

## أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز

د.هند خليفة سالم الصويغي / استاذ مساعد بقسم إدارة الاعمال / كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة، الابداعات المستمرة) في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (300) شخص وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (169) شخص، كما بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (143) استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثير لرشاقة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعاده، مع استثناء بُعد رشاقة الاستشعار فلم تُظهر أي أثر على الأداء الاستراتيجي، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في الاهتمام بالرشاقة التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز .

### Abstract

The study aimed to identify the level of availability of Organizational agility dimensions (Sensing agility, agility of decision making, agility of practice), the level of strategic performance through the dimensions, (responsiveness, continuous innovation, Strategic learning) at Sirte Oil Company, The study also aimed to identify the effect of Organizational agility on strategic performance To achieve the study's objectives it followed the case study method, and the questionnaire has been developed based on some previous studies. The population of the study reached (300), the simple random sample has been selected with size (169).The number of retrieved questionnaire for valid statistical analysis was (143) form. The results indicated that the overall level of Organizational agility was middle .but strategic performance was high The results also showed there was significant effect for Organizational agility on the strategic performance, it showed there were significant effect for the agility of decision making, agility of practice and there was no significant effect for the Sensing agility on strategic performance Finally, the study provided a set of recommendations that may contribute to Attention to organizational agility and activating its role in achieving strategic performance, of the Organization under study.

**Keywords:** Organizational agility, strategic performance, Sirte Oil Company

## المحور الأول: منهجية الدراسة

**مقدمة:** شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي دراسات جديّة أفرزتها متطلبات البيئة الحديثة، لعل أهمها زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوسع المعرفي والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء واضطراب سوق العمل، كلها عوامل تُشكل تحديات أمام منظمات الأعمال والتي تمارس نشاطاتها في ظل بيئة عمل غير مستقرة تتسم بالتعقيدات والتغيرات السريعة، (Kettunen, 2009:412) و بالتالي يصعب عليها تحديد حجم هذه التحديات بدقة أو اتخاذ التصرف الصحيح للتعامل معها، خاصة وأن الممارسات التقليدية لإدارة هذه التغيرات لن تجدي نفعاً، من ثم لا يوجد أمامها سوى مجازاة تلك التغيرات من خلال العمل على التكيف السريع مع الظروف البيئية الطارئة من أجل تحسين أداءها لكي يكتب لها البقاء والاستمرار، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب حديثة لمواكبة تلك التغيرات، ولعل أهمها مدخل الرقابة التنظيمية والتي باتت من الأدوات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في إدارة التغيير وإدارة المخاطر التي تواجهها من خلال استشعار الاخطار القادمة والاستعداد لها واعتبار التغيير فرصة لتحقيق ميزة تنافسية. ويؤكد (Hitt et al., 2007) إن الرقابة التنظيمية استراتيجية إدارية استباقية هدفها الحفاظ على موارد المنظمة وتحقيق رغبات وأهداف العمل في الوقت المناسب.

### 1. مشكلة الدراسة:

ترتبط قوة المنظمات في عالم اليوم، بتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعزز من قدرتها في التميز والأداء، خاصة في ظل التطور الحاصل في الفكر الإداري الاستراتيجي والذي يعد عامل داعم في سعي المنظمة نحو تحقيق الموازنة بين متطلبات بقائها واستمرارها بأمد المنظور الاستراتيجي من جهة، والاستجابة لهذه المتطلبات والتغيرات والضغوطات ومحاولة التكيف معها من جهة أخرى، وهنا تبرز الرقابة التنظيمية كاستراتيجية ضمن الاستراتيجيات الداعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات، كونها تمثل إحدى الأنشطة الإبداعية التي تمارسها الإدارة بالمنظمة لكي تمنحها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة الناجمة عن التحولات السريعة وتساعد قوى التغيير في كل مناحي الحياة وفي جميع دول العالم، ولما كان قطاع النفط أهم قطاع في الاقتصاد الليبي، حيث إنه يمثل المصدر الرئيسي للدخل إضافة إلى كونه يمثل أعلى نسبة في تركيبة الناتج المحلي الإجمالي الليبي، وبسبب الاضطرابات التي تمر بها البلاد بسبب الظروف الأمنية والسياسية مما أثر على الأداء به، ومن ثم بات من الضروري استخدام استراتيجية خفيفة الحركة تتمتع برشاقة لتجاوز تلك الأزمات، وانطلاقاً من أهمية الرقابة التنظيمية ودورها الكبير في الأداء الاستراتيجي، جاء هذا البحث ليقف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بما، والتعرف على أثر الرقابة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في إحدى الشركات النفطية التابعة لقطاع النفط وهي شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- هل تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية ( رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة ) في تحقيق الأداء الاستراتيجي بأبعاده ( سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة، التعلم الاستراتيجي).

## 2. أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد الأهداف التالية:
- تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمسؤولين بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز من خلال الأبعاد التالية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة).
  - التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين والمسؤولين بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز من خلال الأبعاد التالية (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة، التعلم الاستراتيجي).
  - تبيان أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين.

## 3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين:

**الأهمية العلمية:** تعدّ الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يناقش موضوع من الموضوعات الحديثة والتي تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة تنظيمية معقدة ومتغيرة، ومحاولة ربط مخرجات ذلك في الاداء الكلي للمنظمة من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية ، ومن ثم تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد فجوة أدبيات الرقابة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الليبية بشكل خاص.

**الأهمية العملية:** تواكب هذه الدراسة اهتمام المنظمات في سعيها لإيجاد استراتيجية تمكنها من البقاء والديمومة ، من خلال التركيز على مشكلات واقعية فعليه فرضتها ظروف البيئة التي نعيش فيها، مما استوجب القيام بمحاولات لإيجاد حلول محددة للتغلب على الصعوبات التي تعترضها لتحقيق أداء استراتيجي متميز .

- أهمية القطاع والمتمثل في قطاع النفط والذي يعد الرافد الوحيد للاقتصاد الوطني الليبي ومن ثم الاهتمام بإحدى الشركات التابعة للقطاع، قد تساعد صناع القرار في التعرف على أبعاد الرقابة التنظيمية السائدة في الشركة والتي تؤثر على اداءها الاستراتيجي .

## 4. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الرقابة التنظيمية على تحقيق الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز من وجهة نظر المسؤولين بالشركة ، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرقابة الاستشعار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرقابة اتخاذ القرار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرقابة الممارسة على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة.

## 5. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تم اجراء الدراسة عام 2020.

الحدود المكانية : شركة سرت لإنتاج النفط والغاز بمدينة البريقة بدولة ليبيا.

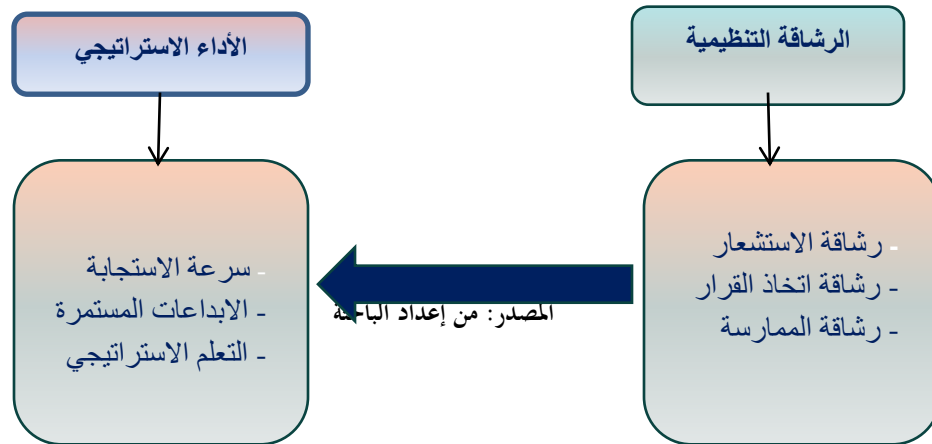
الحدود البشرية : المدراء العامون ومدراء الادارات ورؤساء الاقسام والمراقبون بالشركة محل الدراسة.

الحدود المفاهيمية : اقتصرت الدراسة على مفهومي الرشاقة التنظيمية والاداء الاستراتيجي.

مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة المدراء العامون ومدراء الادارات ورؤساء الاقسام والمراقبون بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز والبالغ عددهم 300 شخص تقريبا.

6. منهجية الدراسة : في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة فإنه تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة في الوقت الراهن وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة .

7. نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



## المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة:

## • تعريف الرشاقة التنظيمية:

تعددت التعريفات والمفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية فعرّفت الرشاقة التنظيمية بأنها مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئة مضطربة التغير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها (فرح واخرون، 2019: 76)، أما (العابدى والموسوي، 2014: 153) فيعرفان الرشاقة على أنها القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي يتمتع بالمرونة العالية من اجل الاستجابة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر، بينما ينظر كل من (Sull & Bryant, 2006) إلى الرشاقة بأنها تمثل قدرة الشركة على الاستغلال الامثل للفرص المتاحة أمامها في الوقت التي يتباطئ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي عجز المنافسون عن تجاوزها بسبب ضعف قدراتهم، بينما أشار (Sambamurthy et al, 2003) إلى الرشاقة كونها قدرة ديناميكية نشأت من استراتيجيات إنتاج المعرفة التي تساعد المنظمات على التعامل مع إدارة التغيير على نحو أفضل،

وتعرف مؤسسة "ستراتوفيشن للاستشارات" الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة الشركة على تعديل مسارها دون إغفال رؤيتها طويلة الأجل المهمة للاقتصاد الجديد اليوم (Stratovation Consulting Inc. 2006).

وينظر كل من ( Khoshnood & Nematizadeh,2017:221) إلى الرشاقة كونها تمثل قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال ، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات .

وترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية تمثل احد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها الشركة من أجل التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة والمتسارعة من خلال اليقظة والتفطن للفرص المتاحة قبل المنافسين واستغلالها بشكل أمثل والسعي إلى التجديد والابداع وصولاً لتحقيق ميزة تنافسية ولضمان البقاء والنمو والاستمرارية في بيئة العمل.

#### • أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعتبر الرشاقة التنظيمية بديلاً للتخطيط الاستراتيجي كونها تعتمد على وضوح الرؤى والتفكير الاستراتيجي، فهي بذلك تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال التي تتميز بالديناميكية العالية والقدرة السريعة على التغيير ودعم قيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص في سوق العمل المضطرب (Santala,2009:P36) ويؤكد (Becker,2007) أنه كلما تفاقمت المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات زادت من حاجتها إلى الرشاقة التنظيمية وأن زيادة حدة المنافسة فرض عليها أن تتبع استراتيجيتي التغيير والتطوير لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، وهذا بدوره يتطلب الرشاقة في أحداثه من خلال استغلال أفضل الفرص من أجل البقاء والتميز، ويؤكد (الزين، 2013) على أن أهمية الرشاقة تأتي من كونها تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب للمنظمات و تمكن المنظمات من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيعها على التجديد والإبداع في عملية الإنتاج، و عدم التوقف أمام التحديات في بيئة العمل. ويرى (الشريف، 2015) أن الرشاقة ضرورية لإدارة حالة التغيير المستمر كونها تجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع. ويشير (Becker,2007) أن الرشاقة الاستراتيجية تجعل البيئة التي تعمل فيها المنظمة أكثر مرونة ومن ثم تساعد على تحقيق النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وأن اتخاذ القرارات يصبح بدرجة عالية من الاستقلالية والموضوعية.

#### \* أبعاد الرشاقة التنظيمية:

تنوعت ابعاد الرشاقة التنظيمية حسب وجهة نظر الباحث الذين تناولوها بالدراسة ، فيرى (Lungu,2018) أن ابعاد الرشاقة هي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، بينما ترى (عمرو، 2016) أن ابعاد الرشاقة هي (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص)، وقد اتفقت معظم الكتابات بأن للرشاقة التنظيمية ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

#### 1- رشاقة الاستشعار:

حددت بأنها القدرة التنظيمية على مسح البيئة ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة مثل (تغيير تفضيلات العملاء، والتحركات الجديدة للمنافسين، والتقنيات الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011)

وتضيف (Lungu,2018) أن وجود رشاقة الاستشعار والتي تعني الحساسية الاستراتيجية لدى الشركة سيمكّنها من توقع الفرص المستقبلية، ويمكنها من استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها في الوقت المناسب عن طريق القيام بسلسلة من المهام لإدارة الاحداث ، مما يحقق مستوى عال من الرشاقة، وهذا يعنى وجود مستوى عميق من الوعي لتحقيق التوازن بين القدرات الحالية والفرص والتغيرات المستقبلية.

## 2-رشاقة اتخاذ القرار:

يرى (Park, 2011) أن رشاقة اتخاذ القرار تعنى القدرة على جمع، وتجميع، وتحليل، وتقييم المعلومات ذات الصلة والمتحصل عليها من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث التي تم التقاطها وتقديمها لمتخذ القرار دون تأخير ، وتحديد الفرص والتهديدات على أساس تفسير هذه الأحداث، وتبنى خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تشكيل الموارد ديناميكياً وتبني إجراءات تنافسية جديدة،. وترى (عمرو،2016) أن الرشاقة الاستراتيجية تحتاج إلى قرارات سريعة لذلك من المجدي أن يكون هناك مشاركة من كافة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات سريعاً وذلك لتمكن المنظمة من تحقيق رشاقته.

## 3-رشاقة التطبيق (الممارسة):

تعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها ديناميكياً وتعديل هيكلها التنظيمي وعملياتها وإعادة تشكيل علاقات خاصة بسلسلة التوريد بناء على خطط العمل وخطط التسعير الجديدة وتقديمها إلى السوق في الوقت المناسب (Park, 2011)

### \* مفهوم الاداء الاستراتيجي وأهميته :

يعرف الأداء على أنه المحصلة أو النتيجة النهائية للنشاطات التي تقوم بها المنظمة (Wheelen & Hungerd,2012) ، أما فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي فيعرف بأنه "ترجمة خطط المنظمة إلى محصلات تساعد متخذي القرار في المنظمة من الاستجابة وبفاعلية للتغيرات المحيطة" (Cokins, 2113 ) ، ويعرف (الضالعين،2017) نقلاً عن (Glunk & Wildrom,2000) الأداء الاستراتيجي على أنه "قدرة المنظمة في أن تربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". ويُعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطه بوجودها أو تلاشيها وانهارها ، إذ يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية، فهو بذلك ذو أهمية كبرى لدى كافة المنظمات ، وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء تتوقف على أدائه (صفوت،2017)

وقد وضح كل من ( البغدادى والعبادي،2010) أن الأداء يساعد المنظمة على معرفة المدى الذي تتكيف وتستجيب به إلى التغيرات البيئية من خلال الأهداف المحددة واستراتيجيات تحقيقها والموارد الموظفة لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى معرفة مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وهيكلها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

### • أبعاد الاداء الاستراتيجي :

تعددت الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الاداء الاستراتيجي فالبعض يرى أن الاداء يمكن دراسته من خلال (مدخل تعظيم الربح ،مدخل القيمة المضافة، مدخل تعظيم قيمة المساهمين، مدخل القيم التنافسية، المقارنة المرجعية). (De Waal, A. (2013) ، أما

(Kaplan, R & Norton, D,2004) حدد أبعاد الاداء الاستراتيجي في (سرعة الاستجابة، الابداعات المستمرة، التعلم الاستراتيجي) وهى الابعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة.

### 1. سرعة الاستجابة:

يعكس هذا البعد الدرجة التي يمكن للشركة ان تتخذ اجراء او عمل فوري تجاه الفرص المتاحة امامها مثل وجود فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (Abu Radi,2013: 22)، وترى الباحثة أن سرعة الاستجابة تعنى السرعة في تلبية احتياجات العميل دون تأخير في الوقت مما يعكس رضا العميل عن اداء المنظمة، وهذا الامر يتطلب قدرًا من المرونة والتي تعمل على تطوير مضامين تتناسب مع التغيرات البيئية من خلال الخفة والتكيف ومن ثم يعكس ذلك قدرة المنظمة على اجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات، وتفعيل روح المبادرة لديها، وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء الجديدة (الشريف،2015).

### 2. الابداعات المستمرة:

أن التغيير السريع في بيئة الاعمال في ظل التطورات التكنولوجية والتنافسية العالية يحتم على المنظمات تبني مدخل الابداعات المستمرة والذي يتطلب الاستجابة للتغيرات البيئية في ظل ظروف عدم التأكد لكي تحتفظ بميزتها التنافسية ومن اجل بقائها وديمومتها(الدوري،2003)،ومن ثم يتوجب على المنظمات ان تتخذ الابداع كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي تواجهها مما يمكنها من أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة، فالإبداعات المستمرة تعد خارطة طريق تقود إلى الادارة والتطوير كونها تعتمد على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة (الشريف،2015).

### 3. التعلم الاستراتيجي:

يعنى رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص الموجود من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، ومن ثم العمل على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهى تتوجه نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.(السالم،2005: 70)، ويتحقق التعلم الاستراتيجي من خلال وجود رؤية مشتركة موحدة بين اعضاء المنظمة نحو مستقبل المنظمة واهدافها مما يزيد اعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع أهداف المنظمة وتوجيهاتها المستقبلية، كما يفيد التعلم في توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لها بوضع خطط وسيناريوهات للتكيف معها والتخفيف من حدة تأثيرها، وبذلك يعتبر التعلم الاستراتيجي بمثابة استراتيجية رئيسية تسهم في بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها. (الياسري،حسين،2013) ويؤكد (Morales and Montes, 2006) أن تطبيق عملية التعلم الاستراتيجي ستزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين مما يدعم مركزها التنافسي.

### • العلاقة بين الرقابة التنظيمية والاداء.

اشارت البحوث الاستراتيجية المتعلقة بموضوع الرقابة الاستراتيجية الى وجود علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء، حيث اثبتت دراسة (الصانع، 2013) وجود أثر للرقابة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية فهى تلعب دور في تحقيق الاهداف، وأن أحد ابعاد الرقابة هو الالتزام الجماعي والذي يتطلب تكاتف جهود فريق العمل من أجل انجاح اعماله، وقد توصلت رسالة (هنية،2016) إلى أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات

الغذائية في قطاع غزة. وذكرت (Lungu,2018) في دراستها أن أحد الدوافع الرئيسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية(الرشاقة الاستراتيجية) هي تأثيرها على أداء الشركة فالرشاقة وسيلة لزيادة مستوى خلق القيمة بالنسبة للمنظمة، وأن الأداء من الأسباب الرئيسية وراء رغبة أي شركة في تحقيقها أعلى مستوى من خفة الحركة في السوق. ويضيف (المصري) أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها التنظيمية من خلال المزايا التي تحققها(المصري،2016)، ويؤكد (Park) أن رشاقة الاستشعار لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والاداء المستقبلي . (Park,2011)

وقد أوضح كل من (الغالي و إدريس،2015) بأن أداء المنظمة يرتبط بقوتها وينبثق نتيجة توجهها الاستراتيجي بما يعزز قدرتها على التميز في الأداء، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة في تحسين وتطوير إمكانات المنظمة على المدى البعيد، فالأداء ما هو إلا ترجمة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة من المبادرات الهادفة لتحقيق أهدافها.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

#### ● أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام هي:

- القسم الأول:

خصص لجمع البيانات الشخصية وهي النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي.

- القسم الثاني:

يحتوي على مقياس الرشاقة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (Park,2011 والقريشي،2017) وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس ليناسب أهداف الدراسة ومجال تطبيقها، ويشتمل على ثلاث أبعاد هي: المحور الأول: عبارات تتعلق رشاقة الاستشعار الفقرات (1-8)، المحور الثاني: عبارات تتعلق بالإبداعات المستمرة، الفقرات (9-15)، المحور الثالث: عبارات تتعلق بالتعلم الاستراتيجي، الفقرات (16-23).

- القسم الثالث:

يقيس متغير الاداء الاستراتيجي وهو مقياس متكون من 15 عبارة بالاعتماد على تقسيم (صفوت،2017) ويشتمل على ثلاث أبعاد هي: المحور الأول: عبارات تتعلق سرعة الاستجابة الفقرات (1-5)، المحور الثاني: عبارات تتعلق بالإبداعات المستمرة، الفقرات (6-10)، المحور الثالث: عبارات تتعلق بالتعلم الاستراتيجي، الفقرات (11-15).

#### ● الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 22 في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

1. اختبار التماثل (Skewness) لمعرفة هل أن البيانات تتماثل وتقترب للتوزيع الطبيعي أم لا.
2. معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة.



3. مقاييس الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركز الإجابات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع وأبعادهما ومدى تشتت هذه الإجابات.

4. تحليل الانحدار البسيط Linear Regression Analysis لاختبار أثر الحوافز على مستوى الأداء ، وتحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple Regression Analysis لترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع.

• صدق الأداة وثباتها

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق الذاتي
الرشاقة التنظيمية	0.921	0.959
الاداء الاستراتيجي	0.890	0.943

يتضح من الجدول أن قيم معاملات (Cronbach -Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبيان مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي

قامت الباحثة باستخدام معامل الالتواء للكشف عن مدى تماثل البيانات للتوزيع الطبيعي ، وتقتضي القاعدة بقبول أن البيانات موزعة توزيع طبيعي اذا كانت أقل من (1) صحيح.

جدول رقم (2) اختبار معامل الالتواء للتوزيع الطبيعي

المقاييس	معامل الالتواء
الرشاقة التنظيمية	-0.382-
الاداء الاستراتيجي	-0.534-

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الالتواء لمقاييس الدراسة أقل من (1) صحيح، إذًا البيانات تتماثل للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن اجراء الاختبارات المعلمية وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.

## ● مقياس التحليل.

اعتمدت مقياس الدراسة على مقياس (Likert Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس، موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماماً (1)، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرشح (من 1 - أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرشح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرشح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرشح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرشح (من 4.20 - 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

## جدول رقم (2) المعيار المتبع لتفسير أسئلة الدراسة

المحتوسط المرجح	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
التقدير	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

● مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة المدراء العامون ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمراقبون بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز وبلغ حجم المجتمع (300) عنصر (\*). وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة وفقاً لجدول حجم المجتمع وحجم العينة (169) عنصر (مورجان، 1970)، وتم توزيع استمارات الاستبانة على جميع عناصر العينة وتم استرجاع (153) وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (143) استمارة وتمثل (84.6%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

## - تحليل بيانات الدراسة.

## 2. خصائص عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (3) أن ما نسبته (99%) من عناصر عينة الدراسة من فئة الذكور ربما يعود ذلك إلى طبيعة عمل الشركة وطبيعة المهام داخلها فهي تعمل في مجال النفط والغاز ومن ثم فإن المناصب القيادية كانت من نصيب الذكور دون الإناث. كما يتضح من الجدول أن ما نسبته (69.9%) من أفراد العينة مستوى أعمارهم أكثر من 45 سنة وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الواضحة في الاعتماد على فئة كبار السن ربما لعامل الخبرة فقد تبين أنهم الأكثر تولياً للمناصب القيادية في الشركة، كما يتبين أن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي في المستوى الجامعي فما فوق بلغ (72%) وهذا يؤكد على توفر المعرفة لديهم وأنهم قادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بانتهاز الفرص قبل الآخرين، كما يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم مدة خدمة من (10-15) سنة بلغت (74.8%) مما يعني تمتعهم بفترة خبرة جيدة في قطاع النفط، كما تبين أن أكثر أفراد العينة هم من المنسقين والذين

\*وفقاً لإحصائية شؤون العاملين بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز 2019- البريقة.

يقومون بمهام مشابهة لرؤساء الاقسام وبلغت نسبتهم (43.4%) ويعكس تنوع خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي قدرتهم على إدراك أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة.

جدول رقم (3) خصائص عناصر عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	142	99%
	أنثى	1	1%
المجموع		143	100%
العمر	أقل من 35 سنة	6	4.2%
	من 35 إلى 45 سنة	37	25.9%
	أكثر من 45 سنة	100	69.9%
المجموع		143	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو ليسانس	67	46.8%
	ماجستير	23	16.1%
	دكتوراه	13	9.1%
	غير ذلك	40	28.0%
المجموع		143	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	8.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	23	16.1%
	من 10 إلى 15 سنة	107	74.8%
	15 سنة فأكثر	1	0.7%
المجموع		143	100%
	مدير عام	4	2.7%

7.0	10	مدير ادارة	المسمى الوظيفي
18.2	26	مراقب	
14.7	21	رئيس قسم	
43.4	62	منسق	
14.0	20	اخرى	
%100	143	المجموع	

## 2. وصف متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل الرقابة التنظيمية: ويتناول هذا الجزء وصف متغير الرقابة التنظيمية ، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الرقابة التنظيمية لدى إجمالي أفراد عينة الدراسة كما يلي:

## جدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الرقابة التنظيمية

مستوى التوافر	الترتيب	الوزن النسبي	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرقابة التنظيمية
				قيمة T	sig			
متوسط	1	%68.58	دال إحصائياً	7.657	**0.000	.67029	3.4292	رقابة الاستشعار
متوسط	2	%67.43	دال إحصائياً	6.248	**0.000	.71129	3.3716	رقابة اتخاذ القرار
متوسط	3	%67.41	دال إحصائياً	6.962	**0.000	.63658	3.3706	رقابة الممارسة
متوسط		%67.82	دال إحصائياً	7.503	**0.000	.62365	3.3913	الرقابة التنظيمية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%

يوضح الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام للرقابة التنظيمية (3.3913) وبوزن نسبي بلغ (%67.82) مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على فقرات الرقابة التنظيمية بشكل عام، حيث تُظهر النتيجة أن الشركة المبحوثة لديها

استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، مما جعلها رشيقة تنظيمياً او استراتيجياً مع التغيرات البيئية إلى حدٍ ما، وربما يعزى ذلك للظروف المتقلبة التي تمر بها الدولة الليبية الأمر الذي يزيد من درجة المخاطرة مما يتطلب تصرف سريع من قبل الشركة حيال الفرص الموجودة أمامها ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة لكي تضمن بقائها في السوق، وقد جاء بُعد رشاقة الاستشعار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.4292) وانحراف معياري قدره (0.67029)، يليه بُعد رشاقة اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3716) وانحراف معياري (0.71129). وفي المرتبة الأخيرة يأتي بُعد رشاقة الممارسة بمتوسط بلغ (3.3706) وانحراف قدره (0.63658)، وعليه يمكننا القول أنه تتوافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز بمدينة البريقة بمستوى متوسط. مما يؤكد أن الشركة إلى حد ما تمتلك المرونة والسرعة التي تمنحها القدرة على تعديل وتغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة ومن أجل مواجهة المخاطر الأخرى التي تواجهها.

- المتغير التابع الاداء الاستراتيجي: ويتناول هذا الجزء وصف متغير الأداء الاستراتيجي، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي لدى إجمالي أفراد عينة الدراسة ما يلي:

جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الأداء الاستراتيجي

مستوى التوافر	الترتيب	الوزن النسبي	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاداء الاستراتيجي
				قيمة T	sig			
متوسط	2	68.03%	دال إحصائياً	7.077	0.000**	0.67823	3.4014	سرعة الاستجابة
متوسط	3	68.22%	دال إحصائياً	6.615	0.000**	0.74334	3.4112	الابداعات المستمرة
مرتفع	1	70.52%	دال إحصائياً	9.849	0.000**	0.63852	3.5259	التعلم الاستراتيجي
مرتفع		68.92%	دال إحصائياً	8.563	0.000**	0.62304	3.4462	الأداء الاستراتيجي

يوضح الجدول (5) أن اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع الأداء الاستراتيجي ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي (3.4462) ووزن نسبي (68.92%) مما يعكس درجة مرتفعة من موافقة وإجماع عينة الدراسة، وكان ترتيب أبعاد الاداء الاستراتيجي كما يلي: فقد تحصل بعد التعلم الاستراتيجي على أعلى متوسط حسابي (3.5259) اي أن الشركة تعمل على جمع معلومات لتطوير مبادرات اعمالها وأن تقوم بعمل فرق حول اليات الاستفادة من المعلومات المجمعة، يليه بعد سرعة

الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.4014) أي ان سرعة الاستجابة من قبل الشركة كانت بدرجة متوسطة، ثم يُعد الابداعات المستمرة بمتوسط حسابي (3.4112) أي ان مجهودات الشركة من أجل تحقيق التميز والجودة في منتجاتها لم يرتق للمستوى المأمول من خلال محدودية التجارب التي تسهم في لتحقيق الابداعات في منتجاتها.

#### ● اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الرقابة التنظيمية على تحقيق الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز من وجهة نظر المسؤولين بالشركة.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق الأداء الاستراتيجي

#### جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الرقابة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي

الأبعاد	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (t)	(Sig.) t
الرقابة التنظيمية	.872	.873	21.228	**0.000
	.762 = (R <sup>2</sup> )	.760 = R <sup>2</sup> Adj	= (F) 450.619	= (Sig.) F .000 <sup>b</sup>

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  adj) بلغت (0.760). وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية ككل تفسر ما نسبته (76%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي، كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت (0.873). وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية مؤثرة (طردية) بين الرقابة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة، ونستنتج من ذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، ولإختبار الفرضيات الفرعية وتوضيح أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في التأثير على الاداء الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج الذي يعرض ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار وكمايلي:

#### جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الرقابة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي

الأبعاد	قيمة (R)	معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ )	قيمة (β)	قيمة (t)	(Sig.) t	قيمة (f)	(Sig.) f
رقابة الممارسة	.855	.732	.837	19.601	**0.000	384.211	*.000
رقابة الممارسة	.883	.780	.529	7.800	**0.000	248.216	*.000
رقابة اتخاذ القرار			.337	5.555	**0.000		

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الاستشعار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة.
- يلاحظ من الجدول رقم (7) خروج بُعد رشاقة الاستشعار من معادلة الانحدار وعدم وجود دور له في تفسير بيانات إدارة الاداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز ، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الاستشعار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة اتخاذ القرار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة.
- يوضح الجدول رقم (7) أن رشاقة اتخاذ القرار جاءت بعد رشاقة الممارسة في تفسير بيانات الأداء الاستراتيجي بالشركة، حيث وفسر مع رشاقة الممارسة ما نسبته (78%) من التباين في المتغير التابع، مما يعني أن رشاقة اتخاذ القرار ذو تأثير على الأداء الاستراتيجي ، بالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة اتخاذ القرار على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة" وقبول الفرضية البديلة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة.
- يظهر الجدول رقم (7) أن رشاقة الممارسة جاءت أول أبعاد الرشاقة التنظيمية وفسر ما نسبته (73.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، مما يعني أن بُعد رشاقة الممارسة هو الأكثر تأثيراً على الأداء الاستراتيجي بالشركة، بالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة على تحقيق الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين بالشركة محل الدراسة".

#### المحور الرابع: النتائج والتوصيات.

- مناقشة نتائج الدراسة:** من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فروض الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو الرشاقة التنظيمية وأبعادها كانت متوسطة، وقد جاء بُعد رشاقة الاستشعار في المرتبة الأولى مما يعني أن المبحوثين يروا أن الشركة قادرة على اقتناص الفرص التي تنبع من التغيرات البيئية في الوقت المناسب قبل الآخرين دون تأخير بالرغم أن هذه القدرة لم تصل إلى درجة طموح المسؤولين بعد ولكنها مرضية إلى حد ما، يليه بُعد رشاقة اتخاذ القرار وقد يعني ذلك أن أفراد العينة لديهم حد معقول من السيناريوهات الخاصة بمستقبل الشركة من خلال ترجمة الاحداث المحيطة ورسم الخطط لمواجهةها، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بُعد رشاقة الممارسة أي أن الشركة تقوم بتعديل عملياتها وإعادة تشكيل مواردها وأنها قادرة على تنفيذ التحولات الاستراتيجية، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة (القريشي 2017) التي بينت أن مستوى الرشاقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة جاءت متوسطة ودراسة (الصانع، 2013) التي أثبتت أن كل أبعاد الرشاقة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة ، وتختلف مع دراسة (فرح وزملاؤه، 2019) التي بينت أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية وأبعاده كان مرتفعاً وقد أوصت بإعادة

تصميم الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمرونة، كما تختلف مع دراسة (هنية، 2016) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات الرقابة الاستراتيجية بشكل عام.

- بينت اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع الاداء الاستراتيجي ككل كانت مرتفعة، وكان ترتيب أبعاد الاداء الاستراتيجي كما يلي: بعد التعلم الاستراتيجي تحصل على أعلى متوسط حسابي (3.5259) وقد جاء في المرتبة الاولى أي أن الشركة تعمل على جمع معلومات لتطوير مبادرات اعمالها وأن تقوم بعمل فرق حول آليات الاستفادة من المعلومات المجمع، يليه بعد سرعة الاستجابة والتي توضح أن سرعة الاستجابة من قبل الشركة كانت بدرجة متوسطة فهي لم تكن سريعة بالقدر الكافي لكي تستجيب لاحتياجات كافة المتعاملين معها في الوقت المناسب وكذلك الحال بالنسبة لاستجابتها للتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات ، ثم بعد الابداعات المستمرة بمتوسط حسابي (3.4112) أي ان مجهودات الشركة من أجل تحقيق التميز والجودة في منتجاتها لم يرتق للمستوى المأمول من خلال محدودية التجارب التي تسهم في تحقيق الابداعات في منتجاتها.
  - أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مؤثرة (طردية) بين الرقابة التنظيمية و الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز بمدينة البريقة الليبية، كما بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي بالشركة، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (المصري، 2016) و (هنية، 2016) التي أوضحنا وجود تأثير لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الأداء .
  - كشفت الدراسة عدم وجود تأثير لرقابة الاستشعار على الأداء الاستراتيجي في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز بمدينة البريقة الليبية بالرغم من أهمية هذا البعد حيث يشير المنطق إلى أن توافر رقابة الاستشعار يلعب دور واضح في تحسين الأداء من خلال مسح أحداث البيئة من أجل التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الشركة ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص، الأمر الذي ينعكس على أداء الشركة ، وهذا يعكس الاهتمام المحدود من قبل الشركة بهذا البعد وعدم اتخاذ التدابير الكافية للتعرف على تغيرات البيئة المحيطة بالشكل المطلوب وربما يرجع ذلك إلى قلة الوعي من قبل ادارة الشركة للاهتمام بهذا البعد وربما سرعة التحولات التي تمر بها البيئة الليبية والعمل في ظروف عدم التأكد جعلت من الصعب استشعار أي تغيرات تحدث في بيئة المنظمة بالصورة المطلوبة.
  - أوضحت الدراسة أن رقابة الممارسة هو البعد الأكثر تأثيراً على الأداء الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى المرونة العالية من قبل الشركة لتنفيذ اعمالها واستراتيجياتها بشكل غير روتيني، بالإضافة إلى قدرتها على تعديل وإعادة هيكلة عملياتها لتناسب مع التغيرات المطلوبة مستقبلاً.
  - بينت نتائج الدراسة أن بعد رقابة اتخاذ القرار يأتي بعد الرقابة الممارسة في التأثير على الأداء الاستراتيجي حيث تمتلك الشركة قاعدة بيانات جيدة تمكنها من اتخاذ قراراتها وأن القرارات الاستراتيجية تصدر عن طريق مشاركة آراء اغلب العاملين فيها.
- توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. تعزيز الوعي لدى المسؤولين بالشركة بأهمية الرقابة التنظيمية كونها الوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز يؤهلها بأن تكون سبابة عن المنافسين.



2. استحداث وحدة خاصة بالاستشعار عن بعد تختص برصد كل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وتدريب العاملين على وسائل وأساليب الرصد والانتباه الى الأحداث التي تجرى في البيئة الخارجية والاستفادة من الابحاث ذات العلاقة لتحديد الموارد والقدرات التي يجب تطويرها لتحقيق الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الخارجية.
3. اعتماد اسلوب الادارة الالكترونية القائم على وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات للربط بين أجزاء المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية ويزود متخذ القرارات بأحدث المعلومات اللازمة لتعديل الاستراتيجية التنظيمية بما يوائم اخر المستجدات
4. الاهتمام بإجراء تعديلات أساسية تتعلق بالهيكل التنظيمية والمهام والاعتماد على فرق العمل والانظمة والثقافة البيئية لتتوافق مع أهداف التعلم الاستراتيجي، لما لها من اثر ايجابية على تحسين الأداء الاستراتيجي.
5. العمل على تطوير البنى التحتية (البشرية والتكنولوجية) بما يضمن استيعاب التغيرات البيئية وسرعة التعامل معها.
6. تفعيل الجهود الرامية إلى نشر ثقافة التعلم والابداع وتوفير بيئة مشجعة لتوليد افكار جديدة للاستجابة للتغيرات البيئية.
6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في مجال الرشاقة التنظيمية وربطها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل التكيف البيئي، الابداع والتعلم التنظيمي وغيرها.

### المراجع:

- البغدادي، عادل والعبادي، هاشم (2010). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية** المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الدوري، زكريا (2003): **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار البازوري العلمية للنشر والطباعة الأولى، جامعة بغداد، العراق.
- الشريف، روان باسم(2015): **أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- الصانع، إيمان سالم (2013): **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج )** ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال.
- صفوت، ريم محمد(2017): **أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- الضلاعين، علي(2017): **أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية :دراسة ميدانية**، **المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة** ، كلية السياحة والفنادق ،جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد1، 2017.
- العبادي، على و الموسوي هاشم (2014) **تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية :دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق**، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والمالية**، المجلد(8)، العدد(31) ، ص ص 143\_167.
- عبد الفتاح، عز حسن(2008)، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- عمرو، هبه محمد محمد(2016): **الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.
- الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2015) **الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- فرح، يس فرح، بدوي مأمون، بابكر صفاء(2019): أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الأول، ص ص 73-91.
  - المصري، مروان وليد سليمان ( 2016 ): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، بحث منشور، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس ، المجلد 40 ، العدد 2.
  - هنية ، محمد أنور رشدي(2016): مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ، وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة.
  - الياسري، أكرم، حسين ، ظفر(2013): اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .، المجلد 15، العدد 3، ص ص 241-263.
  - Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
  - Becker, Bob,(2007),Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage. [www.sa-advantage.com,1-9](http://www.sa-advantage.com,1-9).
  - Cokins, G. (2003). Strategic Performance Measurement. [www.Pceo-us.com](http://www.Pceo-us.com)
  - De Waal, A. (2013). **Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach**. 2nd ed., Palgrave.
  - Hitt, M. A., Hoskisson, E. R., & Ireland, R. D.,( 2007) Management of Strategy: Concepts and Cases, South- Western (1st ed.). New York,.
- <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll127/id/621596>
- Kaplan, R & Norton, D. (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
  - Kettunen. p. (2009): "Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development: A comparative study", **Innovation**, Vol 29, NO(6),pp408-421.
  - Khoshnood, Nikoo Tabe & Nematizadeh, Sina(2017): Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks **,International Journal of Business and Management**; Vol. 12, No. 2; pp220-229.
  - Lungu, Miruna Florina(2018): Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence, pp. 557-567.
  - Morales, Victory & Montes, Francisco, J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship", **Industrial Management & Data Systems** , Vol. 106, No. 1: pp23-35.
  - Park, , Young Ki(2011): "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies",

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Re conceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, VOI 27,NO(2),PP 237-263.
- Santala. M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge, Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting",Department of Marketing and Management, Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo ,Finland.
- Stratovation Consulting Inc. (2006). The importance of corporate agility. **Harvard Business Review**,vol 87,NO(2), pp78-88.
- Sull, D, & Bryant, B. (2006). Discussion for Strategic Agility, Working Paper. Retrieved from [www.donsull.com/downloads/strategic\\_agility.pdf](http://www.donsull.com/downloads/strategic_agility.pdf).
- Wheelen, T & Hunger, D. (2012). Strategic management and business policy. 12th ed., U.S.A, Upper Saddle River, Pearson: Prentice Hall.