهم بحوالي ٤% فقط في الصادرات المصرية، وهي قيمة منخفضة للغاية إذا قورنت بعدد ودرجة تنوع هيكل هذه المشروعات في الاقتصاد المصري ، وهذا يمثل أساس مشكلة الدراسة (El-Said, Al-Said and Zaki, 2014; El-Hamidi and Baslevent, 2010; El-Kabbani and Kalhoefer, 2011; El-Kabbani and Kalhoefer, 2010).
والمتوسطة، ٢٠١٤).

بالإضافة إلى أن هناك عدد محدود جداً من الدراسات السابقة التي تناولت قدرات أو إمكانات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية بشكل عام في التعامل مع الأسواق الدولية . ففي دراسة (El-Gohary , Edwards, Eid and Huang , 2013) تم تناول العوامل المؤثرة على اختيار طرق الدخول إلى الأسواق الدولية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود معرفة محدودة لدى مديري التسويق والمبيعات بشأن طرق التعامل أو الدخول إلى الأسواق الدولية. كما توصلت أيضاً إلى أن العوامل الداخلية، والعوامل المتعلقة بالأسواق المحلية والخارجية كان لها تأثيراً معنوياً على اختيار طرق الدخول للسوق الدولي.

من هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة الحالية في السؤال التالي: هل يمكن تحسين أو رفع القدرات الكامنة أو الكفاءات التسويقية المحورية المؤثرة على أداء هذه المشروعات في الأسواق الدولية، وهل توجد علاقة بين الرؤية الريادية لهذه المشروعات وبين درجة الوعي بأهمية التوجه بالأسواق الدولية وبين الأداء السوقي الدولي لها.

٣. الإطار النظري والدراسات السابقة

٣-١ المفاهيم الأساسية في الكفاءات المحورية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للانطلاق للسوق الدولي: الرؤية الريادية (Entrepreneurial Vision (EV)، ودرجة الوعي بالتوجه للسوق الدولي (International Marketing-Oriented Awareness (IMO).

إن وجود الرؤية لدى مالك أو مؤسس المشروع - تعكس درجة طموحه - تعتبر من أبرز صفات رجال الأعمال أو المبادرين الناجحين (Ireland et al. 2001). فأصحاب المشروعات الناجحة يتوافر لديهم الاستعداد لإدراك الإشارات أو الأيماءات التي لا يدركها الآخرون حيث أن لها صلة مباشرة مع تخيلاتهم وبصيرتهم. وترتبط عملية تنمية روح المبادرة مباشرة مع ما يسمى بالرؤية الريادية. حيث تلعب هذه الرؤية دوراً حاسماً في وضع استراتيجيات فعالة في السوق ، ووضع عمليات اتخاذ قرارات فعالة موضع التنفيذ

في إطار هذه الاستراتيجيات (Lyon et al. 2000). وتزداد صعوبة هذا الوضع عند الرغبة في وضع استراتيجية لخلق ميزة تنافسية في بيئة تنافسية شرسة ومتعددة الأبعاد. في مثل هذه البيئة يحتاج رجال الأعمال الى استراتيجيات استباقية أو مهارات عالية لاكتساب ميزة تنافسية (Atuahene -Gima, 2001). كما أن الرؤية الريادية تمثل كفاءة محورية في هذا الصدد أيضا لأنها تؤثر في القدرة على لعب العديد من الأدوار الادارية مثل دور المبادر أو الرائد ، والملاحظ ، والمدافع , pioneer, observer and defensive التي يؤديها مديرو المشروعات في السوق. وكذلك بعض الأفعال التي ترتبط بها مثل تقبل الخطر ، واكتساب الخبرة، والبحث عن الفرص، والقيام بمحاولات رائدة في السوق ، كل ذلك له علاقة مباشرة مع الرؤية الريادية (Singh et al., 2008; ٢٠٠٧، الأسرغ).

فأصحاب المشروعات ذوى الرؤي الريادية يفضلون التنافس من خلال وضع أهداف تمكنهم من التغلب على التحديات التي تبدو مستحيلة في السوق لأنهم يعلمون جيدا أنهم لا يستطيعون الحصول على أعلى أداء في السوق المرجوة من خلال الجهود العفوية. هذا الوعي يتعلق بنشاطهم في كل من الأسواق المحلية والعالمية. فالعديد من رجال الأعمال اليوم يرغبون في التوجه للأسواق الخارجية وينظرون إلى العالم ككل من حيث ظروف الإنتاج والسوق. كما أن العولمة، وتشكيل الأسواق من وجهة نظر المؤسسات، وتغير أنماط الاستهلاك، كل ذلك أدى إلى ظهور أسواق إستهلاكية جديدة (Zahra et al., 2000 ، الأسرغ، ٢٠٠٧). فهناك طبقات اجتماعية مماثلة في بلدان مختلفة من العالم ، وهناك فرصا جديدة في السوق ، وهناك توقعات وطلبات مختلفة شكلتها الاختلافات الثقافية أو الحضارية للمجتمعات (Kanibira, Saydanb and Nartc, 2014).

ومن الأهمية بمكان للشركات التي تحاول البقاء على قيد الحياة وتعمل في ظروف تنافسية تشد على نحو متزايد ، وخاصة المتعاملون في الأسواق المحلية بسبب وجود عيوب هيكلية ناتجة عن قصور في رؤى رجال الأعمال بالنسبة للفرص والتهديدات التي تفرضها التغيرات الحديثة مثل التطورات التكنولوجية . فقدرة رواد الأعمال على اقتناص الفرص المتاحة في السوق ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى وعيهم وإدراكهم لهذه الفرص (الأسرغ، ٢٠١٠). فمن الأهمية بمكان أن يصبح رجال الأعمال على بينة من الفرص التي تنتج عن التغيرات في الأسواق الدولية من أجل ادراك واغتنام الفرص المربحة.

٢-٣ التوجه بالابتكار (IO) Innovation Orientation

يلعب التوجه بالابتكار دورا حاسما في تحقيق أهداف المشروعات، ويعكس قدرة المشروع على تقديم منتج أو خدمة جديدة ومبتكرة. ولذلك، فإن أهمية الابتكارات تم تناول أهميتها في الأدبيات البحثية من جهات نظر مختلفة مثل أنها تساهم في بقاء واستمرار الشركة (Dyer and Song, 1998) ، والربحية (Ali et al., 1993) ، والتوسع والتطوير في مجالات جديدة (Danneels

(and Kleinschmidt, 2001) وما زال الابتكار يحتل اهتمام كل من الباحثين والممارسين. كما أن الأهمية التي توليها الشركات لقضية الابتكار والاستراتيجيات الخاصة به تساهم بشكل مباشر في زيادة عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق. وفي هذا الصدد، تعتبر قدرة الشركة على تقديم منتج جديد هو مقياس هام لأدائها في السوق. كما أن التوجه بالابتكار يلعب دورا حاسما في تقديم عروض ناجحة في الأسواق العالمية كما هو الحال في الأسواق المحلية (Morris et al., 2002; Hallback & Gabrielson, 2013; للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا، ٢٠٠٤. وإذا وجدت العلاقات الوثيقة بين مهارة الابتكار ومهارة التكيف، فإنه يمكن الجزم بأن المشروعات الموجهة بالابتكار تؤدي الى تقديم منتجات ناجحة للسوق. وعلى الرغم من أن هناك تباينا في الآراء حول الابتكارات الا أننا نركز على ما هو مرتبط بالمنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا (Gassmann & Keupp, 2007) وأيضا القدرة على خلق التمايز في السوق مثل قنوات التوزيع، وممارسات التسويق الإلكتروني والعلامة التجارية.

٣-٣ التوجه بالعلامة التجارية (BO) Brand Orientation

يبحث المستهلكون عن الجودة في المنتجات بأسعار مناسبة وفي متناول الجميع ، كما أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ضرورة الاهتمام بالمنتجات التي تحمل علامات تجارية ذات قيمة مدركة متميزة . ومن ناحية أخرى، فان حاجات ورغبات وتوقعات المستهلك لا يمكن أن يتم اشباعها بدون العلامة التجارية (Urde,2013). وبالتالي، فالقدرة على خلق علامات تجارية يتم ادراكها أو ينظر إليها من قبل المستهلكين على أنها ذات قيمة وبالتالي تمثل مؤشرا على نجاحها في السوق. فالمشروعات التي لديها علامة تجارية ذات قيمة مرتفعة brand equity يتم شراءها أكثر من قبل المستهلكين. وعلاوة على ذلك، فإنها يمكنها أن تحد من المخاطر المالية، وتحصل على مزيد من المزايا عندما ترغب في الحصول على تمويل أو ائتمان ، كما أنها تمتلك قدرة اكبر على المساومة اذا رغبت في القيام بالاستحواذ أو الاندماج.

ومن ناحية أخرى، أشارت نتائج البحوث الى أن العلامات التجارية تساعد في التغلب على الآثار السلبية للأزمات كما يمكن أن تزداد قيمة علامتها التجارية في فترة الأزمة (www.brandfinance.com). وهذا يثبت أهمية قيام الشركات بالتوجه بعلامتها التجارية في ممارساتها السوقية في فترات الأزمات. ويمكن تفسير التوجه بالعلامة التجارية بالأهمية التي تعلقها شركة على علامتها التجارية بسبب شهرتها وقيمتها المرتفعة. فإينشاء وتطوير العلامة التجارية بغرض الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل بالتوازي مع اقامة علاقات فعالة مع العملاء يكمن وراء استراتيجية التوجه بالعلامة التجارية (Bridson and Evans, 2004). فهذه الاستراتيجية تحول التهديدات التي تنتج عن عروض المنافسين إلى فرص (Urde,1999). ولذلك فمن الضروري أن

تخطط الشركات استراتيجيا وتتبع استراتيجيات محددة بشأن العلامات التجارية. وتشمل إدارة العلامة التجارية عددا من عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية مثل اختيار اسم العلامة ، والماركة التجارية في اطار استراتيجيات الاتصال في عملية خلق العلامة التجارية.

٣-٤ التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية International Marketing Communication :Orientation (IMC)

ساهمت التطورات التكنولوجية ووسائل النقل في تحريك المنتجات نحو الأسواق الدولية بسهولة وانسيابية وبطريقة اقتصادية. ومع ذلك، فإن إظهار المستهلكين لاتجاهاتهم الإيجابية نحو المنتجات المباعة في الأسواق الدولية ذات الاختلافات الحضارية أدى إلى فرض المزيد من التحديات أمام المشروعات. فهناك صعوبات تتعلق بتحديد رغبات واحتياجات المستهلكين في الأسواق المحلية وفي السوق الدولية وتقديم المنتجات التي ترضيهم. ومن أجل التغلب على تلك الصعوبات والتحديات يجب زيادة درجة الوعي والانتباه بالاتصالات التسويقية وأيضاً زيادة مستوى المهارات المرتبط بها. فالاتصالات التسويقية تتضمن اكتشاف أو خلق فرص اتصال تقوم من خلالها بإرسال رسائل واستقبال رسائل أخرى من المستهلكين تساعد في اتخاذ قرارات جيدة بشأن السوق المستهدف (Chen et al. 2007).

ولذلك يمكن القول بأن هدف الاتصالات التسويقية هو تدعيم عملية البيع، وخلق الوعي وجذب الانتباه نحو المنتج والعلامة التجارية، وأيضاً خلق صورة ذهنية جيدة عن الشركة ومنتجاتها من خلال تشكيل اتجاهات وسلوكيات العملاء في السوق المستهدف. كما أن هناك العديد من الدراسات التسويقية التي أكدت على وجود تأثير إيجابي للاتصالات التسويقية على السوق المستهدف سواء كانت معنية بتقديم منتج جديد (Chen et al. 2007) أو إعادة تقديم علامة تجارية لمنتج قائم (Batchelora and Formentin, 2008) أو استخدام وسائل اتصال رقمية (Winer, 2009).

٣-٥ الأداء السوقي الدولي (IMP) International Market Performance :

يقصد بهذا المتغير قدرة الشركة على الدخول الى أسواق خارجية دولية بشكل مستمر، وكذلك رغبته في زيادة الحصة السوقية له في السوق الدولي ، والسعى الى تحسين مستوى رضا العملاء ، وزيادة نسبة المبيعات أو التصدير للأسواق الدولية (O'Cass and Weerawardena,2009).

من الملاحظ أن الدراسات التي تناولت هذا المتغير بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة محدودة للغاية ، وبالذات في المنطقة العربية التي لم تحظ باهتمام الباحثين في هذا المجال مما يشكل فجوة بحثية. من هذه الدراسات المحدودة دراسة الجوهري وادوارد وعيد وهيانج (El-Gohary , Edwards, Eid and Huang , 2013) والتي تناولت العوامل المؤثرة على اختيار المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في مصر لطرق الدخول الى الاسواق الدولية ، وآليات الاتصالات التسويقية المستخدمة للوصول لهذه الأسواق . وتوصلت الدراسة الى وجود معرفة محدودة للغاية لدى مديري التسويق والمبيعات بهذه المشروعات بشأن طرق التعامل أو الدخول الى الاسواق الدولية. كما توصلت أيضا الى أن العوامل الداخلية، والعوامل المتعلقة بالاسواق المحلية والخارجية كان لها تأثيرا معنويا على اختيار طرق الدخول للسوق الدولي.

٤ - منهج الدراسة:

٤-١ أهداف الدراسة والإطار المقترح:

تهدف الدراسة الحالية إلى تفهم إلى أي مدى تتبنى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر رؤية ريادية، ودرجة وعي بأهمية التوجه بالأسواق الدولية، وما هو مستوى أداء هذه المشروعات في الأسواق الدولية.

فالمنافسة تصل إلى درجات كبيرة في معظم الصناعات مما يشكل تهديداً أو تحدياً لرجال التسويق سواءً في الظروف الراهنة أو المستقبلية للسوق. بالإضافة إلى قدرة هذه المشروعات على إدراك الاتجاهات العامة للأسواق، والقدرة على التعرف على آثار العولمة والاتفاقيات الدولية من حيث توليد الفرص والتهديدات. ولذلك تزداد أهمية وجود رؤية وتوجه لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما يحدث في الأسواق حتى يمكنهم خلق ميزة تنافسية أو زيادة قدرة هذه المشروعات على الاستمرار والنمو سواءً في الأسواق المحلية أو الدولية . ويمكن القول بأن أهداف الدراسة الحالية تتمثل في الاجابة على التساؤلات التالية:

١. ماهى العلاقة بين الرؤية الريادية وبين درجة وعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه بالأسواق الدولية؟
٢. ماهى العلاقة بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالعلامة التجارية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
٣. ماهى العلاقة بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالابتكار للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
٤. ماهى العلاقة بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
٥. ماهى العلاقة بين التوجه بالعلامة التجارية وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية؟

٦. ماهى العلاقة بين التوجه بالابتكار وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية؟

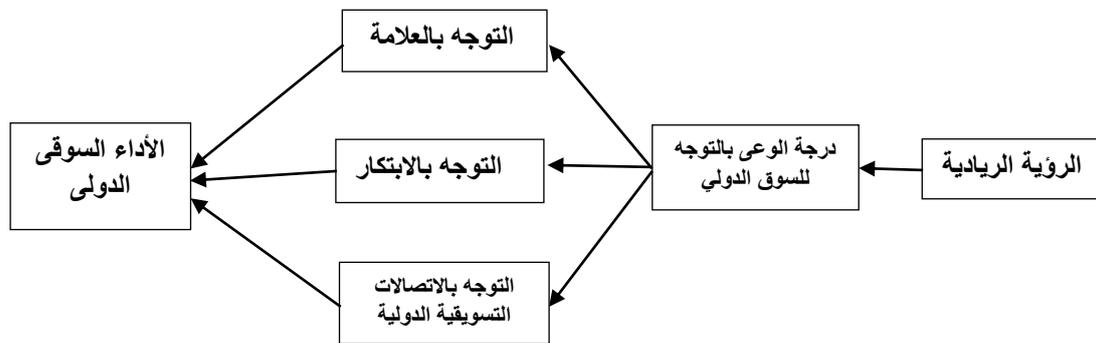
٧. ماهى العلاقة بين التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية؟

ومن ناحية أخرى، يمكن القول بأن وجود مؤسسين أو أفراد إداريين يقومون باستخدام طرقاً تقليدية في الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة سوف يؤدي بهم إلى مواجهه العديد من المشاكل والتحديات والصعوبات، حيث يتعرضون إلى منافسة قوية من قبل الشركات المحلية وكذلك الدولية. ولذلك يجب على هذه

المشروعات أن تتبنى رؤى ريادية وتتتعرف على الفرص السوقية الجديدة والمبتكرة، وتتوجه بأهمية الدخول للأسواق الدولية ، وتحسين مستوى الاتصالات التسويقية، واختيار علامات تجارية جيدة تستطيع المنافسة بها في هذه الأسواق مع نظيراتها مما يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي لها.

ولذلك يركز الإطار المقترح للدراسة على التعرف على العلاقة بين الرؤية الريادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية. وأيضاً دراسة تأثير ذلك على الأداء السوقي الدولي كما هو موضح بالشكل رقم (١).

شكل رقم (١) الاطار المقترح للدراسة



٤-٢ فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية الريادية وبين درجة وعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه بالأسواق الدولية.

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير إيجابية بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالعلامة التجارية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير إيجابية بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالابتكار للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرض الرابع: توجد علاقة تأثير إيجابية بين درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية وبين التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرض الخامس: توجد علاقة تأثير إيجابية بين التوجه بالعلامة التجارية وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية.

الفرض السادس: توجد علاقة تأثير إيجابية بين التوجه بالابتكار وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية.

الفرض السابع: توجد علاقة تأثير إيجابية بين التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية.

٤-٣ تصميم ومنهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على جمع البيانات باستخدام طريقة المسح الميداني من خلال قوائم استقصاء تحتوي على ٣٣ عبارة على مقياس ليكارت الدرجي المكون من ٥ درجات بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية. وقد تم قياس متغير الرؤية الريادية باستخدام (Webster, 1992) والذي استخدمته العديد من الدراسات (Dess, Lumpkin and Covin, 1997 ; Knight ,1997). أما متغير التوجه بالعلامة التجارية فقد تم استخدام مقياس (Urde ,1999) ومتغير التوجه بالأسواق الدولية باستخدام مقياس (O'Cass and Weerawardana, 2009) أما التوجه بالابتكار باستخدام مقياس (Covin and Slevin ,1989) أما التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية فقد تم استخدام مقياس (Low and Mohr ,2001). واخيراً، فقد تم قياس المتغير التابع الأساسي في البحث وهو أداء المشروع في السوق الدولي IMP باستخدام المقياس المستخدم في دراسة (Knight ٢٠٠٠) كما هو موضح في ملحق البحث. وقد تم حساب معامل كرونباك ألفا للثبات لجميع المتغيرات، كما هو موضح في الجدول رقم (٢) ، حيث تراوح هذا المعامل بين 0.72 وبين 0.93 وهذا يعني أنه مقبول لأنه أعلى من 0.60 (Nakip, 2006).

جدول رقم (٢) معاملات كرونباك ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل كرونباك ألفا
الرؤية الريادية	٠.٨٢
درجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية	٠.٨١
التوجه بالعلامة التجارية	٠.٧٨
التوجه بالابتكار	٠.٧٢
التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية	٠.٨٤
أداء المشروعات في الأسواق الدولية	٠.٩٣

٤-٤ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية. وقد قام البحث باختيار عينة مستهدفة Purposive sample من المشروعات التي تعمل في مجالى الصناعات الهندسية ، والصناعات الغذائية باعتبارهما من أكبر القطاعات الصناعيه فى مصر، وأكثرها تنوعا ومساهمة فى التصدير والتعامل مع الأسواق الدولية (وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ٢٠١٤ ، ٢٠١٥). كما تم اختيار العينة من مدينتى القاهرة والاسكندرية باعتبارهما من أكثر المدن التى تتركز فيهما هاتان الصناعاتان ، حيث تتركز المشروعات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم فى مدينة القاهرة بنسبة كبيرة تصل الى ١٥% - أما مدينة الاسكندرية (وخاصة منطقة برج العرب) فتتركز فيها المشروعات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بنسبة ٦.١% (El-Said et al., 2014 ، وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ٢٠١٤ ، ٢٠١٥). كما هو موضح بالجدول رقم (٣). وقد بلغت العينة ٢٣٥ مشروعا صناعيا صغيرا ومتوسطا بمساعدة بعض الباحثين فى عملية تجميع البيانات.

وفى الوقت الذى تبحث فيه الحكومة عن بدائل لزيادة حصيلة العملات الأجنبية نظرا لتراجع الإيرادات منها، يستمر تدهور الصادرات المصرية لتتراجع بنحو ١٩% خلال الأشهر السبعة الأولى من عام ٢٠١٥ بالتناقض مع خطة وزارة الصناعة التى تستهدف زيادة الصادرات إلى ٢٨ مليار دولار بنهاية عام ٢٠١٥، فيما لم يتجاوز المحقق منها عن ١١ مليار دولار فى السبعة أشهر الأولى من عام ٢٠١٥ مقابل ١٤ مليار دولار لعام ٢٠١٤ (البورصة المصرية، ٢٠١٥).

وقد أشار المجلس التصديري للصناعات الهندسية الى أن هذا القطاع حقق صادرات قدرها ٣.٥ مليار دولار عام ٢٠١٤ ولكنه انخفض الى ٢.٥ مليار دولار عام ٢٠١٥ ، ولكن يتوقع نموها فى السنوات التالية. حيث تستهدف استراتيجية المجلس التصديري التوسع فى التصدير فى السنة سنوات المقبلة من خلال الدخول لأسواق ٥ دول لديها نسب نمو مرتفعة، ولديها احتياطي نقدي مرتفع، مثل الجزائر ، وكينيا ، والسعودية ، وروسيا ، وكازاخستان، بالإضافة الى أن الجزائر. ولذلك يدرس المجلس زيادة الصادرات لهذه الدول، ودول الاتحاد السوفيتي حيث أنها تمثل سوقاً واعداً يضمن التوسع فى الصادرات المصرية هناك (البورصة المصرية، ٢٠١٥).

كما أشار المجلس التصديري للصادرات الغذائية الى ارتفاع إجمالي صادرات هذا القطاع خلال عام ٢٠١٥ إلى ٢.٦ مليار دولار. أى أن اجمالى صادرات الصناعتين معا تجاوز ال ٥ مليار دولار فى نفس العام. وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على مالكي أو مديري المشروعات فى هاتين المدينتين.

جدول رقم (٣) بيان بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظتى القاهرة والاسكندرية فى مجالى الصناعات الهندسية ، والصناعات الغذائية

نوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة	عدد العاملين	رأس المال بالجنيه المصرى	عدد المشروعات بالقاهرة والاسكندرية
صناعات هندسية	١٠ - ١٠٠ عامل		766
صناعات هندسية		٥٠٠ ألف - ١٠ مليون	567
صناعات غذائية	١٠ - ١٠٠ عامل		٧٣٩
صناعات غذائية		٥٠٠ ألف - ١٠ مليون	٦٤١

- وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٤) - الهيئة العامة للتنمية الصناعية - المشروعات العاملة فى محافظتى القاهرة والاسكندرية - البيانات الاساسية للمنشآت المسجلة بالهيئة موزعة طبقا للنشاط - سبتمبر .

٥- نتائج الدراسة :

يلاحظ من الجدول رقم (٤) الخاص بتوصيف عينة الدراسة أن غالبية أعمار المشروعات فى العينة تمثل حوالى ٤٣% لديها من ٦- ١٠ سنوات، يليها ٣٩% عمرهم اكثر من ١٠ سنوات. كما أن غالبيتها من الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي بنسبة ٣٨.٧% يليهم الحاصلين على تعليم متوسط بنسبة ٣٤.٩%. كما أن حوالى ٤٥.٥% من المشروعات فى العينة لايعملون فى التصدير، فى حين أن هناك حوالى ٢٨% يصدرون أقل من ١٠% من حجم مبيعاتهم ، وهناك نسبة ضئيلة للغاية وهى حوالى ٤.٧% من المشروعات يصدر أكثر من ٥٠% من مبيعاتهم الإجمالية. كما يشير الجدول الى أن حوالى ٥٦% من افراد العينة المستقصى منهم هم ملاك المشروع فى حين أن ٤٣.٩% من العينة هم مديرو للمشروعات.

جدول رقم (٤) توصيف عينة الدراسة

النسبة	العدد	النسبة	العدد	عمر المشروع:
٤.٧	١١	١٧.٩	٤٢	أقل من ٥ سنوات
٩.٧	٢٣	٤٢.٩	١٠١	٦- ١٠ سنوات
١٣.٢	٣١	٣٩.٢	٩٢	أكثر من ١٠ سنوات
٢٨	٦٣			أقل من ١٠%
٤٥.٥	١٠٧			لايقوم بالتصدير
				مستوى التعليم:
٥٦.١	١٣٢	١٠.٢	٢٤	دراسات عليا
٤٣.٩	١٠٣	٣٨.٧	٩١	بكالوريوس
		٣٤.٩	٨٢	تعليم متوسط
		١٦.٢	٣٨	اقل من المتوسط

٥-١ اختبار الإطار المفاهيمي للبحث:

تم اختبار مدى صدق المقاييس للمتغيرات المعروضة في الإطار المقترح للدراسة باستخدام تحليل ليزرال LISREL Version 8.80 (Linear Structural Relations) وكذلك بهدف اختبار فروض البحث حيث يشير البعض (Narasimhan and Jayaram, 1998) الى أن هذا البرنامج يتميز بأنه الأفضل في اختبار علاقات الارتباط المتعددة . وقد قام الباحث باستخدام التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وذلك بهدف اختبار مدى صدق إطار الدراسة . ويتكون نموذج القياس من ٣٣ عبارة تقيس ٦ متغيرات كامنة Latent Variables. وهذه المتغيرات هي الرؤية الريادية (EV)، ودرجة الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية (IMO)، والتوجه بالعلامة التجارية (BO)، والتوجه بالابتكار (IO)، والتوجه بالاتصالات التسويقية الدولية (IMC)، وأخيراً الأداء السوقي الدولي (IMP). حيث قام أسلوب التحليل العاملي التأكيدي باختبار ٣٣ عبارة أو عامل تم استخدامه في الدراسة. ففي المرحلة الأولى من الاختبار، تم حساب درجة توافق أو جودة النموذج Goodness of fit. حيث توصل الاختبار إلى عدم كفاية جودة النموذج في التحليل الأول كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥): درجة جودة التوافق لنموذج الدراسة Goodness of fit

χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	GFI	AGFI
٣.٧١	٠.٠٧٩	٠.٠٤٦	٠.٧٠٤	٠.٧٧٣	٠.٧١٢	٠.٦١٦

وقد قام الباحث بتعديل النموذج في المرحلة الثانية من خلال استبعاد سبعة عبارات أو عوامل لها معاملات تحميل مشتركة ومرتفعة مما يؤدي الى عدم توافر الصدق التمايزي بين مفاهيم الدراسة. ثم تم اختبار التوزيع المعتدل الطبيعي للبيانات للتأكد من أن متغيرات الدراسة الممثلة في العوامل المختلفة موزعة توزيعاً طبيعياً. وتشير نتائج التحليل الى أن كل المعاملات الخاصة بالمتغيرات الأساسية في النموذج كانت أعلى من 0.60 . وهذا يعد مؤشراً على زيادة درجة الصدق الداخلي لمقاييس الدراسة (Bagozzi and Yi, 1988). ويوضح الجدول رقم (٦) معاملات متوسطات التباين (AVE) Coefficients of Average Variance Extracted

جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التأكيدي

Factor item	Standard loading	Error Variance	R2	Mean	Std..Dev	Cronbach α	Construct reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
Entrepreneurial Vision				٣.٠٣	٠.٧٩	٠.٨٢٣	٠.٩٠٣	٠.٧٥
EV1	٠.٧٨	٠.٣٨	٠.٧٤					
EV2	٠.٧٣	٠.٤٥	٠.٦٦					
EV3	٠.٧٦	٠.٣٨	٠.٧٣					
EV4	٠.٧١	٠.٦١	٠.٥٠					
EV5	٠.٧٠	٠.٣٩	٠.٧١					
international marketing-oriented awareness				٢.٧٦	٠.٧٨	٠.٨١٢	٠.٨٧١	٠.٧٤
IMO1	٠.٦١	٠.٥١	٠.٥٠					
IMO2	٠.٧٥	٠.٣٢	٠.٧٩					
IMO3	٠.٦٥	٠.٥٦	٠.٤٢					
IMO4	٠.٧٨	٠.٣٤	٠.٦٥					
IMO5	٠.٦٦	٠.٤٣	٠.٥٨					
Brand orientation				2.42	1.03	0.782	0.89	0.68
BO1	٠.٧٢	٠.٤٩	٠.٥١					
BO2	٠.٧٦	٠.١٦	٠.٨٤					
BO3	٠.٦٨	٠.٥٤	٠.٤٦					
BO4	٠.٧٩	٠.١١	٠.٩٤					
innovation orientation				٢.٧٨	٠.٩١	٠.٧٢١	٠.٧٥	٠.٧١
IO1	٠.٧٢	٠.٥٢	٠.٤٩					
IO2	٠.٦٨	٠.٥٤	٠.٤٦					
IO3	٠.٧٥	٠.٣٠	٠.٦٥					
marketing communication orientation				٣.٠١	٠.٦٨	٠.٨٤٥	٠.٨٧	٠.٦٧
IMC1	٠.٧٣	٠.٤٤	٠.٥٨					
IMC2	٠.٧٠	٠.٥٢	٠.٤٩					
IMC3	٠.٧٧	٠.٣٠	٠.٦٧					
IMC4	٠.٧٩	٠.٢٧	٠.٧٥					
IMC5	٠.٦٨	٠.٥٣	٠.٤٦					
international market performance				٢.١٧	٠.٨٢	٠.٩٣٥	٠.٨٠	٠.٦٩
IMP1	٠.٦٤	٠.٥٢	٠.٤٠					
IMP2	٠.٦٩	٠.٥٤	٠.٤٦					
IMP3	٠.٧٢	٠.٥٦	٠.٥٢					
IMP4	٠.٧٥	٠.٣٠	٠.٦٧					

وفقاً للجدول رقم (٦) فإن الرؤية الريادية (EV) يمكن قياسها جيداً من خلال ٥ مؤشرات فعالة. أكثر هذه المؤشرات فعالية هو أول مؤشر وهو EV1 (من الضروري أن يتم اكتساب سنوات خبرة طويلة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية (0.78) وكذلك مؤشر آخر وهو EV3 (يعتبر من قبيل المغامرة الخطرة أن تحاول الدخول للأسواق الأجنبية (0.76)).

أما بالنسبة لمتغير التوجه بالأسواق الدولية فقد تم قياسه باستخدام ٥ مؤشرات من أهمها IMO4 وهي (ليس هناك حاجة لأن نقوم شركتنا بتحديد أسواق دولية مستهدفة ومكتوبة 0.78). أما متغير التوجه بالعلامة التجارية BO فقد تم قياسه باستخدام ٤ مؤشرات كان أفضلها هو BO4 (الجودة تعتبر هي الأولوية الأولى في الأسواق الدولية 0.79) وكذلك BO2 (نحن نشترى الخدمات الاستشارية الخاصة بالعلامة التجارية في الأسواق الدولية 0.76).

وأخذاً في الحسبان درجة التحميل المعيارية Standardized Loads فإن متغير التوجه بالابتكار IO فقد تم قياسه باستخدام ثلاثة مؤشرات كان أقوى مؤشر فيها هو IO3 (نحن نعيد تجديد عمليات الإنتاج بشكل ثابت في الشركة من أجل النجاح السوقي 0.75).

ووفقاً للنتائج الإحصائية المعروضة في جدول رقم (٥) فإن متغير التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية IMC تم قياسه من خلال ٥ مؤشرات كان أفضلها IMC4 (تمتلك شركتنا موقعاً على الإنترنت متعدد اللغات 0.79) وكذلك مؤشر IMC3 (نقوم بإعداد الكتالوجات بعدة لغات 0.77).

أما متغير الأداء في الأسواق الدولية IMP، وهو المتغير الأساسي في هذا البحث، فقد تم قياسه باستخدام ٤ مؤشرات كان أفضلها رقم ٥ حيث بلغ (0.75). وبمراجعة متوسط القيم بالنسبة للمتغيرات الأساسية في نموذج أو إطار الدراسة الحالي تم التوصل إلى أن أعلى قيمة بالنسبة لمتغير الأداء في الأسواق الدولية IMP (المتوسط = ٢.١٧ ، st. = 0.82) وهذا يعد مؤشراً على أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة ذات درجة وعي ودرية منخفضة بالفرص والأولويات المتاحة في الأسواق الدولية لأن المتوسط أقل من ٣. وبالأخذ في الحسبان متوسط القيم الخاصة بالنجاح في الأسواق الدولية المستهدفة، فمن الممكن القول بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة قد فشلت في إعطاء مؤشرات واضحة وإيجابية في هذا الصدد.

٥-٢ اختبارات الفروض:

حيث أن التحليل العاملي التأكيدي يعرض نتائج الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة. إلا أنه يعرض أيضاً للعلاقات بين المتغيرات الكامنة Latent Variables المعروضة في الإطار المقترح للدراسة في ضوء البيانات التي تم جمعها من خلال البحث الميداني حتى يمكن اختبار فروض الدراسة في النموذج البنائي. فمن الضروري اختبار وتقدير المعالم ، ودرجة معنوية أو دلالة كل علاقة من أجل اختبار الفروض وتحديد أيها سيتم قبوله أو عدم قبوله. وقد تم اختبار درجة دقة النموذج من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Modelling (SEM) بغرض تحديد العلاقات الداخلية لنموذج الدراسة بعد استخدام التحليل العاملي التأكيدي.

وعلى الرغم من أن نموذج المعادلة البنائية SEM يعد في جوهره "نموذج انحدار" Regression Model بالمعنى المعتاد، حيث ينتج عنه معاملات انحدار regression weights للمتغيرات المستقلة؛ إلا أنه يراعي عدد من الاعتبارات توافرت في النموذج المقترح للدراسة وهي:

١- يشتمل النموذج المقترح على ما يسمى "المتغيرات الكامنة" Latent Variables. وهي تلك المتغيرات التي لا يتسنى قياسها مباشرة بمقياس له وحدة قياس metric measure ، مثل متغير "التوجه بالابتكار" ومتغير "التوجه بالعلامة التجارية". وإنما يتم قياس تلك المتغيرات بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يسمى "بالمؤشرات" indicators، والتي تمثلت في مجموعة من الأسئلة شملتها قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث.

٢- تم قياس استجابات ملاك المشروعات ومديريها على المؤشرات التي شملتها قائمة الاستقصاء على مقياس ليكرت Likert Scale سباعي الخيارات المتدرجة مع استبعاد القيمة الوسطى.

٣- يشمل النموذج بعض متغيرات تعتبر متغيرات تابعة لأنها تعتمد على متغيرات أخرى "مستقلة" تؤثر فيها. ولكن في نفس الوقت تعتبر تلك المتغيرات التابعة متغيرات مستقلة لمتغيرات تابعة أخرى تتأثر بها. فعلى سبيل المثال؛ يعتبر متغير "الوعي بالتوجه بالسوق الدولي" متغيراً تابعاً يتأثر بالمتغير المستقل "الرؤية الريادية"، ولكن في نفس الوقت يعتبر متغير "الوعي بالتوجه بالسوق الدولي" متغيراً مستقلاً يؤثر في المتغيرات التابعة "التوجه بالعلامة التجارية"، و "التوجه بالابتكار"، و "التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية".

ولتفسير سلوك المتغيرات التابعة في النموذج المقترح، تم تكوين ما يسمى "بالمعادلة البنائية أو السلوكية" structural or behavioral equation لكل متغير تابع على حده. وعليه يتكون النموذج من مجموعة مترابطة من المعادلات؛ لذا يطلق عليه "نموذج معادلات آنية" Simultaneous-Equation Model. ويكتسب النموذج صفة "الآنية" لأنه - كما تمت الإشارة- تظهر بعض المتغيرات كمتغيرات تابعة في إحدى المعادلات، وكمتغيرات مستقلة في معادلات أخرى في نفس الوقت. وعادة ما يطلق على المتغيرات التابعة، مصطلح "المتغيرات الداخلية" endogenous variables على خلفية أن قيمها المقدرة تتحدد من داخل النموذج. وفي المقابل، يطلق على المتغيرات المستقلة والتي تتحدد قيمها من خارج النموذج مصطلح "المتغيرات الخارجية" Exogenous Variables. وكما هو الحال في نماذج الانحدار المعتادة فإنه يرتبط بمعادلة كل متغير داخلي "حد خطأ عشوائي" Random Error Term ليعكس تأثير العوامل الأخرى على المتغير التابع، والتي لم تدرج في المعادلة.

وقد توصلت نتائج التحليل الى رفض فرضين ، وقبول الفروض الخمسة الباقين في الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٧) الخاص باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج الى أن الرؤية الريادية، والوعي بالاسواق الدولية للشركات الصغيرة والمتوسطة هي متغيرات فعالة ومؤثرة في أدائها في السوق الدولية كما هو موضح بالشكل رقم (٢). كما يشير الجدول رقم(٨) الى أن قيمة مربع

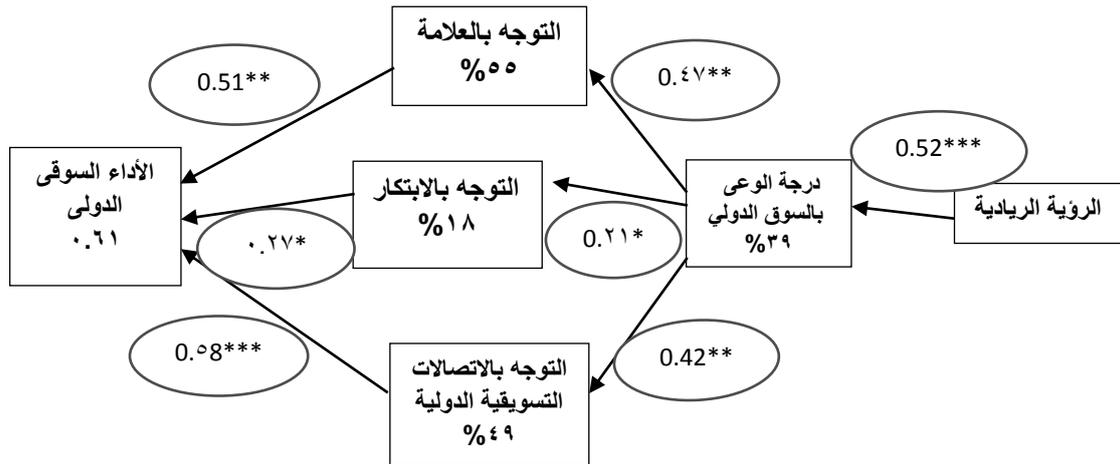
Chi هي 427.21 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 كما أن قيمة RMSEA هي 0.057 وهي تشير الى جودة النموذج أو اطار الدراسة الحالية.

جدول رقم (٧) نتائج استخدام نموذج المعادلة البنائية SEM

الفرض	متغيرات الفرض	معامل المسار	قيمة T	R ²	نتيجة الفرض
H1	الرؤية الريادية - درجة الوعي بالأسواق الدولية	0.52***	15.61	0.39	قبول
H2	درجة الوعي بالأسواق الدولية - التوجه بالعلامة	0.47**	13.26	0.55	قبول
H3	درجة الوعي بالأسواق الدولية - التوجه بالابتكار	0.21*	8.64	0.18	رفض
H4	درجة الوعي بالأسواق الدولية - التوجه بالاتصالات الدولية	0.42**	12.67	0.49	قبول
H5	التوجه بالاتصالات الدولية - الأداء السوقي الدولي	0.58***	10.45	0.48	قبول
H6	التوجه بالابتكار - الأداء السوقي الدولي	0.27*	9.26	0.09	رفض
H7	التوجه بالعلامة - الأداء السوقي الدولي	0.51**	14.96	0.24	قبول

Tabulated T = 10.205 ***=0.01 **=0.05 ***=0.10

شكل رقم (2) نتائج استخدام نموذج المعادلة البنائية SEM لاطار الدراسة



٦- مناقشة النتائج

حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر تمثل حوالي ٩٨% من مؤسسات القطاع الخاص غير الزراعي (El-Said, Al-Said and Zaki, 2014; El-Hamidi and Baslevent,) 2010 لذلك فهي تعتبر اللاعب الرئيسي والفاعل في السوق المصري. ولذلك، فإن الاهتمام بهذه الشركات ينبغي أن يحتل أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد ككل. وتتناول الدراسة الحالية دور الكفاءات المحورية التسويقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في أدائها في الأسواق الدولية. وكان سؤال البحث الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على تأثير العوامل التي تساهم في تنمية الكفاءات المحورية التسويقية للمشروعات، وكيف تتعكس هذه الكفاءات على أداءها السوقي الدولي.

فقد تم اختبار العلاقة بين الكفاءات المحورية التسويقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في الرؤية الريادية (EV) والوعي بالتوجه بالتسويق الدولي (IMO) وبين الأداء في السوق الدولية من

جدول رقم (٨) درجة جودة توفيق نموذج الدراسة

χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	GFI	AGFI
٣.٧١	٠.٠٥١	٠.٠٤٦	٠.٩٠٤	٠.٧٧٣	٠.٩١٢	٠.٩٢٦

خلال ثلاثة متغيرات وسيطة تمثلت في التوجه بالعلامة التجارية، والتوجه بالابتكار، والتوجه بالاتصالات التسويقية. وتعتبر الرؤية الريادية للشركات عن الخريطة الذهنية التي تمكنهم من التعرف على الفرص المتاحة في الأسواق الدولية. وعند تحليل العلاقة بين الكفاءات التسويقية والتوجه بالسوق الدولي، توصل التحليل إلى أن التوجه بالسوق الدولي IMO ساهم بدرجة ملموسة في الكشف عن الكفاءات التسويقية الداعمة لذلك حيث فسر حوالي ٥٦% من التباين في الأداء السوقي الدولي.

وإذا ما تم الأخذ في الاعتبار أهمية الكفاءات التسويقية للشركات من حيث القدرة التنافسية، ورضا العملاء، من الضروري أن تركز هذه المشروعات في المقام الأول على التوجه بالسوق الدولي IMO والتعرف على الفرص المتاحة فيه من أجل تحسين أدائها الدولي. حيث يجب على مؤسسات الدولة والجهات الراعية لهذه المشروعات في كل قطاع صناعي أن تخلق وتوجه الوعي لديها وتركز اهتمامها على القوى المحركة والآليات الداعمة لهذه الكفاءات والقدرات. فإذا قامت المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعطاء أولوية للسوق الدولي بين أنشطتها فإن أدائها سوف يزداد كنتيجة للتوجه بالسوق الدولي.

وبعبارة أخرى، فإنه من غير الممكن للكفاءات التسويقية الدولية أن تتطور بدون وجود أو توافر رؤية ريادية، ووعي وتوجه بالسوق الدولي IMO. وعلى وجه التحديد، فقد أشارت نتائج الدراسة الى أن وجود هذه الرؤية يفسر ٣٩% من الوعي أو التوجه بالأسواق الدولية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة المصرية. كما أن الرؤية الريادية والتوجه بالأسواق الدولية يفسران تقريبا ٥٥% من التوجه بالعلامات التجارية BO ، ١٨% من التباين في التوجه بالابتكار IO ، وأيضا يفسران حوالي ٤٩% من التباين في التوجه بالاتصالات التسويقية IMC . كما أن هذه المتغيرات فسرت حوالي ٦١% من التباين في أداءها في السوق الدولية. من هذا المنطلق، يمكن القول بأنه عند مناقشة إنجازات أو إخفاقات الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التسويق الدولي، ينبغي الإشارة الى ضرورة الأخذ في الحسبان مستوى الكفاءات والقدرات المحورية التسويقية لهذه المشروعات.

٧- توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة السابقة يمكن التوصل الى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين توجهات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر نحو الاهتمام بالاسواق الدولية والفرص المتاحة بها وتعزيز توجهاتها الابتكارية وكفاءاتها التسويقية المحورية ، وهي تتلخص في:

١. ضرورة التنسيق مع الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبرامج تحديث الصناعة ، ومختلف الجهات المحلية المعنية (نقطة التجارة الدولية- الهيئة العامة للمعارض والاسواق الدولية - الهيئة العامة للتنمية الصناعية -الهيئة العامة للمواصفات والجودة - الاتحاد الاقليمي للجمعيات الاهلية - الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة - اتحاد الصناعات - غرف الصناعة - الغرفة التجارية) بشأن أهمية بلورة رؤية ريادية واضحة، وتنمية الوعي بالاسواق الدولية والفرص والتحديات المتوافره به بهدف تحسين القدرة التنافسية والتصديرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية
٢. التنسيق مع المنظمات والوكالات والهيئات الدولية العاملة في مجال تمويل ودعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتقديم المعرفة والدعم والمساندة والأدوات التي تساهم في تنمية القدرة التنافسية والتصديرية لها . ومحاولة الاستفادة بما تقدمه هذه المنظمات والوكالات لصالح هذا القطاع في مصر .
٣. التنسيق مع أجهزة الاعلام المختلفة ، وإعداد الحملات الإعلامية للتوعية بدور هذه المشروعات في تنمية القدرة التنافسية والتصديرية لهذه المشروعات، وكذلك تقديم التوعية والترويج للسياسات والبرامج الخاصة بتنمية القدرات الابتكارية والتسويقية والتصديرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إصدار النشرات والدوريات والتحديث الدوري للموقع الالكتروني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٤. تعديل التشريعات والتنظيمات والقوانين الخاصة بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مجالات التسويق الدولي والتصدير .
٥. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وإعداد قواعد البيانات الخاصة بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف المساعدة في دعم اتخاذ القرار الخاص بزيادة القدرات التنافسية والتصديرية لهذه المشروعات مع إجراء التحديث الدوري لهذه البيانات .

٦. العمل على تشجيع برامج وعقود التسويق المتكامل للاستفادة من خبرات شركات التوزيع الكبرى من حيث قدرتها على إتباع أساليب التسويق الحديثة محليا وعالميا .
٧. توفير معلومات دقيقة عن الفرص المتاحة فى الأسواق الخارجية من حيث العلاقة بالاقتصاد والصناعة عن طريق قواعد البيانات الالكترونية .
٨. الاهتمام بتنظيم الجهود الجماعية لدعم الصادرات من خلال إقامة مجالس التسويق ذات التمويل الذاتي .
٩. العمل على انشاء عناقيد أو تجمعات صناعية جغرافية ، وتحالفات استراتيجية لخلق روابط رأسية وأفقية ، وتكامل فى سلسلة القيمة للتغلب على المشكلات المرتبطة بصغر الحجم فى التعامل مع الاسواق الدولية، حيث لوحظ أنه كلما زاد حجم المشروع كلما زادت فرص تصديره للسوق الدولى (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، ٢٠٠٣).
١٠. توفير القروض والدعم اللازم لتمويل رأس المال العامل وتطوير المعدات والأصول الرأسمالية أو التوسع فى المشروعات القائمة أو تمويل أفكار ريادية جديدة فى سبيل تنمية المشروعات الصغيرة اقتصادياً واجتماعياً وزيادة تعاملاتها فى السوق الدولى.
١١. تشجيع هذه المشروعات على التصدير من خلال منحها امتيازات مادية كإعفاءات ضريبية على الأرباح المحققة.
١٢. إصدار دورية تهتم بإلقاء الضوء على التجارب الناجحة فى المشروعات الصغيرة، وتوجيه أصحاب هذه المشروعات للاستفادة من هذه التجارب وتعريفهم بالفرص المتاحة فى الاسواق الدولية.
١٣. تنظيم المعارض المتخصصة لترويج وتسويق منتجات المشروعات الصغيرة ونشر المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدتهم على تسويق منتجاتهم داخل مصر وخارجها.

٨- دراسات مستقبلية مقترحة

- فى ضوء الدراسة الحالية يمكن اقتراح بعض الأفكار البحثية الجديدة التى يمكن أن تثرى من الفوائد أو المنافع التى يمكن الحصول عليها من هذا المجال البحثى الهام كما يلى:
- ١- يمكن تطبيق الدراسة على عينة عشوائية كبيرة من كافة القطاعات الصناعية المصرية التى تعمل فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتعرف على مدى توافر رؤية ريادية لديها ، ووعى بأهمية التوجه بالأسواق الدولية ، وتأثير ذلك على أدائها فى الأسواق الدولية.
 - ٢- يمكن اضافة متغيرات أخرى تابعة لقياس نواتج أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى اختراق السوق الدولى مثل الأداء التصديرى ، وقيمة العلامة التجارية لهذه المشروعات.
 - ٣- يمكن تطبيق الاطار المفاهيمى فى هذه الدراسة على المشروعات كبيرة الحجم فى مصر لقياس أيضا مدى توافر رؤية ريادية لديها ، ووعى بأهمية التوجه بالأسواق الدولية ، ومدى التوجه بالابتكار ، ومدى التوجه بالعلامات التجارية ، ودرجة الاهتمام والتوجه بالاتصالات التسويقية ، وتأثير ذلك على أدائها فى الأسواق الدولية. وذلك بهدف دعم وحفز الصادرات المصرية للأسواق الخارجية.

References

- الأسرج ، حسين عبد المطلب (٢٠٠٧) ، مستقبل المشروعات الصغيرة فى مصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- الأسرج ، حسين عبد المطلب (٢٠١٠) ، الريادية ودورها فى التنمية العربية فى ظل اقتصاد المعرفة، مؤتمر الريادية فى مجتمع المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الأردن، نيسان.
- البنك المركزى المصرى(٢٠١٥) :
<http://www.cbe.org.eg/NR/rdonlyres/15384EB6-EFCD-4DD8-B9F3-231E88B11F45/3204/Circulardated7December2015regardingissuanceofadefi>
- البورصة المصرية (٢٠١٥) : -5-2-03/08/2015
<http://www.alborsanews.com/2015/08/03/2-5-2-03/08/2015>
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء (2015) CAPMAS ، نشرة شهر يناير :
http://capmas.gov.eg/Pages/StaticPages.aspx?page_id=5068
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا، اسكوا (٢٠٠٤) ، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار فى بلدان مختارة من منظمة الاسكوا ، الأمم المتحدة، نيويورك ، ص ٢٤-٢٥.
- المجلة المصرية للتنمية والتخطيط (٢٠٠٤) ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، قوة محلية وتحرك عالمي، معهد التخطيط القومى ، القاهرة ، المجلد الثانى عشر ، العدد الأول ، يونيو ، ص ٢١٤.
- قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٤) ، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية، على الرابط :
<http://www.mti.gov.eg/SME/index.htm>
- ماهر، أحمد (2014)، الصناعات الصغيرة فى مصر ودورها فى تداعيات الأزمة العالمية:
<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=97585&eid=52>
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء (٢٠٠٣)، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يوليو ، ص ١٣.
- وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٥) :
http://www.mti.gov.eg/affiliates/Foreign_Trade/GOIEC/GOIEC.htm

• وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٤) - الهيئة العامة للتنمية الصناعية - المشروعات العاملة في محافظتى القاهرة والاسكندرية - البيانات الاساسية للمنشآت المسجلة بالهيئة موزعة طبقا للنشاط الفرعى داخل النشاط الرئيسى - سبتمبر.

- Atuahene-Gima K and A. Ko (2001), An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, Vol. 12(1):54–74.
- Batchelora B. and M. Formentinb (2008), Re-branding the NHL: Building the league through the “My NHL” integrated marketing campaign, **Public Relations Review** , Vol. 34, 156–160.
- Bagozzi RP and Y. Yi (1988), On the evaluation of structural equation models. **Academy of Marketing Science**, 16(1):74 – 94.
- Bridson, K. and J. Evans (2004), “The Secret To A Fashion Advantage Is Brand Orientation”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 32 (8), 403-411.
- Chen, C., Shen, C. and W. Chiu, (2007), Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms, **Industrial Marketing Management**, Vol. 36 1046–1056.
- Covin, J. and D. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", **Strategic Management Journal**, 10 (January): 78-87.
- Danneels Eve and EJ Kleinschmidt (2001), Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance, **Journal of Product Innovation Management**, Vol.18:357–73.
- Dess, G., G. Lumpkin and J. Covin, (1997), “Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models”, **Strategic Management Journal**, 18 (1): 2- 23.
- Dyer Bve and MX Song (1998), Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation?, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 15:505–19.
- Hatem El-Gohary , David Edwards, Riyad Eid and Juanling Huang (2013), "Choice of export entry mode by developing economies SMEs ", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Vol. 29 Iss 2 pp. 113-133.
- El-Hamidi F. and C. Baslevent (2010), “The gendered aspects of SME’s in MENA: Evidence from Egypt and Turkey”, **Economic Research Forum (ERF), Working Paper**, No. 535.
- El-Kabbani R. N. and C. Kalhoefer (2011), “Financing resources for Egyptian small and medium enterprises”, **Working Paper** 28, The German University in Cairo, Faculty of Management Technology.

- El-Said, Hala, Mahmoud Al-Said and Chahir Zaki (2014) ,“Small and Medium Enterprises Landscape in Egypt: New Facts from a New Dataset”, **Journal of Business and Economics**, Vol. 5, No. 2, pp. 142-161.
- Gassmann, Ove and M. M. Keupp (2007), The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view, **Journal of World Business**, VOL.42 (3), 350–366.
- Hallback, J. and P. Gabrielsson (2013), Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies, **International Business Review**, pages 13,Ireland, RD.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hitt, MA, Camp, DSM and L Sexton (2001) Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth, **Academy of Management Executive**, Vol.15(1): 49–63.
- Kak, A. and Sushil (2002), “Sustainable competitive advantage with core competence: a review”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 3 No. 4, pp. 23-38.
- Kanibira Huseyin, Reha Saydanb, Sima Nartc (2014), Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance, **10th International Strategic Management Conference**, PP. 12 – 23
- Knight, G.A. (2000), “Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization”, **Journal of International Marketing**, 8 (2): 12 – 32.
- Knight, G.A. (1997), “Firm orientation and strategy under regional market integration”, **International Executive**, 39 (3): 351 – 374.
- Low, D.R., Chapman, R.L. and T.R. Sloan (2007), “Interrelationships between innovation and market orientation in SMEs, **Management Research News**, 30 (12): 878-891.
- Low, G.S. and J.J. Mohr (2001), “Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29 (1): 70 – 88.
- Lumpkin, G.T. and G. Dess (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, **Academy of Management Review**, 21 (1): 135 – 172.
- Lyon DW, Lumpkin, GT and G Dess (2000) Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process, **Journal of Management**, Vol. 26(5):1055–85.
- Morris, M H, Schindehutte, Move and R W LaForge, (2002), Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 10(4), 1–19.

- Narasimhan, R. and J. Jayaram (1998), “Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms”, **Decision Sciences**, Vol. 29 No.3, pp.579-605.
- Napoli, J. (2006), “The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance”, **Journal of Marketing Management**, 22 (7 – 8): 673 – 694.
- O’Cass, A. and J. Weerawardana, (2009), “Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME”, **European Journal of Marketing**, 43 (11/12): 1325 –48.
- Russell S. Winer (2009), New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions, **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 23, Issue 2, 108–117.
- Singh, Rajesh K., Suresh K. Garg and S.G. Deshmukh (2008) , Competency and performance analysis of Indian SMEs and large organizations: An exploratory study, Emerald , *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 18 No. 4, pp. 308-321.
- Solberg, C.A. (2002), “The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance”, **Journal of International Marketing**, 10 (3): 1 – 21.
- Urde, M. (1999), “Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources”, **Journal of Marketing Management**,15 (1-3): 117-33.
- Urde, M., Baumgarth, C. and B. Merrilees (2013), Brand Orientation and Market Orientation-From Alternatives to Synergy, **Journal of Business Research**, Vol.66, 13-20
- Zahra, SA, Ireland, RD, Gutierrez, I, and MA Hitt (2000), Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda, **Academy of Management Review**, Vol.25: 509–24.
- Webster, F.E. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, **Journal of Marketing**, 56, October, 1 -17.

قائمة استقصاء

أشكر سيادتكم مقدما على التكرم بملء الاستمارة التي بين يديك وتتعلق ببحث يهدف لتقييم الكفاءات التسويقية المحورية المؤهلة للانطلاق نحو السوق الدولي. الاسئلة التالية خاصة بوصف عينة الدراسة ، برجاء اختيار الاجابة المناسبة:

١. عمر المشروع:

أقل من ٥ سنوات

من ٦ - ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

٢. مستوى التعليم الخاص بسيادتكم :

دراسات عليا

تعليم متوسط

بكالوريوس

اقل من المتوس

٣. معدل التصدير:

أكثر من ٥٠%

١٠%-٢٥%

٢٥%-٥٠%

أقل من ١٠%

٤. المستقصى منه:

مالك المشروع

مدير المشروع

• من فضلك قم بتحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (□) على الرقم الذي يمثل رأيك في كل عبارة :

٦	٥	٤	٣	٢	١
موافق تماماً	موافق بدرجة كبيرة	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق تماماً

درجة المقياس						العبارات
						الرؤية الريادية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١. من الضروري أن يتم اكتساب سنوات خبرة طويلة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢. عادة مانقوم بتشجيع المبادرات والتصورات المستقبلية التي تحسن من أوضاعنا في المستقبل
٦	٥	٤	٣	٢	١	٣. يعتبر من قبيل المغامرة الخطرة أن نحاول الدخول للأسواق الأجنبية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٤. عادة مانقوم بتحفيز وتشجيع العاملين على الوصول الى أفكار منتجات جديدة يمكن انتاجها
٦	٥	٤	٣	٢	١	٥. نقوم ادارة شركتنا بدراسة وتحليل الظروف الخارجية المحيطة من أجل الريادة في السوق
						الوعي بالتوجه بالأسواق الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٦. يجب عدم الاكتفاء بالسوق المحلي فقط
٦	٥	٤	٣	٢	١	٧. الشركات التي تسعى للنمو هي تلك التي تسعى للدخول الى الاسواق الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٨. الاسواق الدولية تحتوى على العديد من الفرص التسويقيه مقارنة بالسوق المحلية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٩. نحن نعتبر أن الشركة التي تصدر منتجاتها للخارج هي شركة ناجحة
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠. ليس هناك حاجة لأن تقوم شركتنا بتحديد أسواق دولية مستهدفة ومكتوبة
						التوجه بالعلامة التجارية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١١. تمتلك شركتنا علامة تجارية مسجلة
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢. نحن نشترى الخدمات الاستشارية الخاصة بالعلامة التجارية في الأسواق الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٣. نحاول دائما أن تلقى علامتنا التجارية قبولا وشهرة واسعة النطاق
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤. العلامة التجارية المعروفة بالجودة تعتبر هي الأولوية الأولى في الأسواق الدولية
						التوجه بالابتكار
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٥. نحن نشجع الابتكار التقني أو التكنولوجي الناتج عن البحوث العلمية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٦. تشجع الادارة البحث عن الافكار الجديدة والمبتكرة
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٧. نحن نعيد تجديد عمليات الإنتاج بشكل ثابت في الشركة من أجل النجاح السوقي
						التوجه بالاتصالات التسويقية الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٨. نقوم شركتنا بحملات ترويجية في الأسواق الخارجية
٦	٥	٤	٣	٢	١	١٩. نقوم شركتنا بعمل اعلانات على وسائل التواصل الاجتماعي على الانترنت
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٠. تسعى شركتنا الى خلق علاقات وروابط مع بعض الاطراف في السوق الخارجي لمساعدتها في ترويج منتجاتها
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢١. نقوم بإعداد الكتالوجات بعدة لغات
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٢. تمتلك شركتنا موقعاً على الإنترنت متعدد اللغات
						الأداء في الأسواق الدولية
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٣. تسعى ادارة المشروع الى الدخول الى أسواق جديدة خارجية بشكل مستمر
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٤. تسعى ادارة المشروع الى زيادة الحصة السوقية لها في السوق الدولي
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٥. تسعى ادارة المشروع الى تحسين مستوى رضا العملاء في السوق الدولي
٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٦. لقد زادت نسبة مبيعاتنا للأسواق الأجنبية إلى مبيعاتنا الكلية في خلال الثلاث سنوات الماضية