



تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارِع : بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية/الدورة

أ.د فضيلة سلمان داود
جامعة بغداد , كلية الادارة والاقتصاد,
بغداد, العراق
drdrdr95@yahoo.com

الباحث/ اسراء مؤيد عبد الكريم
جامعة بغداد , كلية الادارة والاقتصاد
بغداد, العراق
asraaa900@yagoo.com

Received: 9/9/2020

Accepted :4/10/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مستخلص البحث:

يهدف البحث الى تحديد دور اتخاذ القرار الريادي في تحسين أنشطة الاداء البارِع في الشركة المبحوثة، كما تتجلى أهمية البحث من خلال مساعدة شركة توزيع المنتجات النفطية /الدورة في توجيه اهتمامها بتحسين القرارات الريادية التي تؤثر على الاداء في الشركة المبحوثة لما لها دور بارز في المجتمع الصناعي العراقي لمتغير اتخاذ القرار الريادي الذي يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة ويحدث هذا عندما يكون للشركة توجه ريادي وبناء خطة استراتيجية جيدة من قبل القادة البارِعين في الشركة المبحوثة . اعتمد الباحث أسلوب المنهج التحليلي لإنجاز البحث، وتم اختيار مجتمع البحث المتمثل بشركة توزيع المنتجات النفطية ، وتم اختيار القيادات الإدارية ، فضلاً عن اختيار أسلوب العينة القصدية، إذ بلغت عينة البحث (164) شخص موزعين الى القيادات الإدارية ، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في البحث مستندة بالمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية، وتم استخدام برنامج (Spss v.23) وبرنامج (Microsoft Office 2010) ولخص البحث العديد من النتائج اهمها حققت اغلب فقرات ابعاد اتخاذ القرار الريادي والاداء البارِع أهمية لشركة توزيع المنتجات النفطية .

المصطلحات الرئيسية للبحث : اتخاذ القرار الريادي , الاداء البارِع

(البحث مستل من رسالة لم يتم مناقشتها تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارِع على وفق اليقظة)

المقدمة :

تسعى منظمات الاعمال للفوز بمضمار المنافسة للحفاظ على مكائنها في السوق، وللخروج عن نطاق بيئة اعمالها من النطاق الضيق الى النطاق الواسع للكشف عن الفرص الموجودة والمحتملة في بيئتها التنافسية وكيفية استثمار هذه الفرص سواء في الاسواق المحلية و الدولية معا لتحقيق اداء بارع في تلك الاسواق، وبسبب هذا الدور الذي تقوم به مثل هذه المنظمات اكتسبت صفة الريادية في عالم الاعمال، فهي تسعى الى اعتماد اساليب مبتكرة وجديدة من اجل التفوق على المنافسين. وحيث اصبحت غاية كل منظمة اعمال الوصول الى الريادية، وتحدد قدرة المنظمات على تحقيق الريادية بقدرة الافراد الموجودين داخلها، عبر الجهود المبذولة من قبلهم والتي تسهم في تعزيز وخلق قيمة جديدة. وبهذا اصبحت ريادية الاعمال سمة استراتيجية للنمو والميزة التنافسية والتي يمكن أن تسهل عملية الدخول الى الاسواق الدولية. ولكي تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ على الريادية والنمو في اعمالها، لا بد أن تسعى الى اتخاذ قرارات ريادية، كما ان التوسع في الاعمال يحتاج الى وجود معايير وآليات فاعلة لاتخاذ القرارات الريادية عبر كل المستويات التنظيمية، ويتجسد هذا الدور عبر اختيار اعضاء مجلس الادارة ومدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين من اصحاب المهارات الريادية الذين يسهمون في رسم التوجهات الاستراتيجية الملانمة التي تحقق النجاح والتفوق للشركة، فالمنظمات الصناعية ينبغي عليها الاستجابة للتغيرات البيئية لما يشهده عالم الاعمال اليوم من شدة المنافسة، والعمل المتسارع نحو تقديم منتجات متطورة تتناسب مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وفي ظل هذا التطور اصبح على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على إختيار المجالات التي تضمن لها التفوق وتحقيق الاداء البارع من خلال اتخاذ القرار الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية وحالة اللاتأكد. إذ من اهم التساؤلات هل تمتلك ادارة الشركة المبحوثة فكرة واضحة عن اتخاذ القرار الريادي؟ هل توجد علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار الريادي و الاداء البارع؟ هل يؤثر اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع؟

يمكن أن تتمحور أهمية البحث الحالي حول تحليل دور القرار الريادي وتأثيره في الاداء البارع كونه أصبح مصدراً مهماً للميزة التنافسية. حيث ان المنظمات اليوم تسعى لتطوير الأفكار الريادية والتي تلعب دوراً اساسياً في ضمان نجاحها، ويستمد البحث أهميته من خلال المتغيرات التي يسלט البحث الحالي الضوء عليها فضلاً عن ذلك يمكن أن يمتاز البحث الحالي بتصدية لموضوع حيوي وحديث في الكتابات ذات الصلة بالريادة إذ يمثل اتخاذ القرار الريادي محور اهتمام الباحثين في مجال البحوث الريادية في الوقت الراهن. توجية اهتمام عينة البحث الى مفهوم الاداء البارع الذي يساعد في اتخاذ القرار الريادي من خلال اطلاق عينة البحث على بيئتها الداخلية وتشخيص نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات الموجودة في بيئتها الخارجية لغرض صنع واتخاذ القرار المناسب لها. ان الهدف الرئيس للبحث الموسوم تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع في المنظمات الصناعية العراقية، والمتمثلة بعينة البحث وهي شركة توزيع المنتجات النفطية، ومن الهدف الرئيس يمكن للباحث وضع اهداف فرعية أخرى تم اشتقاقها من الهدف الرئيس والتي تتلخص ببيان دور ابعاد اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع واي الابعاد اكثر علاقة وتأثير في الاداء البارع. ببيان تأثير اتخاذ القرار الريادي في تحسين اداء الشركة المبحوثة.

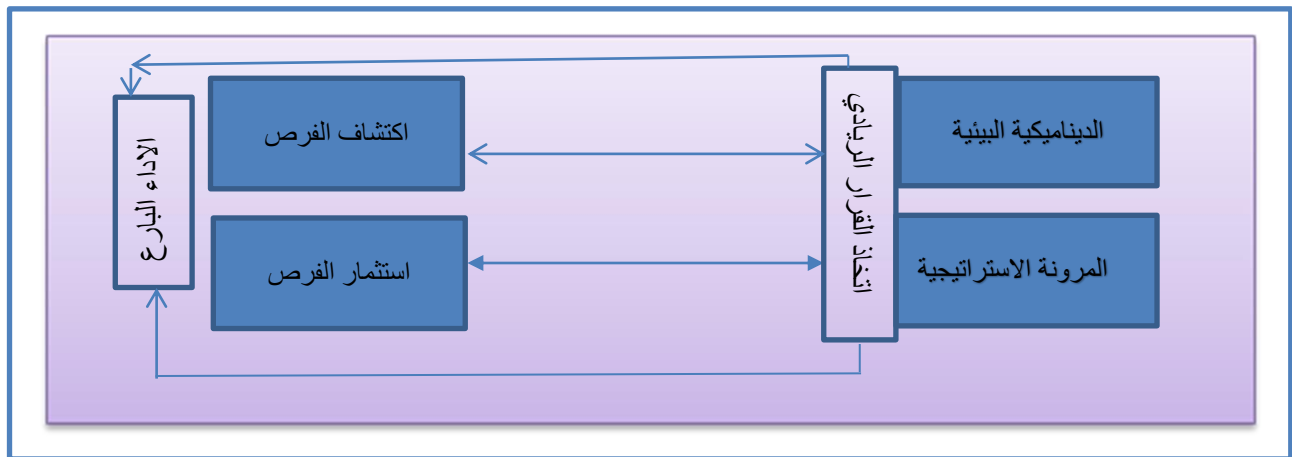
من خلال ذلك تحققت اهداف البحث فقد تم هيكلته على اربع محاور رئيسة هي تضمن المحور الاول المنهجية البحث، المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، المحور الثالث الجانب التطبيقي للبحث، المحور الرابع الاستنتاجات .

المبحث الاول / منهجية البحث

يقدم المبحث توضيح ومناقشة الاجزاء الاساسية لمنهجية البحث والتي سيتم توضيحها وكما يأتي:

اولا- مخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث استنادا الى مشكلة واهمية واهداف البحث والذي يعبر عن العلاقات المترابطة بين متغيري البحث وكيف يمكن ان يسهم اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع
أ- المتغير المستقل: ويتمثل اتخاذ القرار الريادي وابعادها المتمثلة بالتالي:
1. الديناميكية البيئية 2. المرونة الاستراتيجية
ب- المتغير التابع: ويتمثل الاداء البارع وابعادها المتمثلة بالاتي:
1-استكشاف الفرص. 2- استثمار الفرص.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

ثانيا- فرضيات البحث

استنادا الى مشكلة واهداف البحث وبلاستعانة بالمخطط الفرضي للبحث, تم تحديد فرضيات البحث الرئيسية والفرعية كالآتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار الريادي والاداء البارع. هذه الفرضية الرئيسية يتفرع منها فرضيات فرعية:
(1-1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار الريادي واستكشاف الفرص.
(2-1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار الريادي واستثمار الفرص.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير لاتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
(1-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار الريادي في استكشاف الفرص.
(2-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار الريادي في استثمار الفرص.

ثالثا- بناء مقياس البحث

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد الاستبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكيفها لتتلائم مع اغراض البحث الحالي, ويوضح جدول (1) متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها:

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	التسلسل	المصدر
اتخاذ القرار الريادي	الديناميكية البنائية	6	6-1	(Li&Liu,2014)
	المرونة الاستراتيجية	6	12-7	(Zhou&wu ,2010)
الاداء البارع	الاستثمار	5	34-30	(Hussei & Al-Ani2018)
	الاستكشاف	5		

رابعا- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية مجتمعا للبحث وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن, اخذين بنظر الاعتبار ان الشركة لديه نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية, وذلك لتعاونهم مع الباحث لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته في انجاز البحث الميداني.
عينة البحث: اذ تم توزيع الاستمارات على القيادات الادارية (مدير عام, معاون مدير عام, رئيس القسم, مدير شعبة) لشركة توزيع المنتجات النفطية

خامسا- حدود البحث: تحدد البحث الحالي بما ياتي

أ- الحدود البشرية: تم اختيار عينة البحث من (مدير عام, نائب مدير عام, مدراء الأقسام والشعب) في شركة توزيع المنتجات النفطية. وقد تم توزيع عينة البحث على وفق (الجنس, والعمر, والمؤهل, ومدة الخدمة).
ب- الحدود المكانية: اختار الباحث شركة توزيع المنتجات النفطية لتطبيق البحث.
ج- الحدود الزمانية: امتدت مدة تنفيذ البحث شهر تخللتها مدة توزيع الاستبيان على القيادات الادارية وتم خلالها جمع البيانات من عينة البحث.

سادسا- وسائل جمع البيانات والمعلومات

أ. الجانب النظري: تمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات ودراسات ورسائل واطاريح علمية, فضلا عن الاستفادة من شبكة المعلومات (الانترنت).
ب. الجانب التطبيقي: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان باعتبارها الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاما مع طبيعة الدراسة الحالية, وقد صممت الاستبانة وفقا لاهداف البحث وفرضياتها متضمنة جزئيين رئيسيين, اذ تضمن الجزء الاول المعلومات التعريفية الخاصة بعينة البحث, اما الجزء الثاني فقد اشتمل ابعاد البحث والمتمثلة ب(اتخاذ القرار الريادي, الاداء البارع). واستخدام مقياس(ليكرت الخماسي) في تحديد الاجابة على فقرات الاستبانة.

سابعا- وسائل التحليل الاحصائي

تم استخدام التحليل الاحصائي (spss) في ادخال وتحليل بيانات البحث, ومن اهم الادوات الاحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الاتي:

- 1- الاساليب الاحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز اجابات عينة البحث وتشتمل وكالاتي:
أ. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات البحث.
ب. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت لقيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية.
ج. معامل الاختلاف: لتحليل نتائج اجابات افراد عينة البحث وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن الوسط الحسابي.
- 2- الاساليب الاحصائية التحليلية:
أ. معامل الارتباط لسبيرمان: استخدم لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.
ب. معامل الانحدار الخطي البسيط: استخدم لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني / الجانب النظري لمتغيرات البحث

يتكون الجانب النظري من مبحثين رئيسيين: خصص المبحث الأول لغرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في اتخاذ القرار الريادي، فيما يخص المبحث الثاني الأداء البارع والذي يمثل المتغير التابع، وسيجري عرض مكونات هذين المبحثين بالتعاقب وكما يأتي:

أولاً: اتخاذ القرار الريادي

1- مفهوم اتخاذ القرار الريادي

يتمتع رواد الأعمال بالأفضليات المعرفية والأطر العقلية التي تؤثر على عملية صنع القرار، إذ يعد اتخاذ القرار الريادي عاملاً رئيسياً، بمثابة حافز لعملية خلق ميزة تنافسية، ويعزى ذلك إلى القدرات المميزة التي يمتلكها رواد الأعمال في مجال استثمار فرص السوق التي تنطوي على إمكانات عالية لخلق القيمة، يتم اتخاذ القرار في ثلاث نقاط: (Mohammadi et al.,2019:26)

(1) مرحلة الذكاء: تتكون هذه المرحلة من إيجاد وتحديد وصياغة المشكلة أو الموقف الذي يتم بموجبه اتخاذ القرار (القرارات بشأن ما ينبغي تقريره)

(2) مرحلة التصميم: خلال هذه المرحلة، يتم إنشاء حلول بديلة. في هذه المرحلة، يتم إجراء نشاط بحثي واسع للعثور على الخيارات المتاحة. يجب تحديد هدف اتخاذ القرار في هذه المرحلة.

(3) مرحلة الاختيار: في هذه المرحلة، يتم تقييم الخيارات التي تم إنشاؤها في المرحلة السابقة واختيار واحد منها.

يرى (Khuong&An,2016:106) أن أول القرارات التي يتخذها رواد الأعمال، هو قرار تبني السلوك الريادي، ويحدث ذلك عندما تكون المنفعة الإجمالية التي يتوقعون الحصول عليها نتيجة ممارسة النشاط الريادي أكبر من المنفعة المتوقعة من أفضل فرص العمل التي يمكنهم إيجادها في السوق. كما يمكن تحديد المنفعة الإجمالية بأنها فوائد مستمدة من خمسة عوامل تشمل: الدخل، الاستقلالية، تحمل المخاطر، جهد العمل، والامتيازات المرتبطة بالعمل الحر.

وجد (Alshibani,2013,3) أن رواد الأعمال الخبراء يتجنبون أبحاث السوق وجمع المعلومات التنبؤية. إنهم يفضلون العمل مع الأشياء التي تقع تحت سيطرتهم، حيث يمكنهم تغيير الأهداف بدلاً من مطاردة الوسائل التي ليست بحوزتهم. ذلك أن رواد الأعمال منفتحين على المفاجآت، وأكثر حرصاً على تشكيل أو إتخاذ الفرص من البحث عنها. لذا يمكن للمدراء الذين لديهم مجموعة متنوعة من الموارد أن يختاروا خيارات متنوعة لتحقيق هدف ما. من ناحية أخرى، يمتلك رواد الأعمال موارد قليلة أو معدومة لتحقيق غايات خيالية. بالتالي، فإنهم يقومون بتكييف نهج التأثير حيث ينتجون حلولاً مرضية، بدلاً من البحث عن الحلول المثالية، بناء الفرص بدلاً من البحث عنها.

لذا حاول (Smolka et.al,2016:23) تحقيق فهم أفضل لتأثير الأسلوب الذي يعتمده الريادي في إتخاذ القرار، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مستوى الأداء والنجاح الرياديين. إذ يستخدم أسلوبان هما (التأثير والتفكير السببي) يستخدم التأثير في حالات عدم التأكد في حين يتم استخدام التفكير السببي عندما يكون المستقبل قابلاً للتنبؤ به. إذ مع التفكير السببي، سيحدد رواد الأعمال الأهداف لتحقيقها والبحث عن الموارد اللازمة للقيام بذلك. أما في التفكير المؤثر، فسيحدد رواد الأعمال الأهداف وفقاً للموارد الموجودة في حوزتهم. كثيراً ما تشير مؤلفات ريادة الأعمال إلى أن تبني منطق إتخاذ القرار المؤثر يمكن أن يكون واعداً لمؤسسي المنظمات.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية في مجال السلوك التنظيمي لإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي نجد أن هناك تباين واضح في تعريف إتخاذ القرار الريادي فقد أورد العديد من الباحثين عدد من المفاهيم لإتخاذ القرار الريادي كما في الجدول (2) أدناه:

جدول (2) تعاريف اتخاذ القرار الريادي وفق اراء الباحثين

ت	الباحث	السنة	التعريف	التركيز
1	Gabrielsson & Politis	2011	الحاجة إلى فهم أفضل للكيفية التي تحل بها العقول البشرية المشاكل واتخاذ القرارات في بيئات ريادة الأعمال .	حلول للمشاكل
2	McMullen	2015	يشير اتخاذ القرار إلى العملية الكاملة لاختيار مسار العمل.	مسار عمل
3	Wei & Robert	2016	"الخيارات التي يتخذها رواد الأعمال عند مواجهة الفرص الريادية".	الفرص ريادية
4	Mohammadi et al.	2019	الخيارات التي يتخذها رواد الأعمال عندما يواجهون فرصاً ريادية إذ إنه نهج يستخدم فيه رواد الأعمال الإدراك لمراجعة الحكم والقيام بالاختيارات نشاطهم في مجال الريادية ، مثل تقييم الفرص وإنشاء الأعمال التجارية.	فرص ريادية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تقديم تعريف اجرائي لاتخاذ القرار الريادي على انه العملية التي يقوم بها رواد الأعمال بتجميع ومعالجة المعلومات من بيئاتهم التنظيمية الداخلية والخارجية، في محاولة للحد من التلاؤك واختيار الإجراءات المناسبة لايجاد البدائل الممكنة لحل المشاكل التي تواجههم الان وفي المستقبل.

2- خصائص صانع القرار الريادي

ان اتخاذ القرارات الريادية هي ميزة فريدة من نوعها ، حيث غالباً ما يكون التعبير عن عملية صنع القرار أمراً معقداً في بعض الأحيان، ففي الوقت الحاضر ، يسعى عدد متزايد من الباحثين إلى تحديد الخصائص المعرفية لرواد الاعمال وأنماطهم الإدراكية ، واكتساب نظرة ثاقبة على الآليات الدقيقة والمعرفية لدى صانعي القرار الريادي (Miao&liu,2010:358) .

أن الخصائص الشخصية لصانع القرار تؤثر على القرارات المتخذة. ففي المنظمات الصغيرة من المتوقع أن يتم تقليل العقلانية بسبب الشخصية القوية وتأثير رجل الأعمال ، إذ أنهم يدركون ويفكرون في المخاطر ويميلون إلى التعميم بسهولة من خلال الخبرة ، و غالباً ما تكون هناك ثقة بالنجاح (Uru et.al,2011:544) .

ان الأفراد غير متجانسين في معتقداتهم ورغباتهم ، فإن هذه الاختلافات تساعد في توضيح سبب اختيار البعض ليصبحوا رجال أعمال ، ولماذا يختار الآخرون الأدوار الإدارية أو غيرها من الوظائف؟ ، إذ يتمتع رواد الاعمال بمستويات أعلى من الفردية والانفتاح على التغيير وتعزيز الذات ومستويات أقل من القوة والتوافق مقارنة بغير رواد الأعمال ، حيث يبدو أن رواد الاعمال لديهم أيضاً أسلوب تفكير أكثر تنوعاً يوازن بين المقاربات الخطية (أي التحليلية والعقلانية والمنطقية)، وغير الخطية (أي ، بديهية ، إبداعية ، عاطفية) للتفكير في موقف ما علاوة على ذلك ، من المرجح أن يرى رواد الأعمال مواقف تتعلق بنقاط القوة الشخصية ، وتمثل إمكانات الربح أكثر من غير رواد الأعمال ويمكن ان تتلخص هذه الاختلافات بالاتي :

(Williams&Shepherd,2015,31-32)

1- تساعد الاختلافات المرتبطة بنوع الجنس في تفسير التباين في اتخاذ القرارات بين رواد الأعمال.

2- رجال الأعمال غير متجانسين في حجم وطبيعة تجاربهم ، وهذه الاختلافات لها تأثير على صنع القرار الريادي.

3- رجال الأعمال غير متجانسين في تفكيرهم المعرفي ، وتؤثر هذه الاختلافات على عملية اتخاذ القرارات الريادية.

4- رجال الأعمال غير متجانسين في ردود أفعالهم العاطفية ، التي تؤثر على اتخاذ القرار.

3- ابعاد اتخاذ القرار الريادي

تتعدد ابعاد اتخاذ القرار الريادي من وجهة نظر الباحثين ، حيث يعتبر من الضروري للادارة العليا اتخاذ القرارات المناسبة ، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق استراتيجية واهداف الشركة لتحقيق رضا الزبائن. لذا قام الباحث بأجراء مسح من خلال الاطلاع على عدد من الادبيات والدراسات المتعلقة بمفهوم اتخاذ القرار الريادي فقد تم اختيار واعتماد الابعاد التالية في البحث وهي:

أ. الديناميكية البيئية

تشير الديناميكية إلى المدى الذي تكون فيه البيئات التي تعمل فيها المنظمات الجديدة خاضعة لسرعة لا يمكن التنبؤ بها على مستويات عالية من عدم التأكد البيئي. من المرجح أن تحفز البيئات شديدة الديناميكية مستويات عالية من النشاط بين رجال الأعمال من البيئات الأقل ديناميكية. وعلى هذا النحو، فإنها تنطوي في كثير من الأحيان على مستويات عالية من اللاتأكد والمخاطرة، بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ القرارات الرئيسية على أساس معلومات غير كاملة. (Baron & Tang, 2011:52).

ان الديناميكية البيئية المعتدلة تظهر عندما تكون البيئة مستقرة نسبياً مع عدم وجود تغيير في تفضيلات الزبائن، بينما في بيئة متقلبة مع فرص عابرة وتهديدات من المنافسين مثل الاضطرابات البيئية تقلل من الموقف التنافسي والقيمة المحتملة للقدرات الحالي، مما يجبر المنظمات على إجراء تغييرات متكررة ومعقدة. إذ ان في المنافسة الشديدة يصعب الحصول على الموارد، وبالتالي، الاستشعار بكفاءة إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب وتنفيذ ديناميكي مع التغيير البيئي هو السبيل الوحيد للمنظمات للحصول على سلسلة من مزايا قصيرة الأجل، وعلى العكس، من بيئة أقل ديناميكية حيث يسهل الحصول على الموارد إذ يمكن للمنظمات تنفيذ الاستراتيجيات ونشر الموارد بحرية لمواكبة التغيير البيئي حتى لو كانت القدرات الديناميكية ضعيفة نسبياً يمكن الحصول على تنافسية على المدى البعيد. لذلك نجد ان في بيئة مستقرة نسبياً تكون القدرات كافية لتلبية متطلبات الزبائن، كسب أرباح أعلى والحفاظ على مزايا تنافسية. (Li & Liu, 2014:2795)، ونظراً للمستويات العالية من عدم التأكد البيئي في صناعة الأعمال التجارية، يمكن أن تكون التغييرات في بيئة الأعمال غير متوقعة، ويمكن أن تكون أهداف السوق غير محددة أو غير معروفة. (Yang & Gabrielson, 2017:2).

ان قياس هذا المتغير يتطلب تقييم مدى يقين الأفراد من أنهم يستطيعون أداء كل من الأدوار والمهام المرتبطة بإدارة المشاريع و تسجيل تصنيفات الأفراد في التقييم البيئي والاجتماعي إذ أن هذا المقاس وسيلة مقبولة لقياس الكفاءة الذاتية لتكييفها للاستخدام وللاستيعاب الاختلافات بين البيئة التي يواجهها الأفراد في دراستهم لإدارة الشركة والمستمدة من صناعات متعددة والبيئة التي يواجهها رواد الأعمال الذين يديرون مشاريع جديدة في بيئة ديناميكية (Forbes, 2005:601).

ب. المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لتحطيم الروتين المنظمية، وللتغلب على الجمود التنظيمي، والحفاظ على الاستكشافية والابتكارات. ولأن المرونة الاستراتيجية تؤكد أيضاً على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تكوين العمليات، فإنها تعكس القدرة التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق. من خلال التأكيد على الاستخدام المرن للموارد لدعم التطبيقات الجديدة، إذ ان المرونة الاستراتيجية تخلق بيئة للشركة يمكن استيعابها واستخدامها بشكل أفضل للمعلومات، مما يزيد من قدرتها الاستيعابية المحتملة لتطوير الابتكار الاستكشافي. إن المرونة الاستراتيجية تركز على الالتزام السريع بالموارد اللازمة لإجراءات جديدة استجابة للتغيير، إنه يعزز رغبة الشركة في التخلي عن الاستثمار الحالي في مقابل التنمية (Zhou & Wu, 2010:551).

ثانياً: الاداء البارع1- مفهوم الاداء البارع

تمتد جذور كلمة (البراعة. Ambidexterity) الى عام (1976) وهي كلمة لاتينية الاصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه في نفس الوقت واول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين امثال (Burns & Stalker, 1961) (Thompson, 1967) وتعد البراعة واحدة من اهم المواضيع التي اثارت اهتمام الباحثين، إذ اكتسب التأثير في البحث العلمي كقدرة اساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Comez et al, 2011:77)، وقد اشار (Huang, 2010:3) الى ان الاداء البارع اصبح اتجاهاً ينبثق في كل من حقول الادارة التنظيمية وادارة المعرفة، إذ ان الفكرة الرئيسية للاداء البارع هي التعامل بشكل اني مع الانشطة المتكاملة لقابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية، وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية، ويرى (Clercq et al, 2012:5-6) ان مصطلح البراعة يشير الى القدرة على متابعة شينين متباينين في نفس الوقت مثل (الاستكشاف والاستثمار)، و(الكفاءة والمرونة، والمواعاة، والقدرة على التكيف)، و(الابتكار، والتميز)، وتحديد المواقع الاستراتيجية منخفضة التكلفة او التكامل العمودي، والاستجابة المحليه العالميه. وان مفهوم البراعة يطبق في مستوى عمليات الفريق ويتحدى التأثير بالابداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من

خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق (Tempelaar , 2010:75). والجدول (3) يوضح مجموعه من تعريف المتعلقة بالاداء البارِع .

جدول (3) مفهوم المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحث
قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف او التعديل في ظروف السوق المضطربة بدعم من مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية.	Singh et al , 2013:1442
تفاعل مستمر بين مفهومين متناقضين الاستراتيجية والمرونة وبذلك يكون مفهوم المرونة الاستراتيجية هي فهم التفاعل بين التغيير والاستمرار.	Nelsson et al , 2014:14
سمة من سمات استراتيجية المنظمة ولديه القدرة على التغيير في الوقت المناسب وفقا للتغيرات في البيئة.	Huang , 2018:1330

من وجه نظر الباحثة ان الاداء البارِع هو قدرة المنظمة على السعي في الاستكشاف والاستثمار وقدرتها على استثمار الكفاءات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة وتحسين المعرفة الموجودة .

ثانيا- اهمية الاداء البارِع

يرتبط الاداء البارِع بتحقيق النجاح على الامد الطويل كونه يبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار بشكل متزامن, وقد حددت الادبيات العلمية اهمية الاداء البارِع كما يلي:-

1- ان الاداء البارِع مهم في ممارسة الادارة لاعمالها مع الاخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات, والحاجة الى الاستكشاف والاستثمار على حد سواء. (Ortego&Azorin,2018:85) .
2- اهميتها عبر مجالات (الادارة الاستراتيجية ، الابتكار وادارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي والتكيف، نظرية المنظمة، والسلوك التنظيمي) (Simsek,2009:597).

ثالثا- مداخل الاداء البارِع

1- البراعة الهيكلية: البراعة الهيكلية هي تصميم او شكل تنظيمي لايحتوي فقط على وحدات فرعية منفصلة للاستكشاف والاستثمار، ولكن ايضا اختصاصات وانظمة وحواجز وعمليات وثقافات مختلفة لكل وحدة، لذا فان قدرة الادارة العليا على دمج الوحدات الفرعية للاستكشاف والاستثمار على مستوى المنظمة لتحقيق تلك البراعة في أنشطة الوحدات التنظيمية المتميزة (Schudy,2010:6)، لذا تعتمد البراعة الهيكلية على الفصل الهيكلي بين الوحدات المختلفة التي تركز على الاستكشاف والاستثمار (Reynaert,2018:16)
2- البراعة السياقية: تتحقق البراعة السياقية من خلال بناء مجموعة من العمليات او الانظمة التي تمكن وتشجع الافراد لاصدار احكامهم وقراراتهم الخاصة حول كيفية تقسيم الوقت بين المطالب المختلفة من اجل الموانمة والقدرة على التكيف (Shoba,2017:24) , من مزايا البراعة السياقية هو تحقيق البراعة للمنظمة في بيئة الاعمال غير المعقدة (Allen,2013:11-12), واهم ما تميز جوانب البراعة السياقية هي (الانضباط, الامتداد, الدعم, الثقة).

2- البراعة المتسلسلة: تعد البراعة المتسلسلة كفة من الاداء البارِع لان مفهوم البراعة يعتمد على القدرة التنظيمية الفعالة لادارة الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد , وتشير البراعة المتسلسلة (بالتوازن المتقاطع) التي تنجح فيها فترات الاستثمار , وفترات الاستكشاف (Boukamel&Emery,2017:7) ويمكن للبراعة المتسلسلة ان تحقق مهارة مع مرور الوقت على الرغم من ان المنظمة تركز على الموارد في اتجاه واحد محدد, ميزة هذا النوع من البراعة المتسلسلة يسمح للمنظمات ان تقدم على المشاريع لتطبيق الاساليب الادارية المختلفة في مختلف المراحل (Jacobsson et.al:2018:18), وتعتمد البراعة المتسلسلة على تتابع الهياكل المتوازية التي تركز على الاستكشاف او الاستثمار (Reynaert,2018:13-16).

رابعا- ابعاد الاداء البارِع

1- استكشاف الفرص : ان استكشاف الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة , والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة , ويؤدي الى ظهور زبائن واسواق جديدة, وتكوين قوتوات توزيع جديدة, فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث, والاختلاف, والمرونة لذلك ان أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة , عمليات او خدمات (Simsek , 2009:602) ويرتبط الاستكشاف بعده أنشطة منها البحث, الاختلاف, المخاطر, المرونة، التجريب، الابتكار الجذري، التنوع وانشاء منتجات وخدمات جديدة وتميز بسلوك

طويل الاجل ,يستفد الاستكشاف من المنظمات على المدى الطويل من زيادة فعاليتها من حيث نمو الحصة السوقية ونمو المبيعات وادخال منتجات جديدة (Abuzaid,2016:331).

2-استثمار الفرص: اشار(Pai , 2007:24-25) الى ان الاستثمار الامثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الانشطة لخلق قيمة في الامد القريب, حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية, ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية ايضا. ويرتبط الاستثمار بعدة أنشطة منها بالتحسين, الاختيار, الكفاءة, الانتاج, التنفيذ, الصقل, التنقيح, الابتكار الجذري وتقليل التباين.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

المبحث الاول /عرض وتحليل استجابات العينة لتغيرات البحث

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likart) والذي يتألف من خمسة فئات والتي تتراوح من اتفق تماما والتي حصلت على أعلى رتبة (5) في المقياس إلى لا اتفق تماما والتي حصلت على أدنى رتبة (1) فيه .

و استخدم لهذا الغرض جدول التوزيع التكراري و الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و معامل الاختلاف و الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

ولغرض استخراج الوسط الحسابي الفرضي لا بد من تحديد المدى (اكبر قيمة – اقل قيمة) (1-5) = 4 ثم تم تحديد طول الفئة من خلال قسمة المدى على اكبر قيمة (5/4) = 0.80 ، لذا تم تحديد الفئات ادناه والتي يمكن معرفة مستوى الوسط الحسابي لكل فقرة وبعد ومتغير رئيس :

جدول (4) مقياس الوسط الفرضي

المدى	طول الفئة	الفئات
منخفض	1.80-1	الفئة الاولى
معتدل	2.60--1.81	الفئة الثانية
عال	3.40--2.61	الفئة الثالثة
عال جدا	4.20--3.41	الفئة الرابعة
ممتاز	5.00-4.21	الفئة الخامسة

1) وصف استجابات عينة البحث للقيادات الادارية لشركة توزيع المنتجات النفطية لغرض تغطية الجانب التطبيقي من البحث ، تم توزيع استبانة الاستبانة على القيادات العليا لشركة توزيع المنتجات النفطية و بعينة البحث وعددهم (164) شخص وذلك للتعرف على آرائهم في اتخاذ القرار الريادي, لذا سيتم توضيح استجابات العينة البحث.

أ: وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل (اتخاذ القرار الريادي)

يتكون(اتخاذ القرار الريادي) من متغيريين فرعيين لكل متغير من هذه المتغيرات أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في شركة توزيع المنتجات النفطية والتي شملت (معاون مدير ، رؤساء الاقسام والشعب, مسؤول وحدة) وقد تضمنت هذه الابعاد (الديناميكية البيئية, المرونة الاستراتيجية) نلاحظ من خلال جدول (5) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للمتغير (اتخاذ القرار الريادي) لشركة توزيع المنتجات النفطية, اذ حاز متغير اتخاذ القرار الريادي على الوسط الحسابي (3.74)وهو ميل عال لافراد عينة البحث, وبانحراف معياري بلغ (0.46) الذي يشير الى وجود تجانس و انسجام في اجابات افراد العينة, بينما بلغ معامل الاختلاف (12.29%) والاهمية النسبية (74.8%). اذ تشير النتائج الى اهتمام بمتغير اتخاذ القرار الريادي لدى العينة المبحوثة في شركة توزيع المنتجات النفطية والى الدور الفاعل للقيادة العليا في الشركة من خلال تحفيز وتوجيه رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب على تنفيذ الخطة المحددة للانشطة.

جدول (5) الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير اتخاذ القرار الريادي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
اتخاذ القرار الريادي	3.74	0.46	12.29	74.8

المصدر: إعداد الباحثة

وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالآتي: -

1- الديناميكية البيئية

يتضمن هذا البعد (الديناميكية البيئية) في أداة القياس على (6) فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للديناميكية البيئية إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.43) وهو ميل عال جداً لأفراد عينة البحث ، وبانحراف معياري بلغ (0.53) وهذه النتيجة تشير الى الانسجام بين إجابات العينة المبحوثة عن فقرات الديناميكية البيئية، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (15.45) وهذه النسبة تشير الى تجانس في آراء العينة المبحوثة ، كما بلغت الاهمية النسبية (68.6) ونستنتج من ذلك انه هناك انسجام في آراء عينة البحث حول فقرات البعد ، وبناءً على نتائج الجدول (7) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة بالآتي :

أ- تشير الفقرة (X1) التي تتضمن (تقوم ادارة الشركة بعملية تطوير منتجاتها باستمرار لتلبية حاجات السوق) ان الوسط الحسابي قد بلغ (3.88) وهو ميل جدا عال لأفراد عينة البحث وحازت على المرتبة الاولى ، وبانحراف معياري بلغ (1.02) والذي يشير الى تشتت مقبول في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (26.28) وهذا ما يتفق مع الاهمية النسبية التي بلغت (77.6) ، وهذا يدل الى اهتمام وسعي الشركة للقيام بعملية تطوير منتجاتها بالاعتماد على الخطط الموضوعه من قبل الإدارة العليا ومن ثم العمل على تلبية حاجات الزبائن بالدرجة الاولى

ب- تمثل الفقرة (X2) وتتضمن (يصعب على ادارة الشركة التنبؤ بأفعال المنافسين في السوق) إذ انها حازت على المرتبة السادسة إذ بلغ الوسط الحسابي (2.99) (وهو سؤال عكسي) وهو ميل عال لكونه قريب من الوسط الفرضي وتشير الفقرة الى اقل نتيجة في الوسط الحسابي الا ان هناك ميل لأفراد نحو الفقرة ويدل على وجود ضعف في قدرة الشركة على التنبؤ بالمنافسين في السوق. حين سجلت الفقرة انحراف معياري بلغ (1.04) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث وهذا ما ينسجم مع إجابات عينة البحث كما قدر معامل الاختلاف (34.78) وبأهمية نسبية بلغت (59.8)

ج- توضح الفقرة (X3) ومضمونها (تقوم الشركة بالتحديث المستمر لتكنولوجيا العمل) ان الوسط الحسابي قد حاز على قيمة مقدارها (3.78) وهو ميل عال جدا لعينة البحث حول الفقرة وقد حازت على المرتبة الثانية وهذا ما تؤكده نتيجة الانحراف المعياري التي قدرت بـ (0.71) التي تدل على تجانس في آراء عينة البحث، وهذا ما يتفق مع معامل الاختلاف الذي بلغ (18.78) والاهمية النسبية البالغة (75.6%).

د- ان الفقرة (X4) والتي مضمونها (يصعب على الشركة التنبؤ بتغير حاجات الزبائن) قد حازت على المرتبة الرابعة إذ بلغ الوسط الحسابي للسؤال العكسي (3.25) وهو ميل ضعيف لأفراد عينة البحث ، وبانحراف معياري بلغ (1.10) والذي يشير الى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (33.84) والذي يتفق مع الاهمية النسبية التي بلغت (65%) ، وهذا يدل على ان الشركة تواجه صعوبات في التنبؤ لمعرفة حاجات الزبائن بسبب عدم وجود استقصاءات ميدانية عن حاجات الزبائن.

هـ- فسرت الفقرة (X5) التي تتضمن (تواجه ادارة الشركة صعوبات في تحقيق اهدافها في ظل ظروف البيئة الديناميكية) ان الوسط الحسابي للسؤال العكسي (3.01) اما قيمة الحقيقية (1.99) وهو ميل عال لأفراد عينة البحث وقد حازت على المرتبة الخامسة، وبانحراف معياري بلغ (1.14) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (37.87) وبلغت الاهمية النسبية (60%) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه

و- تشير الفقرة (X6) ومضمونها (لدى ادارة الشركة استراتيجيات تتلائم مع البيئة الخارجية) ان الوسط الحسابي بلغ (3.70) وهو ميل عال جداً لأفراد عينة البحث ، وقد حازت على المرتبة الثالثة، وبانحراف معياري بلغ (0.80) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.62) وبأهمية نسبية بلغت (74%)، وهذا يدل على وجود استراتيجيات تتلائم مع البيئة الخارجية لمواجهة كافة التغيرات البيئية التي تواجه الشركة

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعء (الديناميكية البيئية)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	اتفق تماما	محايد	اتفق	لا اتفق	تتفق تماما
77.6	26.28	1.02	3.88	-	28	12	75	49	X1
59.8	34.78	1.04	2.99	13	48	34	66	3	X2
75.6	18.78	0.71	3.78	-	14	21	116	13	X3
65	33.84	1.10	3.25	19	23	24	94	4	X4
60.2	37.87	1.14	3.01	9	67	14	62	12	X5
74	21.62	0.80	3.70	-	28	2	126	8	X6
68.6	15.45	0.53	3.43	مجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعء الديناميكية البيئية					

2- المرونة الاستراتيجية

يتضمن بعد (المرونة الاستراتيجية) في أداة القياس على (6) فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية حيث تشير نتائج التحليل الاحصائي لبعء (المرونة الاستراتيجية) من المتغير المستقل (اتخاذ القرار الريادي) والذي بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.70) والذي يشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري التي بلغت (0.75) والذي يشير الى انسجام في آراء عينة البحث وهو ما ينسجم مع معامل الاختلاف الذي بلغ (20.27) وهو ما يتفق مع الأهمية النسبية التي بلغت (74%) ونستنتج من ذلك انه هناك انسجام في آراء عينة البحث وفيما يلي شرح مفصل للفقرات :

أ- اشارت (X7) ومضمونها (تمتلك ادارة الشركة القدرة على إعادة صياغة الاستراتيجيات بسرعة كبيرة نتيجة لقوة المنافسة في السوق) الى وسط حسابي قدر بـ (3.54) وهو ميل عال جداً لأفراد عينة البحث، إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة الخامسة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر بقيمة (1.20) وهذا يعني ان هناك تشتت في آراء عينة البحث، ، وسجلت معامل اختلاف (33.89) وهو ما يتفق مع الأهمية النسبية التي بلغت (70.8%) .

ب- تمثل الفقرة (X8) ومضمونها (تتبنى ادارة الشركة مجموعة من التدابير الاستراتيجية لمعالجة التغيرات البيئية التي تواجهها) وسط حسابي قدر بـ (3.87) هو ميل عال جداً لأفراد عينة البحث، إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة الثالثة وسجلت معامل اختلاف (22.48) وهو ما يتفق مع الأهمية النسبية التي بلغت (77.4%)

ج- تبين الفقرة (X9) ومضمونها (يتم اجراء عدد كبير من التعديلات على منتجات الشركة بشكل دوري) انها حازت على وسط حسابي (3.20) وهو ميل عال لأفراد عينة البحث، إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة السادسة وبانحراف معياري (1.16) والذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث ، في حين سجلت معامل الاختلاف (36.25) وبلغت اهميتها النسبية (64%)

د- فسرت الفقرة (X10) ومضمونها(تعتمد الشركة استراتيجية التوزيع المرن لموارد التسويق)(الاعلان ، التوزيع ، الترويج) في توزيع منتجاتها المتنوعة ذات وسط حسابي بلغ (3.98) وهو ميل عال جداً لأفراد عينة البحث، إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة الاولى وهذا ما اشارت له الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.86) وهذا يدل على انسجام في آراء عينة البحث ، حيث ان الشركة تعتمد استراتيجية التوزيع المرن في توزيع مختلف منتجاتها في السوق ، وقد بلغ معامل الاختلاف (21.60) وكانت الاهمية النسبية (79.6)

هـ- توضح الفقرة (X11) ومضمونها (تتبنى ادارة الشركة سياسة التوزيع المرن لموارد الانتاج في تصنيع مجموعة واسعة من المنتجات) ، انها ذات ميل عال لأفراد عينة البحث إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة الثانية حيث سجلت وسط حسابي يقدر بـ(3.89)، هذا ما اشار له قيمة الانحراف المعياري الذي يقدر بـ (0.64) ويشير الى انسجام في آراء عينة البحث ،في حين حقق معامل الاختلاف (16.45) والاهمية النسبية البالغة (77.8) وهذا ينسجم مع إجابات العينة المبحوثة

و- تبين الفقرة (X12) ومضمونها (لدى ادارة الشركة مرونة في تصميم المنتج مثل تصميم المنتجات المعيارية لدعم مجموعة واسعة من تطبيقات المنتجات المحتملة) انها ذات وسط حسابي يقدر بقيمة (3.77) وهي تشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث حول الفقرة، إذ حازت هذه الفقرة على المرتبة الرابعة ، وجاء الانحراف المعياري (0.85) الذي يشير الى انسجام في آراء عينة البحث ،وبمعامل الاختلاف (22.54) والاهمية النسبية البالغة (75.4%) وهذا يدل على انسجام إجابات العينة .

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها المرنة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	ت
70.8	33.89	1.20	3.54	12	30	11	80	31	X7
77.4	22.48	0.87	3.87	-	18	21	90	35	X8
64	36.25	1.16	3.20	12	47	17	73	15	X9
79.6	21.60	0.86	3.98	-	21	-	104	39	X10
77.8	16.45	0.64	3.89	-	14	2	136	12	X11
75.4	22.54	0.85	3.77	-	27	1	118	18	X12
74	20.27	0.75	3.70	مجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها المرنة الاستراتيجية					

ثانياً : وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع (الاداء البارع)

يتكون (الاداء البارع) من متغيرين فرعيين لكل متغير من هذه المتغيرات أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في شركة توزيع المنتجات النفطية عينة لبحث وقد تضمنت هذه الابعاد (الاستثمار، الاستكشاف، الكفاءة، الفاعلية، هيكل تنظيمي مرن) نلاحظ نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير (الاداء البارع) لشركة توزيع المنتجات النفطية، حاز متغير الاداء البارع على الوسط الحسابي (3.85) وهو ميل عال جداً لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.49) الذي يشير الى وجود تجانس و انسجام في اجابات افراد العينة، وبينما بلغ معامل الاختلاف (12.72) والاهمية النسبية (77%). والجدول (8) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير الاداء البارع لشركة توزيع المنتجات النفطية. إذ يوضح الشكل ادناه ابعاد المتغير التابع (الاداء البارع) :

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير إجمالي الاداء البارع

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
77	12.72	0.49	3.85	الاداء البارع

المصدر: إعداد الباحثة

وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالتالي: -

1 - الاستكشاف

يتضمن بعد (الاستكشاف) في أداة القياس على (5) فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للديناميكية البيئية إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.76) وهو ميل عال جداً لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.55) وهذه النتيجة تشير الى الانسجام بين اجابات العينة المبحوثة، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (14.62) وهذه النسبة تشير الى تجانس آراء العينة المبحوثة، كما بلغت الاهمية النسبية (75.2) ونستنتج من ذلك انه هناك انسجام في آراء عينة البحث حول فقرات البعد، وبناءً على نتائج الجدول (9) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل اجابات افراد العينة المبحوثة بالاتي :

أ- فسرت الفقرة (X13) وتتضمن (تبحث ادارة الشركة عن طرائق جديدة لتلبية احتياجات زبائننا) انها ذات ميل عال جداً لافراد عينة البحث إذ سجلت وسط حسابي (3.93) إذ حازت الفقرة على المرتبة الثالثة بانحراف معياري يقدر بـ (0.83) الذي يشير الى تجانس فيآراء عينة البحث وهي نتيجة تتوافق مع معامل الاختلاف الذي سجل (21.11) والذي يتناسب مع الأهمية النسبية البالغة (78.6%)، وهذا يتفق مع دراسة (العاني وحسين، 2018)

ب- اشارت الفقرة (X14) ومضمونها (يعتمد نجاح الشركة على قدرتها في استكشاف تقنيات جديدة في العمل) الى الوسط الحسابي لها (3.74) وهو ميل عال جدا لافراد عينة البحث وق حازت على المرتبة الرابعة ، هذا ما وضحته قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ(0.97) وهي قيمة تشير الى انسجام في آراء عينة البحث وذات معامل اختلاف بلغ (25.93) واهمية نسبية بلغت (74.8%) وهذا يعني هناك انسجام في آراء عينة البحث حيث ان إدارة الشركة تعمل على استكشاف تقنيات جديدة في العمل تساعد على مواجهة المخاطر والتحديات البيئية

ج- جاءت الفقرة (X15) ومضمونها (تهتم ادارة الشركة بتزويد الافراد العاملين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب) المرتبة الثانية ، حيث سجل الوسط الحسابي لها (4.05) وهو ميل عال لافراد عينة البحث وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري (0.66) والتي تشير الى انسجام عال في آراء عينة البحث وبمعامل اختلاف بلغ (16.29) وهو يتلائم مع الأهمية النسبية البالغة (81%)

د- تشير الفقرة (X16) ومضمونها (ادارة الشركة ذات ميل قوي نحو الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية مع فرصة لأرتفاع الارباح) انها حازت على المرتبة الخامسة هذا ما وضحته نتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.77) وهو ميل عال لافراد عينة البحث رغم انه اقل من الفقرات السابقة وهذا يدل على ان الشركة تتبعد عن المشاريع ذات المخاطرة العالية ، هذا ما اكدته نتائج الانحراف المعياري الذي بلغ (0.98) وهو يتناسب مع معامل الاختلاف الذي بلغ (35.37) وهو ما يتفق مع الأهمية النسبية التي بلغت (55.4%).

ه- تشير الفقرة (X17) ومضمونها (تقوم ادارة الشركة بفتح مراكز جديدة بشكل مستمر لتوزيع منتجاتها) انها جاءت بالمرتبة الاولى ، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.34) وهو ميل ممتاز لافراد عينة البحث وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.73) وهو ينسجم مع آراء العينة المبحوثة وحقت معامل الاختلاف (16.82) وتأتي الأهمية النسبية متطابقة مع هذه النسب اذ بلغت (86.8 %).

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها (الاستكشاف)

ت	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
X13	31	111	2	20	3.93	0.83	21.11	78.6
X14	33	81	26	22	3.74	0.97	25.93	74.8
X15	34	112	11	7	4.05	0.66	16.29	81
X16	4	40	46	62	2.77	0.98	35.37	55.4
X17	73	81	2	8	4.34	0.73	16.82	86.8
مجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها (الاستكشاف)								
					3.76	0.55	14.62	75.2

2- الاستثمار

يتضمن هذا البعد (الاستثمار) في أداة القياس على (5) فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.76) وهو ميل عال جداً لافراد عينة البحث ، وبانحراف معياري بلغ (0.85) وهذه النتيجة تشير الى الانسجام بين إجابات العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (22.60) وهذه النسبة تشير الى تجانس آراء العينة المبحوثة ، كما بلغت الأهمية النسبية (75.2) ونستنتج من ذلك انه هناك انسجام في آراء عينة البحث حول فقرات البعد، وبناءً على وبناءً على نتائج الجدول (10) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات افراد العينة المبحوثة بالاتي :

أ- تشير الفقرة (X18) والتي تتضمن (تعمل ادارة الشركة على تحفيز قدرات الافراد في تحقيق الموائمة والتكيف و التوازن بين اكتشاف الفرص و استثمارها) الى انها قد حازت على المرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (3.75) وهو ميل عال جدا لافراد عينة البحث ، بانحراف معياري بلغ (0.93) وهو يؤكد انسجام عال لافراد عينة البحث ، كما سجلت قيمة معامل الاختلاف نسبة (24.8) وهذه النتيجة تعني هناك توافق في إجابات العينة المبحوثة كما ان الأهمية النسبية بلغت (75%) التي تدل على ان هناك استجابة عالية لافراد العينة وهذا ما تعمل عليه ادارة الشركة من خلال الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من اجل تحسين الاداء وزيادة الكفاءة والفاعلية والتي تحقق الاداء البارع في الشركة عينة البحث.

ب- توضح الفقرة (X19) ومضمونها (تشجع الشركة البراعة لدى العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العمل) ان الفقرة قد حازت على المرتبة الثالثة وبلغ الوسط الحسابي (3.71) وهو ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وهذا ما اكدته قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.97) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث، كما سجلت قيمة معامل الاختلاف نسبة (26.14) وهذه النتيجة تعني هنالك توافق في إجابات العينة المبحوثة، كما ان الأهمية النسبية للفقرة (74.2%) وهذا يعني ان الشركة تهتم في احتياجات العاملين و تعمل على الاخذ بنظر الاعتبار القرارات التي تتلائم مع متطلبات العمل اذ يؤخذ رأي العاملين في القرارات الخاصة بالعمل في الشركة عينة البحث.

ج- تمثل الفقرة (X20) ومضمونها (تخلق ادارة الشركة جو من التفاهم بين الافراد لتوحيد دورهم في ايجاد الخيار الاستراتيجي) انها قد حازت على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.65) الذي يدل على ميل عال لافراد عينة البحث و بانحراف معياري بلغ (1.18)، الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث ، كما سجل معامل الاختلاف نسبة (32.32) وهذا جاء متطابقا مع الأهمية النسبية البالغة (73) وهذا يدل على ان هناك استجابة عالية لافراد العينة .

د- تفسر الفقرة (X21) ومضمونها (تمتلك ادارة الشركة الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات السوق) نتائج التحليل الاحصائي للفقرة بانها حصلت على المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.01) الذي يدل على ميل عال جدا لافراد عينة البحث و بانحراف معياري بلغ (0.97)، الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث هذا ما اكدته الملاحظة الشخصية بان ادارة الامنظمة لديها الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات السوق مما تمتلكه الشركة من حصة سوقية كبيرة وكذلك تميز في مجال عملها ح، كما سجل معامل الاختلاف نسبة (24.81) وهذا جاء متطابقا مع الأهمية النسبية البالغة (80.2) وهذا يدل على ان هناك استجابة عالية لافراد العينة

هـ- تشير الفقرة (X22) ومضمونها (تقوم ادارة الشركة بأستقصاءات ميدانية لقياس رضا الزبائن) انها قد حازت على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.70) الذي يدل على ميل عال جدا لافراد عينة البحث و بانحراف معياري بلغ (1.13)، الذي يشير الى تشتت في آراء عينة كما سجل معامل الاختلاف نسبة (30.54) وهذا جاء متطابقا مع الأهمية النسبية البالغة (74) وهذا يدل على ان هناك استجابة عالية لافراد العينة
الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعدها (الاستثمار)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق تماما	محايد	اتفق تماما	ت	X	الاستثمار
75	24.8	0.93	3.75	-	25	22	86	31	X18	
74.2	26.14	0.97	3.71	-	33	10	93	28	X19	
73	32.32	1.18	3.65	9	31	6	80	38	X20	
80.2	24.81	0.97	4.01	2	18	10	80	54	X21	
74	30.54	1.13	3.70	4	30	23	61	46	X22	
75.2	22.60	0.85	3.76	مجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعدها (الاستثمار)						

ثانيا : اختبار فرضيات الارتباط وتحليل النتائج لشركة توزيع المنتجات النفطية

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الريادي والاداء البارع" ويوضح الجدول (11) ان معامل الارتباط بين اتخاذ القرار الريادي والاداء البارع بلغ (**0.753) عند مستوى معنوية (0.00) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة أي ان التغيير في اتخاذ القرار الريادي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في الاداء البارع كونها علاقة طردية، أي بمعنى كل زيادة في اتخاذ القرار الريادي تؤدي الى نفس الزيادة في الاداء البارع، وكل نقصان في اتخاذ القرار الريادي الى النقصان بنفس المستوى في الاداء البارع والعكس صحيح، اذ تشير النتائج الى وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرار الريادي والاداء البارع ، وهذا ينفي فرضية العدم و يثبت الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الريادي و الاداء البارع .

جدول (11) معامل الارتباط بين القرار الريادي والاداء البارع

المتغير	المؤشر	الاداء البارع
القرار الريادي	معامل الارتباط	0.753**
	مستوى المعنوية	0.00

**ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ، فكانت النتائج كما يأتي:

1- اختبار علاقات الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستكشاف

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستكشاف اذ بلغ معامل الارتباط (**0.691) عند مستوى معنوية (0.00) وهو قيمة موجبة معنوي، وتشير هذه الدرجة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة في القرار الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة في بعد الاستكشاف والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، وهذا دليل على قبول الفرضية الفرعية البديلة الاولى التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القرار الريادي وبعد الاستكشاف) والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية.

جدول (12) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستكشاف

المتغير	المؤشر	بعد الاستكشاف
القرار الريادي	معامل الارتباط	0.691**
	مستوى المعنوية	0.00

**ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

2- اختبار علاقات الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستثمار

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستثمار اذ بلغ معامل الارتباط (**0.762) عند مستوى معنوية (0.00) وهو قيمة موجبة معنوي، وتشير هذه الدرجة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة في القرار الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة في بعد الاستثمار والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القرار الريادي وبعد الاستثمار) والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية .

جدول (13) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الاستثمار

المتغير	المؤشر	بعد الاستثمار
القرار الريادي	معامل الارتباط	0.762**
	مستوى المعنوية	0.00

**ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

3- اختبار علاقات الارتباط بين القرار الريادي وبعد الكفاءة

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الكفاءة اذ بلغ معامل الارتباط (**0.310) عند مستوى معنوية (0.00) وهو قيمة موجبة معنوي، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة في القرار الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة في بعد الاستكشاف والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، وهذا دليل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القرار الريادي وبعد الكفاءة) والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية .

جدول (14) معامل الارتباط بين القرار الريادي وبعد الكفاءة

المتغير	المؤشر	بعد الكفاءة
القرار الريادي	معامل الارتباط	0.310**
	مستوى المعنوية	0.00

**ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

ثالثا : اختبار فرضيات التأثير وتفسير النتائج للشركة توزيع المنتجات النفطية

تهدف الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها في البحث من اجل قبولها أو رفضها ، وذلك عن طريق عرض قيم (F) المحسوبة، ومستوى الدلالة ، وقيم معامل التحديد (R^2) و قد تم استخدام معامل الانحدار لتحديد معنوية معادلة الانحدار ($Y = a + \beta x$) و هذه المعادلة تستخدم لتوضيح العلاقة المعنوية بين متغيرين وكيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، كما أستعمل اختبار (t-test) لبيان معنوية معامل الانحدار (β) ، اي ان معامل القيمة المحسوبة يمكن فيه تفسير المتغير التابع.

ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية

توضح فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائي للقرار الريادي في الاداء البارع), اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط, ومن خلال ذلك نوضح القيم لمعادلة الانحدار كالآتي:

$$Y = a + Bx$$

الاداء البارع = 0.850 + 0.803. اتخاذ القرار الريادي

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.567$) وهذا يفسر اتخاذ القرار الريادي قيمته ما نسبته (75%) من المتغير التابع (الاداء البارع) اما باقي النسبة فتعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج البحث ووجدت النتائج ان هناك تأثير معنوي اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع وهذا ما تؤكد نتاج قيمة ($F = 212.51$), اما القيمة الثابتة ($a = 0.850$) والتي تشير عند إضافة قيمة واحده (اتخاذ القرار الريادي) سوف يزداد (الاداء البارع) اما قيمة معامل الانحدار ($B = 0.803$) فإنه يشير الى ان قيمة معامل الانحدار (اتخاذ القرار الريادي) هو نفسه للاداء البارع, اما اختبار (t) الذي يشير الى أهمية المتغيرات في أنموذج البحث عند مستوى معنوية (0.00) وهذا ما يدل على قبول الفرضية الثالثة البديلة التي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائي اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع).

جدول (15) تأثير القرار الريادي في الاداء البارع

المتغير التابع	Sig	F	R ²	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
الاداء البارع	0.00	212.51	.567	0.00	4.090	a .850	القرار الريادي
					14.57	b .803	

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- كانت فرضية التأثير الفرعية الاولى تنص على (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائي للقرار الريادي في بعد الاستكشاف للاداء البارع) وكانت معادلة الانحدار كالآتي:

نلاحظ من الجدول (16) ان قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.478$) هذا يعني يسهم اتخاذ القرار الريادي في تفسير (47%) في بعد الاستكشاف, والنسبة المتبقية (53%) يمثل عوامل اخرى لم يدخل في أنموذج البحث, كما بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (148.44) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.00), وهذا يعني وجود تأثير اتخاذ القرار الريادي في بعد الاستكشاف, وتشير نتائج التحليل الاحصائي الى القيمة الثابتة بلغت (a = 0.699) التي تمثل ان هناك وجوداً بعد الاستكشاف ما مقداره (0.699) حتى وان كانت اتخاذ القرار الريادي تساوي صفراً, اما قيمة معامل الانحدار في بمقدار (B = 0.819) وتدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في اتخاذ القرار الريادي سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في بعد الاستكشاف .

جدول (16) تأثير القرار الريادي في بعد الاستكشاف

المتغير التابع	Sig	F	R ²	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
بعد الاستكشاف	0.00	148.44	.478	0.00	2.75	a .699	القرار الريادي
					12.18	b .819	

2- نصت فرضية التأثير الفرعية الثانية على (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائي للقرار الريادي في بعد الاستثمار للاداء البارع) وكانت معادلة الانحدار كالآتي:

$$Y = a + Bx$$

الاستثمار = -1.42 + 1.38. اتخاذ القرار الريادي

يوضح الجدول (17) ان قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.580$) هذا يعني يسهم اتخاذ القرار الريادي في تفسير (58%) في بعد استكشاف الفرص, والنسبة المتبقية (42%) (91%) يمثل عوامل اخرى لم يدخل في أنموذج البحث, كما بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (223.72) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.00) , وهذا يعني وجود تأثير اتخاذ القرار الريادي في بعد الاستثمار, وتشير نتائج التحليل الاحصائي الى القيمة الثابتة بلغت (a = -1.42) التي تمثل ان هناك وجوداً بعد الاستثمار ما مقداره (-1.42) حتى وان كانت اتخاذ القرار الريادي تساوي صفراً, اما قيمة معامل الانحدار في بمقدار (B = 1.38) وتدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في اتخاذ القرار الريادي سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في بعد الاستثمار .

جدول (17) تأثير القرار الريادي في بعد الاستثمار

المتغير التابع	Sig	F	R ²	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
بعد الاستثمار	0.00	223.72	.580	0.00	-4.07	-1.42	a
					14.95	1.38	b

المبحث الرابع / الاستنتاجات

الاستنتاجات

- 1- حققت اغلب فقرات ابعاد اتخاذ القرار الريادي والاداء البارع اهمية لشركة توزيع المنتجات النفطية .
- 2- تشير نتائج البحث الى تقارب النتائج للمتغير لاتخاذ القرار الريادي والمتغير الاداء البارع من حيث الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لشركة توزيع المنتجات النفطية .
- 3- تسعى الشركة لتطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم واشراكهم في الدورات التطويرية لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.
- 4- تحرص الشركة في تحسين نوعية المنتج من اجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن او ما يتلائم مع حاجة السوق.
- 5- تنافش الشركة بشده عبر فتح الاستيراد وبشكل فعال فضلا عن استخدامها اسعار تنافسية.
- 6- تهتم الشركة بالوفورات في الاسواق من خلال اجراءاتها في تنفيذ الزيادة في الطلب.
- 7- تبين وجود تأثير معنوي لاتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع على مستوى عينة القيادات الادارية .
- 8- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار الريادي و الاداء البارع لعينة البحث .

References

1. Abuzaid , Ahmad Nasser :2016 , " Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity :A field study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies" , International Journal of Business and Management , Vol.11 , No.5 , pp.328-339 .
2. Allen , Darren K. : 2013 , " Diagnosing Social Support and Performance Management:A case Study of Contextual Ambidexterity in a Manufacturing Company" , The Degree Executive Doctorate in Business , The Robinson College of Business , Georgia State University .
3. Alshibani, Safiya,(2013), Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Dublin Institute of Technology, pp.1-6
4. Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60
5. Blauth , Matthias & Mauer , Rene & Brettel , Malte :2014 , " Fostering Creativity in new Product Development through Entrepreneurial Decision-Making " , Creativity and innovation Management , Vol.23 , No.4 , pp.495-509 .
6. Comez , Pinar & Erdil , Oya & Alpan , Lutfihak & Kitapci , Hakan :2011 , " The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Inn Ovative firm Performance : The Mediating Effect of Transformational Leadership" , Journal of Global strategic Management , Vol.10 , pp.1-14 .
7. Gabrielson , Jonas & Politis , Diamanto :2011 , " Career motives and entrepreneurial decision-making:examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures" , Small Bus Econ , pp.
8. Hoda Abdel-Rahim Hussein, & Alaa Abd Al-Mawjid Al-Ani (2018). Compatibility between Big Data Entry and Organizational Prowess A survey of opinions of the sample of compatibility between big data entry and organizational

prowess A survey study of opinions of a sample of managers in the Asia Cell Communications Company, the security of managers in the Asia Cell Mobile Communications Company in Iraq. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24 (105), 216-216.

9.Huang , Pei-Wen:2010 , " Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities" , University Kaohsiung , Taiwan

10. Jacobsson , Josefine & Oesterbeck , Stephan & Schelling , Florence :2018 , " Ambidexterity of Decision Making Managing the balance of exploitation and exploration in the context of lengthy product development cycles and product longevity" , Master thesis in Business Administration- Strategy and Management in International Organizations Department of Management and Engineering , Linköping University .

11. Khuong, Mai & An, Nguyen,(2016), The Factors Affecting Entrepreneurial Intention of the Students of Vietnam National University A Mediation Analysis of Perception toward Entrepreneurship, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4, No. 2, pp.104-111

12. Li , Da-yuan & Liu , Juan :2014 , " Dynamic Capabilities environmental Dynamism and Competitive advantage:Evidence from China" , *Journal of Business Research* , Vol.67 , Issue 1 , pp. 2793- 2799

13. McMullen, J. S. (2015). Entrepreneurial judgment as empathic accuracy: A sequential decision-making approach to entrepreneurial action. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), 651-681

14. Miao , Qing & Liu , Ling :2010 , " A Psychological Model of Entrepreneurial Decision Making" , *Social Behavior and Personality* , pp. 357-364

15. Mohammadi , Golshan & Sajadi , Seyed Mojtaba & Sakhdari , Kamal :2019 , " An Entrepreneurial Decision-Making Model:A case study of the Electronic Business of Tehran" , *Iranian Journal of Management studies* , Vol.12 , No.1 , pp.25-44

16. Pai , A :2007 , " Overcoming the Innovators Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" , Master Dissertation , University of Nottingham .

17. Pertusa- Ortega , Eva M. & Molina-Azorin , Jose F. :2018 , " A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity" , *Business Research Quarterly* , pp.84-98

18. Reynaert , Ward :2018 , " Ambidexterity and management control packages" , The

19. Roglinger , Maximilian & Schwindenhammer , Lisa & Stelzl , Katharina :2018 , " How to Put Organizational Ambidexterity into Practice-Towards a Maturity Model" , *International Conference on Business Process Management* , pp.1-17 .

20. Schudy , Christian A.J :2010 , " Contextual Ambidexterity in Organization:Antecedents and performance Consequences " , *The Doctor of Philosophy in Management* , Graduate School of Business Administration , University of St.Gallen .

21. Shepherd , Dean A. & Williams , Trenton A. & Patzelt , Holger :2015 , " Thinking About Entrepreneurial Decision- Making :Review and Research Agenda " , *Journal of Management* , Vol.41 , No.1 , pp.11-46

22. Shoba , Sibongile C C. : 2017 , " Organisational ambidexterity in low-fee private schools in South Africa" , The degree of Master of Business Administration , Gordon Institute of Business Science , University of Pretoria .
23. Simsek , Zeki :2009 , " Organizational Ambidexterity :Towards a Multilevel Understanding" , Journal of Management studies , pp.597- 624 .
24. Singh , Doordarshi & Oberoi , Jaspreet Singh & Ahuja , Inderpreet Singh:2013 , " An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations" , Management Decision , Vol.51 , No.7 , pp.1442-1461 .
25. Smolka, Katrin; Verheul, Ingrid; Lamp, Katrin & Heugens, Pursey,(2016), Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance, SAGE Publications Inc, pp.1-34
26. Tempelaar , M :2010 , " Organizing for Amidexterity :Studies on the pursuit of Exploration and Exploitation through differentiation ,integration,contextual and individual attributes" , Doctoral Thesis , University Rotterdam .
27. Uru , F. oben & Caliskan , Sezer C. & Atan , Ozlem & Aksu , Mustafa :2011 , " How much Entrepreneurial Characteristics Matter in Strategic Decision-Making?" , Procedia Social and Behavioral Sciences , pp. 538-562
28. Wei , Xueyan & Hisrich , Robert :2016 , " Error Orientation and Entrepreneurial Decision making on Chinese Enterprises:Opportunity Identification as Mediator" , Social Behavior and Personality , pp. 555-568
29. Yang , Man & Gabrielsson , Peter :2017 , " Entrepreneurial maketing og international high-tech business-to-business new ventures:A decision-making process perspective" , Industrial Marketing Management ,pp. 1-14
30. Zhou , Kevin Zheng & Wu , Fang :2010 , " Technological Capability Strategic Flexibility and Product innovation" , Strategic Management Journal , pp. 547-561

The Impact of Entrepreneur Decision Making on Ambidexterity Performance: An Applied Research in the Oil Products Distribution Company/ aldawra

Asraa muayad abdalkareem
University of Baghdad, College of
Administration and Economics,
Baghdad, Iraq
asraaa900@yagoo.com

Prof. Dr. Fadila Salman Dawood
University of Baghdad, College
of Administration and Economics,
Baghdad, Iraq
drdrdr95@yahoo.com

Received: 9/9/2020

Accepted :4/10/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research aims to determine the role of Entrepreneur decision-making in its dimensions in improving the activities of Ambidexterity performance in its dimensions in the researched company. The importance of the research is also evidenced by assisting the oil products distribution company / session in directing the interest of the researched company because it has a prominent role in the Iraqi industrial community for the Entrepreneur decision-making variable that contributes to building a sustainable competitive advantage. This will happen when the company has a Entrepreneur orientation and a good strategic plan is built by the smart leaders in the researched company. The researcher adopted the method of the analytical approach to carry out the research, and the research community represented by the Petroleum Products Distribution Company was selected, and the administrative leaderships were chosen, in addition to choosing the intentional sample method, as the research sample reached (164) persons distributed to the administrative leaderships, and the questionnaire was adopted as a main tool in the research. Based on personal interviews and supported by checklist, field visits and personal observation, (Spss v.23) and (Microsoft Office 2010) were used, The research summarized many results, the most important of which were achieved most of the paragraphs of the dimensions of pioneering decision-making and clever performance of importance for the oil products distribution company.

Key words: Entrepreneur Decision Making , Ambidexterity Performance