



## عدم التأكد البيئي كمتغير معدل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية

د/ أحمد عبد الله أحمد المشريقي

باحث- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا || كلية الدراسات التجارية

E- [aamashraqi20@gmail.com](mailto:aamashraqi20@gmail.com)

TE: 00967773920603

د/ صديق بلل إبراهيم بلل

الجامعة العربية المفتوحة || مملكة البحرين

E- [Siddiq.Ibrahim@aou.org.bh](mailto:Siddiq.Ibrahim@aou.org.bh)

TE: 0097334365288

الملخص:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة، التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، حيث يجب التركيز على البيئة المحيطة للشركة وهو الشيء الذي لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث في البيئة العربية بشكل عام واليمنية بشكل خاص. لذا هدفت الدراسة إلى اختبار الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي بجانب التعرف على أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي. تم تكوين نموذج الدراسة بناء على نظرية الموارد ومنها طورت فرضيات الدراسة. صممت هذه الدراسة على أنها دراسة تفسيرية حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية ميسره وزعت على (252) شركة بواقع استبانة لكل شركة بنسبة استجابة بلغت (75.4%). وأوضحت نتائج الدراسة أن عدم التأكد البيئي يضعف العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي وأن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الأداء التسويقي. وبناء على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج كذلك بين التأثير النظري والتطبيقي كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعدم التأكد البيئي وتحفيز الشركات اليمنية لتبني التوجه الريادي لتعزيز فرصها في السوق المحلية والعالمية الكلمات الافتتاحية: التوجه الريادي، الأداء التسويقي، عدم التأكد البيئي، الشركات الصناعية اليمنية

## Environmental uncertainty as a modified variable between the entrepreneurial orientation and the marketing performance of Yemeni industrial companies

Dr. Siddiq Balal Ibrahim Balal

Arab Open University || Kingdom of Bahrain

E- [Siddiq.Ibrahim@aou.org.bh](mailto:Siddiq.Ibrahim@aou.org.bh)

TE: 0097334365288

Dr. Ahmed Abdullah Al-Moshreqi

Researcher - Sudan University of Science and Technology || College of Business Studies

E- [aamashraqi20@gmail.com](mailto:aamashraqi20@gmail.com)

TE: 00967773920603

### Abstract:

The success of business organizations in the contemporary business environment requires adapting to changing market conditions, as the focus must be on the surrounding environment of the company, something that has not been addressed much in research in the Arab environment in general and the Yemeni in particular. Therefore, the study aimed to examine the modified role of environmental uncertainty in the relationship between entrepreneurial orientation and marketing performance, in addition to identifying the effect of the entrepreneurial trend on marketing performance. The study model

was formed based on resource theory, from which the study hypotheses were developed. This study was designed as an explanatory study, where the questionnaire was used as a tool to collect data from a non-probability easy sample. It was distributed to (252) companies by a questionnaire for each company, with a response rate of (75.4%). The results of the study showed that environmental uncertainty weakens the relationship between entrepreneurial orientation and marketing performance, and that entrepreneurial orientation positively affects marketing performance. Based on the results of the study, the results were also discussed between the theoretical and practical effect. The study also recommended the need to pay attention to environmental non-assurance and to motivate Yemeni companies to adopt the pioneering approach to enhance their opportunities in the local and global market.

Key Words: Entrepreneurial Orientation, Marketing Performance, Environmental Uncertainty, Yemeni Industrial Companies

## المقدمة.

تتسم الأسواق بالوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير واصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية او اجتماعية او سياسية او تكنولوجية لذا يجب على المنظمات باختلاف انواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة (Ship 1990, & Carrents). أصبح موضوع عدم التأكد البيئي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مما يتسبب بصعوبة تطوير قراراتها الاستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات إلى طريق النجاح (السكرانة، 2018: ص21). لذلك جاءت الدراسة على النحو التالي مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف وأهمية الدراسة بجانب الإطار النظري والدارسات السابقة ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، كما تشتمل على منهجية الدراسة وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية ومناقشة النتائج، محددات الدراسة.

## مشكلة الدراسة

يعتبر التوجه الريادي من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بتطوير منتجات منظمات الأعمال كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في أسواق منظمات الأعمال، ومحاولة التعرف على حاجات ورغبات الزبائن، والتعرف على بيئة العمل التي تعمل فيها، أن مفهوم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها خلق منتجاتها وتطويرها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تتميز بالديناميكية (السوداني وشونة، 2017: ص161) ونظرا لمتاعظم أهمية الأداء التسويقي ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه المنظمات من تحديات فرض عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الأسواق واتمام منظمات الأعمال أصبح العالم يعتمد التطوير والتحسين أمثل أسلوب لمواجهة التحديات وكسب الفرص المتاحة (محاط، 2014: ص36). لذا تتمثل مشكلة الدراسة في اختبار أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي في ظل عدم التأكد البيئي كمتغير

معدل.

في ضوء ما تم تناوله في مشكلة الدراسة يمكن صياغة الاسئلة التالية:

- 1- هل يؤثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية؟
- 2- هل يعدل عدم التأكد البيئي العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توضيح أثر التوجه الريادي (الإبداعية- المخاطرة – التنافسية –الاستقلالية) على الأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية
- 2- بيان دور عدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضعها ذاته ومن ندرة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وتتمثل في:

## الأهمية النظرية

- 1- المساهمة من خلال الدراسة في تغطية الفجوة العلمية؛ لمعرفة أثر عدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، وهذا يعد اسهام للمعرفة
- 2- المساهمة في إثراء النظرية المعرفية القائمة على الموارد RBV واختبار هذه النظرية التي تم الاعتماد عليها في نموذج الدراسة ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسير العلاقة بين المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- تضيف للمعرفة دراسة متخصصة في مجال تحسين الأداء التسويقي

## الأهمية العملية

- 1- مساعدة متخذي القرار في تحديد أبعاد التوجه الريادي وماهي الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء التسويقي وبما يساهم في تحسين الأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية
- 2- إفادة الغرف التجارية اليمنية في وضع معايير تصنيفية للمؤسسات والشركات التي ينطبق عليها وصف الريادة وما يتطلب منها.
- 3- قد يساعد التعرف على مدى تأثير عدم التأكد البيئي في ظل مستويات مختلفة من عدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي؛ متخذي القرار بتكييف تأثير التوجه الريادي على الأداء التسويقي بشكل إيجابي.

## التعريفات الإجرائية

- التوجه الريادي: ميل على مستوى المنظمة للعمل في سلوكيات تعكس اتخاذ المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية والمغامرة التنافسية والتي تؤدي إلى تغيير في المنظمة او سلوكها (Voss and moorman, 2005).
- الأداء التسويقي: مستوى تحقق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (هيكل، 2011)
- عدم التأكد البيئي: أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتج عن النقص في المعلومات الضرورية لتقييم العلاقات ودقة اتخاذ القرارات وتقدير المخرجات (Huczynski& Buchanan, 2007)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم التوجه الريادي:

أن المنظمات التي ترغب في العمل الريادي، يتطلب أن يكون لديها توجه ريادي، وموقف استراتيجي يمكنها من تحقيق حالة ريادية في الأسواق التي تنشط بها يمثل التوجه الريادي وضع استراتيجي يتبناه المديرين وتتخذها المنظمات بشقيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة. وتعد الريادة واحدة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، أن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر (شعيب وعواطف، 2011).

### الإبداع:

يعتبر الإبداع عملية خلق أو تطبيق طرق وممارسات وتقنيات جديدة تمكن المنظمات من تحسين ادائها، وجودة منتجاتها وخدماتها، ويعتبر سمة أساسية من سمات رائد الأعمال إذا تمكنه هذه الصفة من تعزيز قدره، حيث يمكن القول أن الإبداع هو الوسيلة التي من خلالها يستغل الرياديون التغيير من أجل خلق خدمة أو فرص أعمال جديدة (زغمار، 2017: 18)، كما أن هناك طريقتان يمكن للمنظمات أن تستخدمهما لتعزيز الموقع التنافسي من خلال الإبداعية وتتمثل في تعزيز الابتكار والتجريب: حيث على المنظمات أن تغادر الممارسات التقليدية وتخلق المناخ المناسب للعاملين الذي يتيح لهم التعبير عن انفسهم. الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والبحث والتطوير والتحسين المستمر: وينبغي للمنظمات البحث عن المزايا التي يمكن أن تتحقق من التكنولوجيا الحديثة كي تصبح منظمات إبداعية، وهذا يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبحث والتطوير وإيجاد اساليب جديد لتحسين العمليات (Dees et al., 2007: 457)

### تحمل المخاطرة:

أن المخاطرة تتمثل في رغبة جهة ما في التوجه نحو المشاريع التي لم يسبقها إليها أحد من قبل وهذا التوجه مصحوبا بتخصيص الموارد المهمة لا نجاح تلك المشاريع والحصول على العائد المطلوب، كما يمكن للمنظمات أن تدير المخاطر من خلال تخصيص موارد صغيرة لمشاريع جديدة وبطرق تدريجية، وهذا يكفل قدر من المرونة للاستجابة للتحديات. ويشير إلى ذلك النشاط الذي يهدف لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات، كذلك تمثل استعداد الإدارة لمنح موارد كبيرة، بمستوى مخاطر عالية للحصول على الفرص في ظروف عدم التأكد، إذ ترتبط المخاطرة ارتباطا وثيقا مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على فرص جديدة في عالم الأعمال والذي ينطوي عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (جلاب، 2014). كما تمثل المخاطرة إطارا للتوجه الريادي الذي يشير للريادة في المغامرة للمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، والتي تنطوي على الاستثمار في التكنولوجيا الدخول إلى أسواق غير معروفة أو مجربة مسبقاً (Alderman, 2011, 588).

### المغامرة التنافسية:

تؤكد المغامرة التنافسية على التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف العدائية في التنافس بالاستجابة الذي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئة، ويكون هدف المواجهة تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن التوجه الريادي العدائي يتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج (Lumpkin & Dess, 1996, 148). كما تشير المغامرة التنافسية إلى الجهود المكثفة

للشركة للتفوق على المنافسين وقد تأخذ شكل مواجهة وجها لوجه مع المنافسين، كما قد تعكس عدم التقليد لاستهداف قادة الصناعة في نقاط ضعفهم والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية في حين يتم رصد النفقات التقديرية بعناية (زغمار، 2017).

#### الاستقلالية:

تعني الاستقلالية الرغبة في العمل باستقلاليه للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كلا من الافراد والفرق التي تعمل خارج المبادرة التنظيمية القائمة، وعادةً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة، حيث ما تستخدم غالبا ادوات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة، وتميز الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة، وتشجيع وتطوير المشاريع الحالية او تحسين اجراءات العمل، فهي تشجع افراد المنظمة على التفكير المستقل لا يجاد الفرص واخذ الوقت الازم لا نجازها (Dess, etal, 2005, 427). كما تعتبر مصدر الإبداع للقيام بالأعمال بشكل مستقل، وتساعد المنظمات على اكتشاف الفرص الاستثمارية، ويجب اجراء تقييم لمراحل العمليات التشغيلية بشكل منظم ومستمر (Bleeker, 2011:15)

#### عدم التأكد البيئي.

أصبح موضوع عدم التأكد البيئي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مما يتسبب بصعوبة تطوير قراراتها الاستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات إلى طريق النجاح (السكرانة، 2018:18). حيث أن ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغير البيئي، وعدائية سلوك المنافسين، فأن ذلك الامر يؤدي إلى أن توجه المنظمات صعوبات بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها، كذلك فإن مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي تفرض ضغوطاً على إدارة المنظمات وفي كيفية الاستجابة والتكيف بفاعلية مع تلك الضغوطات البيئية (Lin, 2006) كما يعتبر اللاتأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الاساسية التي استرعت انتباه الباحثين، حيث اتفق عدد من الباحثين على أن عدم التأكد البيئي مشكلة رئيسية تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات الساده بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (Liao & Qiang, 2008:39)

#### الأداء التسويقي:

تحاول المنظمات المختلفة تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها التسويقية، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق، حيث تعمل على الرقابة على ادائها التسويقي بشكل مستمر وبمتخلف الوسائل، حيث يعرف الأداء التسويقي بأنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية (Ambler, et al, 2004)، وتعتبر الربحية عن مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين وتعتبر القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها، وتشكل مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية (Chandra, 1997: 538)، كما تعتبر الربحية قياساً للعائد الذي يحصل عليه المساهمون لاستثمارهم في المنظمة.

حيث تسعى كل المنظمات للحصول على نصيب معين من مبيعات السوق، ويتأثر نصيب المنظمة في السوق بالطاقة الانتاجية وسهولة او صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، وزيادة الحصة السوقية واحدة من اهم أهداف منظمات الأعمال والميزة الرئيسية لاستخدام الحصة السوقية هي لقياس أداء أعمال الشركات، حيث يعتبر نصيب

المنظمة من مبيعات السوق هو أحد أهم المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لا أهداف النمو والاستمرار (Armstrong, 2007)

أن الهدف من التسويق هو تلبية وارضاء احتياجات ورغبات الزبائن، اذ يهتم مجال سلوك المستهلك بكيفية تصرف الافراد والمنظمات لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وعليه سيصبح فهم سلوك المستهلك ومعرفة الزبائن امر سهل جدا، اذ يقول الزبائن شيئا واحد ولكنهم في النهاية يفعلون شيئا اخر، وفي بعض الاحيان يفقدون تماما الاتصال مع ما يحفزهم. ومن خلال نموذج كانو لرضاء الزبون تحديد ثلاثة متطلبات رئيسية لكسب الزبائن من حيث مدى تأثيرها عليه (البياتي، 2019:149)

المتطلبات الاساسية: وتعتبر هذه المتطلبات موجوده في المنتج ولأحاجه لأن يعبر عنها الزبون، غير ان عدم تلبيةها يكون الزبون غير راض، وبالمقابل اذا توفرت فأنها لن تزيد من مستوى الرضا لدى الزبون.متطلبات الاداء: وفق هذه المتطلبات يجب أن تكون باتجاه واحد (كلما زادت هذه المتطلبات زاد مستوى رضا الزبون) ويمكن التعبير عنها ويمكن قياسها.المتطلبات الجذابة: تحتل هذه المتطلبات اكبر درجة من التأثير في رضا الزبون، لذا يعطي توفر هذه المتطلبات درجة عالية من الرضا، وعدم توفرها لا يشعر الزبون بالرضا كونها غير معبره عنها وغير متوقعة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Lonial & Raju, 2001) بعنوان "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation - Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry" وهدفت إلى اختبار عدم التأكد البيئي على علاقة التوجه السوقي بالأداء في عينة من المستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لعدم التأكد البيئي على علاقة التوجه الريادي بالأداء، كما لا يوجد تأثيرات دالة لعدم التأكد البيئي على علاقة التوجه السوقي بالأداء.
- دراسة (أبوطه، 2012) بعنوان "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي" وهدفت إلى التعرف على أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي في شركات الاسكان في العاصمة عمان وتوصلت الدراسة إلى أن الاضطراب البيئي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الأداء التسويقي.
- دراسة (جندب، 2013) بعنوان "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي" وهدفت إلى التعرف على أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية على تطوير المنتجات والأداء التسويقي في شركات صناعة الاغذية اليمنية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتوجهات الإبداعية والاستباقية على تطوير المنتجات والأداء التسويقي
- دراسة (sun, etal, 2016) بعنوان "Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance" وهدفت إلى استكشاف العلاقات المتبادلة بين بيئة ريادة الأعمال والاستراتيجيات الموجهة نحو السوق وأداء ريادة الأعمال وتوصلت الدراسة أن بيئة عدم اليقين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاستراتيجيات الموجهة نحو السوق وأن الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق مرتبطة بشكل إيجابي بأداء الشركات، كما أن عدم التأكد البيئي لا يدعم علاقة زيادة تأثير الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق على أداء الشركات.
- دراسة السكارنة (2018) الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية) حيث هدفت إلى التعرف على الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية وكانت عينة الدراسة مكونة من 236 من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك



التجارية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الموارد البشرية كما توصلت الدراسة إلى أن عدم التأكد البيئي يعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية

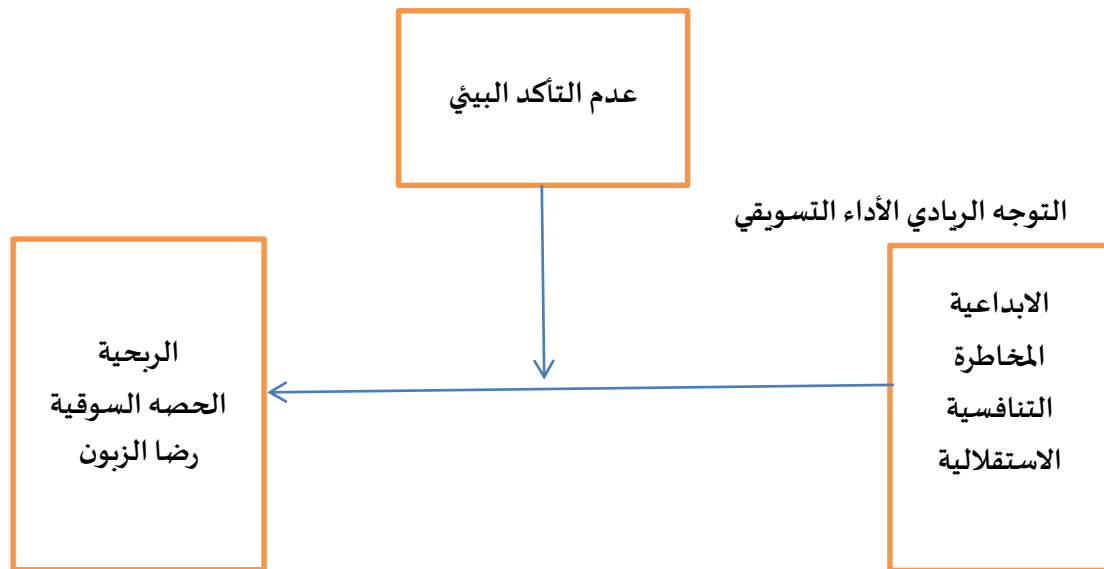
- دراسة (على والامير، 2019) بعنوان " الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع" وهدفت إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تحقيق عوامل نجاح المشروع وتشخيص الفرص استثمارها لصالح إدارة المشرع وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع عوامل نجاح المشروع بتوسط تكنولوجيا المعلومات وأن التغييرات التي يتم ادخالها على أبعاد التوجه الريادي يتبعها تغير في العوامل الاخرى

**نظرية الموارد:**

بما أن الدراسة تقوم على اختبار الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، لابد من وجود نظرية تحكم هذه العلاقة، عليه تمثل نظرية الموارد RBV الأساس في اختبار هذه العلاقة. حيث اعتبرت نظرية الموارد المنظمة أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية وحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم في اتمام المنتجات وتميزها، حيث تفسر نظرية الموارد مصادر اكتساب الميزة التنافسية، من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمات سواء كانت ملموسة او غير ملموسة (بوزايد، 2012).

#### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

بناء على نظرية الموارد وبما أن الدراسة تختبر الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي. وبالتالي كون هذا النموذج استناداً على هذه النظرية حيث يمثل التوجه الريادي المتغير المستقل والأداء التسويقي المتغير التابع وعدم التأكد البيئي المتغير المعدل والشكل رقم (1) يوضح ذلك



إعداد الباحثين، 2020 شكل رقم (1) نموذج الدراسة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي بين التوجه الريادي والأداء التسويقي:

يعتبر اللاتأكد البيئي من بيئة الأعمال الاساسية التي استرعت انتباه الباحثين حيث توصلت دراسة (حمد 2013) إلى أن الاضطراب البيئي يؤثر ايجاباً في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد على الأداء المنظمي، كما توصلت دراسة (Lonial & Raju, 2001) إلى وجود أثر دال إحصائياً لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، ولا يوجد أثر لعدم

التأكد البيئي على كل من التوجه السوقي والاداء بشكل منفرد، وتوصلت دراسة (يعي، 2010) إلى أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن هنا يمكن أن نستنتج الفرضية الرئيسية التالية عدم التأكد البيئي يعدل العلاقة بين التوجه الريادي والاداء التسويقي

### العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي:

توصلت دراسة (رشيد والريادي، 2013) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، فيما اكتشفت دراسة (galetic&Milovanovic, 2009) أثر التوجه الريادي على أداء المنظمات في مجال الصناعة الفندقية الكرواتية حيث أظهرت نتائجها أن التوجه الريادي بأبعاده يعد مورداً قيماً وموثقاً لتحسين الأداء، وتوصلت دراسة (Galbreath, et al2020) إلى أن التوجه الريادي يرتبط إيجاباً بأداء الشركات كما أن استراتيجية تخفيض التكلفة تؤثر سلباً على العلاقة، أما استراتيجية التمايز فتؤثر إيجابياً على العلاقة، في حين حجم الشركة لا يؤثر على العلاقة.

باستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن هناك ندره في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:  
يوجد أثر إيجابي للتوجه الريادي على الأداء التسويقي.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج السببي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية اليمنية والبالغ عددها (729)، وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة عددها (252) شركة بواقع استبانة لكل شركة لاعتبارات الوقت والتكلفة، وتم استرجاع (190) صالحة للتحليل بنسبة استجابة (75.4%)، وعدد (8) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (3%) من إجمالي عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تم تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عبارتها، حيث تم الاعتماد على دراسة (راضي وفيحان، 2015) لقياس الإبداعية (5) عبارة والاستقلالية ويتكون من (5) عبارة ودراسة (السيد، 2015) لقياس المخاطرة ويتكون من (5) عبارة ودراسة (زغمار، 2017) لقياس المغامرة التنافسية ويتكون من (4) عبارة، أما الأداء التسويقي تم الاعتماد على دراسة (فرح، 2016) لقياس الربحية ويتكون من (4) عبارة، ودراسة (اللامي والكعبي، 2017) لقياس الحصة السوقية ويتكون من (5) عبارات ورضاء الزبائن (5) عبارات. كما تم الاعتماد على دراسة (يعي، 2010) لقياس عدم التأكد البيئي بعدد (13) عبارات. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام كل من برنامج (SPSS V 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج (AMOS 25) لا إجراء التحليل العاملي التوكيدي (ل) الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والاداء التسويقي). حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة معاملات تشبع حيث احتوت الاستبانة على (عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل عن 0.5 (عماد وآخرون 2020) حيث تم استخدام (KMO)



لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وأجراء اختبار (Bsrlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنويه أقل من (0.05) وتم الاعتماد علي مؤشرات جودة المطابقة بغرض التأكد من سلامة التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة حيث تظهر هذه المؤشرات في شكل اختبار الفروض (3) ونتائج التحليل الاستكشافي في الجدول التالي

جدول رقم (1) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

Component								العبارات
8	7	6	5	4	3	2	1	
				.886				تبذل إدارة الشركة جهود متميزة لخلق الفرص الجيدة
				.937				تبذل إدارة الشركة جهود متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة
						.923		لدى الشركة الاستعداد لتبني افكار جديدة ذات في ظل عدم التأكد
						.655		لا تخشي شركتنا المخاطر الناجمة عن التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات
						.795		تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر عند تبني الافكار الجديدة
						.441		تمنح الشركة موظفيها الصلاحيات لاتخاذ قرارات ذات صلة بالتغيير والتحديث
					.818			تمارس الشركة سياسة خفض الاسعار أكثر من منافسيها لاختراق السوق
					.776			تجمع الشركة المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع صناعاتها
					.682			تركز الشركة على عدم ترك فرصة لمنافسيها
								يسمح للعاملين بالعمل دون أي تدخل في مهامهم
							.578	يتم اعطاء العاملين الحرية والاستقلال لاتخاذ قرار في كيفية التوجه نحو القيام بعملهم
							.901	يسمح للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية
							.822	يتم اعطاء العاملين حرية التواصل دون تدخل
							.784	يسمح للعاملين بتغيير اداء أعمالهم ومهامهم
			.890					حافظت الشركة على عائد مبيعات مرتفع
			.927					زادت مبيعات الشركة
			.745					حافظت الشركة على معدل عائد على الاستثمار مرتفع
			.620					زادت الشركة من حصتها السوقية
	.642							اوجدت الشركة قطاعات سوقية جديدة
	.923							استخدمت الشركة تقنيات حديثة ومتطورة
	.577							عززت الشركة مركزها التنافسي في السوق
		.755						زاد اهتمام الشركة بشكاوى العملاء
		.702						دربت الشركة العملاء على استخدام المنتج
		.927						حسنت الشركة صورة المنتج او الخدمة
.586								تتقدم منتجات الشركة بصورة سريعة
.488								تتغير الاساليب المستخدمة في تكنولوجيا التصنيع بصورة كبيرة

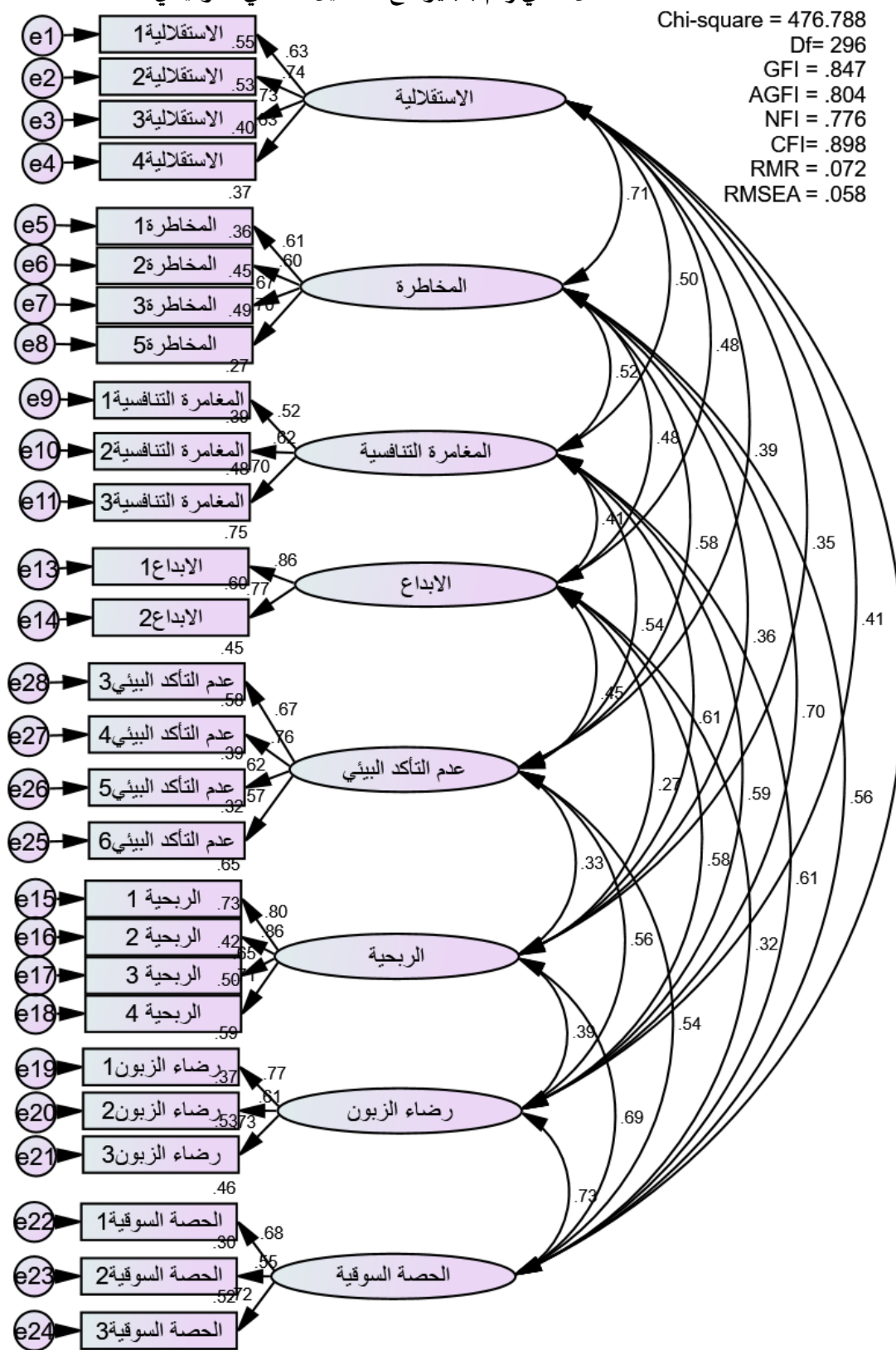
.441								يصعب على إدارة الشركة ان تتنبأ بسلوك الشركات المنافسة
.517								يصعب على الشركة أن تتنبأ بتقلبات المتعاملين على منتجات الشركة
.476								تتغير معايير جودة وموصفات منتجات الشركة بشكل مستمر
.552								ندرة الخبرات والكفاءات المؤهلة في مجال التصنيع
.549								ندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع
.475								المنافسة بأسعار المنتجات بين الشركات
.532								المنافسة بجودة المنتجات المقدمة من الشركات
.599								تواجه الشركة تنوع ملحوظ فيما يتعلق برغبات العملاء عند اختيار المنتج
.535								تنوع المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق
.477								هناك تنوع في أساليب الشركات في استقطاب العاملين
.593								هناك تنوع في متطلبات اعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

كما أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.836) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فحجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. حيث تم حذف اي عبارة يقل معاملها عن (0.50).

## 2- التحليل العاملي التوكيدي

الشكل التالي رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



## مؤشرات جودة النموذج:

### جدول رقم (2) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	476.788	--	--
DF	296	--	--
CMIN/DF	1.611	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.898	>0.95	Need More DF
SRMR	0.064	<0.08	Excellent
RMSEA	0.058	<0.06	Excellent
PClose	0.092	>0.05	Excellent

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة تحقق شروط المطابقة وعليه تم قبول النموذج

### صدق وثبات أداة الدراسة

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية في صبغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الأبعاد المختلفة ومن ثم عرض الاستبيان على عدد (7) من المحكمين بغرض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات التي قدموها. يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا اعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وقد استخدم الباحثان للتحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ، وقد اسفرت النتائج ان جميع المعاملات دالة إحصائيا، وكذلك تبين معاملات الفا كرونباخ تتراوح من بين (0.644 إلى 0.843) كما هو موضح في الجدول التالي.

### جدول رقم (3) تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة

الأبعاد	CR	AVE	MSVI	MaxR (H)	الاستقلالية	المخاطرة	التنافسية	المغامرة	الإبداع	الربحية	رضاء الزبون	الحصة السوقية	عدم التأكد البيئي
الاستقلالية	0.781	0.501	0.788	0.788	0.687								
المخاطرة	0.740	0.501	0.746	0.746	0.708 **	0.646							
المغامرة التنافسية	0.644	0.377	0.659	0.659	0.501 ***	0.518 ***	0.616						
الإبداع	0.804	0.341	0.816	0.816	0.478 ***	0.478 ***	0.412 ***	0.820					
الربحية	0.843	0.476	0.863	0.863	0.352 ***	0.361 ***	0.608 ***	0.266 **	0.758				
رضاء الزبون	0.747	0.531	0.760	0.760	0.411 ***	0.703 ***	0.588 ***	0.584 ***	0.388 ***	0.706			

	0.654	0.729 ***	0.690 ***	0.319 **	0.614 ***	0.559 ***	0.343 **	0.705	0.705	0.531	0.689	الحصة السوقية
0.65 9	0.536 ***	0.561 ***	0.327 **	0.452 ***	0.536 ***	0.582 ***	0.389 ***	0.768	0.768	0.339	0.753	عدم التأكد البيئي

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول اعلاه يتضح نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لكل الأبعاد محور (الاستبيان) أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس. ومن هنا يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

##### • الإحصاء الوصفي:

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الإحصائية
الحصة السوقية	3.24	0.62	65%	درجة موافقة مرتفعة
رضا الزبون	3.01	0.63	60%	درجة موافقة مرتفعة
الربحية	3.43	0.74	69%	درجة موافقة مرتفعة
الإبداع	3.64	0.73	73%	درجة موافقة مرتفعة
المغامرة التنافسية	2.17	0.40	43%	درجة موافقة متوسطة
المخاطرة	2.79	0.60	56%	درجة موافقة متوسطة
الاستقلالية	2.74	0.62	55%	درجة موافقة متوسطة
عدم التأكد البيئي	2.70	0.68	54%	درجة موافقة متوسطة

توصلت الدراسة إلى أن عموم الأداة حصلت على متوسط كلي (3) بتقدير (مقبول) وعلى مستوى الأبعاد فقد حصل الإبداع على أعلى متوسط (3.64) ثم الربحية بمتوسط (3.43) ثم الحصة السوقية (3.25) ورابعاً رضا الزبون بمتوسط (3.01) وجميعها بتقدير (مرتفع) ثم خامساً المخاطرة بمتوسط (2.79) وسادساً الاستقلالية بمتوسط (2.74) وسابعاً عدم التأكد البيئي (2.70)

##### • اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (5) نتائج اختبار التحليل الوصفي

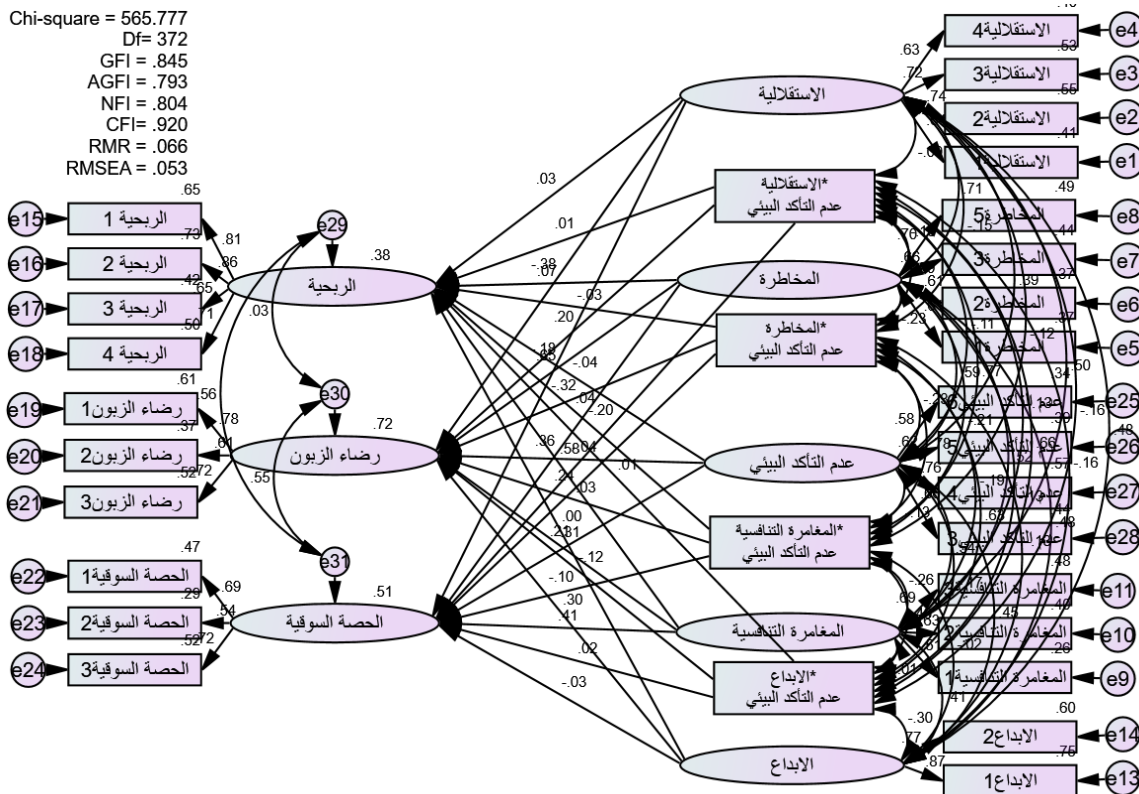
Collinearity Statistics		المتغيرات
VIF	Tolerance	
1.650	.606	الإبداع
1.954	.512	المغامرة التنافسية
3.811	.262	المخاطرة
3.459	.289	الاستقلالية
1.368	.731	عدم التأكد البيئي

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من الحد المقبول (10) وأن قيمة (Tolerance) أعلى من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات (عماد وآخرون 2020).

#### اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحثان في التحليل الإحصائي للبيانات أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).





الشكل (3) نموذج الدراسة واختبار الفروض من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS) analysis of moment structure والذي يهدف الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معاملات الانحدار (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعدلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

جدول رقم (6) قيم تحليل المسار لعدم التأكد البيئي بين التوجه الريادي والأداء التسويقي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسارات
يضعف العلاقة	.963	.046	.123	.006	Z عدم التأكد البيئي_الاستقلالية <---
يضعف العلاقة	.293	1.051	.116	.122	Z عدم التأكد البيئي_Z_الاستقلالية <---
يضعف العلاقة	.337	-.960	.118	-.113	Z عدم التأكد البيئي_Z_الاستقلالية <---
يضعف العلاقة	.885	-.145	.119	-.017	Z عدم التأكد البيئي_Z_المخاطرة <---
يضعف العلاقة	.083	-1.733	.112	-.193	Z عدم التأكد البيئي_Z_المخاطرة <---
يضعف العلاقة	.241	1.172	.114	.134	Z عدم التأكد البيئي_Z_المخاطرة <---
يضعف العلاقة	.779	.281	.087	.024	Z عدم التأكد البيئي_Z_الإبداع <---
يضعف العلاقة	.821	.227	.080	.018	Z عدم التأكد البيئي_Z_الإبداع <---

Z عدم التأكد البيئي_Z الإبداع	<---	الحصة السوقية	-0.059	0.083	-0.710	0.478	يضعف العلاقة
Z عدم التأكد البيئي_Z التنافسية	<---	الربحية	0.009	0.079	0.117	0.907	يضعف العلاقة
Z عدم التأكد البيئي_Z التنافسية	<---	رضا الزبون	-0.074	0.074	-0.991	0.322	يضعف العلاقة
Z عدم التأكد البيئي_Z التنافسية	<---	الحصة السوقية	0.010	0.076	0.131	0.896	يضعف العلاقة

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم تحليل المسار لعدم التأكد البيئي بين التوجه الريادي والأداء التسويقي يضعف العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي وعلى ترفض الفرضية البديلة وتقبل فرضية العدم والتي تنص على أن عدم التأكد البيئي لا يعدل العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي.

• الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتوجه الريادي على الاداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية

الجدول التالي رقم (7) يوضح قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى الأداء التسويقي

جدول رقم (7) قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى الأداء التسويقي

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة		
الإبداع	<---	الربحية	-0.091	0.102	-0.891	0.373	لم تدعم
الإبداع	<---	الحصة السوقية	0.369	0.069	5.329	***	دعمت
الإبداع	<---	رضا الزبون	0.176	0.052	3.41	***	دعمت
المخاطرة	<---	الربحية	0.128	0.126	1.015	0.31	دعمت
المخاطرة	<---	الحصة السوقية	0.4	0.085	4.702	***	دعمت
المخاطرة	<---	رضا الزبون	0.602	0.063	9.505	***	دعمت
المغامرة التنافسية	<---	الربحية	1.441	0.202	7.137	***	دعمت
المغامرة التنافسية	<---	الحصة السوقية	0.722	0.136	5.295	***	دعمت
المغامرة التنافسية	<---	رضا الزبون	0.293	0.102	2.89	0.004	دعمت
الاستقلالية	<---	الربحية	0.067	0.1	0.666	0.505	لم تدعم
الاستقلالية	<---	الحصة السوقية	0.318	0.068	4.713	***	دعمت
الاستقلالية	<---	رضا الزبون	0.407	0.05	8.092	***	دعمت

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) أن جميع مسارات التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، تحمل المخاطرة، المغامرة التنافسية، الاستقلالية) إلى الأداء التسويقي بأبعاده كانت داله إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.5) باستثناء المسار من الإبداع إلى الربحية يساوي (-0.091) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.373) والمسار من الاستقلالية إلى الربحية يساوي (0.067) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.505) وعليه يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية اليمنية.

### مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي وأظهرت نتائج الدراسة أن عدم التأكد البيئي يضعف العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي، حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Srinivasan, et al, 2011) الذي أكد أن عدم اليقين يضعف العلاقة بين جودة الشراكة بين المشتري والمورد وأداء سلسلة التوريد ويقترح على الشركات دراسة عدم اليقين البيئي ووضع استراتيجيات للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة للعوامل البيئية على أداء سلسلة التوريد. واتخاذ التدابير المناسبة من قبل المديرين، مثل استباقية المسح البيئي، أو التخطيط الاستباقي لإنشاء ملف أكثر استقراراً، كما تتفق مع دراسة (Parnell, et al, 2012) والتي أكدت أن عدم التأكد البيئي لا يؤثر على استراتيجية الشركات وأداء الأعمال في الصين بعكس الشركات التي في تركيا وأمريكا والتي

وجدت دور معدل إيجابي، ودراسة (Machuki, and Evans, 2011) والتي استنتجت أن البيئة الخارجية غير داله إحصائياً مع أداء الشركة. ويشير (Abdallah & Mattias, 2014) أن الشركات المتوسطة والصغيرة تستجيب بشكل مختلف عند مواجهة الاضطرابات البيئية. وتختلف مع اغلب الدراسات اكدت على وجود دور معدل لعدم التأكد البيئي مثل دراسة (Lonial & Raju, 2001) التي توصلت إلى وجود أثر لعدم التأكد البيئي على علاقة التوجه الريادي بالأداء ودراسة (ابوطه, 2013) والتي تشير أن شدة المنافسة والتطور التكنولوجي من الأبعاد الهامة في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي على أي حال أن السبب في النتيجة التي توصلت اليها الدراسة يرجع إلى الظروف الصعبة التي تعيشها الشركات الصناعية في اليمن نتيجة للحروب في اغلب المحافظات الصناعية ومنها تعز، صنعاء. كذلك إلى خصائص السوق التي تعيش فيها الشركات اليمنية، بجانب أن للاقتصاديات الناشئة تختلف عن اقتصاديات الدول المتقدمة. كما قد تميل الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات الأداء المنخفض إلى إدراك مستويات أقل من عدم اليقين لأنهم لا يفهمون بيئاتهم بشكل جيد بما فيه الكفاية فهم عدم اليقين الموجود (Parnell, et al, 2012). كما تستجيب الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل مختلف عند مواجهة الاضطرابات البيئية (Abdallah & Mattias, 2014). كما أن البيئة الخارجية متعددة الوجة وتظهر مستويات مختلفة من التعقيد والديناميكية والسخاء (Machuki & Evans, 2011).

كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي على الأداء التسويقي وتتفق مع دراسة (رشيد والريادي, 2013) و(علي والامير, 2018) ودراسة (جندب, 2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات، وتختلف مع دراسة كلا من (Hart, 1992; Arbaugt et.al, 2009) التي توصلت إلى أن التوجه الريادي لا يؤثر على أداء الأعمال، ودراسة (البوعينين وآخرون, 2018) التي تؤكد عدم وجود علاقته بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية، كما تختلف مع دراسة (Wales et al., 2013 tangh , 2008) والتي توصلت إلى وجود علاقات منحنية الاضلاع بين التوجه الريادي والأداء.

كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية اليمنية لديها توجه ريادي وحصل على مستوى مقبول ويتمثل في الإبداع والتنافسية وتحمل المخاطرة والاستقلالية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نظرية الموارد وبناءً على نظرية الموارد فإن التوجه الريادي مورد يؤثر على نشاط المنظمة وسلوكها مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة والمتمثل بالأداء التسويقي والذي يكسب المنظمة الميزة التنافسية

### المضامين النظرية والتطبيقية ومقترحات الدراسة

تأتي الأهمية النظرية باختبار الدور المعدل لعدم التأكد البيئي بين التوجه الريادي والأداء التسويقي في الشركات الصناعية اليمنية، والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها واطهرت نتائج الدراسة أن عدم التأكد البيئي يضعف العلاقة بين التوجه الريادي و الأداء التسويقي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على الأداء التسويقي.

كما تؤكد هذه الدراسة لمتخذي القرار بالشركات ضرورة الاهتمام بالتوجه الريادي وبما ينعكس إيجابياً على تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع والابتكار في أداء أعمالهم والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم بما يساهم في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء التسويقي، كما أكدت الدراسة أن عدم التأكد البيئي يجب تعزيزه بما يضمن للشركات الصناعية اليمنية التكيف مع درجة التعقيد والتنوع البيئي والمنافسة الشديدة.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الشركات الصناعية بصفة عامة والشركات محل الدراسة بصفة خاصة على تبني سلوكيات التوجه الريادي لدوره الهام في تحسين أداء الشركات وكذلك العمل على منح

العاملين مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم والعمل بروح الفريق الواحد، بجانب تبني إدارة الشركات بعد المخاطرة عند تبني مشاريع ريادية وبما يسهم بتحسين وضع الشركات بجانب كما يجب على الشركات أن تعمل على تحقيق رضا الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها. بجانب استخدام التكنولوجيا الحديثة وبما يرفع من قدرة الشركات على المنافسة المحلية والدولية

#### محددات الدراسة والاقتراحات البحثية المستقبلية:

- طبقت الدراسة على عينة من القطاع الصناعي اليمني، حيث يمكن استخدام النموذج في قطاعات حيوية أخرى، لأن العاملين بالقطاع الصناعي قد تكون نظرتهم مختلفة عن القطاعات الأخرى.
- تناولت الدراسة عدم التأكد البيئي كمتغير معدل من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي.
- أجريت الدراسة في ظل وضع غير مستقر متمثل بالحرب اليمنية التي تؤثر سلباً على نتائج الدراسة، حيث أن إجراء الدراسة في ظل ظروف مستقرة يمكن أن تغير من النتائج التي توصلت إليها.

#### قائمة المراجع

##### أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبوطه، نهى احمد (2012) " أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. بوزايد وسيلة، (2012) " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. البوعينين، محمد؛ وبلل، صديق بلل إبراهيم؛ وعيسى، عماد الدين (2018) " أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان
4. البياتي، محمد ثائر علي (2019) "تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي" مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 118، 42، 181-168 DOI: [10.31272/JAE.42.2019.118.11](https://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.118.11)
5. جلاب إحسان دهش (2014) " العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (2) ص 21-44.
6. جندب، عبد الوهاب (2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
7. الحدراوي، حامد كريم والكلابي، أمير نعمة (2013) " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة " دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (15)، العدد (1)، ص 232-237
8. حمد، زينة مصطفى محمود (2013) "أثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء المنظمي ودور الاضطراب البيئي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.
9. زغمار، سلمي (2017) " أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات" مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

10. الزيايدي، صباح حسين؛ ورشيد، صالح عبد الرضاء (2013) "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2).
11. السكارنة، سناء عبد الله (2018) الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط.
12. السوداني، على صهيود؛ وشونة حسام حمدان (2017) "دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، مجلد (9)، عدد (20)، 181-159. DOI: [10.34009/0782-009-020](https://doi.org/10.34009/0782-009-020).
- 007
13. السيد، فضل تيسير (2015) "الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه السوقي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. شعيب، بونوة، وعواطف، خلوط (2011) أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
15. على، شفاء محمد؛ وعبد الأمير، على حسين (2019) "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (25)، العدد (112). DO - 10.33095/jeas.v25i112.1653
16. عيسى، عماد الدين وعلى، الصديق ادريس وعفيفي، عثمان محمد واسماعيل، منيره محمد (2020) "مبررات اختيار المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلوم الاجتماعية بالتطبيق على النية الريادية لدى طلاب الجامعات السودانية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (6) ص 62-78.
- <https://journaleals.com/2021/07/27/i220919>
17. الغالي، طاهر منصور؛ وادريس، وائل محمد؛ وكأظم، ميثاق طاهر؛ والرواحنة، عاطف عودة (2016) اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثانية عشر، العدد (38). <https://www.iasj.net/iasj/article/124804>
18. فرح، معاوية عبد الهادي (2016) "أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل" رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
19. فيحان، ايثار عبد الهادي؛ وراضي، صادق امحان (2015) "قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة" مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والخمسون، العدد (51) 49-67.
20. اللامي، شهلاء على؛ والكعبي، نعمه (2017) "أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال" مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد (100)، المجلد (23)، ص 25-4723 DOI:10.33095/jeas.v23i100.202
21. محاط، اميرة (2014) "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر
22. هيكل، ايهاب كمال، (2011) "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، اطروحة دكتوراه منشوره، عمان.



23. يحيى، بسمة وليد، 2010 " أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير سيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية" رسالة ماجستير غير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English

1. Ahn, J. (2002). Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 66(1), 37-41.
2. Alderman, Delton, ( 2011), Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pien Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon? 17th Central Hardwood Forest Conference
3. Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4), 475-498. DO - 10.1362/026725704323080506
4. Arbaugh, J. B., Cox, L. W., & Camp, S. M. (2002). Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.
5. Barbara, G. T., & Linda, S. F. (1996). Using multivariate statistics. *California State University, Nortridge*.
6. Baron, A., & Armstrong, M. (2007). Human capital management: achieving added value through people. Kogan Page Publishers.
7. Bleeker, Ian, (2011), " The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An empirical research on manufacturing SMEs", Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship University of Twente.
8. Chandra, Prasama, (1997), "Financial Management: Theory and Practice", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
9. Chandra, Prasama, (1997), "Financial Management: Theory and Practice", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
10. Cravens, D & Ship, S.H, (1991), "Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28
11. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), "Strategic management crating competitive advantages" 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States. Management,
12. Dess. Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, " Strategic creating competitive advantages", 2th Ed McGraw-Hill, 2005.
13. Galbreath, Jeremy, et al. "Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2020).
14. Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric, (2009), Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry, bib, rb.hr/.../419024.kinking-entrepreneurial –orient.



15. Hart, S.L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 327–351
16. Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (2007). *Organizational behaviour*. Sydney: Pearson Education Limited
17. Johns, W. E., Lee, T. N., Schott, F. A., Zantopp, R. J., & Evans, R. H. (1990). The North Brazil Current retroflection: Seasonal structure and eddy variability. *Journal of Geophysical Research: Oceans*, 95 (C12), 22103-22120.
18. Kaiser, Henry F. "An index of factorial simplicity." *Psychometrika* 39.1 (1974): 31-36
19. Kaiser, Henry F., and John Rice. "Little jiffy, mark IV." *Educational and psychological measurement* 34.1 (1974): 111-117
20. Liao, K. and Tu, Q. (2008), "Leveraging automation and integration to improve manufacturing performance under uncertainty: An empirical study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 38-51. <https://doi.org/10.1108/17410380810843444>
21. Lin, Z. (2006). Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 14 (4): 438–453.
22. Lonial, S. C., & Raju, P. S. (2001). The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation-Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry?. *Journal of Economic & Social Research*, 3 (1).
23. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1), 135-172.
24. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
25. Machuki, V. N., & Aosa, E. (2011). The influence of the external environment on the performance of publicly quoted companies in Kenya.
26. Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z., & Köseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs. *Management Decision*.
27. Srinivasan, M., Mukherjee, D., & Gaur, A. S. (2011). Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29(4), 260-271.
28. Sun, J., Yao, M., Zhang, W., Chen, Y. and Liu, Y. (2016), "Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance: A study of Chinese automobile firms", *Internet Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 546-562. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2015-0138>

29. 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.
30. Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European journal of Marketing*.
31. Wales, W.J., Patel, P.C., Parida, V. and Kreiser, P.M. (2013), "Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: TheModerating Role of Resource Orchestration Capabilities", *Strategic EntrepreneurshipJournal*, Vol. 7 No.2, pp. 93–12

### Third: References in Arabic translated into English:

1. Abu Taha, Noha Ahmed (2012) "The Impact of Environmental Disturbance on the Relationship of Strategic Direction with Marketing Performance" Unpublished Master's Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
2. Bouzaid Wasila, (2012) "The approach of internal resources and competencies as an entry point for competitive advantage in the Algerian economic enterprise, Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences."
3. Al-Buainain, Muhammad; wetl, a friend of wetl Ibrahim; and Issa, Emad El-Din (2018) "The Impact of the Entrepreneurial Orientation on the Operational Performance of Bahraini Family Companies", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, College of Business Studies, University of Sudan
4. Al-Bayati, Muhammad Thaer Ali (2019) "The Impact of Strategic Flexibility on Marketing Performance" *Journal of Management and Economics Issue* 118, 42, 168-181 • DOI:10.31272/JAE.42.2019.118.11
5. Jalab Ihsan Dahesh (2014) "The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Sustainable Entrepreneurship" *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (16), Issue (2), pp. 21-44.
6. Jandab, Abdel-Wahhab (2013), *The Impact of Creative and Proactive Strategic Directions on New Product Development and Marketing Performance*, Unpublished Master's Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
7. Al-Hadrawi, Hamid Karim and Al-Kalabi, Amir Nehme (2013) "The Role of Entrepreneurial Orientation in Customer Perception of Service Quality" *An Applied Study of the Opinions of a Sample of Tourist Organizations in Najaf Governorate*, *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (15), Number (1), pp. 232-237
8. Hamad, Zeina Mustafa Mahmoud (2013) "The Impact of Supply Chain Integration on Organizational Performance and the Role of Environmental Disturbance" Unpublished Master's Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

9. Zagmar, Salma (2017) "Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Its Role in Achieving Decision Effectiveness" Master Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Algeria
10. Al-Ziyadi, Sabah Hussein; and Rashid, Salih Abdel-Reza (2013) "The role of entrepreneurial orientation in achieving outstanding university performance", Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Number (2).
11. Al-Sakarna, Sana Abdullah (2018) The Modifying Effect of Environmental Uncertainty on the Relationship between Human Resources Flexibility and Human Resources Sustainability, MBA Thesis, Middle East University.
12. Sudani, on Zion; and Shawna Hussam Hamdan (2017) "The Role of Entrepreneurial Orientation in Improving the Performance of the Khaleeji Commercial Bank", Anbar University Journal of Economic Sciences, Volume (9), No. (20), 159-181. • DOI: 10.34009/0782-009-020-007
13. Al-Sayed, Fadi Tayseer (2015) "The Modifying Role of Entrepreneurial Orientation in the Relationship between the External Environment and Market Orientation" Unpublished Master's Thesis, College of Business Studies, Sudan University of Science and Technology.
14. Shoaib, Bonoua, Awatif, Khallout (2011) The impact of the application of information technology in achieving the leadership of modern organizations, the international forum entitled: Creativity and organizational change in modern organizations, study and analysis of national and international experiences, Saad Dahlab University - Blida, Faculty of Economics and Management Sciences
15. Ali, Shifa Muhammad; and Abd al-Amir, Ali Hussein (2019) "The mediating role of information technology in the relationship between entrepreneurial orientation and project success factors." Journal of the College of Administration and Economics, University of Baghdad, Volume (25), No. (112). DO - 10.33095/jeas.v25i112.1653
16. Issa, Imad Eddin Ali, Al-Siddiq Idris and Afifi, Othman Muhammad and Ismail, Munira Muhammad (2020) "Justifications for choosing the mediating and modifying variables in the social sciences by applying the entrepreneurial intention among Sudanese university students." Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (4), Issue ( 6) pp. 62-78. <https://journaleals.com/2021/07/27/i220919/>
17. Al-Ghalbi, Taher Mansour; Edris, Wael Mohamed; And Kadam, a pure charter; Rawahneh, Atef Odeh (2016) Environmental uncertainty as a mediating variable between strategic leadership and strategic adaptation - Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, twelfth year, issue (38). <https://www.iasj.net/iasj/article/124804>

18. Farah, Moawiya Abdel-Hadi (2016) "The impact of the proactive and defensive strategic orientation on the marketing performance of industrial companies, corporate characteristics as a modified variable." Unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology
19. Faihan, Ethar Abdel-Hadi; and Radi, Sadeq Amhan (2015) "Measuring the Entrepreneurial Orientation of Small Industrial Projects" Journal of Administration and Economics, the fifty-eighth year, issue. (51) 49-67.
20. Al-Lami, Shahla Ali; Al-Kaabi, Nehme (2017) "Dimensions of Marketing Communications Integration and its Impact on the Marketing Performance of a Number of Communication Companies" Journal of Administrative and Economic Sciences, Issue (100), Volume (23), pp. 25-4723 DOI:10.33095/jeas.v23i100.202
21. Mahout, Amira (2014) "The Impact of Strategic Vigilance in Improving Marketing Performance"
22. Haikal, Ihab Kamal, (2011) "The Impact of Adopting Social Responsibility in Jordanian Industrial Companies on the Marketing Performance of the Brand", a published PhD thesis, Amman.
23. Yahya, Basma Walid, 2010 "The Impact of Strategic Flexibility as a Mediating Variable between Environmental Uncertainty and Strategic Decision-Making" Master's Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.