

## القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي

صديق بلل إبراهيم بلل<sup>١\*</sup>، أحمد عبدالله أحمد المشريقي<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>الجامعة العربية المفتوحة، مملكة البحرين.

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية، السودان.

### الملخص:

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التغيير والتعدد في المتغيرات البيئية بقابله الشركات لتحقيق أداء تسويقي أفضل يعتمد على كثير من العوامل منها التوجه الريادي للشركة، وهو الشيء الذي لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث في البيئة العربية بشكل عام واليمينية بشكل خاص. لذا هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي في ظل القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل، تم تكوين نموذج الدراسة بناء على نظرية الموارد ومنها طورت فرضيات الدراسة. وقد صممت هذه الدراسة على أنها دراسة تفسيرية حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينه غير احتمالية وزعت على (252) شركة بواقع استبانة لكل شركة بنسبة استجابة بلغت (78.6%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للتوجه الريادي على الأداء التسويقي. كما تتوسط القدرة على الاستشعار جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي وكان للدراسة مجموعة من المضامين النظرية والتطبيقية التي يمكن لمتخذي القرار أخذها لتحسين جودة قراراتهم وبالتالي تحسين أدائهم التسويقي، وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

**الكلمات الاستدلالية:** التوجه الريادي، الأداء التسويقي، القدرة على استشعار الفرص

**Abstract:** Markets at the present time are characterized by a high degree of change and a multiplicity of environmental variables and the ability of companies to achieve better marketing performance depends on many factors, including the pioneering orientation of the company, which is something that has not been covered much in research in the Arab environment in general and the Yemeni in particular. Therefore, the study aimed to test the effect of the entrepreneurial trend on marketing performance in light of the ability to sense opportunities as an interconnected variable. The study model was formed based on resource theory and from which the study hypotheses were developed. This study was designed as an explanatory study, where the questionnaire was used to collect data from a non-probability sample distributed to (252) companies by a questionnaire for each company with a response rate of (78.6%). The study found a positive relationship for the entrepreneurial orientation on the marketing performance. The ability to sense partially mediates the relationship between the entrepreneurial orientation and the marketing performance, and the study had a set of theoretical and practical implications that decision-makers can take to improve the quality of their decisions to improve their marketing performance, and to achieve the competitive advantage of the organization.

### مقدمة:

تشهد الأسواق الحالية بشكل عام تغيرات متسارعة في مستوى التطور والتكنولوجيا وتقديم ما هو جديد ومبتكر على مستوى السلع والخدمات، ولعل من أهم القضايا المعاصرة في إدارة الأعمال والتسويق الحديث هي قضية الريادة في الأعمال ومدى أهميته في طرح الأفكار الإبداعية الفريدة بالشكل الذي يلبي متطلبات الزبون بالدرجة الأولى وتوجهات المنظمة بالدرجة الثانية (الطائي، ٢٠١٦)، وفي ظل عصر العولمة والانفتاح المعاصر الذي يميز عالم الأعمال وبيئته أصبح لزاماً على المنظمات ومنها الشركات الصناعية التحول نحو الأنماط التنظيمية وذلك من خلال التحول من البناء الإداري الهرمي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الذي يتسم بانتفاخ ومرونة أكبر. من هنا نجد أهمية التوجه الريادي في توليد قيمة إضافية للمنظمات وفي تحقيق ميزتها التنافسية.

\*E-mail: Siddiq.lbrahim@aou.org.bh

†E-mail: aamashraqi20@gmail.com

وتسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار، حيث أصبح التميز في الأداء ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، بوصفه الشريان الرئيس الذي يغذي المنظمة (حمودة، ٢٠١٤). وتتحدد قدرة المنظمة على تقييم متطلبات التغيير وتبني التعديلات اللازمة في ضوء قدرتها على استشعار الفرص والتحديات التي تفرزها البيئة الخارجية للمنظمة وتقييم الأسواق والمنافسين وانجاز عملية إعادة التشكيل والتحول بطريق أسرع من المنافسين (Teece *et al.*, 1997).

وقد اختلفت الدراسات في تناولها لأبعاد التوجه الريادي من وجهتي نظر أساسيتين ترى وجهة النظر الأولى أن التوجه الريادي بنية واحدة تتحقق بتزامن تحقق أبعاد التوجه الريادي، مما نتج اعتماد ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي هي: الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة مثل دراسة (Haider, *et al.*, 2017) ودراسة (جلاب، ٢٠١٤) ودراسة (الحدراوي والكلابي، ٢٠١٣) ودراسة (الزيادي والرشيد، ٢٠١٣) و قد قيس التوجه الريادي بمقياس (Miller, 1983). فيما ترى وجهة النظر الثانية تباين تحقق أبعاد التوجه الريادي في المشروع، حيث يمكن تحقيق مستويات عالية في أحد الأبعاد ومستويات متوسطة أو منخفضة في الأبعاد الأخرى، مثل دراسة (Rodruga, 2018) ودراسة (ال راضي وفيحان، ٢٠١٥) ودراسة (علي وعبد الأمير، ٢٠١٩) وقد أضافت وجهة النظر الثانية بعدين آخرين للتوجه الريادي هما: الاستقلالية والمغامرة التنافسية ونتج عنهما مقياس (Dess and Lumpkin, 1996) للتوجه الريادي.

كما تناولت الكثير من الدراسات تأثير التوجه الريادي على الأداء مثل دراسة (علي وعبد الأمير، ٢٠١٩) ودراسة (Haider, *et al.*, 2017) و (الزيادي و رشيد، ٢٠١٣) و (الحدراوي، والكلابي، ٢٠١٣) وبناء على ما ذكر من الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية سوف تتناول الدور المتداخل للقدرة على استشعار الفرص في العلاقة بين التوجه الريادي (الاستباقية والمخاطرة والإبداع والاستقلالية والمغامرة التنافسية) و الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون) في الشركات الصناعية اليمنية، التي لم تتناولها الدراسات السابقة . وتعد الدراسة الحالية واحدة من الدراسات التي تهدف الى ردم الفجوة البحثية، وذلك للإجابة عن السؤال التالي هل تتوسط القدرة على استشعار الفرص العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي في الشركات الصناعية اليمنية؟ وما أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية اليمنية؟ وتعتمد الدراسة الحالية على نظرية الموارد في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي.

فهي تهدف إلى دراسة الدور المتداخل للقدرة على استشعار الفرص في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، وأثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي. وتحقيق هذا الأهداف له أهمية في الشق النظري تتمثل في اختبار العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي بوجود القدرة على استشعار الفرص بوصفه متغيراً متداخل ممن خلال نظرية الموارد. وأيضاً تسليط الضوء على التوجه الريادي في الشركات الصناعية اليمنية مما يساهم في زيادة الإبداع والابتكار وتحسين الأداء التسويقي لدى تلك الشركات.

وتتمثل الأهمية التطبيقية في مساعدة متخذي القرار في الشركات الصناعية اليمنية بما يمكن أن يساهم في زيادة مستوى الأداء في تلك الشركات. لذلك جاءت الدراسة على النحو الآتي: الإطار النظري، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، تحليل البيانات، الأساليب الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة.

### مفهوم التوجه الريادي:

يعتقد أن (Miller, 1983) أول من قدم مفهوم التوجه الريادي، فالتوجه الريادي ظاهره سلوكية لدى جميع المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد بين درجة المحافظة العادية إلى الريادة العالية، وتعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة ذات ميل للإبداعية، والاستباقية وتحمل المخاطرة، وعلى العكس من ذلك تتجنب المنظمات الصغيرة المحافظة المخاطرة وتكون أقل إبداعية.

(Lumpkin and Dess, 1996)، كما يعرف التوجه الريادي بأنه أحد الممارسات الاستراتيجية التي بموجبه يميل قادة المنظمات إلى تبني الإبداع والابتكار في تسيير الأعمال الحالية وكذلك تقديم منتجات وخدمات غير مألوفة ومستحدثه، والمبادرة للبحث والتقيب عن الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية واستغلالها، مع تحمل نتائج المخاطرة الناجمة عن تلك الأعمال، من أجل الوصول إلى الأداء المتميز واستمرارية المنظمة (عارف، ٢٠١٩).

### الإبداع:

تستطيع المنظمة من خلال تبني الأنشطة الإبداعية خلق قيمة مميزة لها. إذ إن ذلك يساعدها في السعي على إيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل والاحتياجات، وخلق تغييرات هادفة في الامكانيات وطاقت المنظمة (Caruana, 2002). كما يحيط بمفهوم الإبداع شيء من الغموض؛ لأنه يغطي حقلاً واسعاً، حيث يشير (عيسى) إلى أن مصطلح الإبداع يحيل إلى ثلاثة أمور (١) الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته التصور والخيال والمعرفة بأنواعها (٢) الإبداع عمل واعٍ وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء (٣) الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل (المطيري، ٢٠١٢)، ويشير (جندب، ٢٠١٣) إلى أن الإبداع هو استعداد المنظمة لتطوير حلول مبتكرة وغيره أو تقديم عروض جديدة خارجية.

### تحمل المخاطرة:

يرى (AL-Subiri, 2010) أن الخطر صفة ملازمة للأعمال، وهو جزءاً لا يتجزأ من عمل الأفراد والمنظمات، وينظر إلى الخطر على أنه حالة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة، ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج القرارات الذي يتخذها الأفراد في حياتهم العملية والشخصية، وفيما يتعلق بالريادة فإن الخطر الريادي يمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات، والمنتجات والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وحاله عدم التأكد (رشيدو الزيايدي، ٢٠١٣ : ٢٠٨).

ويرى (الحدراوي والكلابي، ٢٠١٣) أن تحمل المخاطرة يشير إلى درجة استخدام المديرين موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة والسعي إلى الدخول في أسواق جديدة، أو الاستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار.

**الاستباقية:**

تمثل جهود المنظمة في الاستحواذ على الفرص الجديدة، وتراقب المنظمات الجديدة الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغييرات في الطلب، والاستباقية فاعله جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موقع الاستجابة (Dess et al, 2005) ويؤكد (Merlo and Auh, 2009) أن المبادرة تشير لسعي مديري المنظمات إلى الحصول على استثمارات جديدة تقوم على أساس المنافسة في الأسواق والمخاطرة في اقتناص الاستثمارات الجديدة والضرورية للمنظمة، والتي تقوم بدورها على أساس الرغبة الشخصية مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثير المنافسة الخارجية على عمل المنظمة وأدائها. وهي ليست مجرد سلك تتخذه المنظمة بل لها علاقة بمرحلة التنفيذ الإداري حيث ينقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة مكانه متميزة (جندب، ٢٠١٣).

**المغامرة التنافسية:**

المغامرة التنافسية عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، فتخفض الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية، كما تجعل المنظمة مجازفة في رفع نتائج النشاطات الأخرى مثل الإبداع والاستباقية، غير انها تتوجه نحو المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية (جمعه، ٢٠١٧). كما تعمل على الاستفادة من الاستراتيجيات غير الاعتيادية، وتشمل قدراً كبيراً من الاستثمار في استراتيجيات التسويق للتعامل مع ميول الصناعة واتجاهاتها التي تهدد بقائها أو موقف السوق منها، كما تشير إلى أن يكون المشروع الرائد في السوق باعتماد مبدأ واستراتيجية (الأول في السوق) وتكون المنظمات ذات التوجه الهجومي على استعداد لمواجهة المنافسين من خلال تخفيض الأسعار والتضحية بالأرباح من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق (راضي وال فيحان، ٢٠١٥). ويرى (Hong, 2007) أن المنافسة الشرسة هي ميل المنظمة للحصول على مكانة تنافسية في الصناعة، وتتميز بكونها موقف هجوماً قوياً موجهاً نحو المنافسين الجدد أو ربما ردة فعل دفاعية للحفاظ على الموقع السوقي.

**الاستقلالية:**

إن الرغبة في العمل باستقلالية تمثل هدفاً للوصول في المستقبل إلى الفرصة الريادية، وتنطبق على كل الأفراد والفرق التي تعمل بحرية ضمن المبادي التنظيمية، حيث تطلق الاستقلالية على جهد الإدارة في تشجيع الأفراد للمشاركة في تخطيط المشروع، ويكون لهم حرية اتخاذ القرارات بشأن الفكرة الجديدة دون الرجوع إلى السلطات الأعلى، كما تعني تشجيع الأفراد على تنفيذ الأفكار الجديدة، وأن تطلب كسر لوائح المشروع (ال فيحان وراضي: ٢٠١٥ نقلا عن Awang, 2010). كما يعرف (Lumpkin and Dess, 1996) التوجه الريادي الاستقلالي بأنه الفعل المستقل لفرد أو فريق عمل في استحضار فكرة أو رؤية، والعمل على دفعها نحو التنفيذ، بمعنى آخر امتلاك الفرد القدرة والرغبة في أن يكون قادراً على ممارسة التيسير الذاتي في اقتناصه للفرص.

## القدرة على الاستشعار

إن قدرة الاستشعار تتطلب من المنظمات أن تكون في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة إليها من بيئاتها الداخلية والخارجية، وأن تحلل بيئة عملها الداخلية لاغتنام ما قد تحمله من فرص و مواجهة ما تحمله من تهديدات، كذلك ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية في دراسة تأثير التغيرات البيئية على المنظمات، وضرورة المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع الداخلية والخارجية (الحيلة وآخرون، ٢٠٢٠). كما يجب على قيادتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتقنيات الواجب اتباعها، والقطاعات المستهدفة في السوق، وكذلك تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيا، وكيف ومتى يستجيب المنافسون والموردون والزبائن (Teece, 2007)، ويمكن تعريف القدرة على الاستشعار بأنها قدرة الشركة على استشعار احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين وفهم حركة السوق.

### الأداء التسويقي:

يعد الأداء التسويقي المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها خلال مدة محددة، ويعكس الأداء مدى تحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أم بنمو المبيعات أم بالحصة السوقية أم تلك التي تترك انطباعاً ذهنياً يتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (المجالى ٢٠١٢ نقلاً عن شقير، ٢٠٠٥). والغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، ولاشك في أن أهم هدف تسعى إلى تحقيقه هو الربح (الضمور، ٢٠٠٥) ويعرف (Chandr, 1997) الربحية بأنها "مدى كفاية المنظمة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجودتها بكفاية وفاعلية"

وتعرف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة بمبيعات السوق الكلي (Kaplan and Norton, 1996)، حيث يمكن التعبير عن الحصة السوقية بمقدار نصيب الشركة من السوق، إذ تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة لما تقوم به المنظمة من أعمال في السوق وتعتبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفائاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين (فرج، ٢٠١٦).

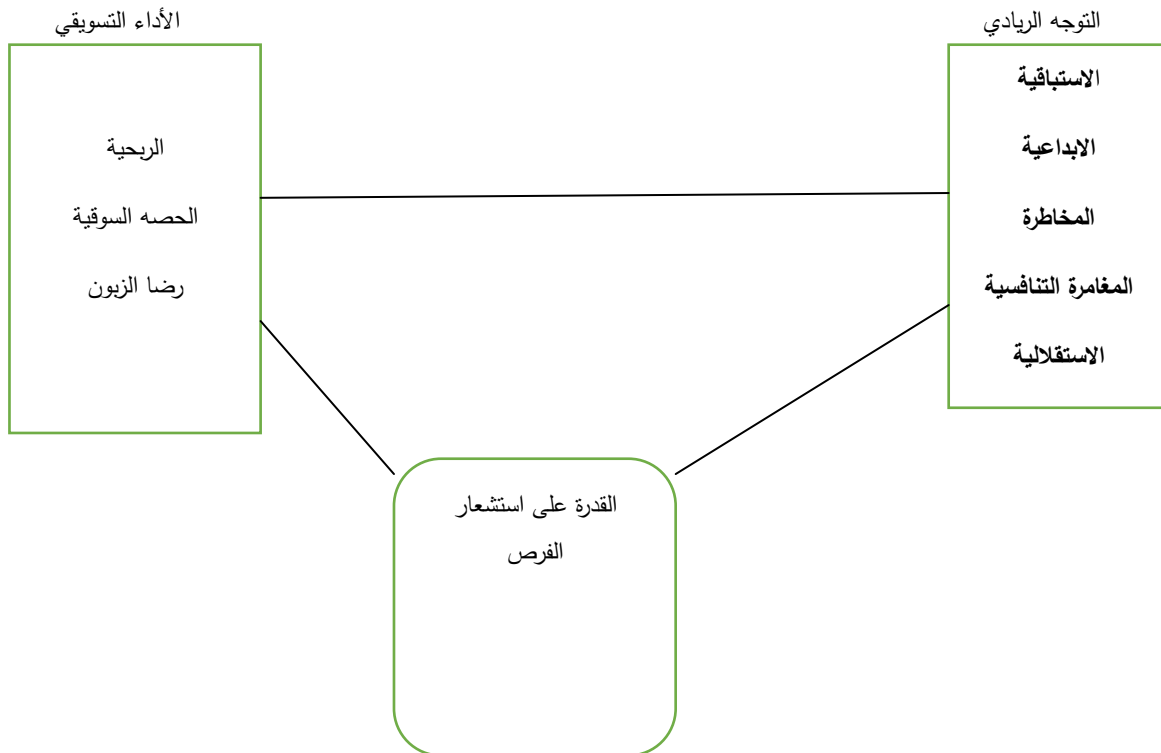
كما يعد مفهوم الزبون أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة العلاقة مع الزبون، حيث يتناول العلماء في مجال التسويق أهمية رضا الزبون منذ مدة طويلة، فهو يسهم في زيادة الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، وفي العائد على الاستثمار، وقد أجرى العلماء العديد من البحوث عليه بناء على نظرية (disconfirmation) التي أشارت إلى أن اقتناع الزبون يقترن بشعوره بأن أداء المنتج أو الخدمة يساوي ما كان متوقعاً منه أو يفوق توقعه (الخفاجي، ٢٠١٢). ويعرفه (Kotler, 2009) بأنه الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج مع توقعات الزبائن.

### نظرية الموارد:

بما أن الدراسة تقوم على اختبار أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي بوجود القدرة على الاستشعار كمتغير متداخل، فإنه لابد من وجود نظرية تحكم هذه العلاقة، وعليه تمثل نظرية الموارد RBV الأساس في اختبار هذه العلاقة. وترى نظرية الموارد المنظمة أن الموارد مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية وأنها حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم في إتمام المنتجات وتميزها، حيث تفسر نظرية الموارد مصادر اكتساب الميزة التنافسية، من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمات ملموسة أو غير ملموسة. وتسمح الموارد للمنظمة بالصياغة والتنفيذ للاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءاتها وتنافسياتها، كما أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق استراتيجية تسمح لها بخلق القيمة التي ليس بإمكان المنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها، (بوزيد وسيله، ٢٠١٢).

### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

بناء على نظرية الموارد وبما أن الدراسة تختبر أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي بوجود القدرة على الاستشعار كمتغير متداخل، فإن هذا النموذج - استناداً على هذه النظرية - يمثل التوجه الريادي المتغير المستقل والأداء التسويقي المتغير التابع والشكل رقم (١) يوضح ذلك



شكل رقم (١) نموذج الدراسة: إعداد الباحثين ٢٠٢٠

## العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي:

خلصت دراسة (على وعبد الأمير، ٢٠١٩)، إلى أن التوجه الريادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل نجاح المشروع، كما توصلت دراسة (galetic and Milovanovic, 2009) إلى وجود أثر للتوجه الريادي على أداء المنظمات في مجال الصناعة الفندقية الكرواتية، كما أكدت أن التوجه الريادي بأبعاده يعد مورداً قيماً وموثقاً لتحسين الأداء، وتناولت دراسة (Haider, et al., 2017) تأثير التوجه الريادي (الإبداع، الابتكار، الاستباقية) على أداء الأعمال في قطاع التصنيع بالبنجاب، وتوصلت إلى وجود تأثير عالٍ وارتباط موجب بين التوجه الريادي (الإبداع، الابتكار، الاستباقية) على أداء الأعمال في قطاع التصنيع بباكستان. وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن هناك ندره في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:

١- توجد علاقة ايجابية للتوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، الاستقلالية المغامرة التنافسية) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون)

### الدور المتداخل للقدرة على الاستشعار بين التوجه الريادي والأداء التسويقي

تناولت دراسة (Gathungu and Mwangi, 2012) القدرات الديناميكية (الاستشعار والاستيلاء والتحويل) وكيف تؤثر ترابطها على أداء الشركة ودور القدرات الديناميكية في تنمية المواهب، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تدفع المنظمة إلى الأداء العالي في بيئة سريعة التغيير. كما توصلت دراسة (حامد وحنان، ٢٠١٩) إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل، كما توصلت دراسة (Aminu and Mahmood, 2015) إلى أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والأداء في المنشأة الصناعية النيجيرية ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:

٢- القدرة على الاستشعار تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج السببي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية اليمنية والبالغ عددها (٧٢٩) شركة، وتم اختيار عينة غير احتمالية عددها (٢٥٢) شركة بواقع استبانة لكل شركة لاعتبارات الوقت والتكلفة، تم استرجاع (١٩٨) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (٧٨,٦%)، و(١٣) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (٥,١%) من إجمالي عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. كما تم تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عبارتها بالاعتماد على دراسات سابقة، حيث تم الاعتماد على دراسة (ال راضي و فيحان، ٢٠١٥) لقياس الاستباقية التي تتكون من (٥) عبارات وقياس الإبداع الذي يتكون فقراته من (٥) عبارات، والاستقلالية التي تتكون فقراتها من (٥) عبارات، كما تم الاعتماد على دراسة (فضل، ٢٠١٥) لقياس المخاطرة التي تتكون فقراتها من (٥) عبارات، كذلك دراسة (زغمار

(٢٠١٧،) التي تم الاعتماد عليها في قياس المغامرة التنافسية التي تتكون من (٤) عبارات، أما القدرة على الاستشعار فقد يتم قياسه بـ (٤) عبارات بناءً على دراسة (Aminu and Mahmood, 2015) كذلك الأداء التسويقي الذي تم الاعتماد في قياسه على دراسة (فرج، ٢٠١٦) لقياس الربحية ويتكون من (٤) عبارات، كما تم الاعتماد على دراسة (اللامي والكعبي، ٢٠١٧) لقياس الحصة السوقية وتتكون فقراته من (٥) عبارات، إلى جانب قياس رضا الزبائن الذي تتكون عباراته من (٥) عبارات. حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوى الاختصاص للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة؛ بغرض التعرف على الصدق الظاهري للاستبيان، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

### تحليل البيانات:

شملت عينة الدراسة (81%) ذكور و (19%) إناث، أما العمر فنجد أن الفئة من ٣١-٤٠ سنة بلغت نسبتهم (٤١%) والفئة من ٤١-٥٠ سنة بلغت نسبتهم (٢٩%) وتليهم الفئة أقل من ٣٠ سنة إذ بلغت نسبتهم (16.2%) ثم تليهم الفئة ٥٠ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (١٢,٤%). وفيما يتعلق بالمؤهل نجد أن (٥٧%) من عينة الدراسة بكالوريوس و(١٩,٤%) ماجستير و(١٦,٢%) دبلوم (٧,٥%) دكتوراه، أما بالنسبة للمنصب الإداري بلغت لفئة مدير إداري (٣٣%)، وفئة مدير عام (22.1%) وفئة مدير تنفيذي (١٣,٥%)، أما بالنسبة للشكل القانوني فنجد أن الفئة مساهمة خاصة بلغت (31.9%) والفئة أفراد (24.3%) والفئة مساهمة عامة (28%) والفئة تضامن (15%)، كما أن توزيع العينة حسب عدد العاملين الفئة كانت ١٥٠ فأكثر بنسبة (35.1%) والفئة ١٠٠-١٥٠ بنسبة (21.4%) والفئة أقل من ٥٠ بنسبة (23.7%) والفئة ٥٠-١٠٠ عامل بنسبة (21.6%)، أما بالنسبة لعدد المنافسين فقد تبين أن ٥ إلى أقل من ١٠ بلغت (36.2%) أكثر من ١٠ بلغت (36.2%) والفئة أقل من ٥ منافسين بلغت نسبة (27.5%)، وفيما يتعلق بتوزيع العينة حسب عمر الشركة فإن الفئة ٣٠ فأكثر بلغت نسبة (30.8%) والفئة ١٠ وأقل من ٢٠ سنة بلغت (30.2%) ثم الفئة 20 سنة وأقل من 30 سنة بلغت نسبة (20.5%) و تليها الفئة أقل من ١٠ سنوات بنسبة (١٨,٥%)، أما توزيع أفراد العينة حسب قطاع الشركة فإن الفئة غذائية بلغت نسبة (41.6%)، تليها الفئة حديد وأسمنت إذ بلغت (١٥,١%) ثم صناعة الأدوية بنسبة (٢٠%) تليها المشروبات الغازية بنسبة (٦,٤%) والأخرى (١٦,٩%).



## التحليل العاملي الاستكشافي

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (spss) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي

جدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الريادي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				kmo	844
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square	٣٠٦٦,٥٥٢
				Df	231
				Sig	0.00
.544				تبدل إدارة الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجيدة	
.760				تبدل إدارة الشركة جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة	
.526				زادت أنواع المنتجات المعروضة للشركة خلال السنتين الأخيرة	
.858				تستخدم إدارة الشركة طرقاً جديدة في الإنتاج	
.667				تعتمد الشركة على مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة	
.544				تبدل إدارة الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجيدة	
	.691			تقدم إدارة الشركة المنتجات الجديدة قبل المنافسين	
	.501			تسبق الشركة منافسيها في دخول الأسواق	
	.770			تعمل إدارة الشركة على التنبؤ برغبات الزبون واحتياجاته المستقبلية	
	.724			تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها	
	.691			تقدم إدارة الشركة المنتجات الجديدة قبل المنافسين	
		.514		لدى الشركة استعداد لتبني أفكار جديدة ذات مخاطرة	
		.760		لا تخشي شركتنا المخاطر الناجمة عن التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات	
		.688		تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر عند تبني الأفكار الجديدة	
			.738	تمنح الشركة موظفيها الصلاحيات لاتخاذ قرارات ذات صلة بالتغيير والتحديث	
			.765	تمارس الشركة سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق السوق	
			.575	تجمع الشركة المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع صناعاتها	
			.847	تركز الشركة على عدم ترك فرصة لمنافسيها	
.805				يسمح للعاملين بالعمل دون أي تدخل في مهامهم	
.759				يتم منح العاملين الحرية والاستقلال لاتخاذ قرار في كيفية التوجه نحو القيام بعملهم	
.779				يسمح للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية	

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠

تشير بيانات الجدول (١)، أن قيمة اختبار KMO بلغت (٠,٨٤٤) حيث أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (٠,٥)، وبذلك فإن حجم العينة يعد كافياً وملائماً للدراسة. حيث تم حذف العبارات التي يقل معاملها عن (٠,٥٠) وعددها (٣) عبارات. كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigenvalues لكل عامل كان مساوياً للقيمة (١) في كل الفقرات المكونة لمقياس التوجه الريادي.

جدول رقم (٢) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للأداء التسويقي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		kMO	.843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1974.085
	Df		78
	Sig		.000
	.897	حافظت الشركة على عائد مبيعات مرتفع	
	.874	زادت مبيعات الشركة	
	.882	حافظت الشركة على معدل عائد على الاستثمار مرتفع	
	.725	نوعت الشركة منتجاتها بشكل أفضل من المنافسين	
	.994	حددت الشركة أسعار معقولة لمنتجاتها	
	.650	زادت الشركة من حصتها السوقية	
	.578	أوجدت الشركة قطاعات سوقية جديدة	
	.854	استخدمت الشركة تقنيات حديثة ومتطورة	
	.815	زاد اهتمام الشركة بشكاوى الزبائن	
	.796	زاد عدد عملاء الشركة	

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م

تشير بيانات الجدول (٣)، أن قيمة اختبار KMO بلغت (٠,٨٤٣) كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية EigenValues لكل عامل كان مساوياً للقيمة (١) في كل الفقرات المكونة لمقياس الأداء التسويقي. وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكل الأبعاد أعلى من ٠,٥، حيث تم حذف العبارات التي يقل معاملها عن (٠,٥٠) وعددها (٤).

جدول رقم (٣) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للقدرة على استشعار الفرص

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		kMO	.835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1816.086
	Df		66
	Sig		.000
	.759	تفحص الشركة البيئة باستمرار لتحديد فرص أعمال جديدة	
	.865	نقوم الشركة بصفة دورية بمراجعة التأثير المحتمل للتغيرات في بيئة أعمالنا على	
	.886	كثيراً ما تراجع الشركة جهودها لتطوير المنتجات والخدمات لضمان توافرها مع يريد الزبون	
	.829	شركتنا تتفق قدر كبيراً من الوقت في تنفيذ الأفكار للمنتجات والخدمات الجديدة	

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م

تشير بيانات الجدول (٣)، أن قيمة اختبار KMO بلغت (٠,٨٣٥) حيث أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (٠,٥)، وبذلك فإن حجم العينة يعد كافياً وملائماً للدراسة. حيث تم حذف العبارات التي يقل معاملها عن (٠,٥٠) وعددها (١) عبارة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية كان مساوياً للقيمة (١) في كل الفقرات المكونة لمقياس القدرة على استشعار الفرص.

### جودة المقياس

جدول رقم (٤) تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة

المحاور	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
الإبداع	0.737	0.373	0.557	0.794
الاستباقية	0.799	0.444	0.618	0.802
المخاطرة	0.74	0.417	0.569	0.746
المغامرة التنافسية	0.682	0.351	0.618	0.693
الاستقلالية	0.820	0.445	0.569	0.806
القدرة على استشعار الفرص	0.8	0.501	0.791	0.806
الربحية	0.817	0.533	0.597	0.849
الحصة السوقية	0.761	0.448	0.597	0.781
رضا الزبون	0.779	0.418	0.661	0.797

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم ألفا كرنباخ لأغلب محاور (الاستبيان) أكبر من (٧٠%) وتعني توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات على مستوى جميع عبارات المقياس

### الإحصاء الوصفي

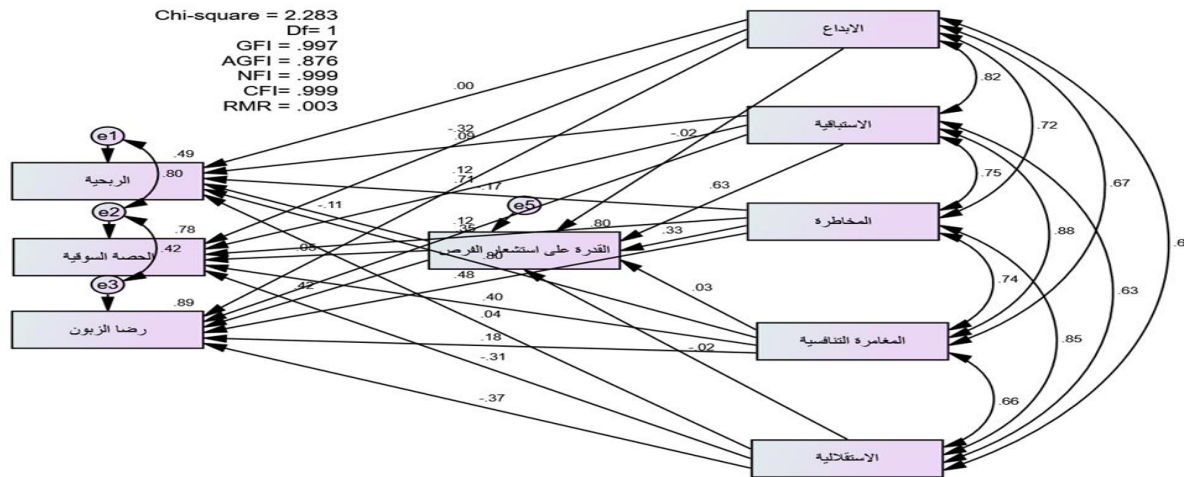
فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الاحصائية
الإبداع	٣,٩٧	.70	79%	درجة موافقة مرتفعة
الاستباقية	3.45	.61	69%	درجة موافقة مرتفعة
المخاطرة	٣,٣٠	.66	66%	درجة موافقة مرتفعة
المغامرة التنافسية	٢,٤٨	.42	50%	درجة موافقة متوسطة
الاستقلالية	3.17	.70	63%	درجة موافقة مرتفعة
القدرة على الاستشعار	3.81	٠,٧٣	76%	درجة موافقة مرتفعة
الربحية	3.51	.73	70%	درجة موافقة مرتفعة
الحصة السوقية	3.95	.٧٥	79%	درجة موافقة مرتفعة
رضا الزبون	٤,٠٣	.٧٢	81%	درجة موافقة مرتفعة

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول (٥) أن بعد (رضا الزبون) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٧٢) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٨١)%. في حين أن بعد (المغامرة التنافسية) جاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.4759) بانحراف معياري (٠.42) وبأهمية نسبية متوسطة بلغت (٥٠)%.  
اختبار فرضيات الدراسة:



شكل رقم (٢) نموذج اختبار الفروض، المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م

### مؤشرات جودة النموذج

من خلال بيانات الشكل (٣) يتضح أن قيمة معامل التحديد R تساوي (٨٦,٠) مما يؤكد على أن أبعاد التوجه الريادي تؤثر بنسبة (٨٦%) حيث يدل ذلك على أن هنالك أبعاداً أخرى تؤثر بنسبة (١٤%) والجدول التالي يوضح ذلك العلاقات المباشرة.

جدول رقم (٦) مؤشرات جودة نموذج القدرة على الاستشعار في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	2.283	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	2.283	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.999	>0.95	Excellent
SRMR	0.003	<0.08	Excellent
RMSEA	0.084	<0.06	Terrible
PClose	0.216	>0.05	Excellent

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة يحقق شروط المطابقة وللتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، تم الاعتماد على قيمة مستوى دلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، خلال المسار الذي ينتقل من متغير الى اخر والجدول الآتي (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧) قيم تحليل المسار من التوجه الريادي الى الأداء التسويقي

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الإبداع	-0.091	0.102	-0.891	0.373	لم تدعم
الإبداع	0.369	0.069	5.329	***	دعمت
الإبداع	0.176	0.052	3.41	***	دعمت
الاستباقية	0.382	0.187	2.04	0.041	دعمت
الاستباقية	0.93	0.126	7.354	***	دعمت
الاستباقية	0.211	0.094	2.235	0.025	دعمت
المخاطرة	0.128	0.126	1.015	0.31	دعمت
المخاطرة	0.4	0.085	4.702	***	دعمت
المخاطرة	0.602	0.063	9.505	***	دعمت
المغامرة التنافسية	1.441	0.202	7.137	***	دعمت
المغامرة التنافسية	0.722	0.136	5.295	***	دعمت
المغامرة التنافسية	0.293	0.102	2.89	0.004	دعمت
الاستقلالية	0.067	0.1	0.666	0.505	لم تدعم
الاستقلالية	0.318	0.068	4.713	***	دعمت
الاستقلالية	0.407	0.05	8.092	***	دعمت

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٠م

من بيانات الجدول رقم (٧) يتضح أن مسارات التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، المغامرة التنافسية، الاستقلالية) إلى الأداء التسويقي كانت داله احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٥) باستثناء المسار من الإبداع إلى الربحية يساوي (-0.091) وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.373) والمسار من الاستقلالية الى الربحية يساوي ( 0.067) وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.505)، وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة إيجابية جزئية للتوجه الريادي على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية اليمنية.

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (bootstrap) وذلك من أجل احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوى (٥٠٠٠) (perform bootstrap). وايضا عند مستوى ٩٥% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يأتي قيم العلاقات غير المباشرة ( Indirect Effects) موضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (٨) الاثر غير المباشر (بعد التوسط) (Estimates For Indirect Effects)

الاستباقية	الابداع	المخاطرة	المغامرة التنافسية	الاستقلالية	
0.307	-0.01	0.149	0.018	-0.01	رضا الزبون
-0.037	0.001	-0.018	-0.002	0.001	الحصة السوقية
-0.085	0.003	-0.041	-0.005	0.003	الربحية

اعداد الباحثين: من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠).

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدرة على الاستشعار كشرط لتحقيق الأداء التسويقي وكنتيجه للتوجه الريادي تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Indirect Effects – Two Tailed Significance).

جدول رقم (٩) bootstrap (القدرة على استشعار الفرص)

Two Tailed Significance (P)			Upper Bounds			Lower Bounds			Bootstrap
الربحية	الحصة السوقية	رضا الزبون	الربحية	الحصة السوقية	رضا الزبون	الربحية	الحصة السوقية	رضا الزبون	
0.508	0.520	<u>0.745</u>	<u>0.044</u>	0.027	0.05	-0.016	<u>-0.009</u>	-0.067	الاستقلالية
0.598	0.624	0.789	0.036	0.022	0.157	-0.108	-0.065	-0.116	المغامرة التنافسية
0.350	0.541	<b>0.000</b>	0.055	0.048	0.247	-0.146	-0.085	0.071	المخاطرة
0.462	0.483	0.730	0.044	0.025	0.044	-0.012	-0.008	-0.062	الإبداع
0.373	0.567	<b>0.000</b>	0.111	0.096	0.462	-0.294	-0.172	0.175	الاستباقية

اعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسة الميدانية (٢٠٢٠)

يتضح من الجدول رقم (٩) أن القدرة على الاستشعار تتوسط العلاقة الإيجابية بين المخاطرة ورضا الزبون، ولا تتوسط العلاقة بين المخاطرة والحصة السوقية والربحية، كما وجد أن القدرة على استشعار الفرص لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين الإبداع وأبعاد الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون) لأن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، كما أن القدرة على استشعار الفرص تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاستباقية والربحية ولا تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاستباقية والحصة السوقية ورضا الزبون، كذلك القدرة على استشعار الفرص لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاستقلالية وأبعاد الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون) لان قيمة مستوى المعنوية اكبر من (٠,٠٥)، وأن القدرة على استشعار الفرص لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين المغامرة التنافسية وأبعاد الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون).

#### مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن القدرة على استشعار الفرص تتوسط جزئياً العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي والاداء التسويقي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lin and wu, 2014) الذي يؤكد أن القدرات الديناميكية تتوسط

العلاقة الايجابية بين الموارد غير الملموسة وأداء الشركات، كما أن للموارد تأثيراً مباشراً على أداء الشركات وتتفق هذه الدراسة كذلك مع دراسة (Kim, 2018) التي أكدت على أن تفاعل التوجه الريادي مع القدرات الديناميكية يؤثر إيجاباً على أداء الشركات، حيث يعمل التوجه الريادي على تعزيز الاداء، كما أن القدرات الديناميكية والتوجه الريادي يعملان على تعزيز الأداء في الأسواق الديناميكية غير أن التوجه الريادي يزيد من الأداء في ظل ابتكار منتج جديد ، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Garrido, et al., 2020) التي أظهرت نتائج سلبية لقدرات الاستشعار وإعادة التشكيل مع الأداء وإيجابية مع قدرة الاستيلاء.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، حيث وجدت علاقه ايجابية بين درجة تحمل المخاطرة والاستباقية والابداع والتنافسية والاستقلالية، وبين الأداء التسويقي وهي بذلك تتفق مع دراسة (المطيري، ٢٠١٢) التي أكدت على وجود علاقة ايجابية بين التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الكويتية ودراسة (بلل والقراي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي والأداء في الشركات السودانية، ودراسة (جندب، ٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي الابداعي والاستباقي على الأداء التسويقي، وتطوير المنتجات للشركات الصناعية اليمانية، و دراسة (جلاب، ٢٠١٤) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط للتوجه الريادي(الابداع ، الاستباقية، تحمل المخاطرة) والريادة المستدامة، كما تتفق مع دراسة (على والأمير، ٢٠١٩) التي توصلت الى أن التوجه الريادي بأبعاده(الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، المغامرة التنافسية) يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع عوامل نجاح المشروع ، فيما توصلت دراسة (falroz, et al., 2010) أن التوجه الريادي بشكل عام يرتبط بنمو الحصة السوقية، وأن بعد الاستباقية يرتبط مع أداء المصانع بشكل عام، حيث يعمل التوجه الريادي على دفع المنظمات الى تبني المبادرة والدخول الى الأسواق الجديدة، للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز التنظيمي

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الحدراوي والكلابي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين التوجه الريادي(الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وإدراك الزبون لجودة الخدمة وتختلف مع دراسة(البوعينين وآخرون، ٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي(الابداع والاستباقية وتحمل المخاطرة) مع الأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية وتختلف مع دراسات (Hart,1992; Arbaugt et al., 2009:Runyan,2008) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين التوجه الريادي وأداء الشركات ودراسة (Wales et al., 2013; tangh ,2008) التي توصلت إلى وجود علاقات منحنية الأضلاع بين التوجه الريادي والأداء، بمعنى أن التأثير يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المشروع.

#### مضامين الدراسة:

تأتي الأهمية النظرية في اختبار علاقة التوجه الريادي بالأداء التسويقي، ومعرفة دور القدرة على الاستشعار بوصفه متغيراً متداخلاً في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمانية، والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها. وقد أظهرت النتائج أن القدرة على الاستشعار تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً للتوجه الريادي على الأداء التسويقي.

وتؤكد هذه الدراسة لمتخذي القرار في الشركات ضرورة تبني التوجه الريادي بما ينعكس ايجابياً على تحسين أدائهم بصورة مستمرة، ويدفعهم إلى الإبداع بما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

**محددات الدراسة والاقتراحات البحثية المستقبلية:**

أجريت الدراسة على عينة من القطاع الصناعي اليمني، حيث يمكن استخدام النموذج في قطاعات حيوية أخرى؛ ذلك لأن العاملين في القطاع الصناعي قد تكون نظرتهم إلى المفاهيم التي طرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى.

اعتمدت الدراسة أسلوباً لعينة غير الاحتمالية التي تعتمد على اختيار الباحث فيما يراه مناسباً وممثلاً لعينة البحث لاعتبارات: الوقت والتكلفة، ويمكن إعادة الموضوع نفسه مع استخدام منهجية مختلفة.

تناولت الدراسة القدرة على الاستشعار بوصفه متغيراً متداخلاً لكن من المحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية.

### المراجع:

- الضمور، هاني حامد (٢٠٠٥) "تسويق الخدمات" الطبعة الثالثة، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٥٩.
- الحيلة، أمال عبد المجيد والمصري، مروان مجيد وطافش، احمد محمد (٢٠٢٠) "درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- الطائي، أحمد هادي طالب (٢٠١٦) "دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ٨، العدد ٤، ٢٠١٦، ص ١٣٦-١٣٢.
- الزيادي، صباح حسين ورشيد، صالح عبد الرضا (٢٠١٣) "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٢).
- جلاب إحسان دهش (٢٠١٤) "العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٦) العدد (٢) ص ٢١-٤٤.
- جندب، عبد الوهاب (٢٠١٣)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، رساله ماجستير غير منشوره، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حافظ، عبد الناصر وعبد الزاق محمد فاروق (٢٠١٨) "الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (١٠٥) المجلد (٢٤).
- بوزايد وسيلة، (٢٠١٢) "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- آل فيحان، إيثار عبد الهادي وراضي، صادق امحان (٢٠١٥) "قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة" مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والخمسون، العدد. (٥١) ٤٩-٦٧.
- البوعينين، محمد وبلل، صديق بلل إبراهيم وعيسى، عماد الدين (٢٠١٨) " أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان.



- محمد، عارف عبده عارف (٢٠١٩) " دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري" دراسة ميدانية مقارنة" مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٠)، العدد (٣)، ١٠٧-١٥١.
- اللامي، شهلاء على والكعبي، نعمة (٢٠١٧) " أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال" مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد (١٠٠)، المجلد (٢٣) ص ٢٥-٤٧٢٣.
- زغمار، سلمى (٢٠١٧) " أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات" مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- فضل، تيسير (٢٠١٥) " الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه السوقي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- على، شفاء محمد وعبد الأمير على حسين (٢٠١٩) "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٢٥)، العدد (١١٢).
- المطيري، فيصل غازي (٢٠١٢) " أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية" رسالة ماجستير، غير منشورة كلية الاعمال، جامع الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البدراوي، حامد كريم والكلابي، أمير نعمة (٢٠١٣) " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة " دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (١٥)، العدد (١)، ص ٢٣٢-٢٣٧.
- فرج، معاوية عبد الهادي (٢٠١٦) " أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل" رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجي.
- حموده، محمد سعدو (٢٠١٤) " العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الاخضر والأداء التسويقي" رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر غزة.
- بلل، صديق بلل إبراهيم والقراي، حاتم يوسف حمد (٢٠١٤) " التوجه الاستراتيجي واثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (١٥)، العدد (٢) ٨١-٩٧.
- جمعه، محمود حسن (٢٠١٧) تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات مجلة جامعة جيهان، اربيل، المجلد، (١) العدد ٩٢-١٢٤.
- حامد، سهير عادل وحنان، صفاء كامل (٢٠١٩) "تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٢٥)، العدد (١١١)، ١٣٨-١٥٩.
- المجالي، محمد كايد محمد (٢٠١٢) "أثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- الخفاجي، حاكم جبوري (٢٠١٢) " رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد (٨)، المجلد (٢٥).

Arbaugh, J.B., Cox, L.W. and Camp, S.M. (2009), "Is entrepreneurial orientation a glob2-construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance", The Journal of Business Inquiry, Vol. 8 No. 1, pp. 12-25

- Aminu, M. I., and Mahmoud, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS-SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9 (3), 443-456.
- Chandra, Prasama, (1997), "Financial Management: Theory and Practice", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
- Caruana, Albert, (2002), Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities, *Journal Of The Service Industries*, Vol. 22, No. 2
- Dess, G. Gregory and Lumpkin, G. T. (2005), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York
- Galetic, Fran and Milovanovic, Boian, Moric, (2009), Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry, *bib, rb.hr/.../419024.kinking-entrepreneurial-orient*.
- Gathungu, M. and Mwangi, K. (2012), Dynamic Capabilities Talent Development and firm performance. *DBA AFRICAN MANAGEMENT REVIEW*. Vol 2 No 3, pp 83 – 100
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., and Gonçalo, C. R. (2020). Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65.
- Hong, z., 2007, firm propensity to risktaking in entrepreneurial strategymaking, international conference on management science 14th august 20-22.
- Haider, S. H., Asad, M., and Fatima, M. (2017). Entrepreneurial orientation and business performance of manufacturing sector small and medium scale enterprises of Punjab Pakistan. *European Business and Management*, 3(2), 21-28.
- Kaplan, R; Norton, D, (1996), "Linking the balanced scorecard strategy", *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, P: 53-79.
- Kim, H. J. (2018). Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: a strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180-208.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*, New Jersey : Person Prentice Hall
- Lin, Y., and Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Merlo, O., and Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295-311
- Rodrigo-Alarcón, Job, et al. "Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., and Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y. and Li, Q. (2008), "Exploring and inverted u-shaperelationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 1, pp. 219–239
- Wales, W.J., Patel, P.C., Parida, V. and Kreiser, P.M. (2013), "Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 3
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.