

## إستراتيجية المنافسة بالمنتج وأثرها على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء

أشرف عبد الكريم النصور<sup>1</sup> عبد الحليم عيسى الزعبي<sup>2</sup>

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إستراتيجية المنافسة بالمنتج وبعض العوامل الديموغرافية على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء. فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية المنتظمة في جمع البيانات من خلال الاستبانة حيث كان عدد المشاركين في الدراسة (300) مالك ومدير تم اختيارهم عشوائياً. بالإضافة الى استخدام التحليل العاملي، والمتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الأحادي والتثائي، واختبار T للعينات المستقلة من أجل وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الخبرات التسويقية والفنية هي الأكثر مساهمة في تفسير متغيري الأداء المالي وغير المالي للمشروع للصغير مقارنة بالتوجه نحو الزبائن. وأن المشاريع الزراعية قد حققت أفضل أداء في السوق كونها أكثر استخداماً لإستراتيجية المنافسة بالمنتج. بالإضافة إلى تأثير إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشاريع الصغيرة بالعوامل الديموغرافية وبدرجات متفاوتة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية إدارية وفنية للقائمين على المشاريع الصغيرة وخصوصاً الصناعية، وتشجيع الطلبة الخريجين على إقامة المشاريع الصغيرة للحد من مشكلة الفقر والبطالة.

**الكلمات الدالة:** المشاريع الصغيرة، الإستراتيجيات التسويقية، إستراتيجية المنافسة بالمنتج، التوجه نحو الزبائن، المزيج التسويقي، التسويق الداخلي، محافظة البلقاء.

## المقدمة

عددها (24) مليون مشروع ومساهمتها في توفير 64% من فرص العمل الجديدة (Gilmore, 2011). في المقابل، نجد أن المشروعات الصغيرة في الدول النامية تساهم بمقدار 50% من الناتج القومي الإجمالي وتوظف ما يقارب 75% من القوى العاملة في تلك الدول (Aremu, 2010). وأن ما تحصل عليه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليابان من قروض وتسهيلات ائتمانية لشراء المعدات، بما في ذلك الأراضي، وورش العمل، والآلات يمثل 10% من إجمالي التمويل الحكومي (Fan, 2008). من هذه الإحصائيات نستنتج بأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعمل على زيادة فرص العمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة وزيادة الصادرات ومعالجة الاختلالات في ميزان المدفوعات. ومن ناحية أخرى، فإن الأداء العام للمشروع الصغير يتأثر بالإستراتيجيات التسويقية والعوامل الديموغرافية والمتمثلة في عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، ونوع القطاع الذي يعمل به المشروع، والمؤهل العلمي للقائمين على

تلعب المشاريع الصغيرة دوراً رئيساً في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، فالعديد من المشاريع الضخمة القائمة حالياً كانت في الأساس مشاريع صغيرة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه لا يوجد تعريف موحد للمشاريع الصغيرة. إلا أنه يمكن وصفه من خلال الاستقلالية في الملكية والإدارة وحصوله على حصة سوقية ضئيلة واستخدامه عدداً قليلاً من العاملين (برنوطي، 2010). في هذا الشأن، تشير الإحصائيات الدولية إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثل ما نسبته 99% من إجمالي المشاريع في أمريكا ودول الاتحاد الأوروبي والبالغ

<sup>1</sup> ماجستير إدارة أعمال، كلية الزراعة، جامعة البلقاء التطبيقية.

Ashrafnsour@bau.edu.jo

<sup>2</sup> أستاذ مساعد، قسم التسويق، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية

drabdoissazoubi@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2015/10/12 وتاريخ قبوله 2016/1/28.

عمل جديدة وتخفيض حالة عدم التوازن بين الأقاليم من خلال التوزيع العادل للدخل القومي، فأنا نتوقع وجود تباين في دور هذه المشاريع وأهميتها على مستوى كل محافظة وخصوصا فيما يتعلق بقدرتها على المنافسة بالمنتج وأثر ذلك على ادائها المالي وغير المالي. والذي ينعكس على قدرتها في البقاء في السوق المستهدف أو الخروج منه مما يؤثر ذلك إيجابا أو سلبا على الحد من مشكلتي الفقر والبطالة. وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة خصائص إستراتيجية المنافسة بالمنتج للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.
- معرفة خصائص الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.
- قياس أثر إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.
- قياس أثر العوامل الديموغرافية على إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

#### أدبيات الدراسة

##### الإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بالتوجه التسويقي

أن نجاح مؤسسات الاعمال بغض النظر عن حجمها يعتمد على قدرتها في اشباع حاجات ورغبات الزبون النهائي أو التنظيمي في السوق المستهدف بربحية عالية (Smallbone and Rogut, 2005) مع وجود فروق بين هذه المؤسسات في إستراتيجياتها التسويقية وآلية تنفيذها (O'Donnell, 2011). وعليه، فإن أداء المشاريع الصغيرة يتأثر بمدى إدراك القائمين عليها لإهمية الاتصالات التسويقية، ومستوى خدمة الزبائن، والمرونة في خططها الاستراتيجية (Reijonen, 2010). وهذه المفاهيم تتواءم مع التعريف الشامل للتسويق الذي يقوم على "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في سوق ما وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية مما يعنى تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء أكان هذا الربح ماديا أو اجتماعيا" (معلا وتوفيق، 2010، ص18). وأن عملية التكامل بين هذه الأنشطة تتم من خلال

المشروع. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم إختيار المشاريع الصغيرة العاملة في مجالات الصناعة، والزراعة، وتجارة التجزئة في محافظة البلقاء لما لهذه المشاريع من دور إستراتيجي في زيادة معدلات النمو الاقتصادي ومساهمتها في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة، حيث تصل نسبة البطالة في المحافظة إلى 18.9% تقريبا (الرأي، 2014).

#### أهمية المشاريع الصغيرة

أن الأهمية النسبية للمشاريع الصغيرة ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي والحد من البطالة تختلف من دولة إلى أخرى ويرتبط ذلك بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي في تلك الدول (Aremu, 2010; Fan, 2008; Latha and Murthy, 2009). فقد اكتسبت المشاريع الصغيرة أهمية كبيرة من خلال قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة، وانخفاض مستلزماتها من رأسمال العامل مقارنة بالمشاريع المتوسطة أو الكبيرة الحجم (Aremu, 2010). فهي قادرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير كغيرها من المشاريع المتوسطة والكبيرة (Fan, 2008; Stewart and McAuley, 2000). بالإضافة إلى امكانية تكاملها مع المشاريع الكبيرة، فهي تشكل بيئة مناسبة للابتكار خاصة في مجال الصناعة، كما أنها تتيح المجال أمام الشباب الطموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة بعملهم في القطاع الحكومي (Prasad and Tata, 2009; Siu, 2000). فمن خلال مراجعة (57) دراسة تتعلق بأداء المشاريع الصغيرة في عدة دول، تبين أن هناك علاقة طردية بين نجاح تلك المشاريع والنمو الاقتصادي ومساهمتها في الحد من مشكلة البطالة، زيادة الإنتاجية، وتنمية روح الإبداع (van Praag and Versloot, 2007) وبالتالي لا تستطيع أي دولة بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي والتكنولوجي أن تتجاهل دور هذه المشاريع في القضاء على مشكلتي الفقر والبطالة أو التخفيف من حدتها (Rohra and Junejo, 2009).

#### مشكلة الدراسة وأهدافها

على الرغم من التوجه الحكومي في الأردن نحو تنمية المشاريع الصغيرة بكافة أنواعها وعلى مستوى كافة المحافظات ومنحها الأولوية في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل توسيع القاعدة الإنتاجية وخلق فرص

الاقتصادي والتكنولوجي للدول ومدى اهتمام تلك الدول في مثل هذه المشاريع، فقد توصل (Siu, 2000) إلى أن المشاريع الصغيرة في بريطانيا أكثر توجهها نحو الزبائن مقارنة بالمشاريع الصغيرة في الصين التي تعتمد على مفهوم التوجه البيعي، فهي تركز على خدمة ما بعد البيع والاهتمام بتصميم وتطوير منتجاتها باستمرار مع عدم اهتمامها بأبحاث السوق مقارنة بالمشاريع الصغيرة في بريطانيا. وهذا النتيجة تتفق بمجملها مع ما خلصت اليه دراسة (Tang et al., 2007) إلى وجود تأثير إستراتيجية التمايز وعمر المشروع على أداء المشاريع الأتشائية الصغيرة في الصين. وأن أداء هذه المشاريع يتأثر بجودة المنتج والخدمات المصاحبة له، ولكنه لا يتأثر بعدد العاملين في المشروع. وعلاوة على ذلك، فإنه يوجد فرق في أداء المشاريع الكبيرة والصغيرة عند طرحها لمنتج جديد في السوق، فقد خلصت الدراسة التي قاما بها الباحثان (O'Dwyer and Ledwith, 2009) في أيرلندا إلى أن التوجه نحو المنافسين والتقنية المستخدمة في طرح المنتج الجديد لهما الأثر الأكبر في أداء المنتج الجديد في المشاريع الصغيرة والكبيرة، مع وجود علاقة ضعيفة بين أداء المنتج الجديد والتوجه نحو الزبائن في المشاريع الصغيرة. وبالتالي عدم إمكانية تطبيق نموذج أداء المشاريع الكبيرة على المشاريع الصغيرة. وعلى النقيض من ذلك، فإن 44% من اصحاب المشاريع الصغيرة في تركيا يقومون بتطبيق إستراتيجية تطوير المنتج و36% يرغبون بتطبيقها، بالإضافة إلى قناعتهم بأهمية التركيز على الزبائن (Erdem and Erdem, 2011). أما في فنلندا، فإن طبيعة عمل المشروع، وحجم المشروع، وطبيعة الزبائن لها تأثير ايجابي على إدراك اصحاب المشاريع الصغيرة لأهمية المفاهيم التسويقية الحديثة (ادارة العلاقة بالزبائن، وجودة المنتجات، وتجزئة السوق) والتي تؤدي إلى زيادة حجم المبيعات (Reijonen, 2010).

المفاهيم التسويقية وتطبيقاتها أكثر تأثيرا في أداء المشاريع الصغيرة العاملة في الاسواق الإستهلاكية مقارنة بالمشاريع الصناعية بالإضافة إلى عدم وجود ارتباط بين حجم المشروع وتطبيقه للمفاهيم التسويقية (Walsh and Lipinski, 2009). فهناك نوعين من الإستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع تجارة التجزئة

تبني إستراتيجية تسويقية تؤدي إلى تطوير مزيج تسويقي مناسب لتحقيق أهدافها المنبثقة عن رؤى المؤسسة آخذتا بعين الاعتبار تحديد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Dibb, et al., 2012). وبالتالي فان التوجه التسويقي الإيجابي يعكس ثقافة المؤسسة نحو خلق قيمة عالية للزبائن وبالتالي منح المؤسسة الاستمرار في الاداء المتميز في السوق المستهدف (Bechere et al., 2001).

**الإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بأداء المشاريع الصغيرة**

أن الخبرات الإدارية والفنية للقائمين على المشاريع الصغيرة والمتعلقة بالسلع التي تقوم بإنتاجها أو إعادة بيعها تعتبر عوامل محددة لنجاح أو فشل تلك المشاريع في السوق المستهدف. فقد وصف (Gilmore et al., 2001) عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المشاريع الصغيرة بأنها عفوية، وغير رسمية، وأن التجربة والخطأ هو المحفز الرئيس في اتخاذ القرارات التسويقية لتلاشي الاحطاء في المستقبل. وعلى النقيض من ذلك، فقد توصلت الدراسة التي قام بها (O'Donnell, 2011) إلى وجود تسعة خصائص للقائمين على المشاريع صغيرة الحجم في بريطانيا والمتمثلة في تخطيط النشاطات التسويقية، وادارة الموارد المالية والبشرية، المحافظة على الزبائن الحاليين، واستقطاب زبائن محددين بعد فترة زمنية معينة من عمل المشروع، وجمع معلومات عن الزبائن، والإنتاج حسب طلب الزبائن، والتسعير حسب مدخل الكلفة مع تحقيق هامش ربحي معين، والتوزيع المباشر، والتقدير بمبادئ ومعايير وثقافة القطاع الذي يعمل به المشروع. وفي دراسة أخرى للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في قطاع الصناعة في كل من بريطانيا وكندا، فقد أشار كل من (Stewart and McAuley, 2000) إلى وجود نوعين من الإستراتيجيات التسويقية: إستراتيجيات داخلية "داخل الدولة التي يعمل بها المشروع" وإستراتيجيات التصدير. وأن إستراتيجيات التسويق الداخلية تُركز على المنتج من خلال تقديم الضمانات الكافية للزبائن، وتعدد المنتجات المعروضة، وتطوير المنتج الحالي، والتخصص، وجودة المنتج (Bourgeois, 1980). وهاتين الدراستين اتفقتا مع النتائج التي توصل اليها (O'Donnell, 2011).

أن نمو المشاريع الصغيرة ونجاحها يرتبط بالتقدم

بينما لا يوجد فرق في تطبيق المفاهيم التسويقية بين المشاريع الأنتاجية والخدمية كون لديها الرغبة في تطبيق التوجهات الحديثة في التسويق، باستثناء المؤسسات صغيرة الحجم. بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين التوجه السوقي والربحية، وحجم المبيعات، ورضا الزبائن ودرجة ولائهم للمشروع. وقد خلصت دراسة (الشميري، 2006) والتي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى أن أداء المشاريع الصغيرة يتأثر بالتوجه التسويقي للقائمين عليها، وأن مدراء المشاريع الصغيرة المؤهلين علمياً والمختصين في التسويق هم أكثر ميلاً وإيجابية بتوجههم نحو الزبائن. وهذا ما أكدته (السميرت-محمد، 2009) حيث أظهرت النتائج بأن 46% من القائمين على المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا يحملون شهادة الدراسة الثانوية العامة، مما أدى إلى ضعف التوجه نحو الممارسات التسويقية الفاعلة في أسواقهم المستهدفة. أما في سوريا، فقد اشارت دراسة (Alasadi and Abdelrahim, 2008) إلى أن ربحية المشاريع الصغيرة تتأثر بأعمار القائمين على هذه المشاريع، والتخطيط الإستراتيجي لاعمالها، وحجم المشروع، والقيادات الإدارية المدربة ولم تتأثر بتدريب العاملين. علماً بأن فشل المشاريع الصغيرة يعود في أغلب الاحيان إلى العمالة غير المدربة (Smith and Smith, 2007). أما فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة في دولة فلسطين تحديداً في محافظة نابلس، فإن الخطط الإدارية، ومهارات العمل هي الأكثر استخداماً في المنشآت الصغيرة يليها خطط العمل التسويقية. فكلما كان مالك المشروع مؤهلاً علمياً، كلما كان قادراً على مواجهة المعوقات التي تواجه المشروع (أبو بكر، 2002).

#### معايير قياس الأداء

فقد أظهرت مجموعة من الدراسات السابقة إلى عدم وجود معايير ثابتة لقياس أداء المشاريع الصغيرة الا أنه يمكن الاعتماد على الحصة السوقية، وحجم المبيعات، وسمعة المشروع، ومعدل العائد على الاستثمار في قياس ادائها (Ibrahim and Rue, 1998). أما بالنسبة لدراسة (Ahmet, 1993)، فقد اعتمد على معدل نمو المبيعات وحجم المشروع في قياسه لإداء المشاريع الصغيرة في تركيا. وبالتالي فإنه يمكن تقسيم مؤشرات الاداء إلى مؤشرات مالية

في بريطانيا: على المستوى الوظيفي "تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، وتقديم أسعار منافسة، والاعتماد على العلامة التجارية، واستخدام التوزيع المباشر للسلع، والبيع في الأسواق المحلية" وعلى مستوى الأعمال "التركيز على خدمة العملاء، والتوسع في الأسواق، والتخصص، وتنويع المنتجات". فقد توصل (Megicks, 2007) إلى أن إستراتيجيات مستوى الأعمال أكثر أهمية ونجاحاً من إستراتيجيات المستوى الوظيفي في المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية والمحافظة على العملاء وبالتالي لها تأثير إيجابي على أداء تجارة التجزئة. أما في الهند، فالمشاريع الصغيرة في قطاع المخازن لا تتبنى أية مفاهيم تسويقية مقارنة بالمشاريع الكبيرة، وأما تُركز على العروض غير المخطط لها (Sengupta and Chattopadhyay, 2006). وهذه النتيجة تتفق مع وجهة نظر (Gilmore et al., 2001).

أما بالنسبة للدراسات التي أجريت في الأردن والدول العربية، فقد هدفت دراسة (طلمية والمصري، 2009) إلى معرفة أثر الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم في محافظتي عمان (العاصمة) وأردن على تحقيق البقاء والنمو. حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تبني المفهوم التسويقي واستخدام الإستراتيجيات التسويقية التنافسية قد فسرا ما نسبته 25% و 21% على التوالي من قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة على تحقيق النمو والبقاء في السوق. وفي دراسة (السميرت-محمد، 2009) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات التسويقية، ومستوى الأداء في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق، فقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء العام للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق كان متوسطاً على الرغم من قيامها بتقديم منتجات ترضي حاجات ورغبات الزبائن الا أن الأداء المالي للمشاريع الصغيرة لم يحقق طموحات اصحاب هذه المشاريع كونها لم تحقق أرباحاً عالية، بينما الأداء غير المالي لهذه المشاريع كان مرتفعاً. أما بالنسبة للباحثة (Al-Hour, 2008)، فقد توصلت إلى أن اتجاهات أصحاب المشاريع الصغيرة نحو تطبيق مفهوم التسويق أقل إيجابية مقارنة بمدراء المشاريع الكبيرة ومتوسطة الحجم العاملة في منطقة عمان.

لقلة الدراسات، من وجهة نظر الباحثان، التي بحثت في العلاقة ما بين الإستراتيجيات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة في الاردن والدول العربية.

### أنموذج الدراسة والفرضيات

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأدبيات الدراسات السابقة، فقد قام الباحثان بتطوير أنموذج للدراسة (شكل رقم 1) ومجموعة من الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ويتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة أنواع من المتغيرات:

**المتغير المستقل:** يتكون من إستراتيجية المنافسة بالمنتج، حيث تم الاعتماد على بعدين في قياسها: التوجه نحو الزبائن والخبرات التسويقية والفنية للقائمين على المشروع.

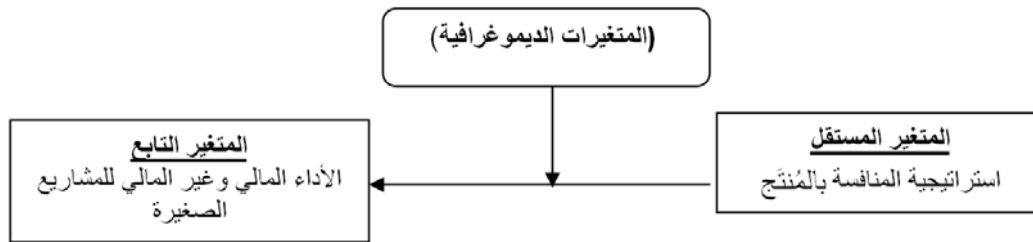
**المتغيرات المعدلة:** ترتبط بالعوامل الديموغرافية الخاصة بالمشروع والقائمين على المشروع (عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، ونوع القطاع الذي يعمل به المشروع، والمؤهل العلمي وجنس القائمين على المشروع).

**المتغيرات التابعة:** تتكون من بعدين وهما الأداء المالي والأداء غير المالي للمشروع.

وغير مالية. فالمؤشرات المالية تتعلق بالربحية، والحصة السوقية، وحجم المبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار بينما المؤشرات غير المالية تعكس مدى ولاء الزبائن وانخفاض معدل شكاوى الزبائن (السميرت-محمد، 2009).

### أهمية الدراسة

بناءً على ما تقدم من دراسات سابقة وعلى الرغم من أهميتها العلمية والعملية، نلاحظ أن معظم الدراسات قد أجريت في بيئات تسويقية مختلفة مما أدى الى وجود تباين في النتائج كون النشاطات التسويقية بغض النظر عن حجم المشروع ونوعه تتأثر بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتقنية (Kotler and Kevin, 2009)، والقدرات الإدارية للقائمين عليها (Siu, 2000). فالدراسات السابقة لم تبحث في إستراتيجية تسويقية محددة والتركيز عليها، وإنما بحثت بشكل عام أثر التوجهات التسويقية والإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة وعدم مقارنة هذا الأثر حسب نوع السوق الذي تعمل به هذه المشاريع عند تبني إستراتيجية محددة، وهذا ما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه. بالإضافة



شكل (1)

أنموذج الدراسة. المصدر: الباحثان

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H04: لا يوجد تأثير لعدد العاملين في المشروع على العلاقة ما بين إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشروع عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H05: لا توجد فروق بين المشاريع الصغيرة في تبنيها لإستراتيجية المنافسة بالمنتج تُعزى لنوع السوق الذي تعمل به عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H06: لا يوجد فرق في الأداء العام للمشاريع الصغيرة يُعزى

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة، فقد تم تطويرها بالصيغة العدمية، وعلى النحو الآتي:

H01: لا يوجد تأثير لبعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء المالي للمشروع عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H02: لا يوجد تأثير لبعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء غير المالي للمشروع عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H03: لا يوجد تأثير لعمر المشروع على العلاقة ما بين إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشروع عند مستوى

البقاء، والبالغ عددها 3000 مشروع، حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة في اختيار عناصر العينة وبما يتناسب مع عدد المشاريع الصغيرة في كل قطاع. علماً بأن العينة العشوائية المنتظمة تعتمد على إيجاد مدى معين عن طريق قسمة عدد المشاريع المسجلة على حجم العينة وسحب عناصر العينة بموجب ذلك المدى (Sekaran and Bougie, 2010). ولتحقيق ذلك فقد تم توزيع (350) استبانة تم تسليمها باليد وتعبئتها من قبل أصحاب هذه المشاريع، حيث تم استثناء (50) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لعدم قيامهم بالإجابة عن كافة الأسئلة وبنسبة استجابة مقدارها 86%، علماً بأن عدد المستجيبين يمثلون 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة لتعميم النتائج.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

**التوجه نحو الزبائن:** يعكس مجموعة النشاطات التي يقوم بها مالك المشروع والتي تؤدي إلى خلق قيمة عالية للزبائن جراء شرائهم للمنتج ويريحية عالية للمشروع.

**الخبرات التسويقية والفنية:** يرتبط بجودة الخبرات التسويقية والفنية التي يمتلكها صاحب المشروع المؤدية إلى اقناع الزبائن بمزايا ومنافع المنتج.

**الأداء المالي للمشروع:** مجموعة المؤشرات المتعلقة بأرباح المشروع، والنمو في رأسمال العامل، والزيادة في عدد الزبائن، ومعدل دوران المخزون خلال السنوات الخمس الماضية.

**الأداء غير المالي:** يعكس مدى إدراك مالك المشروع برغبة الزبائن بشراء منتجات المشروع على نحو متكرر، وانخفاض معدل شكاوى الزبائن خلال السنوات الخمس الماضية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

على ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

1. مقاييس النزعة المركزية والتشتت: تم استخدامها لوصف توزيع متغيرات الدراسة من حيث الجداول التكرارية الفئوية وغير الفئوية ونسبها المئوية، والوسط الحسابي،

نوع السوق الذي تعمل به عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
H07: لا توجد فروق في تبني المشاريع الصغيرة لإستراتيجية المنافسة بالمنتج تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي للقائمين عليها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H08: لا توجد فروق في الأداء العام للمشاريع الصغيرة تُعزى لجنس القائمين عليها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وقياس أثر إستراتيجية المنتج على أداء المشاريع الصغيرة وأثر المتغيرات المعدلة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة.

#### أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على البيانات الثانوية والأولية في جمع البيانات. فقد تم الاستفادة من البيانات الثانوية في فهم أبعاد الدراسة والعلاقة بين متغيراتها، وصياغة الإطار النظري للدراسة وبناء نموذج الدراسة. أما بالنسبة للبيانات الأولية، فقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته اعتمدت بنودها أيضاً على الدراسات والأبحاث السابقة من أجل وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد اشتملت الاستبانة على جزئين: الجزء الأول يحتوي على البيانات الديموغرافية للمشروع الصغير والقائمين عليه، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة. فقد تم قياس المتغيرات المستقلة بعشرة بنود واعتماد مقياس خماسي مكون من (غالباً جداً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، نادراً جداً = 1). أما بالنسبة للمتغيرات التابعة، فقد تم قياس الأداء المالي للمشروع بأربعة بنود (الأرباح، والنمو في رأسمال العامل، والزيادة في عدد الزبائن، ومعدل دوران المخزون للسنوات الخمس الماضية) من خلال استخدام مقياس مكون من ثلاث مستويات (الأداء الجيد = 3، المتوسط = 2، والمنخفض = 1). أما الأداء غير المالي فقد تم قياسه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة (تجارية، وصناعية، زراعية) والمسجلة في مديرية صناعة

والانحراف المعياري.

2. التحليل العاملي (Factor Analysis): تم استخدامه لمعرفة الأبعاد الحقيقية للمتغيرات المستقلة والتابعة.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لاختبار أثر أبعاد استراتيجية المُنتج مجتمعة على الأداء المالي وغير المالي للمشروع.
4. تحليل التباين الثنائي: تم استخدامه لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المعدلة على العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
5. تحليل التباين الأحادي: تم استخدامه لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة بالعوامل الديموغرافية لأكثر من فئتين مثل عمر المشروع ونوع السوق الذي يعمل به المشروع.
6. اختبار T للعينات المستقلة: تم استخدامه لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة بالعوامل الديموغرافية ثنائية الفئة.

#### صدق أداة القياس وثباتها

##### الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الاساتذة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وبعض اصحاب المشاريع الصغيرة لمعرفة مدى مواعمتها ظاهريا لأغراض البحث. وعلى ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون، فقد تم تخفيض عدد فقرات الاستبانة من (20) إلى (16) فقرة مع إجراء بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات.

##### صدق المحتوى

ويقصد بذلك إلى أي مدى محتوى الاستبانة يتسق مع أبعاد وخصائص متغيرات الدراسة المراد بحثها. في هذا الشأن، فقد تم الاعتماد على دراسة (السميرات-محمد، 2009) والدراسات الأجنبية (Megicks, 2007; Stewart and

McAuley, 2000) في تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها.

#### الصدق البنائي (Structure Validity)

الصدق البنائي يرتبط بمدى تركُّز إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محددة من فقرات الاستبانة (Hair et al., 2010) ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) وبمعامل تشبع (Factor Loading) مقداره (40%) فأكثر، وهذه النسبة من وجهة نظر (Hair et al., 2010) تؤدي إلى فهم وتفسير أبعاد متغيرات الدراسة بشكل أدق. حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي إلى أن البيانات الأولية مناسبة لإجراء التحليل العاملي كون معامل Kaiser-Meyer-Oklin للمتغيرات المستقلة (80%) وللمتغيرات التابعة (79%) وهي أكبر من 60% (Tabachnic and Fidell, 2013). وتشير احصائيات الجدول رقم (1) إلى وجود بعدين إستراتيجية المنافسة بالمنتج، حيث يفسر البعد الاول "الخبرات التسويقية والفنية" (37%) من التباين في إستراتيجية المنافسة بالمنتج، بينما البعد الثاني "التوجه نحو الزبائن" يفسر ما نسبته (17%) من ذلك التباين. بالإضافة إلى وجود بعدين للأداء العام للمشروع. حيث يفسر البعد الاول "الأداء المالي" ما نسبته (51%) من التباين في الأداء العام للمشروع، بينما البعد الثاني "الأداء غير المالي" يفسر (23%) من ذلك التباين. بالإضافة إلى أن معاملات التشبع لكافة الأبعاد أكبر من (60%)، وبالتالي فإن أبعاد الاستبانة قد حققت الصدق البنائي والصدق التقاربي "Convergent Validity" في آن واحد.

فيما يتعلق بثبات أداة القياس، فقد تم استخدام اختبار معامل كرونباخ-ألفا لمعرفة درجة الاتساق والثبات الداخلي لأبعاد الدراسة. وتشير نتائج الجدول رقم (1) إلى أن معامل كرونباخ-ألفا للأبعاد الاربعة الناتجة عن التحليل العاملي قد ترواحت ما بين (0.70-0.86) متجاوزة الحد الأدنى المقبول (Nunnally, 1978).

## جدول (1)

## التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة والتابعة

معامل التشبع	قيمة الجذر الكامن	نسبة تفسير التباين	الأبعاد
			<b>المتغيرات المستقلة</b>
	3.662	%37	<b>الخبرات التسويقية والفنية</b>
%80			مساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرار الشراء.
%74			شرح مزايا ومنافع المنتج للزبون.
%81			امتلاك مهارات البيع الشخصي في تسويق المنتجات.
%75			الرقابة على أداء العاملين فيما يتعلق بخدمة الزبائن.
%65			إظهار المنتجات بشكل متميز مقارنة بالمشاريع التي تعمل في نفس المجال.
			معامل كرونباخ-ألfa للخبرات التسويقية (0.83)
	1.731	%17	<b>التوجه نحو الزبائن</b>
%64			تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المفاضلة.
%76			الأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق وتفضيلات الزبائن.
%61			التركيز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير.
%63			التركيز على المنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل.
%67			تقديم منتجات جديدة ومطورة.
			معامل كرونباخ-ألfa للتوجه نحو الزبائن (0.70)
		%54	<b>التباين الكلي للمتغيرات المستقلة</b>
			<b>المتغيرات التابعة</b>
	3.076	%51	<b>الأداء المالي خلال السنوات الخمس الماضية</b>
%86			النمو في الأرباح.
%86			النمو في رأس المال العامل.
%79			الزيادة في عدد الزبائن.
%81			الزيادة في معدل دوران المخزون.
			معامل كرونباخ-ألfa للأداء المالي (0.86)
	1.346	%23	<b>الأداء غير المالي خلال السنوات الخمس الماضية</b>
%84			شراء منتجات المشروع على نحو متكرر.
%88			انخفاض شكاوى الزبائن حول أداء المنتجات.
			معامل كرونباخ-ألfa للأداء غير المالي (0.70)
		%74	<b>مجموع التباين الكلي للمتغيرات التابعة</b>

## تحليل وعرض النتائج خصائص عينة الدراسة

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج الوسط الحسابي لمتغيرات أبعاد الدراسة (الجدول رقم 3) إلى أن المشاريع الصغيرة تُركز بالدرجة الأولى على بيع المُنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة (4.10)، ومواكبة التغير في أنواق وتفضيلات الزبائن (4.00)، وتقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المفاضلة (3.87). بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة (3.87) مع الاهتمام بغلاف وعبوة المُنتج (3.28). وأن الوسط الحسابي لكافة فقرات هذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس (3) ( $T \text{ values} > 2; P = 0.00 < 0.001$ ) وهي تعكس التوجه الإيجابي للمشاريع الصغيرة نحو الزبائن. أما بخصوص الخبرات التسويقية والفنية، فقد أشارت نتائج الوسط الحسابي بأن مالكي المشاريع الصغيرة لديهم القدرة على شرح مزايا ومناخ المُنتج للزبائن (4.24)، ومساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرارات الشراء (4.15)، وإملاكهم لمهارات البيع الشخصي (3.98)، وقدرتهم على إظهار منتجاتهم بشكل متميز مقارنة بالمشاريع الأخرى العاملة في نفس المجال (3.70). علماً بأن نتائج اختبار  $t$  للعينة الأحادية جاءت لتؤكد تلك النتائج كون الوسط الحسابي لكافة فقرات هذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس.

فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة، فقد أظهرت نتائج الاحصاء الوصفي واختبار  $t$  للعينة الأحادية بأن عدد زبائن المشاريع الصغيرة قد أزداد خلال السنوات الخمس الماضية كون الوسط الحسابي (2.17) أكبر من متوسط أداة القياس (2) (و ذو دلالة احصائية  $P = 0.00$ ). وأن الزيادة في معدل دوران المخزون والربحية كانت بدرجة متوسطة كون الفروق بين الوسط الحسابي لكلا الفترتين ومتوسط أداة القياس ليست ذات دلالة احصائية ( $P > 0.05$ ). ونلاحظ أيضاً أن النمو في رأسمال العامل كان أقل من درجة متوسط، كون الوسط الحسابي (1.89) أقل من متوسط أداة القياس (2) (و ذو دلالة احصائية  $P = 0.00$ ). أما بالنسبة للأداء غير المالي، فقد أشارت النتائج إلى انخفاض شكاوى الزبائن خلال السنوات الخمس الماضية حول أداء المُنتج، وازدياد رغبة الزبائن في شراء منتجات تلك المشاريع على نحو متكرر. علماً بأن الوسط الحسابي لفقرتي هذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس (3).

تُظهر نتائج الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور المالكين للمشاريع الصغيرة هي الأعلى مقارنة بالإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى التثنية الاجتماعية في محافظة البلقاء والتي تتيح للذكور مجالاً أوسع لإدارة أو إمتلاك المشاريع الصغيرة، كون المشاريع الصغيرة تتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية (Kotler and Kevin, 2009) وأن نسبة غير الحاصلين على الشهادة الجامعية (55%) ممن يملكون هذه المشاريع أعلى بقليل من الحاصلين على مؤهل جامعي (45%). وتظهر النتائج أيضاً أن نسبة عدد العاملين في المشروع من (1-4) شكلت النسبة الأعلى (88%) مقارنة بالمشاريع التي يكون فيها عدد العاملين من (5- فأكثر). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بنديجي، 2005) حيث أفاد بأن عدد العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة جرش يتراوح ما بين (2-6)، بينما عدد العاملين في المشاريع الصناعية، التجارية، والخدمية الصغيرة في إقليم الجنوب يتراوح ما بين (2-3) (السميرت-بلال، 2009). وأن نسبة المشاريع ذات الطابع التجاري تشكل (76%) من مجموع المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء، بينما المشاريع الصناعية والزراعية تشكل النسبة المتبقية. وقد يعزى ذلك إلى أن درجة المخاطرة في المشاريع الصناعية والزراعية أكبر منه في المشاريع التجارية.

### جدول (2)

#### التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	العوامل الديموغرافية	
93%	279	ذكر	الجنس
7%	21	انثى	
55%	165	غير جامعي	المؤهل العلمي
45%	135	جامعي	
88%	263	1-4	عدد العاملين في المشروع
12%	37	5 فأكثر	
76%	227	تجاري	نوع القطاع
14%	43	صناعي	
10%	30	زراعي	

## جدول (3)

## الاحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة ونتائج اختبار T للعينة الأحادية

P	قيمة t المحسوبة	(2)*	الانحراف المعياري	(1)*	الأبعاد
0.00	17.13	4.12	4.162	19.12	التوجه نحو الزبائن
0.00	17.78	1.10	1.075	4.10	التركيز على المنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة.
0.00	14.31	1.00	1.206	4.00	الأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق وتفضيلات الزبائن.
0.00	12.01	0.87	1.249	3.87	تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المقاضلة.
0.00	12.84	0.87	1.178	3.87	تقديم منتجات جديدة ومطورة.
0.00	3.31	0.28	1.449	3.28	التركيز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير.
0.00	18.60	4.64	4.320	19.64	الخبرات التسويقية والفنية
0.00	22.86	1.24	0.942	4.24	شرح مزايا ومنافع المنتج للزبون.
0.00	20.08	1.15	0.992	4.15	مساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرار الشراء.
0.00	14.78	0.98	1.152	3.98	امتلاك مهارات البيع الشخصي في تسويق المنتجات.
0.00	9.74	0.70	1.244	3.70	إظهار المنتجات بشكل متميز مقارنة بالمشاريع التي تعمل في نفس المجال.
0.00	7.64	0.56	1.277	3.56	الرقابة على أداء العاملين فيما يتعلق بخدمة الزبائن.
0.57	13.22	0.08	2.511	7.92	الأداء المالي خلال السنوات الخمس الماضية
0.00	3.77	.170	0.781	2.17	الزيادة في عدد الزبائن.
0.16	-1.34	-0.06	0.743	1.94	النمو في الأرباح.
0.06	-1.84	-0.08	0.743	1.92	الزيادة في معدل دوران المخزون.
0.00	-2.66	-0.11	0.716	1.89	النمو في رأسمال العامل.
0.00	10.68	3.35	2.195	7.35	الأداء غير المالي خلال السنوات الخمس الماضية
0.00	15.54	1.04	1.159	4.04	انخفاض شكاوى الزبائن حول المنتج.
0.00	4.04	0.31	1.342	3.31	شراء منتجات المشروع على نحو متكرر.

\*ملاحظة: (1) = الوسط الحسابي، (2) = (الوسط الحسابي مطروحا منه متوسط أداة القياس)

## اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية. وقبل استخدام هذا الأسلوب، فقد تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة من

خلال التحليل العاملي المبين في الجدول رقم (1) حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج 35% وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) وأن قيمة معامل الارتباط أقل من 70% (Tabachnick and

الصغيرة عند مستوى معنوية ( $P = 0.00$ ). وان الخبرات التسويقية والفنية هي الأكثر مساهمة في تفسير متغير الأداء المالي للمشروع ( $\beta = 0.21$ ) بينما بلغت درجة تأثير التوجه نحو الزبائن ( $\beta = 0.14$ ) وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ).

**الفرضية الثانية:** تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لبعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء غير المالي للمشروع كون قيمة ( $F = 137.29$ ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ). فقد فسر كلا البعدين مجتمعين ( $R^2 = 0.48$ ) من التغيير في الأداء غير المالي للمشاريع الصغيرة عند مستوى معنوية ( $P = 0.00$ ). وان الخبرات التسويقية والفنية هي الأكثر مساهمة في تفسير متغير الأداء المالي للمشروع الصغير ( $\beta = 0.65$ ) بينما بلغت درجة تأثير التوجه نحو الزبائن ( $\beta = 0.10$ ) وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ).

(Fidell, 2013) وأن قيم Durbin-Watson للانحدار والتي تراوحت ما بين 1.754 إلى 1.945 تؤكد إستقلالية الأخطاء كأحد شروط استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. فكلما اقتربت هذه القيم من (2) فإن نموذج الانحدار المتعدد يكون أفضل. أما بالنسبة لاستيفاء شرط التوزيع الطبيعي، فقد تم استخدام مؤشر الالتواء (Skewness) والذي يقيس مدى تماثل قيم متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي. وحسب ما أفاد (Hair et al., 2010) يكون التوزيع طبيعي إذا كانت قيم الالتواء للمتغيرات تقع ما بين (-1) و (+1). علماً بأن قيم الالتواء لمتغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين -0.04 إلى -0.95 وبالتالي تم استيفاء شرط التوزيع الطبيعي.

**الفرضية الأولى:** فقد أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول رقم (4) إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لبعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء المالي للمشروع الصغير كون قيمة ( $F = 13.47$ ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ ). فقد فسر كلا البعدين مجتمعين ( $R^2 = 0.9$ ) من التغيير في الأداء المالي للمشاريع

#### جدول (4)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضيتين الأولى والثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	قيمة t	معامل $\beta$	P
(التوجه التسويقي والخبرات)	الأداء المالي	0.29	0.09	13.47	0.00			
التوجه التسويقي	الأداء المالي					2.26	0.14	0.02
الخبرات	الأداء المالي					3.57	0.21	0.00
(التوجه التسويقي والخبرات)	الأداء غير المالي	0.69	0.48	137.29	0.00			
التوجه التسويقي	الأداء غير المالي					2.24	0.10	0.03
الخبرات	الأداء غير المالي					14.56	0.65	0.00
إستراتيجية المنافسة بالمنتج	الأداء العام	0.55	0.30	129.03	0.00	11.36	0.55	0.00

الأداء العام للمشروع (مجموع بنود الأداء المالي وغير المالي) كون قيمة ( $F$ ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P = 0.01$ ) فقد بلغ حجم التأثير التفاعلي Interaction (المشترك) 25% على الأداء العام للمشاريع الصغيرة. **الفرضية الرابعة:** لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام

**الفرضية الثالثة:** لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two-Way ANOVA). حيث يشير الجدول رقم (5) إلى ان عمر المشروع له تأثير إيجابي على العلاقة ما بين استخدام إستراتيجية المنافسة بالمنتج (مجموع بنود التوجه نحو الزبائن والخبرات التسويقية والفنية) على

وعلى الأداء العام للمشروع كون قيمة (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P = 0.10 > 0.05$ ).

تحليل التباين الثنائي (Two-Way ANOVA). حيث يشير الجدول رقم (5) إلى ان عدد العاملين في المشروع الصغير ليس له تأثير على العلاقة ما بين استخدام إستراتيجية المنافسة بالمنتج

جدول (5)  
اختبار تحليل التباين الثنائي للفرضيتين الثالثة والرابعة

حجم التأثير	P	قيمة F	مربع المتوسط الحسابي	درجة الحرية	المجموع الكلي لمربع الانحرافات	مصدر التباين
0.25	.014	1.61	15.01	45	675.61	تفاعل (عمر المشروع + إستراتيجية المنتج)
0.01	0.23	1.49	13.95	2	27.90	عمر المشروع
0.40	0.00	4.26	39.76	34	1351.92	إستراتيجية المنتج
0.03	0.99	0.38	4.05	22	89.09	تفاعل (عدد العاملين + إستراتيجية المنتج)
0.02	0.06	2.91	30.67	2	61.33	عدد العاملين
0.32	0.00	3.35	35.21	34	1197.22	إستراتيجية المنتج

المشاريع الزراعية أكثر استخداماً لإستراتيجية المنافسة بالمنتج مقارنة بالمشاريع الصناعية عند مستوى معنوية ( $P = 0.04$ )، بينما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المشاريع الزراعية والتجارية. وأن المشاريع التجارية أكثر استخداماً لإستراتيجية المنافسة بالمنتج مقارنة بالمشاريع الصناعية عند مستوى معنوية ( $P = 0.01$ ).

**الفرضية الخامسة:** لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث تشير قيمة ( $F = 4.55$ ) في الجدول رقم (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجية المنافسة بالمنتج. ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-HSD). يشير الجدول رقم (7) إلى أن

جدول (6)  
نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لنوع القطاع الذي يعمل به المشروع

P	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البعد
0.01	4.55	216.46	2	432.94	بين المجموعات
		47.58	297	14132.30	داخل المجموعات
			299	14565.24	المجموع
0.05	3.00	42.57	2	85.14	بين المجموعات
		714.1	297	94207.9	داخل المجموعات
			299	4293.13	المجموع

## جدول (7)

نتائج اختبار توكي للفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لنوع القطاع الذي يعمل به المشروع

P	(I-J) الفرق في المتوسط الحسابي	(J)	(I)	المتوسط الحسابي	البعد
0.04	3.97	صناعي	زراعي	39.83	إستراتيجية المنافسة بالمنتج
0.87	0.67	تجاري		35.86	
0.01	3.30	صناعي	تجاري	39.16	
0.04	2.11	صناعي	زراعي	16.77	الأداء العام
0.08	1.58	تجاري		14.65	
0.67	0.54	صناعي	تجاري	15.19	

الفرضية السابعة: لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة. حيث تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $t = 3.03$ ;  $P = 0.003$ ) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وممن لا يحملون الشهادة الجامعية في تبنيهم لإستراتيجية المنافسة بالمنتج، فقد أظهرت النتائج فروقاً لصالح الحاصلين على الشهادة الجامعية.

الفرضية الثامنة: تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $t = -2.85$ ;  $P = 0.009$ ) بين الذكور والإناث في الأداء العام للمشروع الصغير ولصالح الإناث.

الفرضية السادسة: تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (الجدول رقم 6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أدائها العام ( $F = 3.00$ ,  $P = 0.05$ ). ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-HSD) حيث يشير الجدول رقم (7) إلى أن المشاريع الزراعية أفضل أداء في السوق مقارنة بالمشاريع الصناعية عند مستوى معنوية ( $P = 0.04$ )، بينما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المشاريع الزراعية والتجارية ( $P=0.08$ ). وأن المشاريع التجارية ليست أفضل أداء في السوق مقارنة بالمشاريع الصناعية عند مستوى معنوية ( $P = 0.67$ ,  $P > 0.05$ ).

## جدول (8)

نتائج اختبار t للعينات المستقلة (المؤهل العلمي والجنس)

البعد	قيمة T	درجة الحرية	P	الشهادة الجامعية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجية المنافسة بالمنتج	3.03	298	0.003	مؤهل جامعي	135	40.09	6.380
				مؤهل غير جامعي	165	37.67	7.27
الأداء العام	-2.85	298	0.009	ذكور	279	15.09	3.735
				إناث	21	17.57	3.841

ما خصائص إستراتيجية المنافسة بالمنتج للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

نتائج الدراسة ومناقشتها  
سيتم مناقشة النتائج من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

منتجات تلك المشاريع على نحو متكرر. وهذه النتائج تتفق مع ما توصل اليه (السميرات-محمد، 2009).

### ما أثر إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء المالي والأداء غير المالي للمشروع؟

يوجد تأثير مباشر وإيجابي لبُعدي إستراتيجية المنافسة بالمنتج على الأداء المالي وغير المالي للمشروع الصغير وان الخبرات التسويقية والفنية هي الأكثر مساهمة في تفسير متغيري الأداء المالي وغير المالي للمشروع مقارنة بالتوجه نحو الزبائن. فقد أتفقت نتائج هاتين الفرضيتين مع نتائج دراسة (السميرات-محمد، 2009) من حيث قوة تأثير الممارسات التسويقية على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق. بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين التوجه نحو الزبائن والربحية وحجم المبيعات (Al-Hour, 2008). وأتفقا مع نتائج دراسة (طله والمصري، 2009) والتي أكدت نتائجها على الأثر الإيجابي في نمو وبقاء المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم في مدينتي عمان وأردن نتيجة لتبنيها المفاهيم التسويقية في السوق المستهدف. أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصل اليه (Siu, 2000) من حيث تأثيرها الإيجابي على الأداء العام للمشاريع الصغيرة في تركيا وأداء تجارة التجزئة في بريطانيا والصين.

### ما أثر العوامل الديموغرافية على إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ان سنوات عمل المشروع في السوق لها تأثير إيجابي على العلاقة بين استخدام إستراتيجية المنافسة بالمنتج والأداء العام للمشروع. وهذه النتيجة لم تتفق مع نتائج دراسة (Ahmet, 1993) بعدم وجود علاقة بين خبرة المشروع الصغير وأدائه في السوق. وأن عدد العاملين في المشروع ليس له تأثير على تلك العلاقة. وان هناك اختلاف بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجية المنافسة بالمنتج وأدائها العام في السوق، علما ان المشاريع الزراعية قد حققت أفضل أداء في السوق كونها أكثر استخداما لإستراتيجية المنافسة بالمنتج مقارنة بالمشاريع الصناعية بينما لا يوجد فرق بين المشاريع الزراعية والتجارية. وان استخدام إستراتيجية المنافسة بالمنتج يتأثر

المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تقوم بأنتاج وبيع سلع تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة، ومواكبة التغير في أذواق وتفضيلات الزبائن، وتقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة وتقديم منتجات جديدة ومطورة مع الاهتمام بغلاف وعبوة المنتج. وهذه النتائج تتفق مع وجهة نظر (Bechere et al., 2001; Erdem and Erdem, 201; O'Dwyer and Ledwith, 2009; Smallbone and Rogut, 2005) كون هذه الخصائص تؤدي إلى خلق قيمة عالية للزبائن عند شرائهم المنتج. وقد أظهرت النتائج أيضا، بان مالكي المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء يتمتعون بخبرات تسويقية وفنية تتعلق بقدرتهم على شرح مزايا ومنافع المنتج للزبائن ومساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرارات الشراء، وامتلاكهم لمهارات البيع الشخصي وقدرتهم على إظهار منتجاتهم بشكل متميز مقارنة بالمشاريع الأخرى العاملة في نفس المجال. وهذه النتائج تتفق مع ما توصل اليه (Alasadi and Abdelrahim, 2008)، (أبو بكر، 2002) و (السميرات-بلال، 2009). حيث أشار السميرات-بلال (2009) بأن نقص الخبرات التسويقية للقائمين بالمشاريع الصغيرة في إقليم الجنوب من المملكة أدى إلى فشلها وخروجها من السوق.

### ما واقع الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

أظهرت النتائج بأن عدد زبائن المشاريع الصغيرة قد أزداد خلال السنوات الخمس الماضية وأن الزيادة في معدل دوران المخزون والربحية كانت بدرجة متوسطة، بينما النمو في رأسمال العامل كان أقل من درجة متوسط. أن التناقض في هذه المؤشرات قد يكون سببه عدم رغبة أصحاب المشاريع الصغيرة وغير الصغيرة في الأردن بالافصاح عن مستوى ارباحهم الحقيقية خوفا من تسريب مثل تلك المعلومات إلى دائرة ضريبة الدخل (البندقجي، 2005). ومما يؤكد ذلك أيضا أن الأداء المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لم يحقق طموحات اصحاب هذه المشاريع كونها حققت أرباحاً متوسطة (السميرات-محمد، 2009). أما بالنسبة للأداء غير المالي، فقد أظهرت النتائج إلى انخفاض شكاوى الزبائن خلال السنوات الخمس الماضية وأزدياد رغبة الزبائن في شراء

وتطبيق الإستراتيجيات التسويقية ضمن المجالات التي تعمل بها تلك المشاريع كون الخطة التسويقية تختلف من قطاع لآخر، فالإستراتيجيات التسويقية المستخدمة في قطاع ما قد لا تكون فاعلة في قطاع آخر (Porter, 1980).

- توفير برامج تدريبية إدارية وفنية للقائمين على المشاريع الصغيرة وخصوصا الصناعية نظرا لإنخفاض مستويات استخدامها لإستراتيجية المنافسة بالمُنتج وأنخفاض أدائها العام.
  - تشجيع الطلبة الخريجين على إقامة المشاريع الصغيرة، وذلك لما لهذا القطاع من دور هام وحيوي في الحد من مشكلة الفقر والبطالة.
  - تشجيع الأثاث في محافظة البلقاء من قبل المؤسسات المعنية على إقامة المشاريع الصغيرة كون نسبة امتلاكهن لمثل هذه المشاريع كانت منخفضة بشكل ملحوظ.
  - تشجيع إقامة المشاريع الزراعية لانها حققت مستويات عالية في استخدام إستراتيجية المنافسة بالمُنتج والأداء العام. علما بأن الأردن بأغلبيته الساحقة كان زراعياً في بداية النصف الثاني من القرن الماضي.
  - تشجيع الباحثين والأكاديميين بإجراء دراسات ميدانية بشكل مستمر في كافة القطاعات السوقية وفي جميع مناطق المملكة للتعرف على مدى التطور في استخدام الإستراتيجيات التسويقية كنتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء العام لهذه المشاريع.
- محددات الدراسة:**
- شملت الدراسة جميع المشاريع الصغيرة بإستثناء المشاريع الخدمية التي تعمل داخل حدود محافظة البلقاء.
  - عدم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع محافظات المملكة.
  - لم تقوم الدراسة بتناول أثر المؤسسات التمويلية في أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.
- الدراسات المستقبلية**
- إجراء هذه الدراسة بمتغيراتها المستقلة والتابعة على المشاريع الصغيرة الخدمية في محافظة البلقاء لمعرفة مدى تبنيم لإستراتيجية المنافسة بالمُنتج وأثرها على

بالمؤهل العلمي للقائمين على المشروع بينما الأداء العام للمشروع يتأثر بالجنس. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة من حيث الاختلاف بين المشاريع في تطبيقها للمفاهيم التسويقية وفقا لطبيعة عملها (Reijonen, 2010; Walsh and Lipinski, 2009) وتأثر أداء المشاريع الصغيرة بعدد سنوات عمل المشروع (Tang et al., 2007). بالإضافة إلى تأثير التوجه نحو الزبائن وأداء المشاريع الصغيرة بالمؤهل العلمي للقائمين عليها (أبو بكر، 2002؛ السميرات-محمد، 2009؛ الشميميري، 2006) وعدم وجود ارتباط بين عدد العاملين في المشروع وتطبيقها للمفاهيم التسويقية (Tang et al., 2007; Walsh and Lipinski, 2009).

### الخلاصة والتوصيات

- هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس الى معرفة خصائص إستراتيجية المنافسة بالمُنتج للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء وقياس أثرها على الأداء المالي وغير المالي لهذه المشاريع نظرا لوجود علاقة طردية بين نجاح هذه المشاريع ومعالجة مشكلتي الفقر والبطالة. ويمكن تلخيص مجمل نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:
- يوجد تأثير للخبرات التسويقية والفنية والتوجه نحو الزبائن على الأداء المالي وغير المالي للمشروع.
  - يوجد تأثير لعدد سنوات عمل المشروع في السوق المستهدف على العلاقة ما بين الخبرات التسويقية والفنية والتوجه نحو الزبائن والأداء العام للمشروع بينما لا يوجد تأثير لعدد العاملين في المشروع على تلك العلاقة.
  - تبني إستراتيجية المنافسة بالمُنتج والأداء العام للمشاريع الصغيرة تتأثر بنوع القطاع أو السوق الذي يعمل به المشروع.
  - المؤهل العلمي للقائمين على المشاريع الصغيرة يساهم بشكل كبير على تبني إستراتيجية المنافسة بالمُنتج. بينما الأداء العام للمشاريع الصغيرة يتأثر فيما إذا كان القائمين عليها ذكور أو أناث.
  - وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات وذلك على النحو الآتي:
  - توعية القائمين على المشاريع الصغيرة بأهمية استخدام

- دراسة أثر تبني مفهوم التسويق الإلكتروني واستخدام E-Technology على الإستراتيجيات التسويقية للمشاريع الصغيرة وعلاقتها بالأداء العام للمشاريع الصغيرة.

الأداء العام.

- إجراء دراسة مقارنة لأثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة في كافة محافظات المملكة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

## المراجع

### المراجع العربية

- الأردن.
- السميرت، بلال، (2009)، المشكلات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في إقليم الجنوب، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 36، العدد 2، 396-415.
- السميرت، محمد علي، (2009)، *الممارسات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق- الأردن.
- الشميمري، أحمد، (2006)، العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة، *دورية الإدارة العامة*، المجلد، 46، العدد 1، 3-46.

- أبو بكر، نجاة، (2002)، *المشاريع الصغيرة في فلسطين- الصعوبات وأنماط التخطيط فيها: حالة دراسية في محافظة نابلس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- بندقجي، محمد، (2005)، المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة جرش مشاكل ومعوقات-دراسة ميدانية، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 32، العدد، 1، 62-76.
- برنوطي، سعاد، (2010)، *إدارة الأعمال الصغيرة (إبعاد للريادة)*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- معلا، ناجي وتوفيق، رائف، (2010)، *أصول التسويق- مدخل تحليلي*، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-

### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu-Baker, N. 2002. Small Projects in Palestine: Difficulties and Planning for (Case Study from Nablus), *Unpublished Master Dissertation*, Al-Najah National University, Palestine.
- AlShumaimari, Ahmed. 2006. Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses, *Institute of Public Administration*, 46(1): 3-46.
- Al-Smirat, Belal. 2009. Financial and Administrative Problems Facing Small Businesses in the Southern District, *Dirasat Administrative Science*, 36(2): 396-415.
- Al-Smirat, Mohammad Ali. 2009. Marketing Practices and Performance of Small Enterprises” A Field Study of the Small Enterprises in Mafrqa Governorate”, *Unpublished Master Dissertation*, Alalbait unnersity-Jordan.

- Barnotti, Suaad, 2010, *Small Business Management (Implications for Entrepreneurship)*, Third Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman-Jordan.
- Bondokji, Mohamad, 2005, Small Business Firms in the City of Jarash Issues and Problems, *Dirasat Administrative Science*,. 32(1): 62-76.
- Mualla, N.and Raef, T., 2010, *Principle of Marketing-Analytical Approach*, Fourth Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman-Jordan.
- Tommalaiah, Elham and Al-Masri, Mohammad, 2009, The Effect of The Competitive Marketing Strategies, on The Ability of Small Size Manufacturing Enterprises in Jordan, to Achieve Sustainability and Growth, *Dirasat Administrative Science*, 1(36): 32-52.

### المراجع الأجنبية

- Ahmet, C. 1993. The Impact of Key Internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small

- Turkish Firms, *Journal of Small Business Management*, (31)4: 86-92.

- Alasadi, R., and Abdelrahim, A. 2008. Analysis of Small Business Performance in Syria, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, (1)1: 50-62.
- AL-Hour, B. 2008. Market Orientation and Its Impact on the Jordanian Business Organizations Performance: Afield Study, *Unpublished Master Dissertation*, Yarmouk University, Irbid, 57-59.
- Alrai. 2014. Repot on Employment, <http://www.alrai.com>, 16<sup>th</sup>, April, accessed on 27-12-2015.
- Aremu, M. A. 2010. Small and Medium Scale Enterprises as A Means of Employment Generation and Capacity Building in Nigeria, *The International Conference, "Intellectuals and New Strategies for Sustainability Development of the Third World"*, October 5<sup>th</sup> -8<sup>th</sup>, University of Ibadan, Ibadan-Nigeria.
- Becherer, R., Halstead, D., and Haynes, P. 2001. Marketing Orientation in SMEs: Effects of The Internal Environment, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, (3)1: 1-17.
- Bourgeois, L. 1980. Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, (1)3: 227-248.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O. 2012. *Marketing: Concept and Strategies*, 6<sup>th</sup> edition, Cengage Learning EMEA.
- Erdem, F. and Erdem, F. 2011. Functional Strategies and Practices of Small and Medium-sized Family Businesses, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, (4)2: 174-185.
- Fan, Z. 2008. Experience Reference from the Financial Support Practices for Japan's Small and Medium-Sized Enterprises, *International Journal of Business and Management*, 3(10): 33-36.
- Gilmore, A. 2011. Entrepreneurial and SME marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2):137-145.
- Gilmore, A., Carson, D. and Grant, K. 2001. SME Marketing in Practice, *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1): 6-11.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis: A global perspective*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ibrahim, N. and Rue, L. 1998. The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 36(4): 24-32.
- Kotler, P. and Keller, K. 2009. *Marketing Management*, Pearson International edition, London.
- Megicks, P. 2007. Hierarchical Levels of Strategy and Performance in UK Small Retail Businesses, *Management Decision* 45(3): 484-502.
- O'Donnell, A. 2011. Small Firm Marketing: Synthesising and Supporting Received Wisdom, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4): 781-805.
- O'Dwyer, M. and Ledwith, A. 2009. Determinants of New Product Performance in Small Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(2): 124-136.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, New York, NY.
- Prasad, S. and Tata, J. 2009. Micro-Enterprise Quality, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 234-246.
- Reijonen, H. 2010. Do all SMEs Practice Same Kind of Marketing, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2): 279-293.
- Rohra, C. and Junejo, M. 2009. Strategies for Developing the Success of Small Medium Enterprises in Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 4(6): 171-175.
- Sekaran, U. and Bougie, R. 2010, *Research methods for business: a skill-building approach*, John Wiley and Sons, Inc. NY.
- Sengupta, K. and Chattopadhyay, A. 2006. Importance of

- Appropriate Marketing Strategies for Sustainability of Small Businesses in a Developing country, Case of Bakery Chains of Kolkata, India, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, (18)4: 328-341.
- Siu, W-S. 2000. Marketing and Company Performance of Chinese Small Firms in Mainland China: a Preliminary Study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2): 105-122.
- Smallbone, D. and Rogut, A. 2005. The Challenge Facing SMEs in The EU's New Member States, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2): 219-240.
- Smith, M. and Smith, D. 2007. Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firm, *International Journal of production Economics* 106(2): 239-408
- Stewart, D. and McAuley, M. 2000. Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies an Empirical Investigation of Its Performance Implications, *International Marketing Review*, 17(6): 563-585.
- Tabachnick, B. and Fidell, L. 2012. *Using Multivariate Statistics*, Six Edition, Boston: Pearson Education.
- Tang, T., Wang, P., and Zhang, Y. 2007. Marketing and Business Performance of Construction SMEs in China. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(2): 118-125.
- van Praag, M. and Versloot, P. 2007. What is The Value of Entrepreneurship ? A Review of Recent Research, *Small Business Economics*, 29: 351-382.
- Walsh, M. and Lipinski, J. 2009. The Role of The Marketing Function in Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4): 569-585.

## The Impact of Product's Competition Strategy on The Financial and Non-financial Performance of Small Enterprises at AL-Balqa Governorate

*Ashraf A. Al-Nsour<sup>1</sup>, Abdulhaleem Issa Al-Zu'bi<sup>2</sup>*

### ABSTRACT

The study is aimed at measuring the relative impacts of product's competition strategy and other demographic variables on the financial and non-financial performance of small enterprises operating their activities in AL-Balqa district. The systematic sampling technique via questionnaire was employed. A total of 300 of small enterprises' owners and managers were randomly solicited. Factor Analysis, Means, Multiple Regression Analysis, ANOVA, MANOVA, and Independent Sample t-test techniques were used to describe research variables and to examine the proposed hypotheses. Results revealed that the marketing experiences and technical skills have the most contributions on the variability of the financial and non-financial performances of small enterprises compared to the market orientation. The small agricultural enterprises have scored the best performance in the market since they are more focused on a product's competition strategy. Additionally, product's competition strategy and the general performance of small enterprises were significantly influenced by the demographic variables in different degrees. The study recommends the policy makers to provide the small enterprises with technical and administrative programs to magnify the performance of small enterprises and encourages graduate students to establish small enterprises that in turn reduce the poverty and unemployment issues.

**Keywords:** Small Enterprises, Marketing Strategies, Product Competition Strategy, Customer orientations, Marketing Mix., Internal marketing, Al-Balqa' Governorate.

<sup>1</sup> Master of Business Administration, Faculty of Agriculture, AL-Balqa Applied University. Email: Ashrafnsour@bau.edu.jo

<sup>2</sup> Assistant Professor, Business School, Marketing department AL-Balqa Applied University. drabdoissazoubi@yahoo.com

Received on 12/10/2015 and Accepted for Publication on 28/1/2016.