

## أثر التوجه الريادي في التسويق المستدام دراسة ميدانية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

الاستلام: 18 / يناير / 2025  
التحكيم: 18 / يناير / 2025  
القبول: 27 / يناير / 2025

فايزة أحمد عبد الرحمن<sup>(1)</sup>  
عبيد جميل ثابت<sup>(2)</sup>  
إجلال وليد الحامدي<sup>(3)</sup>

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> كلية العلوم الإدارية / جامعة العلوم والتكنولوجيا

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية / جامعة عدن

<sup>3</sup> باحث دكتوراة إدارة أعمال / جامعة عدن

\* عنوان المراسلة: [f.ahmed@ust.edu](mailto:f.ahmed@ust.edu)

## أثر التوجُّه الريادي في التسويق المستدام دراسة ميدانية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

### الملخص:

يسعى هذا البحث إلى التعرف على أثر التوجُّه الريادي في التسويق المستدام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، ولتحقيق أهداف الدراسة اختير المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وشملت عينة البحث كلاً من مديري الإدارات العليا، ورؤساء الأقسام في المجموعة في محافظتي صنعاء وعدن؛ إذ اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الميسرة، واستعملت الاستبانة الورقية والإلكترونية أداة لجمع البيانات؛ إذ وُضعت (96) استبانة جميعها قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: إن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لديها توجه ريادي عالٍ، كما كشفت النتائج أن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه تتبنى التسويق المستدام بدرجة عالية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في التسويق المستدام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، واستناداً على نتائج البحث، صيغت مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التوجُّه الريادي، التسويق المستدام، مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

## The Impact of Entrepreneurial Orientation on Sustainable Marketing in Hayel Saeed Anam Group

Faeza Ahmed Abdel Rahman <sup>(1,\*)</sup>  
Abeer Jameel Thabet <sup>(2)</sup>  
Ejlal Waleed Al-Hamedi <sup>(3)</sup>

### Abstract:

This study examines the impact of entrepreneurial orientation on sustainable marketing within Hayel Saeed Anam Group. Using descriptive and analytical methods, the research targeted senior managers and department heads in Sana'a and Aden. Data was collected via paper and electronic questionnaires, divided into two sections: personal and functional characteristics of respondents, and study variables (entrepreneurial orientation and sustainable marketing). Out of 96 distributed questionnaires, all were suitable for statistical analysis. Key findings revealed that Hayel Saeed Anam Group demonstrates a high level of entrepreneurial orientation and strongly adopts sustainable marketing practices. The study confirmed a statistically significant relationship between entrepreneurial orientation and sustainable marketing. Additionally, responses varied significantly based on personal and functional characteristics such as gender, age, education, job title, and years of service. The study recommends that the group emphasizes entrepreneurial orientation across its five dimensions—creativity, proactivity, risk-taking, independence, and competitive aggressiveness—and further integrates sustainable marketing into its strategies to enhance its market position and long-term sustainability.

**Keywords:** *Entrepreneurial orientation, sustainable marketing, Hayel Saeed Anam Group*

---

<sup>1</sup> Department of Business Administration, College of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Aden, Yemen.

<sup>2</sup> Department of marketing, College of Administrative Sciences, University of Aden

<sup>3</sup> PhD Researcher in Business Administration, University of Aden

\* Corresponding Author address: [f.ahmed@ust.edu](mailto:f.ahmed@ust.edu)

## المقدمة

إنَّ قياس تطور المنظمات المعاصرة لم يعد مرهوناً بتحقيقها للأهداف التقليدية، بل يتعدّها إلى قدرة تلك المنظمات على تجاوز تعقّد التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وأهمها تحديات ندرة الموارد والمنافسة الشديدة عليها، ففي الوقت الذي يعدُّ فيه النشاط التسويقي أداة تمكّن المنظمة من تحقيق الأرباح والزيادة في حصتها السوقية - وهو ما يتطلب زيادة الإنتاج - فإنَّ مترتبات ذلك تعني زيادة في استهلاك الموارد، الأمر الذي أوجب على المنظمات ضرورة البحث عن آليّة توازن بين تحقيق المنظمة لأهدافها في الربحية والنمو وتقليل التأثير في البيئة؛ لاسيما في ظل سعي أغلب المجتمعات إلى ضرورة نشر الأداء المستدام عند صياغة إستراتيجيتها التنموية الساعية لتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وعلى أساس من ذلك، بدأت العديد من المنظمات إدراج ممارسات التنمية المستدامة ضمن إستراتيجياتها في مجمل أنشطتها ومنها التسويق، فظهر التسويق المستدام؛ بوصفه توجهاً تسويقياً حديثاً لمواكبة التغييرات في اتجاهات الأسواق الحالية .

فالتسويق المستدام هو إستراتيجية عملٍ محكمة ذات رؤية بعيدة المدى؛ تمكّن المنظمات من تقديم منتجات مسؤولة بيئياً واقتصادياً، واجتماعياً، وتكنولوجياً، عبر الاهتمام بمعدلات الأمان في استعمال المنتجات، وإعادة استعمال المخلفات، وتحسين أنظمة رقابة التلوث، وإعادة النظر في طرق استغلال الطاقة، بحيث تتحقق الاستجابة السريعة لمتطلبات التكيف مع بيئة الأعمال، عن طريق تبني المنظمات لتوجهات جديدة في صياغة إستراتيجياتها المستدامة.

من ذلك برزت حاجة المنظمات إلى التوجّه الريادي، بوصفه السلوك المحرك للإبداع، والاستباقية، والمخاطرة المحسوبة، والاستقلالية، الذي يخلق للمنظمة موقعاً متميزاً في السوق، ويزيد من حصتها، ويقلل من آثار المنافسة الشرسة التي تواجهها في بيئة الأعمال، عبر قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة تتواءم مع احتياجات المستهلكين والمجتمع، ومن هذا المنطلق، جاء البحث الحالي لتسلط الضوء على موضوعين مهمين شغلا عنايتة الدارسين، هما التوجّه الريادي، والتسويق المستدام، وذلك لمعرفة أثر التوجّه الريادي في تحقيق أبعاد التسويق المستدام بالتطبيق في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه؛ كونها من أبرز الشركات محلياً التي تتبنى ممارسات مستدامة في أنشطتها.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث:

في خضمّ ثورةٍ عاتيةٍ يشهدها عالم الأعمال المعاصر، تواجه الشركات تحدياتٍ هائلةً فرضتها شدة المنافسة والتطورات المتسارعة والعولمة، ولم يعد بإمكان الشركات البقاء على قيد الحياة دون تقديم خدماتٍ استثنائيةٍ تلبي احتياجات وتطلعات العملاء المتغيرة باستمرار، ولعل أبرزها فحص ومعرفة البيئة التي تعمل المنظمة في نطاقها وضمن الشروط الاقتصادية والقيمية الأخرى الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تدخل في نطاق المخاطرة التي يمكن أن يؤدي تجاهلها إلى حذف أو إزالة أو عرقلة العملية التسويقية بأكملها، خاصةً بوجود بيئة عملٍ محاطةٍ بالغموض وعدم التأكد؛ إذ سجّل العديد من الباحثين وجود بعض الانتقادات والالتزامات الحادة

الموجهة للمنظمات وأنشطتها التسويقية، تتمثل في دورها في إلحاق الأضرار بالبيئة والمجتمع، ولتفاذي هذه الانتقادات ومواكبة تحديات القرن الـ (21)، عمدت المنظمات إلى إعادة ترجمة التزاماتها تجاه البيئة والمجتمع عبر تبني بعض الممارسات المستدامة، ومنها التسويق المستدام، فضلاً عن تزايد اهتمام وتأکید عددٍ من الدراسات، مثل دراسة (أبو زيد، 2022م)، ودراسة (غانم والصقال، 2022م) على الدور الكبير الذي يقوم به التسويق المستدام في تحقيق الكفاءة التسويقية، وتحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمات، مما يكسبها القدرة على التميز والتفرد وتحقيق الريادة، كما أشارت دراسة (Tollin & Christensen, 2019) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لاستراتيجيات التسويق المستدام لمواجهة تهديدات بيئة الأعمال، ومن جانب آخر، فإن تلك التهديدات البيئية ولدت لدى المنظمات مؤشرات عديدة توضح لها أن المسار الصحيح لتحقيق التغيير الإيجابي في أداؤها يتطلب الاعتماد على العناصر الأكثر تفاعلية التي تحقق لها الميزة التنافسية والمتمثل بريادة الأعمال؛ إذ إن التوجه الريادي للمنظمات يعد عاملاً حاسماً بوصفه مصدراً رئيساً للحصول على المزايا التنافسية المستدامة، زيادةً على أن الإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطرة والاستقلالية، والهجومية التنافسية، باعتبارها أبعاداً للتوجه الريادي لها أثر إيجابي على أداء الأعمال، وهو ما أكدت عليه عددٌ من الدراسات، مثل (عبد العزيز، 2020م)، و(كريدي وحمزة، 2021م).

وبناءً على ما سبق، وبالنظر إلى المؤسسات اليمينية عامةً، ومجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه خاصةً، فإن تبني ممارسات التسويق المستدام تعد ضرورةً تهيئ لها الطريق نحو التميز، بانتهاج توجهات ريادية واعدة كمنهج إستراتيجي يؤسس لها إمكانية البقاء والاستمرارية، والولوج إلى الأسواق الدولية، فمع أن مجموعة شركات هائل سعيد تعد من الشركات الأولى على المستوى المحلي التي سعت إلى تبني أبعاد التوجه الريادي والتسويق المستدام، إلا أن هذا التبني لا زال دون الحد المأمول على المستوى المحلي، وهو ما لمستته الباحثات عبر الاطلاع على الأنشطة التي تمارسها المجموعة، زيادةً على النزول الميداني والمقابلات التي قمن بها، وسؤال المختصين عن المدى التي تتبني به المجموعة تلك المتغيرات، كانت نتيجة تلك الزيارات تؤكد أنه ما زال هناك قصور في فهم تلك المتغيرات، زيادةً على محدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، الأمر الذي حفز الباحثات لإجراء هذا البحث، آملات بأن يسهم بحثهن بتغطية جزءٍ يسيرٍ من الفجوة المعرفية في هذا الجانب، وعليه، فقد صيغت مشكلت الدراسة في التساؤلات الرئيسية الآتية:

- أ- ما مستوى توافر أبعاد التوجه الريادي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه؟
- ب- ما مستوى تبني مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لأبعاد التسويق المستدام؟
- ج- ما أثر التوجه الريادي في تحقيق أبعاد التسويق المستدام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه؟

## 2- أهمية البحث:

### الأهمية العلمية:

- استمد البحث أهميته من حداثة المتغيرات المبحوثة، والربط بينهما سواء أكان من الناحية النظرية أم من الناحية التطبيقية.

– محاولة سد جزءٍ يسيرٍ من الضجوة المعرفية في الدراسات والأبحاث النظرية المحلية التي تناولت متغيري الدراسة (التوجه الريادي، والتسويق المستدام).

### الأهمية التطبيقية:

- أهمية القطاع الذي طُبّق فيه البحث وفي واحدةٍ من أهم المجموعات الصناعية، وهي مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.
- استمد البحث الحالي أهميته العملية من اختبار علاقة التوجه الريادي بأبعاده مجتمعةً في تحقيق أبعاد التسويق المستدام بأبعاده منفردةً في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وذلك لدعم قدراتها لإدراك أوجه القصور لديها في تطبيق متغيرات الدراسة.

### 3- أهداف البحث:

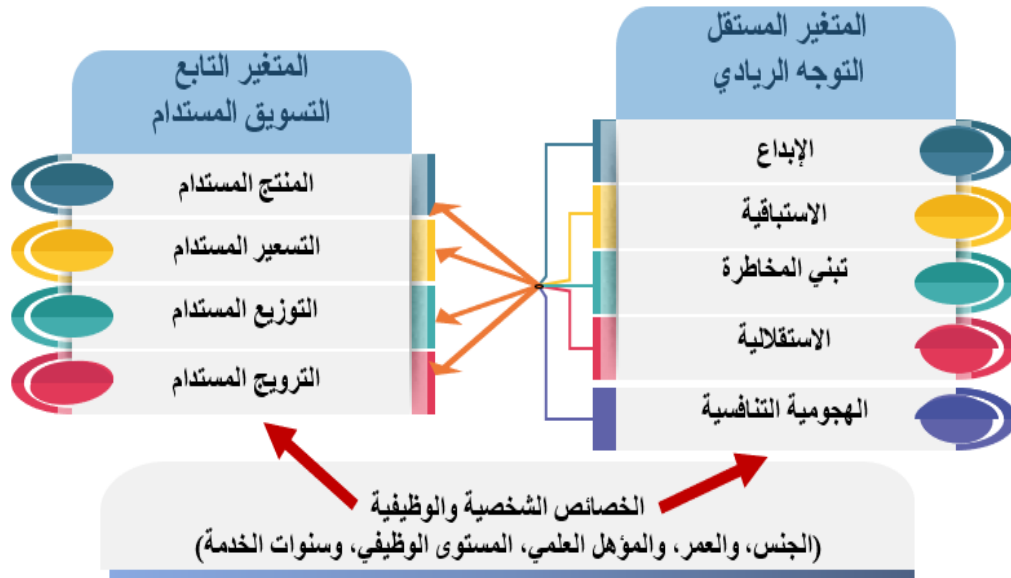
هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية الحديثة التي تبرز أهمية التوجه الريادي والتسويق المستدام.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد التوجه الريادي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.
- الكشف عن مستوى تبني مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لأبعاد التسويق المستدام.
- التعرف على طبيعة أثر التوجه الريادي في تحقيق أبعاد التسويق المستدام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

### 4- المخطط الفرضي للبحث:

صيغ النموذج الافتراضي في الشكل أدناه:

شكل (1): أنموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثات.

## 5- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث، ومن أجل تحقيق أهدافه، صيغت الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطرة، والاستقلالية، والهجومية التنافسية) في التسويق المستدام بأبعاده منفردة (المنتج المستدام، التسعير المستدام، التوزيع المستدام، الترويج المستدام) في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التوجه الريادي في التسويق المستدام تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة) في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

## 6- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بوصفه منهجاً يلائم الدراسات الإنسانية.

## 7- أساليب جمع البيانات:

اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على المصادر الآتية:

- أ- المصادر الثانوية: وتتضمن الدراسات، والبحوث العربية والأجنبية، والدوريات، والمجلات، والمؤتمرات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، زيادة على الكتب العربية، والأجنبية، والمصادر الإلكترونية.
- ب- المصادر الأولية: وهي البيانات المجمع ميدانياً عن طريق استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، والمقابلات الشخصية عند النزول الميداني لمناقشة بعض أفراد العينة بشأن متغيرات الدراسة.

## 8- اختبارات أداة البحث:

أجري اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستعمال معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي؛ لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات، ومصداقية إجابات أفراد العينة، وقد جاءت كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول رقم (1) نتائج (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أبعاد متغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرين	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التوجه الريادي	الإبداع	4	%.87.3
	الاستباقية	3	%.81.3
	تبني المخاطرة	5	%.80.0
	الاستقلالية	5	%.85.9
التسويق المستدام	الهجومية التنافسية	7	%.82.5
	المنتج المستدام	5	%.82.9
	التسعير المستدام	6	%.86.8
	التوزيع المستدام	6	%.84.3
	الترويج المستدام	6	%.87.1

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أن نتائج اختبار (Cronbach Alpha) لأبعاد متغيري الدراسة كانت عند بُعد تبني المخاطر (80.0%)، كحد أدنى، ولبُعد الإبداع (87.3%)، كحد أعلى في متغير التوجه الريادي، في حين بلغت درجة الثبات (82.9%) كحد أدنى لبُعد المنتج المستدام، و(87.1%) كحد أعلى لبُعد الترويج المستدام في متغير التسويق المستدام.

### المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم التوجه الريادي: يشير كل من (Kabiri & Salehi, 2013: 1664) أن التوجه الريادي يمثل أنماط صنع القرارات والممارسات والسلوكيات الذي تؤدي إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو مستهدفة مع السلع أو الخدمات الجديدة أو القائمة. وتعرض الباحثات عدداً منها وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (2) يوضح مفهوم التوجه الريادي بحسب آراء الباحثين.

الباحث	السنة والصفحة	التوجه الريادي هو:
Arshad & Rasli	2018م: 24	الاتجاه الذي يعكس الموقف التنظيمي الاستراتيجي والذي يصف عمليات وممارسات وأنشطة محددة تسمح للمنظمات ببناء قيم والانخراط في مساعي تنظيم المشاريع.
علي والأمير	2019م: 113	القدرة على إظهار ديناميكية التسويق، وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في السوق، وهو عامل أساس في توليد التميز وتطوير حلول أفضل أمام المنافسين، وتعزيز التكيف مع التغييرات البيئية والاتجاهات السوقية وضعاف قدرة المنافسين والاستجابة لخطط المنظمة المستقبلية.
Solikahan & Mohammad	2019م: 32	نزعة على مستوى الشركة للانخراط في سلوكيات تعكس المخاطرة، والابتكار، والاستباقية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية التي تؤدي إلى التغيير في المنظمة أو السوق.
المطار والعوادي	2021م: 401	الإستراتيجية التي تعتمد على أنشطة الإبداع والاستباقية لتكون قادرة على التنافس، عن طريق اتخاذ سياسة هجومية تنافسية، وتحمل المخاطر والمجازفة لتحقيق الريادة، والتفوق التنافسي، والمركز السوقي المتميز.
الزغلي	2022م: 40	توجه إستراتيجي يتبناه المدبرون الذين يتصفون بالقدرة على الابتكار والتجديد والاختلاف في الخدمات المقدمة.

المصدر: إعداد الباحثات وفق الأدبيات الواردة في الجدول أعلاه.

وفي ضوء ذلك، يُعرف التوجه الريادي إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه السلوك الإستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، والذي يظهر ميلها للتغيير والإبداع، وابتكار المنتجات والتقنيات الاستباقية، والميل نحو المخاطرة والمنافسة الشديدة، بما يضمن حصولها على ميزة تنافسية، والحفاظ على مركزها التنافسي والريادي في السوق.



ثانياً: أهمية التوجُّه الريادي؛ يستوجب على المنظمات في بيئته الأعمال اليوم أن تكون ريادية إذا ما أرادت البقاء والنمو؛ إذ أثبتت العديد من الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية أن التوجُّه الريادي عنصر رئيس من أجل النجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المتفوق، زيادةً على ذلك، فأداء المنظمات ذات التوجُّه الريادي القوي أفضل من نظيراتها في الصناعة نفسها (التميمي، 2016: 42)، ويمكن استعراض أهمية التوجُّه الريادي في الآتي:

أ- استغلال الفرص الريادية الجذابة والمناسبة اقتصادياً، والتي تخلق القيمة للمستفيدين، والسعي لجمع الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرصة (أبو جبارة، 2020م: 42).

ب- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، ورفع قيمتها بواسطة مزجها مع المورد البشري (عبد الله وآخرون، 2018م: 206).

ج- يعدُّ أحد أهم عناصر النجاح والتفوق التنظيمي، في ظل ما تواجهه من منافسة حادة (محمد وآخرون، 2021م: 266).

د- يسهم في خلق الثقافة التنظيمية التي تمثل حاجة قائمة في حياة المنظمات، زيادةً على أنه يشكل ضرورة إدارية تتحدى النظم البيروقراطية في المنظمة، وتدعم الميزة التنافسية (خليف وجميل، 2015م: 234).

هـ- يمكن من تعجيل التنمية الاقتصادية بتوليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى مخاطر مريحة، ومع التأكيد على أن النشاطات الريادية ليست فقط حاضرات للإبداع، بل وسيلة من شأنها زيادة فرص التوظيف والمنافسة (صلاح الدين، 2015م: 41).

### ثالثاً: أبعاد التوجُّه الريادي:

الإبداع: يشير الإبداع إلى اقتراح أفكار جديدة وتوليدتها والاستغلال التجاري لنتائجها، ويُعرَّف بأنه ابتكار المنظمة لخدمات أو منتجات أو أنظمة جديدة لتحسين عملياتها بالنحو الذي يضيف قيمة للمستفيدين، وهو أساس لبوغ الريادة في المنظمة (أبو جبارة، 2020م: 43)، وهو "طريقة دراسة حلول استثنائية ومبتكرة للأمر المختلف التي تصل في النهاية إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة (يسن وعيد، 2022م: 7) وترى الباحثات، أن أغلب المفاهيم تشير إلى ارتباط الإبداع بالفضل الجديد أو الناتج الجديد غير المسبوق الذي يكون دافعه الحاجة إلى التفوق على الآخرين، وتعزيز القدرة على التنافس والتميز، وعليه، يُعرَّف الإبداع إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه: عملية أو ممارسة تتضمن الأصالة والحداسة، وخلق القيمة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، عبر تطويرها لمنتجات وخدمات جديدة تنفرد بها عن الآخرين، بما يؤمن لها تحقيق أهداف المنظمات الريادية.

الاستباقية: يصف البعد الاستباقي خاصية الأعمال الريادية في السعي وراء فرص جديدة للنمو المستقبلي، سواء من حيث المنتجات أو التقنيات، والأسواق القائمة والناشئة، وطلب المستهلك المصحوب بالإبداع أيضاً (Kohtamäki et al., 2019: 2)، ويعرفها (مرهج وحسن، 2020م: 61) بأنها ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية، والسعي للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة، واستخدامها في تطوير المنظمة، لبيان إمكاناتها في إنتاج وإبداع منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فاعلة عبر التكنولوجيا الجديدة،

وأشار (الزغلي، 2022م: 51) إلى أنها الخيار الإستراتيجي للمنظمة في اقتناص الفرص واستثمارها قبل غيرها من المنظمات، زيادةً على قدرتها على توقع التغييرات بنحو استباقي، والعمل على التكيف معها.

واتساقاً مع ما تقدم، تعرّف الاستباقية إجرائياً بما يخدم أغراض هذا البحث بأنها: منظورٌ استشرافي قائمٌ على دراسة بيئته الأعمال ينطوي على رغبة الإدارة العليا في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، على أن تكون أول من يستجيب لاحتياجات العملاء وتحققها وفق ما هو ممكن وأفضل وأحدث، عن طريق اتخاذ بدائل التصرف الملائمة لاغتنام الفرص قبل الآخرين، والاستفادة القصوى منها.

تبني المخاطرة: يشير تبني المخاطرة إلى التحركات الجريئة في مختلف المجالات التجارية التي تكون غير معروفة، مع الالتزام بموارد كبيرة في ظل ظروف عدم التأكد، لذا، فإن هذا البعد يركز على الاستثمارات الإستراتيجية الكبيرة والطويلة الأمد، من أجل تحقيق أهدافها، والحصول على حصّة سوقية كبيرة، وتستطيع عبرها مواجهة القوى التنافسية (علي والأمير، 2019م: 114) ولذلك، عدت من العناصر الجوهرية للتوجه الريادي.

وعليه، يُعرّف تبني المخاطرة إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه: التصرفات الجريئة والشجاعة التي تظهرها القيادات في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه في تبني الأفكار الجديدة في ظروف عدم التأكد أو اليقين عبر تخصيصها موارد كبيرة للاستثمار، زيادةً على تحملها تبعات الفشل في تنفيذ تلك الأفكار.

الاستقلالية: يشير (القيسي والطائي، 2014م: 774) إلى أن الاستقلالية هي المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالأفعال والأنشطة التي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والإدارة أن يديروا أنفسهم ذاتياً، حيث إنّ نتاج التفكير المستقل يكون لدى الأفراد الذين يتركوا الوظائف الآمنة من أجل الترويج لأفكار جديدة، والمغامرة في بيئة عمل غير مستقرة، الأمر الذي يسهم في ازدهار ريادة الأعمال (العوادي، 2021م: 96)، كما تعرّف بأنها مقدار الحرية التي تمنحها المنظمة لأفرادها لغرض الابتكار والتطوير والإبداع، ومنحهم الصلاحيات اللازمة، وتمكينهم وظيفياً لاتخاذ القرارات المهمة في موقع العمل، دون الرجوع إلى الإدارة العليا (العطّار والعوادي، 2021م: 404).

وعليه، تعرّف الاستقلالية إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه: التوجه الداخلي لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه المعزز بما تمنحه من صلاحيات تمكّن الأفراد أو الفرق من العمل باستقلالية في تبني الرؤى والقرارات، وتنفيذها وفق إستراتيجيات المنظمة، بما يخدم أصحاب المصالح ذات العلاقة.

الهجومية التنافسية: يشير الهجوم التنافسي أو العدوان التنافسي إلى نوع الشدة والمواقف المباشرة التي يحتاج إليها الوافدون الجدد غالباً للتنافس مع المنافسين الحاليين، ففي الوقت الذي تمثل به الاستباقية حركة استجابية للفرص، فإن الهجومية التنافسية هي استجابة للتهديدات (العوادي، 2021م: 94). فالهجومية التنافسية هي "المحاربة بين المنظمات المماثلة للاستحواذ على أكبر حصّة سوقية بين المنظمات؛ وذلك من أجل تحسين المركز السوقي للمنظمة لتحقيق أعلى الأرباح" (الدري، 2021م: 30)، ويراها آخرون بأنها "هجوم عدواني تجاه المنافسين، يعكس واقع المنافسة الحادة في السوق المحلية والعالمية الذي أصبح أشبه ما

يكون بحربٍ شاملةٍ بين المنظمات المتنافسة، من أجل البقاء على قيد الحياة وعدم التلاشي" (ويسي والملا، 2022م: 19)، وبناءً على ذلك، تُعرّف الهجومية التنافسية إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنها: ميل مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه نحو تحدي منافسيها مباشرةً، ويكثافتٍ عن طريق توليد وإدامة الميز التنافسية، من أجل الاستحواذ على أكبر حصّةٍ سوقيةٍ ممكنة، وتعظيم أرباحها، والسيطرة على الوضع التنافسي، عبر رفع الأنشطة الريادية الأخرى المتمثلة بالإبداع والاستباقية، بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدماتٍ جديدة، وتقنياتٍ إدارية، وتكنولوجيا حديثة.

رابعاً: مفهوم التسويق المستدام: وتعرض الباحثات عدداً من تلك المفاهيم، على سبيل المثال لا الحصر في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح بعض مفاهيم التسويق المستدام بحسب آراء الباحثين

الباحث	السنة والصفحة	مفهوم التسويق المستدام
أبو وردة	2017م: 79	عملية التسويق المبنية على الالتزام بدمج أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة في الإستراتيجيات التسويقية لتقديم المنتج المستدام، وتسعيه، وتوزيعه، وترويجه بطريقة مستدامة.
Kortam & Mahrous	2020م: 174	إنشاء وإنتاج وتقديم حلول مستدامة ذات قيمة صافية مستدامة أعلى، مع إرضاء الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين باستمرار.
أبو زيد	2022م: 391	مجموع العمليات والأنشطة التي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، عن طريق تأسيس إستراتيجيات تسويقية مخصصة تحافظ على تقديم منتج مستدام، مع توصيله باستخدام حملات ترويجية للعملاء، وطرق تسعير وتوزيع تخدم الاستدامة.
جميل وآخرون	2022م: 286	وهو التكامل الاستراتيجي والمشاركة المجتمعية والقدرات الأخلاقية، عن طريق الجمع بين التوجه البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق مصالح جميع الأطراف.
حمودي ورؤوف	2022م: 41	سياسة تسويقية تسعى عبرها الشركة إلى تقديم إسهام لتحقيق الاستدامة، عبر تحقيق أهدافها ضمن إطار بيئي واجتماعي واقتصادي.

المصدر: إعداد الباحثات وفق الأدبيات الواردة في الجدول أعلاه.

وعليه، فإن الباحثات يُعرّفن التسويق المستدام إجرائياً وبما يخدم أغراض الدراسة بأنه: فلسفة تسويقية غير تقليدية تتبناها مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، بواسطة تطوير إستراتيجية تأخذ بعين الأهمية التوازن بين حاجات الزبائن، وأهداف المجموعة، والتوافق مع الأنظمة البيئية والاجتماعية في بيئة الأعمال.

خامساً: أهمية التسويق المستدام: تبرز أهمية التسويق المستدام في الآتي:

- أ- تحقيق الأرباح المتفوقّة وتخفيض التكاليف: عن طريق إدارة النفقات، وإعادة تدوير مواد النفقات الأصلية والمعدّلة، أو إعادة استعمالها، أو بيعها (Masocha, 2018: 250).
- ب- يمكن التسويق المستدام الشركات من قيادة السوق: يضع التسويق المستدام المنظمة على قمة الهرم التنافسي، ويمنحها القيادة في السوق، عبر إكسابها ميزة تنافسية بتحقيق المزيد من عمليات الإنتاج المستدامة عن طريق الابتكار (عبد الظاهر، وآخرون، 2017م: 159).

- ج- تحظى المنظمات التي تتبنى التسويق المستدام بتأييد قوي من المجتمع بشتى فئاته؛ وهو ما يسهم في توطيد علاقتها مع زبائنها الحاليين، وكسب زبائن محتملين (بن الشيخ، 2018م: 65).
- د- تقليل المخاطر؛ يُعدُّ تقليل المخاطر فائدةً أخرى للتسويق المستدام؛ إذ ستصبح بعض المواد شحيحةً في المستقبل وهذا بإمكانه أن يحدَّ من إنتاج الشركة وزيادة أسعار المنتجات، لكن الشركات الاستباقية تعمل على تخفيف هذه المشكلات واكتساب ميزة تنافسية، عبر التحول إلى مصادر الطاقة البديلة، أو زيادة كفاءة استعمال الموارد أو إيجاد الموارد البديلة (Reutlinger, 2012: 38).
- هـ- المحرك الرئيس للابتكار؛ يُعدُّ التسويق المستدام المحرك الرئيس للابتكار الذي يساعد على تقليل التكاليف؛ بسبب انخفاض مدخلات المواد، وفي الوقت ذاته يخلق إيرادات إضافية عن طريق إنشاء منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة (Hunt, 2011: 39).
- و- تحسين الأداء البيئي؛ يعمل التسويق المستدام على تحسين الأداء البيئي عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتقليل التلوث، وتقليل النفايات، وتحسين قابلية إعادة استخدام العبوات وإعادة التدوير (Danciu, 2018B: 134).
- ز- إرضاء حاجات المالكين؛ يجنب المنظمة المنافسة التقليدية، وبالتالي تحقيقها ريادةً تنافسيةً في السوق. هذا الوضع يساعدها على تحقيق أرباح عالية، وتلبية حاجات المالكين (شراد، 2011م: 65).
- كما أكد (Kotler, 2018: 245) أن أهمية التسويق المستدام تكمن في الحفاظ على الموارد البيئية، بما يضمن الاستدامة البيئية، وتقديم منتجات على مستوى عالٍ من الأمان، بهدف الحفاظ على الزبون والبيئة.
- سادساً: أبعاد التسويق المستدام:
- المنتج المستدام؛ قد تصنّف دولاً في الوقت الحاضر المنتج على أنه منتج مستدام، لكنها بعد سنوات عديدة قد لا تراه كذلك، ويرجع ذلك لأسباب عديدة، أهمها: التطور التكنولوجي، وتوفر المواد الأولية، ووعي المجتمعات (أبو وردة، 2017م: 463)، فهو الأداة الرئيسة للتسويق المستدام؛ بوصفه المنتج الصديق للبيئة الذي يحقق عند استعماله فوائد عديدة، بحيث يستفاد منه في مراحل دورة حياته جميعها بإعادة تدويره، بهدف التقليل من الآثار السلبية على البيئة (الطائي والسمان، 2022م: 166).
- ويُعرف المنتج المستدام إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه؛ مجموعة المنتجات التي تقدّمها مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، والتي يراعى فيها أبعاد الاستدامة الثلاثة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، وتحمي المستهلك والبيئة في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، بدايةً من المواد الخام المستعملة في إنتاجها وحتى التخلص النهائي منها.
- التسعير المستدام؛ إن تسعير المنتج يؤثر في مستوى استدامة الشركة ونجاحها واستمرارها في السوق، إذ يُعرف التسعير المستدام بأنه السعر الذي يحمل في طياته تكلفتاً إضافية، تمثل نشاطاً في جانب الحفاظ على البيئة؛ إذ عرفه (نصور، 2020م: 739) بأنه تسعير المنتجات التي تتوافق مع رغبات وحاجات العميل الواعي والمدرك والواثق ثقفاً كبيرة في المنتجات التي تحافظ على حياته وسلامته بيئته.

ويُعرف التسعير المستدام إجرائياً وبما يخدم أغراض البحث بأنه: الثمن الذي تحدده مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لمنتجاتها، متضمن التكاليف الإضافية التي تنفقها المجموعة على الأنشطة المستدامة التي تقوم بها.

التوزيع المستدام: أشارت أبو وردة (2017م: 572) إلى أنه الوظيفة التي تساعد انسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المشتري عبر دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عند إدارة سلسلة التوريد المستدامة، والتي تشمل عملية التوزيع برمتها من النقل المادي، والتخزين، وعمليات التجهيز، والتعبئة والتغليف، ووضع الملصقات، وتحسين عملية الشحن، وتوصيل المنتج للعميل أو المشتري، واللوجستيات العكسية، واسترجاع العبوة بعد استعمالها، كما عرفه (الشريف وآخرون، 2020م: 886) وهو نظام ذو اتجاهين يعرف بالمنفذ الارتجاعي الذي يساعد كثيراً في تحقيق المنفعة لتجار الجملة وتجار التجزئة، عبر تقوية صلاتهم مع المنتجين، وزيادتهم، بسبب اعتماد القنوات التوزيعية للتسويق المستدام على عملية التدوير.

وبناءً على ما ذكر سابقاً، عرف التوزيع المستدام إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه: سلسلة الأنشطة المتضمنة النقل والتخزين التي تمارسها مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه في التعامل مع المنتجات المستدامة، من حيث توفير الوقت والمكان المناسبين لزيادتها، زيادةً على قدرتها تبني عمليات إعادة التدوير للمخلفات المسترجعة من المنتجات.

الترويج المستدام: يؤدي الترويج المستدام دوراً بارزاً في تصحيح نقص الثقة في التسويق المستدام، وعدم تناسق المعلومات المستدامة، فغالباً ما يكون الجمهور والمستهلكين متشككين بشأن المبادرات والاستراتيجيات المستدامة للشركة (Danciu, 2018A: 176)، فهو الأنشطة الموجهة نحو تحقيق الأهداف التي من شأنها خلق الوعي البيئي بالمنتجات المستدامة، مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للشركة، واستخدام معلومات واضحة وسهلة لتعزيز شفافية الشركة ولتحفيز الطلب، وتذكير المستهلكين بالاستخدام المستدام وإعادة التدوير أو الاسترداد، وإقناع المستهلكين بشراء المنتجات المستدامة، وانتهاءً بإعلام أصحاب المصالح خاصة والعملاء بقضايا الاستدامة (دويدار، 2018م: 89).

وفي نفس السياق، تعرفه الباحثات إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنه: جملة الجهود التي تبذلها مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه والرامية إلى تعريف الزبائن الحاليين والمرتقبين بالمنتجات المستدامة التي تقدمها، وإقناعهم بشرائها، مستخدمين في ذلك عناصر المزيج الترويجي المختلفة، ومنها الإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، بما يسهم في تشر اتجاهات المجموعة تجاه موضوع الاستدامة، وبالتالي يسهم في تعزيز صورتها الذهنية عند زيادتها.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: وصف عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة كلاً من مديري الإدارات العليا، ورؤساء الأقسام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه في محافظتي صنعاء وعدن، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة، وذلك لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول لجميع أفرادها، وعليه، وزعت استبانات الدراسة ورقياً وإلكترونياً على أفراد عينة

الدراسة، وعبئت (96) استبانة جميعها قابلة للتحليل الإحصائي، وفيما يأتي وصف لأفراد عينة الدراسة بحسب خصائصها الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة) وذلك على النحو الآتي:

### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس؛ وجاءت نتائجها كما يظهرها الجدول الآتي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	90	%93.75
	الإناث	6	%6.25
	الإجمالي	96	%100.0

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

من النسب الواردة في الجدول رقم (4) تفسر الباحثات ذلك بأن كثيراً من منظمات الأعمال اليمنية ومنها مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه تقتصر المناصب الإدارية العليا فيها على الذكور أكثر من الإناث، فالفكر السائد في المنظمات اليمنية أن الإناث تغلبهن العاطفة أكثر من الرجال في اتخاذ القرارات. كما أن الذكور لديهم استعداد وقدرة أكبر على خوض المخاطر من الإناث ذات الطبيعة الحذرة.

### 2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر؛ وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	—	—
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	26	%27.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	52	%54.2
	من 50 سنة فأكثر	18	%18.7
الإجمالي	الإجمالي	96	%100.0

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

من النسب الواردة في الجدول رقم (5) ترجع الباحثات حصول الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) على أعلى نسبة إلى حرص المجموعة محل الدراسة على الإبقاء والمحافظة على هذه الفئة العمرية المتميزة بالخبرة العالية والنضج الوظيفي الذي يؤهلهم للقيام بكفاءة بالمهام والوظائف القيادية الموكلة إليهم، وجاءت بالترتيب الثاني الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وهو يؤكد حرص المجموعة على الاستفادة من الإمكانيات والطاقات الكامنة في الفئة الشابة، وفتح الباب أمامها للتقدم والنمو، وشغل المناصب الإدارية فيها.

### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي؛ وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات	الخاصية
0	0	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
4.2%	4	دبلوم	
89.6%	86	بكالوريوس	
4.2%	4	ماجستير	
2%	2	دكتوراة	
100.0%	96	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

من النسب الواردة في الجدول رقم (6) ترى الباحثات أن الظهور العالي لحملة بكالوريوس يعكس قدرة الموظفين على القيام بالمهام الموكلة إليهم، فهم على درجة عالية من الناحية العلمية، كما يعكس حرص المجموعة على استقطاب ذوي المؤهلات العلمية الجامعية بدرجة كبيرة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي؛ وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول الآتي:

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئات	الخاصية
0	0	مدير تنفيذي	المستوى الوظيفي
4.2	4	مدير عام	
4.2	4	نائب مدير عام	
27.1	26	مدير إدارة	
0	0	نائب مدير إدارة	
58.3	56	رئيس قسم	
6.3	6	أخرى	
100.0%	96	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

من النسب الواردة في الجدول رقم (7) تفسر الباحثات أن هذا التوزيع فيه نوع من المنطقية؛ كون الفئة الوظيفية تتسع كلما اتجهنا إلى المستوى الإداري الأدنى (رئيس قسم)، وتقل كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الأعلى (التنفيذية).

5. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة؛ وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول الآتي:

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئات	الخاصية
2.1	2	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
0	0	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
12.5	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	

33.3	32	من 15 إلى أقل من 20 سنة
52.1	50	20 سنة فأكثر
%100.0	96	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

من النسب الواردة في الجدول رقم (8) ترى الباحثات أن هذه النسب تعكس درجة الاستقرار والالتزام الوظيفي، ويُعزى ذلك لوجود الخبرات المتراكمة لدى موظفي المجموعة الناجمة عن رضاهم عن السياسات التي تنتهجها المجموعة تجاه عاملها ومراعاة مصالحهم.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ والذي جاءت نتائجه على النحو الآتي:

1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي؛ وجاءت نتائجه موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد التوجه الريادي مجتمعة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
1	الاستباقية	4.19	0.68	83.8%	عال
2	الإبداع	4.12	0.74	82.4%	عال
3	الهجومية التنافسية	3.95	0.60	78.9%	عال
4	تبني المخاطرة	3.85	0.75	77.0%	عال
5	الاستقلالية	3.65	0.82	72.9%	عال
	المتوسط الحسابي العام	3.95	0.61	79.0%	عال

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التوجه الريادي بلغ (3.95)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة معاً تقع عند المستوى (متوافر بدرجة عالية) وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن أبعاد التوجه الريادي، حيث بلغت قيمته (0.61).

ب- جاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي:

– حصل بُعد الاستباقية على المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.19) يشير إلى توافر عالٍ للاستباقية، وبوزن نسبي عالٍ بلغ (83.8%)، مما يدل على سعي المجموعة لأن تكون سبّاقة في استغلال الفرص والدخول في أسواق جديدة، وتحسين أداء أعمالها الحالية بما يميزها عن المنافسين، وبالتالي ريادتها.



– حصل بُعد الإبداع على المرتبة الثانية، بوسط حسابي (4.12) ويشير إلى توافر عال للإبداع، ووزن نسبي عال (82.4%)، وترى الباحثات أن هذه النتيجة هي انعكاس طبيعي لظهور بُعد الاستباقية في المرتبة الأولى، على أساس أن الشركات السبّاقة تراهن على بُعد الإبداع في توجيهها الريادي، وبدونها لن تكون للفعالية الاستباقية أي قيمة إذا لم تكن الفرصة متاحة عن طريق الإبداع، وهو ما يضّر التنوع الكبير لأنشطة المجموعة الريادية في مجالات متعددة ومتنوعة.

– حصل بُعد الهجومية التنافسية على المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (3.95) ويشير إلى توافر عال للهجومية التنافسية، ووزن نسبي عال (78.9%)، وتعزو الباحثات مستوى التوافر العالي لهذا البعد لأهميته وارتباطه الشديد ببُعدي الاستباقية والإبداع اللذين احتلا المرتبة الأولى والثانية على التوالي دون الأبعاد الأخرى التي قد ترتبط الهجومية التنافسية بهم بمستوى أقل، وقد يعود السبب في ذلك إلى ميول ونزعات إدارية تعكس رغبة المجموعة بالاستمرار، والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي بكونهم أحد المنافسين عبر رفع الأنشطة الريادية الأخرى المتمثلة بالاستباقية والإبداع، بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدمات جديدة، وتقنيات إدارية، وتكنولوجيا حديثة تزيد من قدرتها على التنافس، والمحافظة على مركزها الريادي في السوق.

– حصل بُعد تبني المخاطرة على المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (3.85)، ويشير إلى توافر عال لتبني المخاطرة، ووزن نسبي عال (77.0%)، وتعزو الباحثات هذه النتيجة إلى كون المجموعة تولي المبادرات الريادية اهتماماً عالياً، ويظهر ذلك من تبنيها المخاطر بخطوات ثابتة نحو الاستباقية والإبداع والتنافس العالي، والتي لا تأتي إلا بوجود ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الإبداع والابتكار والمشاركة وتمكين العاملين، وهذا ما يظهر جلياً من التحركات الجريئة للمجموعة في مختلف المجالات التجارية والخدمية والصناعية في اليمن وخارجه، والالتزام بموارد كبيرة حتى في ظل ظروف عدم التأكد في الاستثمارات الاستراتيجية الكبيرة والطويلة الأمد من أجل تحقيق أهدافها، ومواجهة القوى التنافسية، وبالتالي ريادتها.

– جاء بُعد الاستقلالية على المرتبة الخامسة والأخيرة، بوسط حسابي (3.65) ويشير إلى توافر عال للاستقلالية، ووزن نسبي عال (72.9%)، ويرجع الباحثات ذلك كون بُعد الاستقلالية يدل على القدرة على العمل باستقلالية، واتخاذ الإجراءات والقرارات والتفويض والتمكين، حيث يعد هذا البعد مهماً جداً للمجموعة بالنسبة لمجموعة شركاتها، وكذا للأفراد العاملين فيها؛ بسبب كبر حجمها وتنوع أنشطتها وانتشارها جغرافياً، ويعد بُعد الاستقلالية حتمياً لممارسة المجموعة أعمالها من دون تقييدها، واستغلال الطاقات الكامنة فيها بما يسهم في تنمية الإبداع والأبعاد الريادية الأخرى، ومع وقوع بُعد الاستقلالية في المرتبة الأخيرة، لكن هذا لم يقلل من أهميته، فتوافر بُعد الاستقلالية بمستوى عال ضروري لتسهيل تحقيق أبعاد التوجه الريادي الأخرى، والتوجه العام لريادة الأعمال للمجموعة. في ضوء ما سبق، يتضح أن جميع أبعاد التوجه الريادي وباختلاف رتبها كانت مستويات توافرها عالية، وهذا ما يجيب عن التساؤل الأول الذي ينص على: (ما مستوى توافر أبعاد التوجه الريادي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه؟).

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التسويق المستدام: وجاءت نتائج موضحة في الجدول

الآتي:

جدول رقم (10) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد التسويق المستدام مجتمعة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
1	المنتج المستدام	4.24	0.58	84.8%	عال جداً
2	الترويج المستدام	4.12	0.61	82.4%	عال
3	التوزيع المستدام	4.07	0.60	81.4%	عال
4	التسعير المستدام	3.85	0.66	77.1%	عال
	المتوسط الحسابي العام	4.07	0.53	81.4%	عال

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التسويق المستدام بلغ (4.07)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التسويق المستدام مجتمعة معاً تقع عند المستوى (متوافر بدرجة عالية) وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن أبعاد التسويق المستدام، حيث بلغت قيمته (0.53).

ب- جاء ترتيب أبعاد التسويق المستدام على وفق الآتي:

– حصل بُعد المنتج المستدام على المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.24) يشير إلى توافر عال جداً للمنتج المستدام، وترجع الباحثات ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية المنتج المستدام؛ كون المجموعة تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية والمستدامة لأعمالها كافة.

– حصل بُعد الترويج المستدام على المرتبة الثانية، بوسط حسابي (4.12) ويشير إلى توافر عال لترويج المستدام، وترى الباحثات أن هذه النتيجة كانت متوقعة؛ كون المنتج المستدام حصل على المرتبة الأولى، إذ يعدُّ الترويج المستدام أقوى وسيلة اتصال بين المجموعة وعملاتها لإنشاء الوعي عنها وعن منتجاتها بإعلام العملاء بالقضايا البيئية، وبناء المصداقية للمجموعة ومنتجاتها، والمحافظة عليها، مما يساعد على خلق الثقة بين المجموعة والعملاء.

– جاء بُعد التوزيع المستدام في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (4.07) ويشير إلى توافر عال للبعد، وتعزو الباحثات ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية التوزيع المستدام؛ وذلك لتأثيره في جميع الأبعاد الأخرى، وأن أي خلل في عملية التوزيع يترتب عليه أضرار على المنتج المستدام، وفقدان المجموعة لمصداقيتها أو توقف عملياتها، حيث يعدُّ التوزيع المستدام حلقة الوصل بين المنتج المستدام والمستهلك بمراعاة المعايير البيئية والمجتمعية والاقتصادية في عملية التوزيع كاملة منذ النقل المادي للمنتجات إلى استرجاع العبوات بعد استعمالها.

– حصل بُعد التسعير المستدام على المرتبة الرابعة والأخيرة، بوسط حسابي (3.85) ويشير إلى توافر عالٍ للبعد، ويوزن نسبي عالٍ (77.1%)، وترجع الباحثات ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية التسعير المستدام، ويبين مراعاة مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه في خلق القيمة للعميل، وتنمية البيئة، والحفاظ على المجتمع في عملية تسعير منتجاتها المستدامة، ومع حلول بُعد التسعير المستدام في الرتبة الأخيرة، إلا أنه حصل على درجة توافر عالية، إذ يُعدُّ قرار التسعير المستدام مهم جداً يؤثر في مستوى استدامة الشركات ونجاحها وبقائها في السوق؛ كونه البعد الوحيد المولد للأرباح، بينما بقيت الأبعاد تعد تكاليف. في ضوء ما سبق، يتضح أن جميع أبعاد التسويق المستدام وباختلاف رتبها كان مستوى توافرها ما بين (توافر بدرجة عالية جداً، وتوافر بدرجة عالية)، وهذا ما يجيب عن التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على: (ما مستوى تبني مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لأبعاد التسويق المستدام؟).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة؛ والذي جرى وفق الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعاً في التسويق المستدام بأبعاده منفردة في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعاً في التسويق المستدام	0.870	0.756	291.425	0.000	0.759	17.071	0.000

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (11) وجود علاقة تأثير طردية وذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي في التسويق المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.759) أي أنه كلما زاد التوجه الريادي في المجموعة بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى زيادة في التسويق المستدام بمقدار (0.759) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.870) وهو معامل ارتباط طردي عالٍ جداً؛ أي أنه كلما زاد التوجه الريادي أدى إلى زيادة عالية جداً في التسويق المستدام والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار T، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (0.756)، مما يشير إلى أن (75.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في زيادة التسويق المستدام تعود إلى التوجه الريادي وحده (مع ثبات بقيت الأبعاد الأخرى)، بينما (24.4%) من التغيرات والتأثيرات تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة F (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). ومن العرض السابق، يتضح أن التوجه الريادي

له تأثير إيجابي عالٍ جداً في التسويق المستدام في المجموعة، وبناءً على ذلك، ترفض الباحثات فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعاً في التسويق المستدام بأبعاده منفردة في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه). وهو ما يجيب عن التساؤل الثالث في البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة التوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

والذي جرى اختبارها وفق الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية الجنس.

ولا اختبار الفرضية استعمل أسلوب التحليل (T-test)، وجاءت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار T لمعرفة وجود فروق إحصائية تعزى لخاصية الجنس

القرار	T-TEST		أنثى		ذكر		متغيرات الدراسة
	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.276	1.095	0.378	4.212	0.617	3.932	التوجه الريادي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.232	1.203	0.318	4.322	0.538	4.053	التسويق المستدام

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية الجنس، أي: أن الجنس لا يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي والتسويق المستدام في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، إذ بلغت قيمته المحسوبة لمتغيرات الدراسة التوجه الريادي والتسويق المستدام (1.095، 1.203) على التوالي، وكان مستوى الدلالة أكبر من (0.05). وبناءً على ما سبق، تقبل الباحثات الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية الجنس).

2- الفرضية الفرعية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية العمر.

ولا اختبار الفرضية استعمل أسلوب تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة وجود فروق إحصائية تعزى لخاصية العمر

القرار	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		متغيرات الدراسة
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.001	8.194	2.627	2	0.321	93	التوجه الريادي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.003	6.360	1.608	2	0.253	93	التسويق المستدام

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (13) وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية العمر، أي: أن العمر يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي والتسويق المستدام في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات الدراسة التوجه الريادي والتسويق المستدام (8.194، 6.360) على التوالي، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وفي ضوء ذلك، ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية العمر).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

ولا اختبار الفرضية استعمل أسلوب تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة وجود فروق إحصائية تعزى لخاصية المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		متغيرات الدراسة
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.001	5.576	1.798	3	0.322	92	التوجه الريادي

التسويق المستدام	92	0.272	3	0.569	2.094	0.106	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
------------------	----	-------	---	-------	-------	-------	--------------------------------

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التسويق المستدام تعزى لخاصية المؤهل العلمي، فهو لا يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التسويق المستدام في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير الدراسة التسويق المستدام (2.094)، وكان مستوى الدلالة أعلى من (0.05). وعلى النقيض من ذلك، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي تعزى لخاصية المؤهل العلمي؛ أي أن المؤهل العلمي يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير الدراسة التوجه الريادي (5.576)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05). ونتيجة لذلك، ترفض الباحثات جزئياً الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية المؤهل العلمي)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الدراسة التوجه الريادي تعزى لخاصية المؤهل العلمي).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية المستوى الوظيفي.

ولا اختبار الفرضية استعمل أسلوب تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق إحصائية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		متغيرات الدراسة
			المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.056	2.398	0.836	4	0.349	91	التوجه الريادي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.020	3.075	0.796	4	0.259	91	التسويق المستدام

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي تعزى لخاصية المستوى الوظيفي، أي: فهو لا يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التوجه الريادي في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير

الدراسة التوجّه الريادي (2.398)، وكان مستوى الدلالة أعلى من (0.05). وفي المقابل، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التسويق المستدام تعزى لخاصية المستوى الوظيفي، فهو يؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التسويق المستدام في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغير الدراسة التسويق المستدام (3.075)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05). ونتيجة لذلك، ترفض الباحثات جزئياً الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الدراسة المتمثلة بالتسويق المستدام تعزى لخاصية المستوى الوظيفي).

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجّه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية سنوات الخدمة.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق إحصائية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي

معايير الدراسة	داخل المجموعات		بين المجموعات		مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	القرار
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
التوجّه الريادي	92	0.306	3	2.298	0.000	7.504	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
التسويق المستدام	92	0.220	3	2.155	0.000	9.786	توجد فروق ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية.

ولاختبار الفرضية استعمل أسلوب تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

يتضح من الجدول (16) وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن التوجّه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية سنوات الخدمة، والتي تؤثر في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه التوجّه الريادي والتسويق المستدام في المجموعة، وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمعايير الدراسة التوجّه الريادي والتسويق المستدام (7.504، 9.786) على التوالي، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وفي ضوء ذلك، ترفض الباحثات الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجّه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية سنوات الخدمة).

وعلى ذلك، جرى قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التوجّه

الريادي في التسويق المستدام تعزى إلى خاصية الجنس، وقبول الفرضية البديلة للفرضية الصفرية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التوجه الريادي في التسويق المستدام تعزى للخاصيتين: (العمر، وسنوات الخدمة)، في حين أنه بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي جرى قبول الفرضية البديلة لمتغير التوجه الريادي في مقابل متغير التسويق المستدام الذي جرى فيه قبول الفرضية الصفرية، بينما جرى قبول الفرضية البديلة بشأن متغير التسويق المستدام وفقاً لخاصية المستوى الوظيفي في مقابل متغير التوجه الريادي الذي جرى فيه قبول الفرضية الصفرية بشأن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محوريها.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

#### 1. نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة: وجاءت نتائجها موضحة في الجدول الآتي:

##### الجدول (17): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

نتائج محور التوجه الريادي	بيّنت نتائج الدراسة أن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لديها توجه ريادي عال.
أظهرت نتائج الدراسة ترتيب الأبعاد حسب درجة توافرها (الاستباقية، الإبداع، الهجومية التنافسية، تبني المخاطرة، الاستقلالية) على التوالي.	كشفت النتائج أن المجموعة تتبنى التسويق المستدام بدرجة عالية.
نتائج محور التسويق المستدام	وأظهرت نتائج الدراسة ترتيب الأبعاد حسب درجة توافرها (منتج مستدام، ترويج مستدام، توزيع مستدام، تسعير مستدام) على التوالي.

المصدر: إعداد الباحثات.

#### 2. نتائج متعلقة باختبار فرضيات الدراسة: وجاءت نتائجها موضحة في الجدول الآتي:

##### جدول (18): نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

الفرضية	النص	النتيجة
الرئيسية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة في التسويق المستدام في المجموعة.	رفض الفرضية
الرئيسية الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة في التسويق المستدام في المجموعة.	قبول الفرضية البديلة
الفرعية الأولى	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التوجه الريادي في التسويق المستدام تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)	رفض الفرضية جزئياً
الفرعية الأولى	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية الجنس.	قبول الفرضية



الضريعية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية العمر.	رفض الفرضية
الثانية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية العمر.	قبول الفرضية البديلة
الضريعية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية المؤهل العلمي.	قبول الفرضية جزئياً
الثالثة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الدراسة التوجه الريادي تعزى لخاصية المؤهل العلمي.	قبول الفرضية البديلة
الضريعية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية المستوى الوظيفي.	قبول الفرضية جزئياً
الرابعة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الدراسة المتمثلة بالتسويق المستدام تعزى لخاصية المستوى الوظيفي.	قبول الفرضية البديلة
الضريعية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية سنوات الخدمة.	قبول الفرضية
الخامسة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي والتسويق المستدام تعزى لخاصية سنوات الخدمة.	قبول الفرضية البديلة

المصدر: إعداد الباحثات.

## ثانياً: التوصيات

الجدول (19): يوضح التوصيات

التوصية	مبررات التوصية	آلية تنفيذ التوصية
حث مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه على الاهتمام بالتوجه الريادي بأبعاده الخمسة.	لتأثيره في أداء المجموعة وتحسن أعمالها الحالية والمستقبلية، وصولاً إلى الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية.	العمل على تعزيز مستوى وعي المديرين بالتوجه الريادي إجمالاً، وإشراكهم في رسم التوجه الريادي بأبعاده، والعمل على دعمه والاستفادة منها.
التشجيع على رفع مستوى الإبداع في المجموعة.	كونه يعزز من قوة أبعاد التوجه الريادي، مما يعكس مدى انتهاج المجموعة للتوجه الريادي في السوق، وإنتاج منتجات مستدامة.	التأكيد على تشجيع الدور الإيجابي الذي يؤديه التوجه الريادي في جوانب عديدة من جوانب أداء الأعمال. الاستمرار برفع مستويات ممارسة التوجه الريادي في المجموعة.
التشجيع على رفع مستوى الإبداع في المجموعة.	كونه يعزز من قوة أبعاد التوجه الريادي، مما يعكس مدى انتهاج المجموعة للتوجه الريادي في السوق، وإنتاج منتجات مستدامة.	تطوير العمل الإبداعي في المجموعة، والاهتمام بالإبداع والمبدعين. سعي المجموعة لطرح منتجات جديدة ومبتكرة بين الحين والآخر. ضرورة تركيز الإدارة العليا على الدراسة والتطوير والتكنولوجيا.

تشجيع الأفراد في المجموعة على الإبداع والتطوير والتحسين.

استغلال المجموعة لمواردها بكفاءة وفاعلية في تطوير  
منتجات جديدة ومبتكرة تلائم رغبات العملاء.

استعداد المجموعة لتنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة  
الممكنة عبر تقديم منتجات واستعمال تقنيات جديدة مقارنة  
بالمنافسين.

سعي المجموعة للدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول  
المنافسين إليها.

حرص المجموعة على رصد المعلومات البيئية؛ بهدف استقلال  
الفرص، وتجنب المخاطر.

العمل على اقتناص الفرص الجديدة.

دراسة تبني مشاريع عالية المخاطر ذات العائد المرتفع.

تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة من دون خوف أو  
تردد.

تخصيص المجموعة موارد كبيرة للوصول إلى الابتكار.

اتباع المجموعة نظام اللامركزية الإدارية.

قيام مديري الإدارات على تفويض صلاحيات جديدة للموظفين.

منح الموظفين السلطة بما يتناسب مع مسؤولياتهم، بما يحقق  
مصالح المجموعة.

السماح للموظفين بالوصول إلى جميع المعلومات الحيوية في  
المجموعة ذات العلاقة بهم.

العمل على منح الموظفين مساحة مناسبة من الاستقلالية  
(المحسوبة)؛ لغرض تمكينهم من أداء أعمالهم بالكيفية  
التي يرونها مناسبة.

التركيز على الفجوات المتروكة في قطاعات المنافسين  
السوقية.

الحفاظ على سرية توجهاتها المستقبلية.

الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين عبر الإستراتيجيات  
التنافسية.

العمل على كسب زيا ن جدد وإشباع احتياجاتهم أفضل وأسرع  
من المنافسين.

مراعاة المشاركة في تحالفات إستراتيجية مع شركات  
خارجية منافسة.

لأن المجموعة سبقت في

استغلال الفرص، مما يكسبها  
ميزة تنافسية كبيرة،  
وبالتالي ريادتها في السوق.

ضرورة رفع مستويات الاهتمام  
بالاستباقية بنحو أكبر في  
المجموعة.

تبني المخاطرة من أجل  
مواجهة التنافس، وضمان  
ريادتها في السوق.

تأكد الباحثات أهمية دعم  
تبني المخاطرة في ممارسات  
عمل المجموعة.

لدعم نجاح المجموعة،  
وتنمية أبعاد التوجه الريادي  
الأخرى.

زيادة ممارسة الاستقلالية في  
المجموعة.

لأن الهجومية التنافسية تعد  
سلوكاً إستراتيجياً مهماً في  
السيطرة والتأثير في الوضع  
التنافسي الشديد في بيئة  
الأعمال.

الاهتمام بتعزيز الهجومية  
التنافسية في المجموعة.

التوصية	مبررات التوصية	آلية تنفيذ التوصية
تشجيع المجموعة على تبني التسويق المستدام في نشاطها التسويقي.	هناك تغيرات حالية ومستقبلية في الهياكل الاقتصادية جعلت من تبني المؤسسات لتسويق المستدام ضرورة لحصولها على ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والبقاء، ومواجهة التحديات في تلبية احتياجات العملاء، ومراعاة المعايير البيئية والمجتمعية وأهداف المجموعة.	سن التشريعات وتطوير الأنظمة والإجراءات من قبل المجموعة الكفيلة بحماية البيئة من التلوث، والحد من مظاهر هدر الموارد لتوفير بيئة آمنة ونظيفة.
تحفيز المجموعة لتطوير منتجاتها لتصبح منتجات مستدامة.	إن تطوير منتج مستدام ذي جودة مناسبة يدرك العميل خصائصه المميزة أمر أساسي لبقاء المجموعة واستمرارها.	رفع مستوى الوعي بأهمية التسويق المستدام لدى جميع العاملين المجموعة.
يجب تبني المجموعة لإستراتيجية تسعير مستدامة تحقق وفورات على المدى الطويل.	يمكن المجموعة من تحقيق أرباح على المدى الطويل، ويمكنها من توفير التكاليف والحصول على ميزة تنافسية.	إعادة تقييم رؤية المجموعة ورسالتها، بحيث تتضمن ما يشير إلى استدامة أنشطتها.
تضمين قضايا الاستدامة ومراعاة الاعتبارات الاقتصادية والمجتمعية والبيئية في	يسهم التوزيع المستدام بتعزيز سمعة المجموعة ويسهل تصدير منتجاتها للخارج، ومن جهة أخرى، فإن	اضطلاع المجموعة بمسؤولياتها المجتمعية والبيئية، والمبادرة إلى تطوير وعي المستهلكين بالاستهلاك المستدام وأثاره.
		تشجيع العملاء وجمهور المتعاملين على تبني المنتجات المستدامة.
		اعتماد معايير بيئية في شراء الطاقة والموارد واستعمالها.
		استعمال تقنيات حديثة للحد من المخلفات والنفايات الضارة خلال مراحل إنتاج المنتجات المستدامة.
		تصميم منتجات ومواد تغليف قابلة لإعادة التدوير والاستعمال.
		تسعير المنتجات على أساس إدراك العميل للمنفعة التي يحصل عليها من المنتج المستدام.
		الموازنة بين التكاليف المتعلقة بالتدابير البيئية والاجتماعية والمستدامة عند تسعير منتجاتها المستدامة.
		استعمال إستراتيجيات مناسبة، إستراتيجية تسعير الكمية الكبرى، وإستراتيجية تسعير الاسترجاع، وإستراتيجية تسعير الإيجار.
		الحرص على الاستفادة من الحوافز الضريبية المتعلقة بالتدابير البيئية والاجتماعية والمستدامة التي قامت بها.
		قياس الدولة بتقديم الحوافز التشجيعية التي تساعد شركات الصناعات الغذائية على خفض تكاليفها وتقديم أسعار مستدامة.
		ضرورة اطلاع المجموعة وانفتاحها على تجارب الشركات العالمية التي نجحت في تطبيق أنشطة التوزيع والنقل المستدامة، بهدف محاكاتها في هذا المجال لتكون نقطة الانطلاق نحو الاستدامة.

عمليات توزيع المنتجات المستدامة.	أي خلل وعرقلة في عملية التوزيع يؤثر سلباً على جميع أبعاد التسويق المستدام الأخرى ويضعف من أدائها.	تأزر الجهود الحكومية والاتحادات الصناعية للعمل على تسهيل توفير الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج، وضمان تدفقها، وتبسيط إجراءات الشحن والتخليص الجمركي، والنظر في تكاليف النقل البيئية والجمركية الحالية.
		استعمال أماكن تخزين آمنة صحياً وبيئياً.
		مراعاة اختيار وسائل النقل ومسارات الطرق من الناحية الاقتصادية والبيئية.
		إدراج خيارات استرجاع المنتجات والأغلفة والعبوات.
تحسين عملية الترويج المستدام المجموعة.	تكسب المجموعة ميزة تنافسية عند تحسينها عملية الترويج المستدام؛ كونه أقوى وسيلة اتصال لرفع الوعي العام بأهمية المنتجات المستدامة، ويُعد الضمان لقبول العملاء بالفروق السعرية الناشئة.	تصميم رسائل إعلانية موجهة للمستهلك للتعريف بالمنتجات المستدامة، وطرق استعمالها.
		ضرورة قيام إدارة العلاقات العامة بالتسويق المستدام واستعمال وسائل الاتصال الحديثة للترويج لمنتجاتها.
		مشاركة المجموعة بالمبادرات البيئية والمجتمعية، وذكرها بحملاتها الترويجية.
		تكثيف المجموعة لوسائل تنشيط مبيعات (العروض الترويجية) على المنتجات المستدامة.

المصدر: إعداد الباحثات.

## المراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو جبارة، ع. ز. (2020). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- أبو زيد، د. ع. (2022). ممارسات التسويق المستدام وتأثيرها في الكفاءة التسويقية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، 3(2)، 423-473.
- أبو وردة، ش. ح. (2017). التسويق المستدام: مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية (الطبعة الأولى). الجيزة: دارتنوير للنشر والتوزيع.
- بن الشيخ، م. (2018). دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراة غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- التميمي، ر. ع. (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقية ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(2).
- جميل، م.، وحسان، م.، والبرقي، س. (2022). دور التسويق المستدام في العلاقة بين الإنتاج المرن وسلاسل الإمداد المستدامة بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، 2، 278-348.
- حمودي، و. ح.، وروؤوف، ر. ع. (2022). دور نهج Gemba Kaizen في تعزيز التسويق المستدام: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية في بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2(2)، 33-52.
- خليفة، س.، وجميل، خ. (2015). الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينته من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(86).
- الدربي، م. إ. (2021). أثر التوجه الريادي في تعزيز رأس المال المعرفي في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر القيادات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- دويدار، م. (2018). الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية بين التسويق المستدام والتوجه الريادي لشركات الصناعات الغذائية في محافظة دمياط. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة*، 4(42)، 86-135.

- الزغلي، م. (2022). أثر التوجُّه الريادي في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة ديوان رئاسة جامعة عدن (أطروحة دكتوراة غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، الخرطوم-السودان.
- شراد، ي. (2011). إستراتيجية تطوير وظيفية التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الشريف، أ. ع.، والعبدي، ح. ع.، والبزار، م. ع. (2020). مدى إمكانية تطبيق التسويق المستدام بجامعة بنغازي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة تحت شعار الأهداف العالمية للتنمية المستدامة - الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل، جامعة بنغازي، 9-10 نوفمبر 2020.
- صلاح الدين، أ. ض. (2015). نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجُّه الريادي لتكنولوجيا المعلومات: بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد-العراق.
- الطائي، ه. م.، والسلمان، ث. أ. (2022). دور تقانة التصنيع الذكي في التسويق المستدام: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية في بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، (2)، 155-175.
- عبد الظاهر، م.، وحسن، س.، وعبد الحميد، م. (2017). التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر: الفرص والتحديات. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم*، (1/1)، 11.
- عبد العزيز، ح. ج. (2020). ممارسات التسويق المستدام كمدخل لريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأغذية والمشروبات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، (3)، 21، 1079-1148.
- عبد الله، ح.، وعبد الله، ع.، وصالح، ز. (2018). متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الأقسام الإنتاجية. *مجلة تنمية الرفادين*، (119)، 37، 202-223.
- العتار، ف. ح.، والعوادي، ه. ف. (2021). التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجُّه الريادي للمنظمات: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. *مجلة أهل البيت*، (28)، 1، 387-416.
- علي، ش.، والأمير، ع. (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجُّه الريادي وعوامل نجاح المشروع: بحث استطلاعي في شركة الزوراء العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (112)، 25.
- العوادي، ه. ف. (2021). التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجُّه الريادي للمنظمات (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء - العراق.

- غانم، آ. خ.، والصقال، أ. ه. (2022). تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الإستراتيجية وفق نموذج بورتر؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا والوسطى لمصنع القطنية في بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 26، 170-148.
- القيسي، ف. ح.، والطائي، ع. ح. (2014). الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، وأمثلة وقضايا معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- كريدي، ب. ع.، وحمزة، س. (2021). دور التوجُّه الريادي في تحقيق الأداء المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى طيبة وبابل الأهلي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، (24)، 1، 74-58.
- محمد، س. ب.، وأما، م. س.، والرميدي، ب. س. (2021). أثر القيادة المستدامة والتوجُّه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، (3)، 20، 310-261.
- مرهج، م.، وحسن، ب. م. (2020). قياس مستوى التوجُّه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الأربعة والخمسة نجوم في مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة حماة*، (7)، 3، 68-53.
- نصور، و. (2020). دور التسويق المستدام في تحقيق الكفاءة التسويقية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات المعدنية /بردی. *مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (1)، 42، 751-733.
- ويسى، ص. م.، والملا، ح. ع. (2022). أثر ممارسات العدسة الإستراتيجية في التوجُّه الريادي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (دنانير سابقاً)*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، (27)، 1، 33-8.

#### ثانياً: المصادر والمراجع الإنجليزية

- Arshi, T. A. (2016). *Entrepreneurial orientation and its impact on innovation intensity in the Omani corporate sector* (Published PhD Thesis). University of Bedfordshire.
- Danciu, V. (2018, June). The changing focus of green marketing: From ecological to sustainable marketing (III). *The Romanian Economic Journal*, XXI(68), 121–144.
- Danciu, V. (2018, March). The green marketing focus changing: From ecological to sustainable marketing (II). *The Romanian Economic Journal*, XXII(67), 145–193.
- Kabiri, F., & Salehi, M. (2013). Entrepreneurial orientation in exporter and non-exporter SMEs. *Advances in Environmental Biology*, 7(8).
- Kohtamäki, M., Heimonen, J., & Parida, V. (2019). The nonlinear relationship between entrepreneurial orientation and sales growth: The moderating effects of slack resources and absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 100, 100–110.

- Kortam, W., & Mahrous, A. A. (2020). Sustainable marketing: A marketing revolution or a research fad. *Archives of Business Research*, 8(1).
- Kotler, P. (2018). *Marketing management* (17th ed.). Prentice-Hall.
- Solikahan, E. Z., & Mohammad, A. (2019). Development of entrepreneurial orientation. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 4(1), 31–37.
- Tollin, K., & Christensen, L. B. (2019). Sustainability marketing commitment: Empirical insights about its drivers at the corporate and functional level of marketing. *Journal of Business Ethics*, 156, 1165–1185.