



## دور التسويق الريادي في نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تاريخ الإرسال: ١٥ مايو ٢٠٢٤؛ تاريخ المراجعة: ٢٢ مايو ٢٠٢٤؛ تاريخ القبول: ١ يونيو ٢٠٢٤؛ تاريخ النشر: ٢٤ يونيو ٢٠٢٤.

### ملخص البحث

تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) بأنها محرك التنمية الاقتصادية في كل من المناطق المتقدمة والنامية ومنها مصر. وفي ظل تزايد إطارات الأسواق والمنافسة القوية وعدم اليقين، هذا بالإضافة إلى تزايد التباين في رغبات وإحتياجات العملاء، ومع الاهتمام المتزايد بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، ازدادت أهمية الجوانب التسويقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، وأيضاً الرابط بين ريادة الأعمال والتسويق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يسمى بالتسويق الريادي (EM). Entrepreneurial Marketing، والذي من المتغيرات الحديثة والملحة التي تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها، عبر التركيز على الابتكار كآلية وتوجه استراتيجي يساعد المنظمات، ولذا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور وأهمية تطبيق أبعاد التسويق الريادي في نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مناطق مختلفة في السياق المصري. تم استخدام تصميم البحث الاستكشافي Exploratory research design، والذي يحتوي على مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل البيانات الثانوية والدراسة النوعية (من خلال المقابلات الشخصية المعمقة) شبه الهيكلية. وتم التوصل إلى وجود دور وعلاقة إيجابية بين أبعاد التسويق الريادي ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

### الكلمات المفتاحية:

التسويق، التسويق الريادي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### الوثيق المقترن وفقاً لنظام APA:

عبد العزيز، جمال سيد، عبد الواحد، رضا خلف حسين، (٢٠٢٤). دور التسويق الريادي في نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام*, ٢(٢)، ١٣٤-١٥٤.

## **The role of entrepreneurial marketing in the growth and success of small and medium enterprises in Egypt**

### **Abstract**

*Small and medium enterprises (SMEs) are known as the engine of economic development in both developed and developing regions, including Egypt. In light of the increasing market turmoil, strong competition and uncertainty, in addition to the increasing disparity in customers' desires and needs, and with the increasing interest in the small and medium enterprises sector, the importance of the marketing aspects of small and medium enterprises and entrepreneurship has increased, as well as the link between entrepreneurship and marketing in small and medium enterprises, which is The so-called Entrepreneurial Marketing (EM), which is one of the modern and urgent variables that helps business organizations achieve their goals, by focusing on innovation as a mechanism and strategic direction that helps organizations, and therefore this study aims to explore the role and importance of applying the dimensions of entrepreneurial marketing in the growth and success of SMEs. The exploratory research design was used in different regions in the Egyptian context, which includes a review of previous studies, analysis of secondary data, and a semi-structural qualitative study (through in-depth personal interviews). It was concluded that there is a positive role and relationship between the dimensions of entrepreneurial marketing. The growth and success of SMEs in Egypt.*

### **Keywords:**

Marketing, entrepreneurial marketing, Small and medium enterprises (SMEs)

## ١- المقدمة Introduction

في السنوات الأخيرة، لقيت المشروعات الصغيرة والمتوسطة تطويراً كبيراً، واهتمامًا بالغاً من قبل دول العالم كافة، والمنظمات، والهيئات الدولية والإقليمية، باعتبارها من أهم الوسائل التي تدفع إلى التطور الاقتصادي؛ لتميزها بسرعة إنشائها ودورها الفعال في التنمية الاقتصادية بوجه عام، وفي التنمية الصناعية على وجه الخصوص؛ ولذلك أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل تركيز جهود معظم حكومات الدول المتقدمة والنامية، ومنها مصر.

على الصعيد العالمي، تم إثبات أدوارها التحفيزية في العديد من البلدان، باعتبارها أكبر المساهمين في الناتج المحلي الإجمالي. فوفقاً لتقرير البنك الدولي (٢٠١٨)، تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الأوروبي، واليابان، أكثر من ٩٩٪ من جميع الشركات، وتساهم في ثلثي التوظيف في القطاع الخاص (Worldbank) (Fatoki, 2019; 2018/2019). ويساهم قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية بنسبة تصل إلى ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، و٦٠٪ من إجمالي فرص العمل. (Fatoki, 2019).

وبالنظر إلى واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، فهي تلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية الشاملة؛ حيث يبلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بما فيها المشروعات متناهية الصغر أكثر من ٢٠٥ مليون مشروع، 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، ويدخل سنوياً ٣٩ ألف مشروع جديد مجال الإنتاج. (الهيئة العامة للاستثمار، ٢٠١٩؛ عبد الواحد، سيد ومحمد، ٢٠٢٣)

ومع الاهتمام المتزايد بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، ازدادت أهمية الجوانب التسويقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، وأيضاً الرابط بين ريادة الأعمال والتسويق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يسمى بالتسويق الريادي (EM) Entrepreneurial Marketing (Morris et al., 2002)، وقد عرف (EM) على أنه: "نهج يتميز بروح المبادرة والابتكار، وقدر على المخاطرة؛ لتحديد واستغلال الفرص لجذب العملاء المربيين والاحتفاظ بهم". وبعد التسويق الريادي (EM) من المتغيرات الحديثة والملحة التي تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها، عبر التركيز على الابتكار كآلية وكتوجة استراتيجي يساعد المنظمات على تحويل الأفكار إلى منتجات مبتكرة تتسمج مع احتياجات العملاء. (رافد، أمير وهادي، ٢٠١٩؛ العباسى وعبد الفتاح، ٢٠٢٠). 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

وعلى الرغم من مبادرات ريادة الأعمال الناجحة التي تم اكتشافها في العديد من الأسواق الناشئة والعربيّة، إلا أن العديد منها يعني من فشل الأعمال والإفلاس والتصفية، ومن إخفاقات تجارية كبيرة بسبب السلوك الريادي غير الملائم، ونقص الموارد والتمويل، واستراتيجية التسويق غير المناسبة. كما أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor Report (GEM)، (2019) إلى أنه بالرغم من انتشار ثقافة ريادة الأعمال وخلق بيئة مفضلة لرواد الأعمال في مصر، يظل التحدي الذي يواجه غالبية رواد هو بدء أو إطلاق عمل تجاري جديد، وأما بالنسبة للشركات القائمة بالفعل فهي

متعثرة ماليا، وشهد ثلثها خروج مؤسييها خلال نفس الفترة، كما تضاعفت معدلات عدم استمرارية الأعمال؛ بسبب نقص الأرباح، أو عدم الوصول للتمويل الكافي بشكل أساسي. (Adel, Mahrous, and Hammad, 2020)

علاوة على ذلك، تم التوصل إلى أن هناك عدد قليل من الأبحاث التي تناولت التسويق الريادي وأثره على أداء ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية في محافظات متفرقة، وذلك بهدف تمثيل المحافظات والمناطق الحضرية والنائية المصرية بشكل جيد. ولقد تم اختيار المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عدد (٤) محافظات مصرية متفرقة (القاهرة، الجيزة، سوهاج وقنا)، لتمثيل مصر والمناطق النائية؛ لأنها تعد أسواقاً ناشئة متيرة للاهتمام وتحتاج إلى الدراسة، وذلك بهدف التعرف على الفروق بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إدراكيهم للممارسات التسويقية الريادي طبقاً للموقع الجغرافي للمشروعات في مصر.

كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة الحالية في مساهمتها في إثراء أدبيات التسويق بصفة عامة، والتسويق الريادي بصفة خاصة، من خلال التعرف -بشكل عام- على ممارسات وأبعاد التسويق الريادي الأكثر فاعلية واستخداماً في السياق المصري، حيث شهد العالم في الآونة الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في استخدام التسويق الرقمي، مدعوماً بانفجار تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والتحقق من دور وتأثيرها الفعال نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها في مصر، ولذلك تناولت الدراسة الحالية التسويق الرقمي كأحد الأبعاد والأنشطة الهامة في التسويق الريادي في العصر الحالي والتعرف على الفروق بين المستجيبين من رواد الأعمال وأصحاب المشروعات في كل من فهمهم وتطبيقهم لأبعاد التسويق الريادي وفقاً للموقع الجغرافي لكم في مصر.

### ٢- مراجعة الدراسات السابقة والأدلة الاستكشافية :Literature review and exploratory evidence

تعد الأدلة الاستكشافية من مراجعة الدراسات السابقة، والدراسة النوعية من تحليل البيانات الثانوية والمقابلات النوعية المعمقة هي الأسس التي يرتكز عليها الإطار المفاهيمي لهذا البحث.

يتضمن هذا القسم جزئين، الجزء الأول يوضح الجوانب النظرية التي تعطي التسويق الريادي وأبعاده وواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. والجزء الثاني، يعرض عدد من الدراسات التطبيقية والتجريبية التي تتحقق من دور التسويق الريادي في نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### ١-٢ التسويق الريادي (EM)

##### ١-١-٢ مفهوم التسويق الريادي :Entrepreneurial Marketing Concept

تم تقديم التسويق الريادي (EM) في عام ١٩٨٢ في مؤتمر في جامعة إلينوي بشيكاغو مع المجلس الدولي للأعمال التجارية الصغيرة والرابطة الأمريكية للتسويق كراع، كنموذج جديد يدمج كلًّا من ريادة الأعمال والتسويق. ويعد مفهوم التسويق الريادي من المفاهيم الحديثة وال مجالات الجديدة التي نالت اهتماماً متزايداً خلال العقود الماضيين؛ وذلك لما يتميز به هذا النوع من التسويق بقدرته على تحقيق الإبداع وتحمل المخاطرة في تقديم المنتجات للعملاء؛ حيث تحتاج المجتمعات بطريقة متزايدة إلى تحقيق الإبداع والريادة التسويقية، لا سيما وقد أصبح النمو الاقتصادي ظاهرة واضحة في العديد من الدول. (علي، ٢٠٢٠؛ عبد الواحد، عبد العزيز ومحمد، ٢٠٢٣)

ويعد التسويق الريادي إجراء تسويقياً ظرفياً، وغير مخطط له، وغير رسمي، وغير خططي، يتنهى رواد الأعمال لإدارة عدم اليقين البيئي، من خلال تكتيكات إبداعية وغير متطرفة (Morris et al. 2002; Becherer et al, 2012; Sadiku-Dushi et al., 2019; Alqahtani, & Uslay, 2020) وبالتالي، يصف مفهوم التسويق الريادي قيم ومهارات وسلوكيات رواد الأعمال في معالجة مشاكلهم، وإيجاد فرص عمل (Stephen, Ireneus & Moses, 2019).

وقد تناول العديد من العلماء العلاقة القائمة بين التسويق وريادة الأعمال، واقترحوا أن التسويق الريادي هو انعكاس لهذين المجالين (Morrish, 2011). وهكذا، فإن التسويق الريادي (EM) هو النظرية الجديدة نسبياً التي ظهرت قبل ما يقرب من ٤٠ عاماً، كتفاعل بين هذين التخصصين. (Hills et al., 2010).

## ٢-١-٢ تعريف التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing Definition

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-Dushi & Ramadani, 2019)، وتلك التي لا تميز فيما يتعلق بحجم الشركة أو عمرها (Morris et al, 2002; Kraus, Harms & Fink, 2010)، وتلك التي تؤكد جانب وأبعاد التسويق الريادي EM، مثل: خلق القيمة، والإبداع (Whalen et al., 2016; Sadiku-Dushi & Ramadani, 2019). ومع ذلك، فإن جميع تعريفات EM لها شيء مشترك، وتحتوي جميعها على عناصر من تخصصات التسويق وريادة الأعمال.

لقد وضع (٢٠٠٢) Morris, et al., الأساس لأدب التسويق الريادي، من خلال وصفه لـ(EM) على أنه: "إجراءات تسويقية غير مخطط لها، وغير خططية، وذات رؤية لصاحب المشروع، من خلال التحديد والاستكشاف الاستباقي لفرص الاكتساب للعلماء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال مناهج مبتكرة لإدارة المخاطر والاستفادة من الموارد"، وقام إطار عمل ذا سبعة أبعاد على أساس التوجه الريادي والتوجه التسويقي.

كماعرف (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 أيضاً إلى تسويق الشركات الصغيرة والمتوسطة باعتباره تسويقاً لريادة الأعمال لأنه يمثل نهجاً عدوانياً وغير تقليدي، والذي يمكن رواد الأعمال العديد من الوسائل لضمان نجاح أعمالهم، على الرغم من ظروف الموارد المحدودة.

وعرف (Kraus, et al., 2010) التسويق الريادي على أنه: "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لإنشاء العملاء والتواصل معهم وتقديم القيمة لهم، ولإدارة علاقات العملاء بطرق تزيد المنظمة وأصحاب المصالح فيها، وتتميز بالابتكار والمخاطر والمساندة". ويركز هذا التعريف على الجانب التسويقي المتمثل في إنشاء التواصل وتقديمه بدلاً من التركيز على الجانب الريادي الذي يحدد الفرص. (Hoque, Awang and Gwadabe, 2019)

علاوة على ذلك، قدم Eggers et al. (2020) التسويق الريادي "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، والانخماص في السوق، والتواصل، والمرؤنة".

وعلى الرغم من أن تعريف التسويق الريادي توسيع مؤخراً من هذه الرؤية الضيق إلى مفهوم أكثر شمولاً (Kraus et al., 2010; Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019; Alqahtani, & Uslay, 2020) التعريفات عالمياً (Whalen et al. 2016). وما زال التعريف الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة أن التسويق الريادي هو: "تحديد واستغلال استباقي لفرص اكتساب العملاء المربيين والاحتفاظ بهم من خلال الأساليب المبتكرة لإدارة المخاطر، والاستفادة من الموارد وخلق القيمة". (Hacioglu & Celikkan, 2012; Hamali et al, 2016; Rashad, 2018; Ismail, & Zainol, 2018; Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019; Hilal & Tantawy, 2021)

### ٢-١-٣ أبعاد التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing Dimensions

في السنوات الأخيرة، استخدم العديد من الباحثين تصنيفاً مختلفاً عند دراسة سلوك الشركات التي تبني التسويق الريادي. وتحتاج هذه التصنيفات وفقاً لسياق الدراسة، وتختلف ليس فقط في المحتوى، ولكن أيضاً في عدد الأبعاد التي تستخدمها. وعلى الرغم من دراسة سلوكيات التسويق الريادي EM على نطاق واسع، إلا أنه لا يزال لا يوجد اتفاق حتى اليوم على عدد الأبعاد الكامنة في سلوكيات التسويق الريادي (موسى، عمار وعوض، ٢٠٢١؛ Kilenthong et al., 2016).

وقد وصف (2002) التسويق الريادي بأنه: "توجه تنظيمي له سبعة أبعاد أساسية، وهي: الاستباقية، والمخاطر المحسوبة، والابتكار، والتركيز على الفرص، والاستفادة من الموارد، وكثافة العملاء، وخلق القيمة". وقد ميزت هذه الأبعاد التسويق الريادي عن التسويق التقليدي (Hills et al., 2010; Hacioglu et al., 2012)، فالأبعاد الخمسة الأولى هي أبعاد التوجه الريادي، والبعدان الآخرين هما بعدها التوجه التسويقي. وتم تحديد ممارسات التسويق الريادي كأحد أهم المكونات الرئيسية للأداء المتوقع والقدرة التنافسية العالمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (Becherer et al., 2012). وتم دعم الأبعاد التي طورها (2002) Morris et al., من قبل العديد من الباحثين (Hacioglu et al., 2012; Becherer et al., 2012; Hamali, 2016; Rashad, 2018; Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019; Stephen et al., 2019; Hilal, & Tantawy, 2021)

في حين استند (2018) Ismail & Zainol على أربعة أبعاد للتسويق الريادي، وهي: (الفرص، وخلق قيمة مبتكرة، والشبكات 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. ومع النطэр والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اقترح (2021) Kawira، في دراسته إطاراً للتسويق الريادي مستنداً على أربعة أبعاد، هي: (التسويق

الرقمي، والتسويق عبر العلاقات، واستراتيجية التسويق، وابتكار المنتجات / الخدمات)، وتأثيره على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في كينيا.

وعلى الرغم من أنه تم تحليل EM على نطاق واسع، إلا أن هناك الكثير من الجدل بشأن أبعاده (Kilenthong et al., 2016)، حيث يتراوح عدد الأبعاد من أربعة أبعاد إلى خمسة عشر بعد. إلا أن تستند معظم الدراسات التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة إلى إطار العمل ذي الأبعاد السبعة الذي قدمه موريس (٢٠٠٢)، والتي تركز على كل من التوجه الريادي والتوجه 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 الآخرين بالتوجه التسويقي (Morris et al., 2002; Hacioglu et al., 2012; Becherer et al. 2012; Eggers et al., 2020)

ونظراً لعدم وجود توافق بين العلماء بشأن تعريف التسويق الريادي، وتباين الآراء حول أبعاده وعدها، تم تطوير إطار مفاهيمي للتسويق الريادي في البحث الحالي يتكون من أربعة أبعاد للتسويق الريادي وهي "الاستباقية، والابتكار، والتركيز على الفرص، والتسويق الرقمي" وتم اختيارها وفقاً لنتائج للدراسة الإستكشافية التي قام بها الباحثان في هذا السياق، حيث تم التوصل من خلال المقابلات المعمقة مع رواد الأعمال وأصحاب المشروعات إلى أن هذه الأنشطة والأبعاد تعد هي الأكثر إهتماماً وممارسة في السياق المصري.

### ١) الاستباقية :Proactiveness

تعد الاستباقية أحد أوجه المبادرة الشخصية، وسيكون لها تأثير إيجابي على الأداء الشخصي، وكذلك تعزز من الأداء التنظيمي (Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019). كما تعتبر الاستباقية منظوراً تطعياً يبحث عن الفرص، ويتضمن تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسة، والعمل تحسباً للطلب المستقبلي لإحداث التغيير وتشكيل البيئة (Lumpkin and Dess, 2001; Hacioglu et al., 2012) وبالتالي، الاستباقية هي استجابة للفرص، وتمكن الشركة القدرة على التكيف بالتغييرات أو احتياجات السوق، وتكون من بين أول من استجابوا لها (Olanny & Eromafuru, 2016; Stephen et al., 2019; Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019)

### ٢) الابتكار :Innovativeness

تم تعريف الابتكار على أنه قدرة الشركة على الحفاظ على تدفق الأفكار الجديدة التي يمكن ترجمتها إلى منتجات، أو خدمات، أو تقنيات، أو أسواق جديدة (Morris et al., 2002; Otieno, Bwisa & Kihoro, 2012)، ويأتي الابتكار بأشكال مختلفة؛ حيث يتكون الابتكار التكنولوجي في المقام الأول من جهود البحث التي تهدف إلى تطوير منتجات وعمليات جديدة. وقد يشمل ابتكار سوق المنتجات أبحاث السوق، وتصميم المنتجات، والابتكارات في الإعلان والترويج. وبالتالي، قد يوفر الابتكار

مورداً مهماً يساهم في الميزة التنافسية للشركة. والابتكار في التوجه الريادي من شأنه أن يعزز التغيير والسلوكيات الإبداعية؛ مما يشجع التبادل النشط للأفكار، ويزيد من تدفق المعلومات والحداثة في تطوير منتج جديد. (Hacioglu et al., 2012)

ويعد الابتكار استراتيجية مهمة للشركة، ويرجع ذلك إلى أن الابتكار يمكن أن يساعد الشركات على السيطرة على السوق اليوم، أو تطوير أسواق جديدة، والتي تسهم في الريادة المستدامة للصناعة. بحيث يكون هذا الابتكار هو شريان الحياة للمؤسسة، ومن أجل استدامة الشركة (Hamali et al., 2016).

### ٣) التركيز على الفرصة :Opportunity Focus

تمثل الفرص مواقف السوق غير الملحوظة التي تعد مصادر لإمكانات الربح المستدام. كما إنها مستمدّة من عيوب السوق؛ حيث يزيد التسويق الريادي المعرفة حول هذه العيوب، وكيفية استغلالها (Hacioglu et al., 2012). وعلى الرغم من أن الفرصة قد تحدث بشكل عشوائي، إلا أن المسوقين الرياديين يميلون إلى البحث بشكل استباقي عن الفرص الجديدة. ويعود الابتكار والإبداع من الأدوات المهمة التي تمكن الشركات الريادية من تحويل الفرص إلى واقع. (Kilenthong et al., 2016)

ويمكن وصف التركيز على الفرصة على أنه إجراءات تسويقية حاسمة لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن قدرة الشركة على اختيار الفرصة "الصحيحة" هي التي تحدد النجاح (Rashad, 2018). ويتم تحديد "الالتزام بالفرص"، و"مهارات التعرف على الفرص"، كعاملين يميزان التسويق الريادي EM عن التسويق التقليدي؛ حيث يؤكّد التسويق الريادي على متابعة الفرص، بغض النظر عن الموارد المتاحة للشركة. (Sadiku-Dushi, & Ramadani, 2019)، وبمتابعة هذه الفرص، سيتم تعزيز مهارات حل المشكلات، وقدرات اتخاذ القرار بشكل عام. علاوة على ذلك، سيتم تحسين قدراتهم على التكيف الفوري مع تعقيدات البيئة المؤسسية. (Stephen et al., 2019)

### ٤) التسويق الرقمي :Digital marketing

في الآونة الأخيرة، شهد العالم ارتفاعاً في التسويق الرقمي مدفوعاً بانفجار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Kawira, 2021). يعد التسويق الرقمي مجالاً واسعاً يشمل أدوات واستراتيجيات مختلفة للترويج للمنتجات أو الخدمات عبر الإنترن特، والتسويق الرقمي هو استراتيجية تسويقية تشمل الأدوات القائمة على تكنولوجيا النشر والاتصالات، (Kawira, 2021).

ومن أنواع التسويق الرقمي التي تستخدمها الشركات ما يلي:

- التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: ويعني التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي - بشكل أساسى - الترويج للشركة على موقع التواصل المختلفة والقنوات الإعلامية الشهيرة، مثل: (Instagram, whatsapp, facebook, Thompson, Willaima & Thomas, 2013; Kawira, Mukulu & LinkedIn, & Twitter) (Odhiambo., 2019). ومن المعروف أيضاً أن وسائل التواصل الاجتماعي تفيد الشركات في جهود العلامات

التجارية الخاصة بها، بالإضافة إلى تحسين التواصل مع العملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين & Oztamura, 2014; Kawira et al., 2021).

- التسويق عبر البريد الإلكتروني: يتضمن ذلك إرسال رسائل بريد إلكتروني إلى قائمة المشتركين للترويج للمنتجات أو الخدمات أو مشاركة الأخبار أو تقديم معلومات قيمة. يمكن أن يكون التسويق عبر البريد الإلكتروني فعالاً للغاية في بناء العلاقات مع العملاء وتشجيع تكرار الأعمال.
- الهاتف المحمول: هو أداة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر استخداماً؛ نظراً لتنوع وظائفه وإمكانية الوصول إليه والقدرة على تحمل تكاليفه.. كما تقدم الهواتف المحمولة العديد من الوظائف التي يمكن أن تعزز التسويق بما في ذلك الاتصالات، وتمكين معاملات السوق، والترويج للمنتجات، والعلاقة مع العملاء، وأبحاث السوق، والخدمات الأخرى التي تدعم الإنترن特. (Njau & Njuga, 2015; Kawira, 2021; Mehralian and Khazaee, 2022)
- إعلانات الدفع لكل نقرة (PPC): تتيح إعلانات الدفع لكل نقرة، مثل إعلانات Google ، للشركات دفع رسوم في كل مرة يتم فيها النقر على أحد إعلاناتها. يمكن أن تكون هذه طريقة مستهدفة للغاية للوصول إلى العملاء المحتملين الذين يبحثون بنشاط عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- التسويق بالعمولة: يتضمن هذا الشراكة مع الشركات التابعة التي تروج لمنتجاته أو خدماتك لجمهورها مقابل عمولة على أي مبيعات أو عملاء محتملين يتم تحقيقها من خلال جهودهم.
- التسويق عبر المؤثرين: يتضمن هذا الشراكة مع الأشخاص المؤثرين الذين لديهم عدد كبير من المتابعين على منصات التواصل الاجتماعي. يمكن للمؤثرين الترويج لمنتجاته أو خدماتك لجمهورهم، الأمر الذي يمكن أن يزيد بشكل كبير من الرؤية والوصول.
- تسويق الفيديو: يمكن أن يكون محتوى الفيديو أداة قوية للتفاعل مع جمهورك وعرض المنتجات أو الخدمات وبناء الوعي بالعلامة التجارية. تحظى منصات مثل YouTube وTikTok وVimeo بشعبية كبيرة في تسويق الفيديو. (Giantari et al., 2022; Mehralian and Khazaee, 2022)

## ٤-١-٤ أهمية التسويق الريادي :The Importance of Entrepreneurial Marketing

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الحاجة إلى استخدام التسويق الريادي من أهمها ما يلى:

- أن التسويق هو أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويعد من أهم التحديات لبقاءها ونموها. وبالتالي، فإن السبب الذي فتح الحاجة إلى نموذج تسويقي جديد هو حقيقة أن بيئه الأعمال اليوم أصبحت صعبة للغاية خاصة؛ حيث تتميز هذه البيئة التنافسية بزيادة المخاطر وعدم اليقين والفوضى والتغيير والتنافض، ففي مثل هذه البيئات

(Fard and Amiri, 2018; Fatoki, 2019) سريعة التغير والمعقدة والمضطربة والمضللة، ظهرت استجابة إبداعية في مجال التسويق الريادي.

- فإن الجمع بين التسويق الريادي كأنشطة موجهة نحو السوق وموجهة نحو ريادة الأعمال يسمح للشركات بالبقاء على قيد الحياة في بيئات السوق الثابتة والمتقلبة. وقد يؤدي التسويق الريادي إلى نمو مستدام للشركات العاملة في الأسواق الصعبة.

(Hacioglu et al., 2012; Fatoki, 2019)

- يوفر التسويق الريادي القيادة في إدارة محفظة الابتكار، بالإضافة إلى التركيز التسويقي الأكثر على التحسينات الإضافية ضمن عمليات التسويق الابتكارية؛ حيث يدافع المديرون باستمرار عن مناهج جديدة للتجزئة، والتسعير، وإدارة العلامة التجارية، والتبيئة، والتواصل مع العملاء، وإدارة العلاقات، والانتمان، واللوجستيات، ومستويات الخدمات، من بين الأنشطة التشغيلية الأخرى. (Morris et al., 2002; Jones and Rowley, 2011)

- تساعد EM الشركات على إيلاء اهتمام متوازن وشامل للعملاء، والمنافسين، والعوامل التكنولوجية الأخرى. ويمكن القول: إن EM توفر توازناً مناسباً بين الاهتمام بالأسواق، والتركيز على ريادة الأعمال. وبالتالي، يمثل خياراً ممتازاً للشركات للتفوق في مناظرها التنافسية. لذلك، يمكن أن تعزز القرارات التنظيمية لاستغلال الفرص والمشاركة في خلق القيمة، ويمكن تحقيق روح المبادرة من خلال قدرة المنظمات المستمرة على التعلم، واستخراج المعلومات من بيئتها كمورد فاعل أساسي. (Alqahtani, & Uslay, 2020)

## ٢-٢ المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

### ١-٢-٢ تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة: Small and Medium Enterprises Definition

ترعر الأدبيات الاقتصادية بالعديد من التعريفات المختلفة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، تختلف باختلاف الدولة؛ حيث لا يوجد تعريف جامع شامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (عباس، & عبد السلام، ٢٠٢٠). وبالتالي، فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليست لها تعريف واحد محدد عالمياً، ولكن يتم تحديد وتعريف المستويات الدنيا والعلياً 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 البنك الدولي: تم تعريف SMEs بأن "المشروعات الصغيرة هي المشروعات التي يعمل بها (٥٠) عامل تقريباً، وإجمالي الأصول والمبيعات تصل إلى (٣) مليون دولار، بينما المشروعات المتوسطة تصل إلى (٣٠٠) عامل، وإجمالي الأصول والمبيعات تصل حتى (١٠) مليون دولار. (عباس وعبد السلام، ٢٠٢١؛ عبد الواحد وآخرون، ٢٠٢٣)

▪ **تعريف اللجنة الأوروبية:** حيث فرق بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة تضم ما بين ١٠ عمال إلى ٤٩ عاملًا، في حين تضم المؤسسات المتوسطة ما بين ٥٠ - ٢٥٠ عاملًا. (سلیمان سرحان، ٢٠١٦)

▪ **تعريف منظمة العمل الدولية:** المؤسسات الصغيرة هي التي يعمل بها ٥٠ عاملًا، ولا يزيد رأس المال الخاص بها عن ١٠٠ ألف دولار.

## ٢-٢-٢ مفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر:

ويعرف قانون تنمية المشروعات ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ المشروعات كالتالي:

- **المشروعات الصغيرة:** كل مشروع قائم يبلغ حجم أعماله السنوي من مليون جنيه، أو أقل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس المال المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال (٥٠) ألف جنيه، ويقل عن (٥) ملايين جنيه، أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس المال المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال (٥٠) ألف جنيه، ويقل عن (٣) ملايين جنيه، وحجم العمالة أقل من (٢٠٠) عامل.

- **المشروعات المتوسطة:** كل مشروع قائم يبلغ حجم أعماله السنوي من (٥٠) مليون جنيه، ولا يجاوز (٢٠٠) مليون جنيه، أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس المال المدفوع أو رأس المال المستثمر (٥) ملايين جنيه، ولا يجاوز (١٥) مليون جنيه، أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس المال المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال (٣) ملايين جنيه، ولا يجاوز (٥) ملايين جنيه، وحجم العمالة أقل من (٢٠٠) عامل. (وزارة المالية، ٢٠٢٢، عبد الواحد وأخرين، ٢٠٢٣)

## ٣-٢-٢ التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من أن دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد أمر حيوي، إلا أن العديد منها يعاني من فشل الأعمال في الإفلاس والتصفية، ويرجع ذلك إلى العديد من المعوقات التي تعوق الشركات الصغيرة والمتوسطة، على سبيل المثال: وجد Aslam et al., (2018) أن المعرفة الموجودة في هذا المجال توضح العديد من العوامل التي تعوق نمو واستمرار الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل من المناطق المتقدمة والنامية.

ففي البلدان المتقدمة، على سبيل المثال: في الولايات المتحدة الأمريكية، تفشل حوالي ٢٠٪ من الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال السنة الأولى من التشغيل، و٥٠٪ بنهاية العام الخامس، و٦٥٪ بنهاية العام العاشر. وكذلك تتمتع جنوب إفريقيا بمعدل فشل مرتفع للشركات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك أساساً إلى التحديات المالية والتسويقة. (Fatoki, 2019; Bandara, et al., 2020)

ومن الدول النامية، على سبيل المثال: تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنجلادش من فشل الأعمال؛ فقد أغلقت العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية أبوابها في غضون سنوات قليلة من بدء أنشطتها التشغيلية، ويرجع ذلك

إلى إخفاقات تجارية كبيرة بسبب السلوك الريادي غير الملائم، ونقص الموارد والتمويل، واستراتيجية التسويق غير المناسبة، والعلاقة الضعيفة مع العملاء وأصحاب المصلحة في عصر العولمة. (Hoque et al., 2018)

وفي مصر، 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 هو بدء أو إطلاق عمل تجاري جديد، أما بالنسبة للشركات القائمة بالفعل، فهي متعرّضة مالياً، وشهدت ثلثاً 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 et al., 2020)

### ٣- العلاقة بين التسويق الريادي (EM) ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

#### The relationship between Entrepreneurial Marketing (EM) and SMEs Success

يعد التسويق الريادي استراتيجية مفيدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعنصراً أساسياً لنجاح الشركات. (Birley, 1989; Hoque et al., 2019). وبالتالي، من المهم معرفة وفهم ممارسات وأبعاد التسويق الريادي الأكثر فعالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي بعض الدراسات التي استخدمت أبعاد مختلفة ومتنوعة للتسويق الريادي، والتي لها علاقة إيجابية بنجاح وتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومن أهم هذه الدراسات التي اقترحت إطاراً مفاهيمياً للتسويق الريادي بأبعاد متعددة ومختلفة وفقاً للبيئة ومجال التطبيق، والتي لها دور فعال وتأثير على نجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول المتقدمة والنامية ومن بينها مصر، على سبيل المثال:

وضحا (Becherer et al. 2012) في دراسة إستقصائية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، كيف ترتبط أبعاد التسويق الريادي السبعة (الاستباقية، والابتكار، والتركيز على الفرص، والاستفادة من الموارد، والمخاطرة المحسوبة، وخلق القيمة، وكثافة العملاء) بكل من النتائج (المخرجات) النوعية والكمية للشركات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك نجاح الشركة، والنجاح المالي، ونجاح العملاء، والرضا عن أهداف العائد، والرضا عن أهداف النمو، والتميز، ومستوى معيشة صاحب المشروع. وتم ذلك بتحليل عينة من (١٧٤) مستجيب من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج ثلاثة متغيرات كمخرجات للنجاح، وهي: (النجاح المالي، والعميل، ونجاح الشركة القوي) معاً. كما كشفت النتائج أيضاً أن الابتكار كبعد للتسويق الريادي، له تأثير إيجابي كبير على هذا النجاح.

كما أجرى رشاد (Rashad, 2018) دراسة هدفت إلى التتحقق من تأثير تطبيق الأبعاد السبعة للتسويق الريادي على الأداء التنظيمي داخل الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة في جدة. وتم جمع البيانات من خلال استبيانات استقصائية عن طريق البريد الإلكتروني والاستبيان عبر الإنترن特 لعينة من (٥٠) مديراً ومالكاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جدة. وكشفت النتائج أن التركيز على الفرص والمخاطرة المحسوبة وخلق القيمة لأبعاد للتسويق الريادي EM مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بنجاح وتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، في حين أن الاستباقية، والابتكار كان لها ارتباط سلبي بالأداء. ولذا، يمكن القول: إن الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة لا تميل إلى أن تكون استباقية ومبتكرة؛ على الرغم من أنهم يجب أن يحاولوا باستمرار الوصول إلى تطوير منتج جديد، وتطبيق التقنيات الجديدة كوسيلة لتحسين أدائهم التنظيمي.

وتوصل (Kawira, 2021) من خلال فحص تأثير التسويق الرقمي، والتسويق عبر العلاقات، واستراتيجية التسويق، وابتكار المنتجات / الخدمات كأبعاد للتسويق الريادي على أداء المشروعات المتباينة الصغر والمتوسطة في كينيا ، إلى أن استخدام تقنيات التسويق الرقمي، مثل: الهاتف المحمول، والإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي بين الشركات المتباينة الصغر والمتوسطة عززت من أدائها، والذي أدى بدوره إلى نجاح ونمو المشروعات الصغرية والمتوسطة في كينيا.

وفي السياق المصري قام علي ومحمد فرج (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التحقق من الواقع الفعلي لأثر استخدام وتطبيق أنشطة التسويق الريادي على الأداء التسويقي في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة الدلتا في مصر؛ حيث ركز الباحثان على خمسة أبعاد، وهي: (الإبداع والابتكار، وتكوين القيمة والاستباقية، والتوكيل على العميل، وإدارة المخاطر، والتركيز على الفرص وتوجيهها). وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين الشركات موضع البحث في الاستراتيجيات التي تتبعها في تحسين الأداء التسويقي، مع وجود علاقات ارتباط موجبة بين جميع أبعاد التسويق الريادي ومؤشرات الأداء التسويقي بهذه الشركات على المستوى الكلي أو الإجمالي، وقد يرجع عدم التوافق بصفة أساسية إلى إختلاف طبيعة هذه الشركات، وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وموقع أسواقها، وخصائص عملائها. هذا، بالإضافة إلى فلسفة واستراتيجيات التسويق في كل منها.

من خلال ما تم مراجعته من الأدب والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى أن معظم الباحثين أجمعوا على أن تبني وتطبيق التسويق الريادي وأبعاده في المشروعات الصغرية والمتوسطة مهمة جداً لنجاحها وتحسين أدائها، إلا أن هناك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بخصائص وسلوكيات وأبعاد التسويق الريادي؛ وذلك وفقاً لاختلاف السياق ومجال البحث. ولذا، قامت الباحثة في الدراسة الحالية باقتراح إطاراً مفاهيمياً لـ(EM) يستند إلى أربعة أبعاد، تم اختيارهم وفقاً لمراجعة الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، وهي: (الاستباقية، والابتكار، والتوكيل على الفرص، والتسويق الرقمي، وفقاً (Kawira, 2021)، حيث أظهرت الأبحاث والدراسة الاستطلاعية فعالية مناهج التسويق المختلفة التي تستخدم التقنيات والأجهزة الرقمية بما في ذلك: (١) الإعلان عبر الإنترت، (٢) التسويق عبر البريد الإلكتروني، (٣) التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، (٤) التسويق عبر الرسائل النصية. (Thompson et al., 2013; Kawira et al., 2021)

#### ٤ - الدراسة الاستكشافية :Exploratory Study

تعتبر الدراسة الاستكشافية أساساً جوهرياً لبناء البحث بأكمله، وهي تشمل: تحليل البيانات الثانوية Analysis of Secondary Data المتعلقة بموضوع البحث، والبحث النوعي Qualitative research، من خلال قيام الباحثان بمجموعة من المقابلات الشخصية المعمقة شبهة الهيكلية مع رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشروعات الصغرية والمتوسطة في المحافظات محل الدراسة. وتهدف الدراسة الاستكشافية لهذا البحث إلى:

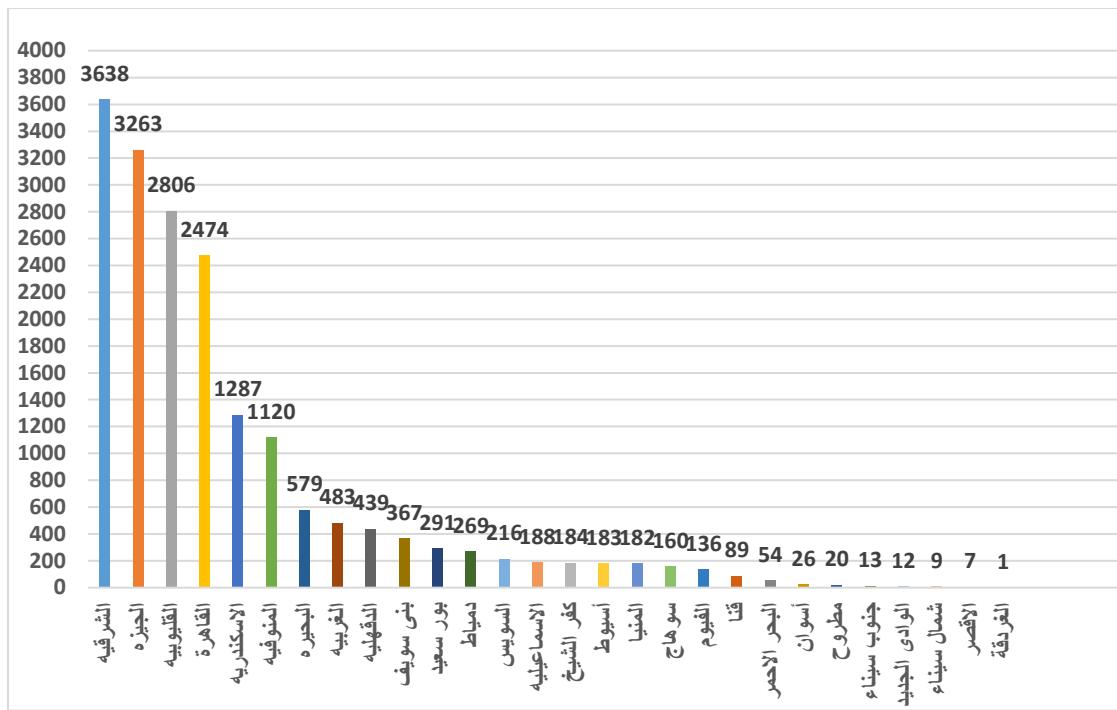
- تعميق المعرفة بظواهر البحث محل الدراسة.
- التعرف على أبعاد التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على المشروعات الصغرية والمتوسطة في مصر.
- إستكشاف التحديات التي تعيق تطبيق ومارسة أبعاد التسويق الريادي في مصر.

### ٤- تحليل البيانات الثانوية :Secondary Data Analysis

تم جمع البيانات الثانوية من الموقع الإلكتروني الرسمي لكل من: (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتاهية الصغر). هذا، بالإضافة إلى التقارير والإصدارات والبيانات الرسمية من الجهات المعنية: (جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والهيئة العامة للتنمية الصناعية، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء)، وبالاعتماد على هذه البيانات، قدمت الباحثة تحليلًا وصفيًّا لمشهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر؛ حيث كانت المعلومات المتولدة من جمع وتحليل البيانات الثانوية على النحو التالي:

- يبلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بما فيها المشروعات متاهية الصغر - أكثر من ٢٠٥ مليون مشروع، يضاف إليها سنويًّا 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، وتسوّب 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، و٥٦٪ في تايوان، و٧٠٪ في هونج كونج، و٤٣٪ في كوريا الجنوبية، وهو ما يؤكد على القدرات الكامنة غير المستغلة للصناعات الصغيرة في مصر، والتي تلعب دوراً حاسماً في زيادة الصادرات المصرية. (الهيئة العامة للاستثمار، ٢٠١٩؛ إبراهيم، ٢٠١٩؛ عريقات، ٢٠٢٠)

- بناءً 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 ٤٢٪، وبلغ إجمالي عدد المشروعات المتوسطة ٢٦٩٧ بنسبة ٥٨٪ من إجمالي عدد المشروعات الصناعية على مستوى الجمهورية. ويوضح الشكل التالي التوزيع الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على مستوى الجمهورية.



#### التوزيع الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مصر

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير المشروعات الصغيرة والمتوسطة (الهيئة العامة للتنمية الصناعية، ٢٠٢٢) يتضح من الشكل السابق أن التوزيع الجغرافي للشركات الصغيرة والمتوسطة منحرف بشكل كبير، حيث تتركز معظم المشروعات الصناعية في المحافظات الحضرية -على سبيل المثال: (الجيزة، والشرقية، والقاهرة، والقليوبية، والإسكندرية)- وتسحوذ على أكبر عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي تبلغ نسبتها ٧٧٠.٨٢٪ من إجمالي المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الجمهورية، بينما محافظات صعيد مصر -على سبيل المثال: (المنيا، وأسيوط، وسوهاج، والفيوم، وقنا)- تسحوذ على عدد قليل من المشروعات تبلغ نسبتها ٤٠٠.٦٪ من إجمالي المشروعات الصناعية على مستوى الجمهورية. (الهيئة العامة للتنمية الصناعية، ٢٠٢٢).

ويُفسّر هذا بإقدام الشركات على اختيار هذه المحافظات نظراً لتطورها الحضري والبنية التحتية المتوفرة فيها، والتمثلة في: شبكة الطرق، ووسائل النقل، والاتصالات 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 وتحسين أدائها.

#### ٤- البحث النوعي :Qualitative Research

قاما الباحثان بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المعمقة شبه الهيكلية Semi-Structured Interviews مع عينة صغيرة من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أربع محافظات (القاهرة، الجيزة، سوهاج وقنا)

تم اختيارهم من مناطق ومحافظات متفرقة بهدف زيادة الإمام بموضوع البحث، والوصول إلى بعض النتائج، والتي يمكن من خلالها تحديد بشكل دقيق الفجوة البحثية وتحديد أبعادها.

وقد أجريت هذه المقابلات خلال عام ٢٠٢٣، وكان متوسط المدة الزمنية اللازمة لإجراء مقابلة الواحدة تقريباً (ساعة)، كما تم توثيق محتوى هذه المقابلات كتابياً بهدف تلخيص وتحليل نتائجها. وتم القيام بهذه المقابلات مع عينة ميسرة عددها أربعين (٤٠) من رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتمت هذه المقابلات في قطاعات مختلفة (صناعية، وتجارية، وزراعية، وخدمية، وأخرى).

وقد استعاننا الباحثان في إدارة وإتمام هذه المقابلات بقائمة استبيان شبه هيكلية Semi-Structure Questionnaire، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة لإدارة مقابلة؛ نظراً لسهولة استخدامها، كما أنها تعطي المستقصى منهم الحرية الكاملة في التعبير عن آرائهم ووجهة نظرهم، واحتوت هذه القوائم على (١٠) سؤال غطت متغيرات وأبعاد هذا البحث، والتعرف على مدى إدراك المستجيبين لمفهوم ومضمون وأهمية التسويق الريادي، والتعرف على مدى توافر وتطبيق أبعاد التسويق الريادي في هذه المشروعات الخاصة بهم، ورؤيتهم حول الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق الريادي في تحسين أداء مشروعاتهم ونجاحها. كما تضمنت الأسئلة المفتوحة التعرف على التحديات التي تواجههم.

وبناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من إجابات المستجيبين في الدراسة الاستطلاعية تمكناً الباحثان من الوصول إلى بعض النتائج الأولية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- على الرغم من أن هناك إماماً من قبل بعض من رواد الأعمال وأصحاب المشروعات ممن تمت مقابلتهم بمضمون التسويق الريادي، بغض النظر عن المفهوم الأكاديمي، فإنه يوجد تباين ملحوظ فيما بينهم حول الأبعاد أو الأساليب والممارسات التسويقية الريادية المستخدمة،
- يتفق أغلب رواد الأعمال وأصحاب المشروعات من الرجال والإناث على أن التسويق الريادي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بهم، ولاسيما: (زيادة الربحية، وزيادة المبيعات، وتحقيق موقع ومكانة متميزة لشركاتهم ومنتجاتهم من السلع/ الخدمات والقيمة المضافة للعملاء).
- تواجه أغلب المشروعات المتعلقة بالمرأة العديد من التحديات الاجتماعية (التربية - التعليم - العادات والتقاليد)، والتحديات الاقتصادية (التمويل - ضعف الموارد)؛ مما يعيق تقدم المشروعات التي تمتلكها الإناث، وخاصة في محافظات الصعيد، حيث لا تزال ثقافة عدم المساواة بين الجنسين تهيمن في هذا السياق، بالإضافة إلى عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى التمويل والحصول على الدعم الفني من (تدريب، وتعليم، والوصول إلى المعلومات، وتتوفر البنية التحتية من التقنيات الحديثة والإنترنت في الأماكن النائية والأسوق الناشئة).
- رغم أن هناك إماماً من قبل بعض من رواد الأعمال وأصحاب المشروعات ممن تمت مقابلتهم بمضمون التسويق الريادي، بغض النظر عن المفهوم الأكاديمي، فإنه يوجد تباين ملحوظ فيما بينهم حول الأبعاد أو الأساليب والممارسات التسويقية الريادية المستخدمة،

- يتفق أغلب رواد الأعمال وأصحاب المشروعات من الرجال والإناث على أن التسويق الريادي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بهم، ولاسيما: (زيادة الربحية، وزيادة المبيعات، وتحقيق موقع ومكانة متميزة لشركاتهم ومنتجاتهم من السلع/ الخدمات والقيمة المضافة للعملاء).
- تواجهه أغلب المشروعات المتعلقة بالمرأة العديد من التحديات الاجتماعية (التربية - التعليم - العادات والتقاليد)، والتحديات الاقتصادية (التمويل - ضعف الموارد)؛ مما يعيق تقديم المشروعات التي تمتلكها الإناث، وخاصة في محافظات الصعيد؛ حيث لا تزال ثقافة عدم المساواة بين الجنسين تهيمن في هذا السياق، بالإضافة إلى عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى التمويل والحصول على الدعم الفني من (تدريب، وتعليم، والوصول إلى المعلومات، وتتوفر البنية التحتية من التقنيات الحديثة وإنترنت في الأماكن النائية والأسوق الناشئة).

## ٥- الآثار المترتبة على البحث Research Implications

تكشف نتائج هذا البحث عن العديد من الآثار والمساهمات الهامة من الناحية النظرية والتطبيقية، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

### ٦- الآثار العلمية للدراسة :Theoretical Implications

- تمثل الأهمية النظرية والعلمية لهذا البحث في تطوير الإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الريادي؛ حيث قاما الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، باقتراح نموذج مفاهيمي شامل للتحقق من دور (التسويق الريادي) وأبعاده الأربع (الاستباقية، والابتكار، والتركيز على الفرص، والتسويق الرقمي) كمتغير مستقل، والمتغير التابع (ونجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة) في مصر كمتغير تابع. وذلك ليحتوي على الممارسات الجديدة التي ظهرت مؤخرًا في مجال التسويق الريادي، باستخدام التسويق الرقمي كأحد ممارسات وأبعاد التسويق الريادي EM باعتباره بعده أساسياً لنجاح التسويق بصفة عامة، والتسويق الريادي بصفة خاصة في وقتنا الحالي؛ نظراً للتطور التكنولوجي والتقني، ولأهميةه ودوره الفعال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، وخاصة في المناطق النائية في مصر محل الدراسة.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على الفروق بين أصحاب المشروعات في تلك المحافظات في إدراكهم لكل من ممارسة وتطبيق أبعاد التسويق الريادي وفي أداء المشروعات من خلال مقارنة النتائج ببعضها البعض؛ مما قد يدفع الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات في هذا السياق.

## **٤- الآثار العملية للدراسة :Empirical Implications**

- من مراجعة الدراسات السابقة ونتائج هذه الدراسة، يبدو أن التسويق الريادي مجال واعد ومثير للاهتمام؛ لأنه يوفر رؤى مفيدة لأصحاب أو مدربين الشركات الصغيرة والمتوسطة وصناعة السياسات، فيما يتعلق بأهمية تبني وتطبيق التسويق الريادي لنجاح قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر؛ حيث يعد نهجاً جديداً يمكن من خلاله أن تحقق الشركات نتائج جذرية وسريعة في ظل الظروف البيئية الحالية والمتمثلة في قوة المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع، والسرعة في الوصول إلى الأسواق وزيادة الخدمات المقدمة للعملاء، وخلق القيمة للعميل، والاهتمام بالبيئة وحمايتها.
- أسهمت نتائج البحث الحالي في الكشف عن فعالية وأهمية التقنيات الحديثة والأجهزة الرقمية في التسويق؛ حيث تبين أن التسويق الرقمي يحقق أداء فائقاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر؛ حيث تلعب أدوات التسويق الرقمي (الهواتف المحمولة، والإنترنت، وموقع التواصل الاجتماعي) أدواراً مهمة في جذب والوصول إلى العملاء والاحتفاظ بهم؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء، ويزيد من حجم المبيعات والربحية. لذا، يتبع على رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة التركيز على استخدام التسويق الرقمي كاستراتيجية تسويقية في شركاتهم.
- قد تساهم نتائج هذا البحث في زيادة الاهتمام من قبل الجهات المسئولة بتوزيع الاستثمارات من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين الأقاليم والمحافظات الريفية والحدودية والحضرية على التوازي لتحقيق التوازن الاجتماعي، ولتحقيق العدالة في تمنع عدد أكبر من السكان بثمار التنمية وتقليل العجز بين الأقاليم. كما تساعد على توطين العمالة والقضاء على مشكلات الهجرة من الريف إلى الحضر ومن الأقاليم الفقيرة إلى تلك المتقدمة.

## **٦- البحوث المستقبلية Further Researches**

في إطار مساهمة هذه الدراسة في مجلل المعرفة المتراكمة حول دور التسويق الريادي ونجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السياق المصري، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التسويق الريادي والتعليم الريادي، وعلاقتها بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة متناهية الصغر / كبيرة الحجم في الاقتصاديات الناشئة، ومنها مصر. كما أنه ما زال هذا المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات المقارنة المستقبلية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي تأخذ في الاعتبار الاختلاف بين السياقات والمناطق المختلفة، ومقارنة النتائج بعضها البعض؛ لتحديد ما إذا كانت أبعاد التسويق الريادي المستخدمة في هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التطبيقية ملائمة للتطبيق في هذه السياقات.

ونظراً لارتفاع معدل انتشار الهواتف المحمولة وتحسين اتصال الإنترنت في مصر، إلى جانب منصات الوسائل الاجتماعية الحيوية وسهولة استخدامها، هناك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات التفصيلية حول تأثير استخدام التسويق الرقمي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، وخاصة في الدول النامية والمناطق الفقيرة.

في سوق اليوم المضطرب بشكل متزايد، هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجيات الشركات وفعاليتها في تحسين الأداء. وبالتالي، سيكون من المفيد للدراسات المستقبلية التحقق من العوامل البيئية الإضافية، واستكشاف المعوقات والتحديات التي قد تؤثر على تطبيق التسويق الريادي في الاقتصاديات الناشئة، وبالتالي على أداء الشركات.

## **المراجع**

### **أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- العباسي، إيناس محمد عبد الفتاح، عد محمد بكر. (٢٠٢٠)، التسويق الريادي في خدمات التمهيد بالقرية الذكية بمصر: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، ٣٨٣-٣٢٥، ٢(١)، ج ٢٠٢١.
- الغريب أيمن فاروق، (٢٠٢١). دور الريادة النسائية وأثره في دعم معطيات التنمية المستدامة في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرق - دمياط، العدد الثاني ٢٠٢١ ، المجلد الثاني عشر الهيئة العامة للتنمية الصناعية، (٢٠٢٢)، تقارير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الواحد، ر.، سيد عبد العزير، ج.، جمال & محمد سيد رشوان، م. (٢٠٢٢). دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ٤٩٤-٤٧٢، ١٤(١).
- رئاسة مجلس الوزراء، جهاز تنمية المشروعات، (٢٠٢٢)، تقرير جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، خلال الفترة ٢٠٢١/١١/٣١ إلى ٢٠٢٢/١٢/٣١، جمهورية مصر العربية.
- عباس، ج. ع. أ، وجيهان عبد السلام، (٢٠٢١)، دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر، التجارة والتمويل، ٤٠ (عدد خاص)، مؤتمر الكلية ٢٠٢٠-الجزء الثاني، ٢٠١-٢٣٦.
- عزيقات، سمير عزيقات، (٢٠٢٠)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مواجهةجائحة كورونا، سلسلة أوراق الأزمة مصر وعالم كورونا، وما بعد كورونا، الإصدار (٢)، معهد التخطيط القومي.
- علي محمد فرج، ع، (٢٠١٩)، أثر استخدام التسويق الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنطقة الدلتا (دراسة تطبيقية). مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠ (العدد الثاني-الجزء الأول)، ٢٥٥-٢٧٥.

### **المراجع باللغة الإنجليزية:**

#### **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 Uslay, 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., 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.
  - 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)
  - Hacioglu, 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.
  - o <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> (accessed on 28 October 2020).
- 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.