

دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول

ياسمين فهمي عبدالعزيز شلبي

بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه مهنية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

إشراف

أ.د/ محمد سعد

أستاذ الدراسات التنظيمية

جامعة لندن - الجامعات الأوروبية في مصر

الملخص :

هدف هذا البحث إلى بشكل رئيسي التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها. اعتمد البحث على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية مكونة من أربعة محاور رئيسية تتمثل في (البيانات الديموجرافية للمستقصى، والمتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) بأبعاده، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي المستخدم) بأبعاده، والمتغير الوسيط (المزايا التنافسية). وتوصل البحث إلى قبول فروض الدراسة جزئيًا

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي المستخدم، المزايا التنافسية.

The role of strategic agility in improving sustainable organizational performance by enhancing competitive advantages in the petroleum sector

Prepared by:

Yasmine Fahmy Abdel Aziz Shalaby Supervised

by

Dr. Muhammad Saad

Professor of Organizational Studies

University of London - European Universities in Egypt

Abstract

The primary objective of this research is to identify the role of strategic agility in improving sustainable organizational performance by enhancing competitive advantages in the petroleum sector. The researcher relied on the descriptive analytical approach to conduct the field study, describing the phenomenon under study (the role of strategic agility in improving sustainable organizational performance by enhancing competitive advantages in the petroleum sector), analyzing its data, and establishing the relationships between its components. The research relied on the data collection tool, which was an electronic questionnaire consisting of four main axes, namely (demographic data of the respondent, the independent variable (strategic agility) with its dimensions, the dependent variable (sustainable organizational performance) with its dimensions,

and the mediating variable (competitive advantages). The research concluded that the study hypotheses were partially accepted.

Keywords: Strategic agility, sustainable organizational performance, competitive advantages.

مقدمة

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفهوم إداري حديث ، يمنح المنظمات القدرة على مواجهة متغيرات البيئة والتكيف معها بسرعة عالية لتكون لديها قدرة على اتخاذ أفضل القرارات الإدارية بصورة سريعة ومرنة بهدف تحسين مستوى أداء المنظمات ولكن هذا الأمر يتطلب تحولاً في عقلية مختلف المسؤولين بالمنظمات عن طريق التخلي عن الأساليب الروتينية المتبعة واستخدام طرق عمل جديدة تقوم على تحمل المخاطرة والتعلم من مختلف الاخفاقات التي تواجه المنظمات وذلك للتعديل على أهداف وسياسات المنظمات بدقة ومرونة عالية ، استجابة لمتطلبات بيئة العمل لكي تكون قادرة على تحسين الاداء التنظيمي المستخدم وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الازدهار والتطور . (العلی ، ٢٠٢٤)

ويعد الأداء التنظيمي نظاماً متكاملًا يشمل كل مستويات الإدارة وأنشطتها، والتي تهدف الى رفع الأداء إلى أعلى المستويات وذلك من خلال جهود كافة الموظفين بالمنظمة ، لذا تهتم المنظمات بالأداء التنظيمي ليضمن لها تحقيق أهدافها من خلال استخدام كافة مواردها لضمان البقاء، والاستمرارية والنمو، وكفاءة العاملين بها وسعيهم وراء تحقيق أهدافها، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، والكشف عن الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة بها، وذلك يتطلب رفع مستويات الأداء إلى أعلى مستوى يمكن لتقديم أفضل المنتجات. (قطب ، ٢٠٢٢)

كما أن احترام المنافسة الداخلية والخارجية منها على حد سواء يفرض على المنشأة بناء نظام كامل الاركان، فإنجاح أى منشأة قائم بدرجة عالية على وجود نظام إداري مرن وفعال، ممتلك للقدرة على مواكبة ومجابهه التغيرات والإحاطة بها وإمداد

المنشأة بالتغذية الراجعة، متيحا لها إدراك الفرص وإغتنامها، وتحديد التهديدات والمعوقات والعزوف عن الانحدار فيها. (سعد، ٢٠٢١).

وتعتبر الميزة التنافسية هي الأساس لوجود المنظمات، ومن النادر أن تتمتع منظمة بميزة تنافسية على جميع المستويات وفي مختلف المجالات بسبب مواردها المحدودة من ناحية، واتخاذ قرارات مشتركة لبناء قدرات فريدة تعتمد على القدرات الفريدة للمنظمة، فإن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح منظمات الأعمال. (الحسانة، ٢٠٢٣)

أولاً: مشكلة البحث

يواجه قطاع البترول تحديات متزايدة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتقلبات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب العالمي، والضغوط البيئية والتنظيمية. وفي هذا السياق، أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات تنظيمية أكثر مرونة وفعالية تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات والاستجابة بكفاءة للفرص والتهديدات. وتُعد الرقابة الاستراتيجية من أبرز هذه الاستراتيجيات، لما لها من قدرة على تعزيز التكيف والتجديد والابتكار داخل المؤسسة.

ورغم الاعتراف المتزايد بأهمية الرقابة الاستراتيجية، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التي تناولت تأثيرها على الأداء التنظيمي المستدام، خاصة في قطاع البترول، الذي يتميز بتعقيداته الهيكلية والتشغيلية. كما أن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والمزايا التنافسية، باعتبارها آلية وسيطة لتحسين الأداء، لا تزال تحتاج إلى مزيد من التحليل والتوضيح.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستدام من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول؟

دور الرقابة الاستراتيجية هي تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول

ياسمين قصبي محب العزير شلبي

ثانياً: الدراسات السابقة

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
الصانع ، ٢٠١٣	أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها .
المواضية ، ٢٠١٨	انموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي و دور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية	وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية بإدخال اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل لدى الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
سعد الدين ، ٢٠٢١	دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للصناعة الفلسطينية	وجود علاقة بين نظم المعلومات التسويقية ومكوناته والميزة التنافسية بأبعاده
الصبح ، ٢٠٢٢	أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية : الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية
الرواحنة ، ٢٠٢٢	أثر الإدارة الإلكترونية في الرقابة الاستراتيجية في شركة مياها الأردنية	وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها البنية التحتية الإلكترونية و الموارد البشرية و العمليات الإلكترونية و الإطار التشريعي في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة و الحاسبة و الاستجابة) ، وأن مستوى تطبيق شركة مياها الأردنية لعناصر الإدارة الإلكترونية بأبعادها العمليات الإلكترونية البنية التحتية الإلكترونية، الإطار التشريعي الموارد البشرية) جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تطبيق شركة مياها الأردنية الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الاستجابة الحاسوبية السرعة جاءت مرتفعة
أبو جحيشة ، ٢٠٢٣	دور الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستخدم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية	أن مستوى الأداء المنظمي جاء بدرجة متوسطة ، وجاءت المجالات بالترتيب الآتي : مجال الابتكار التنظيمي في الدرجة الأولى ، ثم مجال الطاقة المنظمة المنتجة في المرتبة الثانية ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال المرونة التنظيمية ، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستخدم .

ثالثاً: أسئلة الدراسة

- ١- ما العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والاداء التنظيمي المستخدم؟
- ٢- ما أثر ممارسات الاداء التنظيمي المستخدم لتعزيز المزايا التنافسية؟
- ٣- ما العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتعزيز المزايا التنافسية؟

٤- ما الدور الوسيط لتعزيز المزايا التنافسية في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الاداء التنظيمي المستدام؟

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تظهر هذه الأهمية نظرياً من كونها دراسة تبحث في المتغيرات المبحوثة ، حيث تعتبر الرقابة الاستراتيجية من المواضيع المهمة وبأبعادها (الحساسية الإستراتيجية – الوضوح الإستراتيجي – الحفاظ على الموارد) والتي يجب تسليط الضوء عليها ، لما لها من دور في تحسين الاداء الوظيفي المستدام بأبعاده (الأداء الإجتماعي – الأداء الإقتصادي – الأداء البيئي) وذلك لتعزيز المزايا التنافسية بأبعادها المختلفة (المرونة – الإبداع والإبتكار – السرعة) في قطاع البترول من خلال العودة للأدب النظري الخاص بالموضوع وحسب حدود علم الباحث فإنها من الدراسات القليلة مما يشكل إضافة جديدة وبالتالي تساهم في إيجاد إطاراً نظرياً حول الموضوع وإثراء المكتبة العربية بدراسات حول ذلك.

وتكمن أهمية الدراسة في تناول عنصرها مهما وله تأثير كبير على منظمات الاعمال وهو الرقابة الاستراتيجية ، والتي تعد نشاط إداري تمارسه الإدارة العليا في المنظمة بوصفه نتاج إبداعي ، من خلال تأثير محددات الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركة لما لها من أثر كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الافراد العاملين مما يؤدي ذلك الى تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول (الصانع ، ٢٠١٣).

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في امكانية استفادة قطاع البترول من النتائج التي سيتم الوصول اليها وكيفية تطبيق متغيرات الدراسة وهي (الرقابة الاستراتيجية و الاداء التنظيمي المستدام ، تعزيز المزايا التنافسية).

وعليه فإن الدراسة سوف تسد الفجوة من حيث تغطيتها لهذا الموضوع ، كما أن الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين عند إجراء دراسات مستقبلية بنفس الموضوع في قطاعات أخرى.

خامساً: أهداف البحث

هدف البحث بشكل رئيسي التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستدام من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
يهدف البحث الى:

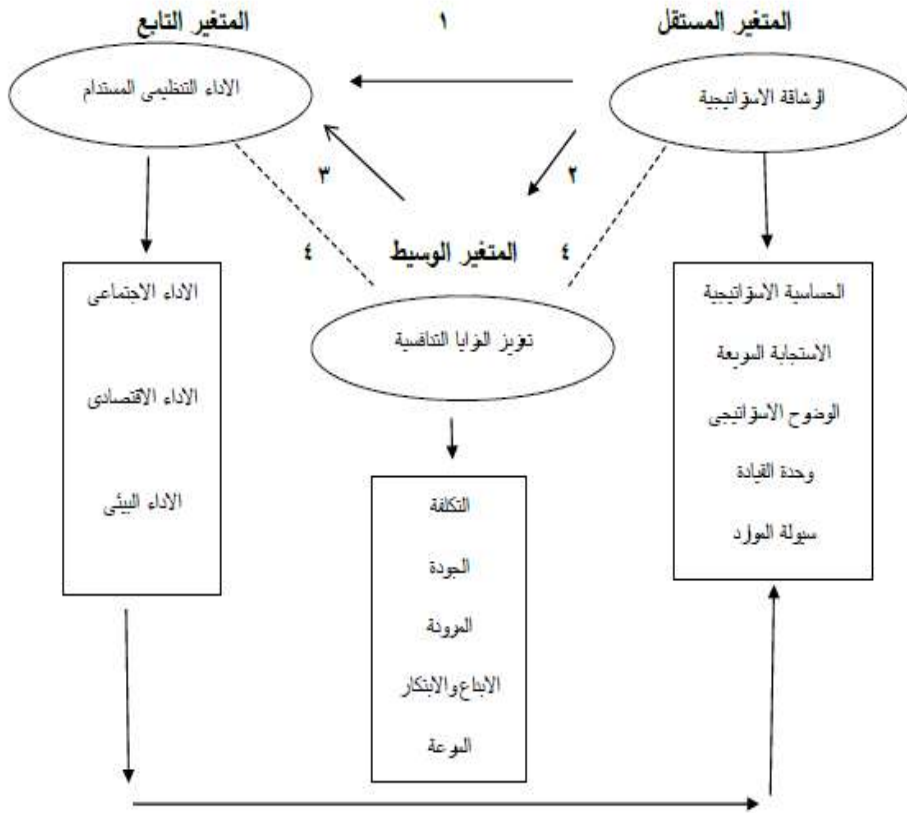
- ١- فحص العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و تعزيز المزايا التنافسية.
- ٢- دراسة العلاقة بين تعزيز المزايا التنافسية و تحسين الأداء التنظيمي المستدام.
- ٣- فحص العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و تحسين الأداء التنظيمي المستدام.
- ٤- دراسة الدور الوسيط لـ المزايا التنافسية في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و تحسين الأداء التنظيمي المستدام (في قطاع البترول).

سادساً: فرضيات الدراسة

- ١/ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام
- ٢/ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية والمزايا التنافسية.
- ٣/ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المزايا التنافسية والأداء التنظيمي المستدام
- ٤/ تقوم المزايا التنافسية كدور وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام في قطاع البترول

دور الرقابة الاستراتيجية هي تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول
ياسمين قصمي محمد العزیز شلبي

سابعاً: نموذج الدراسة



شكل رقم (١)
نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين المتغيرات
المصدر: إعداد الباحثة

ثامناً: منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لأبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية. لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم لتعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

كما اعتمدت على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة الاستبيان الإلكترونية، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحثة. وقد مر إعداد صحيفة الاستقصاء بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف الاستبيان التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة من مجتمع البحث، وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات أكثر وضوحاً.

وقامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية المناسبة لإختبار الفروض، لدراسة صحة أو خطأ فروض الدراسة بما يسهم في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تُفسر مشكلة الدراسة، وتُجيب على تساؤلاتها.

مصادر بيانات الدراسة

لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية المتمثل في دراسة الدور التي تقوم الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم لتعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول؛ تم اللجوء إلى مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

مصادر أولية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، والتي تم تطويرها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وتساؤلاتها بالإعتماد على جهود الباحثين السابقين والمراجعة النظرية للدراسات السابقة.

مصادر ثانوية: وتتمثل في المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية وبنك المعرفة دار المنظومة، (googl scholar) والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لوضع الأسس العلمية والإطار النظري، حيث اشتملت هذه المراجع على الأبحاث المنشورة بصورة ورقية أو إلكترونية.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركة إيجاس، والذي يبلغ عددهم (١٠٠٩)، لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والوقوف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم لتعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول.

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية.

كما اعتمدت الباحثة على أخذ عينات ميسرة من موظفين الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) باعتبارها أحد الكيانات الخمسة الرئيسية لقطاع البترول، وذلك لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة وسهولة الحصول على المعلومات لدى الباحثة.

وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

ق (١ - ق)

$$ن = \frac{ق (١ - ق) + ٢ د}{١ ن + ٢ (د.م)}$$

حيث أن ن = حجم عينة الدراسة.

ق = نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها ٠.٥ .

١ ن = حجم المجتمع الكلي.

د = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها ٠.٠٥ .

د.م = الدرجة المعيارية وهي تساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥% وبالتعويض في المعادلة:

$$0.5 (1 - 0.5) = \frac{279 \text{ مفردة} + 0.5 (1 - 0.5)}{2(1.96) (1.009)} = n$$

أساليب تحليل البيانات

تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الإستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods

(درجة الثبات: معامل كرونباخ ألفا، الأوساط الحسابية، درجة الصدق: معامل الإتساق الداخلي، الإنحرافات المعيارية).

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods

(تحليل التباين أحادي الإتجاه، تحليل الإنحدار البسيط، تحليل التباين ثنائي الإتجاه، تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج، معامل بيرسون للإرتباط البسيط، اختبار T، معامل بيرسون للإرتباط المتعدد).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : شركة إيجاس.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفين الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) باعتبارها أحد الكيانات الخمسة الرئيسية لقطاع البترول،

وذلك لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة وسهولة الحصول على المعلومات لدى الباحث.

الحدود الزمنية : قامت الباحثة بإجراء الدراسة في الفترة من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٤.

الإطار النظري

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية من أهم الطرق التي تركز عليها المنظمات في بيئة الأعمال ، والتي تتصف بأنها بيئة غير مستقرة ، وتحدث فيها التطورات بشكل دوري وبشكل مفاجئ أحياناً ، مثل الإنفتاح على الأسواق العالمية المتنوعة والمختلفة ، والرعة في التطور التقني والتكنولوجي. (العدوان ، ٢٠٢٣)

ويعد مدخل الرقابة الاستراتيجية الأسلوب الوحيد في تحقيق الشركات النجاح والنمو، خاصة في ظل ما تواجهه الشركات من تحديات في الوقت الحالي، ونظراً لما تواجهه المنظمات من اضطرابات وتغيرات سريعة ومفاجئة في بيئة الأعمال، والذي بدوره يؤثر على بقاء الشركات ونجاحها، فإن الرقابة الاستراتيجية والتي غايتها الأساسية مساعدة أعضاء الإدارة العليا وكبار المديرين في الشركات لمواجهة تلك التغيرات المتسارعة، وإكسابهم قدرة تنظيمية تقوم بتحويل الشركة إلى منظمات رشيقة. (أبو دكة، ٢٠٢١)

كما ينعكس تأثيرها على السلوك الإنساني، بحيث يمكن لها تدعيم السلوك من خلال تفسير قواعد العمل، بالإضافة الى التحسين المستمر للأداء من خلال ما يتم انجازه في العمل، بالإضافة الى وجود علاقة وثيقة للرقابة التنظيمية في السلوك من خلال مدى الاستجابة المتحققة لها بشكل عام. (المواضية، ٢٠٢٢)

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة لغة : تعنى الخفة والسرعة والليونة في العمل ، فمعنى الرقابة () Agility هو القدرة على التحرك السريع والسهل ، ويعد مفهوم الرقابة الاستراتيجية () Strategic Agility من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي

في علم الإدارة ، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما له من أثر كبير في إبراز المنظمات وإملاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها ، ولقد ظهر هذا المفهوم بصبغته الإستراتيجية مع إتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية ، وأصبح الآن مفهوم الرقابة ذا صبغة إستراتيجية (الجعبري ، ٢٠٢٠) .

وكما عرف أيضا (العجالين ، ٢٠٢٣) أن مفهوم الرقابة تعنى استجابة المنظمات لتحديات سوق العمل، وإستخدام التغييرات المفاجئة لمصلحة المنظمة وبالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية (جودة العمل والأداء المتميز) ، و عرفت الرقابة الإستراتيجية أيضا بأنها عبارة عن إستجابة لتغيير العمليات بناء على الظروف الداخلية والخارجية ، وهذا بالتالي يساعد المنظمة على الإستجابة لأى تغير و يؤدي إلى وجود التنمية المستدامة ، (عيروط ، ٢٠٢٣) ، وأيضا من وجهة نظر (Fayezi et al، ٢٠١٧) بأن الرقابة الاستراتيجية لا تعتمد فقط على المرونة في العمل بل أيضا يجب استغلال الجدارات الموجودة داخل المنظمة من أجل تحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية :

هناك عدة أبعاد متعلقة بالرقابة الاستراتيجية والتي من الأفضل للمنظمات الأخذ بها وهي كالتالي:

١- الحساسية الاستراتيجية

هي الخطوة الأولى والأكثر أهمية في خفة الحركة لأنها تسمح بوجود اليقظة أو الحساسية لتكون على دراية كاملة بالعوامل والمتغيرات المحيطة التي تشكل الحساسية الاستراتيجية و يتم تفسيرها على أنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة ، والتي من خلالها تصل المنظمة إلى الحساسية الاستراتيجية وبالتالي تعزز خفة الحركة الاستراتيجية. يمكنك بناء وتحقيق أهداف مؤسستك في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة. (المعاينة، ٢٠٢٣) ، وتعرف أيضا بأنها تعكس الحساسية الإستراتيجية على قدرة المنظمة على فهم وإدراك البيئة الخارجية والتغيرات التي تطرأ عليها من خلال الإستشعار والبصيرة واغتنام الفرص بشكل أسرع.

وتعرف على انها قدرة الشركة على الاستشعار البيئي ومستوى البصيرة والتي تعزز من خلالها عملية فهم العوامل البيئية المتوقعة وتحليلها بشكل دقيق قبل وقوعها ، حيث تشمل الحساسية الاستراتيجية (الانفتاح – الوعي الاستراتيجي - التفاعل الداخلي والخارجي للمنظمة) (الصباح، ٢٠٢٢).

وعرف أيضا الحساسية الإستراتيجية بأنها القدرة على التنبؤ بحدوث التطورات والتغيرات التي تكون في السوق من قبل المنافسين ، وتطور الحساسية الإستراتيجية حول تجميع الأفكار ودمجها من أجل التطوير و الاستراتيجي. (عيروط ، ٢٠٢٣)

٢- الاستجابة السريعة :

تظل الحساسية الاستراتيجية بلا جدوى بدون الاستجابة السريعة مما يعنى القدرة للمنظمات على الاستجابة للمتغيرات والرد السريع والناجح من اجل تحقيق النتائج المرجوة خلال التغيرات المحيطة للشركة (الجعفره، ٢٠١٨).

والاستجابة الاستراتيجية تتطلب قدرة المنظمة على تحريك الموارد وإعادة توجيهها بشكل سريع ومرونة، وقد يشمل ذلك تغيير الهيكل التنظيمي وتعديل العمليات والإجراءات وتطوير منتجات وخدمات جديدة، والهدف من ذلك تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتغيير والتكيف مع المتغيرات في السوق والمنافسة بفاعلية ، كما تعد الاستجابة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية، حيث تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الناشئة وتجاوز التحديات القائمة، ويعتمد نجاح الاستجابة الاستراتيجية على القدرة على التنبؤ والتقييم الدقيق للتغيرات المحتملة واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة لتلك التغيرات، وعليها الاستجابة الاستراتيجية تعزز مرونة المنظمة وتمكنها من الاستفادة من التحولات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي في سوق متغير وتنافسي (المحروق، ٢٠٢٤)

٣- الوضوح الاستراتيجي:

تعني الوضوح الاستراتيجي للمنظمة والتي تعمل على الدفع باتجاه ايجاد العلاقات والنتائج التي تأمل ان تصل اليها في المستقبل، ورسم خريطة واضحة من الرؤية والرسالة والاهداف والاجراءات لجميع المستويات الادارية (الروحانة، ٢٠٢٢). ويشير أيضا مفهوم الوضوح الاستراتيجي الى وجود رؤية واضحة ومفهومة للاتجاه الاستراتيجي والاهداف المستقبلية للمنظمة ، أى بتحديد وتوضيح الغايات والاهداف والمخططات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق رؤيتها ، والوضوح الاستراتيجي يتطلب توضيح للمنظمة. لماذا تقوم بهذه الأهداف وكيف يتم تحقيقها بشكل ملموس وقابل للقياس، يشمل ذلك تحديد القيم والمبادئ التوجيهية التي تستند إليها الاستراتيجية وتوضيح الفوائد المتوقعة والنتائج المرجوة من تنفيذها ، يساهم الوضوح الاستراتيجي في توجيه الجميع داخل المنظمة باتجاه مشترك وفهم الدور الذي يلعبه كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يوفر الوضوح الاستراتيجي إطارا لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتوجيه توزيع الموارد، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون داخل المنظمة، حيث يعرف الجميع الاتجاه العام والأهداف المشتركة ويمكنهم توجيه جهودهم نحو تحقيقها، وعليه الوضوح الاستراتيجي بعد أحد العوامل الحاسمة في بناء الرقابة الاستراتيجية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة (المحروق، ٢٠٢٤)

٤- وحدة القيادة :

تعتبر وحدة القيادة من أهم الأمور التي تؤدي الى تفعيل الرقابة الإستراتيجية، من خلال الرغبة في الحصول على قرارات واضحة لتنظيم الأعمال وانخفاض نسبة الخلاف وسد باب الاختلاف بالحوار، وايجاد أفراد ذوي خبرة متخصصة قوية من اجل إتخاذ قرارات لصعود المنظمة والنهوض بها ، تعرف وحدة القيادة بأنها قدرة المنظمة على اشراك جميع المستفيدين وجعل قرارها في النجاح بحد ذاته مسؤولية الجميع ودمج ومشاركة المعارف في جميع الأمور والأوقات (الجبرى، ٢٠٢٠)

٥- سيولة الموارد :

إن وجود كل من الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة دون وجود سيولة الموارد لا تعتبر ذات جدوى بتحقيق الرقابة الاستراتيجية، حيث أشار (حسين، ٢٠٢٣) إلى أن سيولة الموارد هي القدرة على حرية تحريك الموارد بكل مرونة وسلاسة من بند إلى بند آخر وفقا للحاجة والأولية اللازمة لذلك.

وهي أيضا قدرة المنظمة على تتبع وحشد أمثل الموارد والعمل على إعادة توزيعها وتخصيصها بشكل يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى البعيد (الصباح، ٢٠٢٢).

ثانياً: الأداء التنظيمي المستخدم

ويمكن تعريف الاداء التنظيمي المستخدم على أنها قدرة الشركات في ايجاد التوازن بين الأهداف الموجهه لربح والاهداف الاجتماعية والبيئية ذات الصلة في ادارة عملياتها ، ان الاداء التنظيمي المستخدم هو الاداء الذي يتكون من الاستراتيجيات الأعمال والأنشطة التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية الموارد البشرية والطبيعية والحفاظى عليها وتعزيزها في المستقبل ، وهو ايضا خطة العمل الاخلاقية الكاملة لمنظمة ما والتي تحاول تحويل نفسها الى مستدامة لتصبح مؤيدة للبيئة وموالية للمجتمع. (شنشل، ٢٠٢٢)

وينظر إلى الاستدامة في الوقت الراهن باعتبارها ضرورة عمل رئيسية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتسهم بخلق القيمة. في حين أن العديد من المنظمات تطبق بالفعل استراتيجية الاستدامة، إلا أن هناك حاجة متزايدة لجعل هذا العمل أكثر تركيزاً، من حيث التميز التشغيلي، وإدارة المخاطر، والابتكار، والنمو، والحوكمة (Kamble et al., 2020)، و يشير الأداء المستخدم للمنظمة إلى قدرتها على تلبية الاحتياجات على المدى الطويل من خلال منظمة ذات إدارة فعالة، و عي موظفي المنظمة، التعلم، وتطبيق التحسينات المناسبة والابتكار (رشوان، ٢٠٢١)، في هذا السياق، من المهم تحديد الفرص لضمان الأداء المستخدم للمنظمة والذي يتضمن توجيه المنظمات الضمان الأداء المستخدم من خلال تحديد المسؤوليات تجاه

مختلف الاطراف المعنية الذين تم تحديدهم وتكييف الأنشطة والأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين الأداء ، كما أن مبدأ الأداء المستخدم قائم على ضرورة تقييم أداء المنظمات بالاعتماد على إجراء تخطيط استراتيجي وتنفيذه من أجل تحديد الفرق بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة. (الصباح، ٢٠٢٢)

ثالثاً: تعزيز المزايا التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية يدل على قدرة المنظمة على فعل شيء قد يتضمن تقديم خدمة او انتاج سلعه بشكل مميز وافضل من المنافسين مما يمنحها تفوق تنافسي عليهم شريطة ان يكون هذا التمييز مقبولاً من المتعاملين مع المنظمة (الحياى ، ٢٠٢٤). كما تعرف الميزة التنافسية بأنها العوامل أو مجموعة العوامل التي أدت إلى تنظيم ناجح للغاية مقارنة بالمنظمات الأخرى في بيئة التنافسية ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ولذلك لتحقيق ميزة تنافسية، يجب على المنظمة الاهتمام بوضعها الخارجي وقدراتها الداخلية (البقور ، ٢٠٢٤)

كما وأضاف (الشرايعة، ٢٠٢٤) بأن تحسين بيئة العمل قد تكون أحد الأسباب التي قد تحقق الميزة التنافسية، كونها تساعد في تعزيز الأداء وتحسين العديد من الجوانب وتنمية المهارات الخاصة بهم وكذلك زيادة مستوى الجودة لها. بالإضافة الى ذلك، إن التحدي الحقيقي للمنظمات قد يكون بسبب إدراكها لكيفية الحفاظ على الميزة التنافسية التي تتمتع بها وعدم تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة لها. كما عرفها (العزاي، ٢٠٢٤) بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتنبع تلك الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال موارها المادية والبشرية .

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة توصيف عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة موظفي الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس)، وقد شملت العينة ٢٧٩ مفردة، وتم توصيفها وفقاً لمجموعة من الخصائص الديموجرافية كما يلي:

- النوع: جاءت الغالبية من الذكور بنسبة (٦٨.٥%) مقابل الإناث (31.5%) يعكس هذا التوزيع الطبيعية الذكورية التقليدية لقطاع الطاقة والنفط والغاز، وهذا ما يتماشى نسبياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Al-Malki & Hajri, 2021) التي بينت أن تمثيل النساء في شركات النفط لا يتجاوز ٣٠%.
- الفئة العمرية: الفئة الأكبر تمثيلاً كانت من سن (٣٠-٤٠ سنة) بنسبة (٤٤.٤%)، تليها فئة أكثر من ٥٠ سنة (٤٠.٥%)، ثم (٤١-٥٠ سنة) بنسبة (15.1%) مما يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين إما في منتصف مسيرتهم المهنية أو على مشارف التقاعد.

يشير ذلك إلى مزيج من الخبرة والتجديد، مما يخلق بيئة مناسبة للبحث في الأداء التنظيمي والرؤية الاستراتيجية.

وبالمقارنة مع دراسة (Elshaer & Saad, 2019) بينت أن شركات قطاعات البترول المصرية تميل إلى الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات الطويلة، وهو ما يعزز استمرارية المعرفة التنظيمية.

- المستوى العلمي ٣٥.٥% حاصلون على بكالوريوس، ٣١.٥% ماجستير، و٣٣% دكتوراه.

هذا التوزيع يدل على ارتفاع المستوى الأكاديمي للعينة، مما يعزز من قدرتهم على فهم وتطبيق مفاهيم الرقابة الاستراتيجية والمزايا التنافسية.

وتشير دراسة (Zehir et al., 2020) إلى أن المستوى الأكاديمي العالي يرتبط إيجابياً بتبني الممارسات الاستراتيجية الحديثة في المؤسسات.

- الدرجة الوظيفية: الإدارة التنفيذية تشكل النسبة الكبرى (٧٧.١%)، يليها الإدارة الوسطى (١٣.٣%)، ثم الإدارة العليا (9.7%).

هذا يشير إلى أن الغالبية من العينة يتعاملون بشكل مباشر مع العمليات اليومية، مما يعزز دقة البيانات المرتبطة بالأداء الفعلي.

وهذا ما وجدته دراسة (Sharif & Irani, 2018) حيث أنها وجدت أن الموظفين التنفيذيين هم الأكثر قدرة على تقييم الأداء البيئي والاجتماعي الفعلي، لارتباطهم الوثيق بالتنفيذ اليومي.

- الخبرة العملية: أكثر من نصف العينة (٥٩.٥%) لديهم خبرة تزيد عن ٢٠ سنة، ما يعكس الرسوخ والخبرة العميقة في القطاع.

يشير ذلك إلى أن وجهات نظرهم حول الأداء المستخدم تركز على تجارب حقيقية. وأظهرت دراسة (Kamboj & Rahman, 2017) أن الخبرة الطويلة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بفعالية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية.

ثانياً: مناقشة النتائج الوصفية

****مناقشة نتائج تحليل اتجاهات عينة البحث حول الرقابة الاستراتيجية ومقارنتها بالدراسات السابقة**

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) تُظهر مستوى جيداً من الرقابة الاستراتيجية بمتوسط عام بلغ (٣.٧٧٩)، وهو مستوى يُعد مرتفعاً نسبياً، مما يعكس قدرة الإدارة على الاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة. وفيما يلي تحليل ومقارنة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية:

١/ الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.63)

تُعد الحساسية الاستراتيجية من الأبعاد التي حصلت على أدنى متوسط ضمن الرقابة الاستراتيجية، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين قدرة الشركة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وفهم توجهات السوق.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي: تتفق هذه النتيجة مع دراسة العواد (٢٠٢٠) التي أكدت أن ضعف القدرة على الاستشعار المبكر يمثل عائقاً أمام تكوين رقابة استراتيجية فعالة، خاصة في البيئات التنافسية شديدة التغير.

كما دعمت دراسة السرحان (٢٠١٨) أهمية تطوير أدوات التحليل البيئي لتعزيز الحساسية الاستراتيجية.

٢ / الاستجابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.01)

يُعد هذا البُعد الأعلى تقييماً، مما يعكس قدرة الشركة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند مواجهة تغيّرات مفاجئة.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

- تتماشى هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن الاستجابة الاستراتيجية السريعة تُعزز من قدرة المنظمات على البقاء والتفوق التنافسي- كما تدعمها نتائج العدوان (٢٠٢١) التي ربطت بين سرعة الاستجابة وتحقيق مرونة تنظيمية فعالة في الشركات الصناعية.

٣ / الوضع الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.63)

متوسط جيد نسبياً يدل على وجود وضوح في الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى الإدارة، لكنه لا يزال بحاجة لتعزيز المشاركة الجماعية في صياغة الأهداف.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تُؤيد نتائج دراسة المطير (٢٠٢٠) هذا التوجه، حيث أشارت إلى أن إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يعزز من التزامهم ويدعم ثقافة الابتكار.

٤ / سيولة الموارد بمتوسط حسابي (3.69)

تشير النتائج إلى وجود مرونة مقبولة في استخدام الموارد، مع إمكانية تحسين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تتفق مع دراسة حجازي وعبد العال (٢٠١٩) التي أوضحت أن الشركات ذات قواعد بيانات فعالة وتخطيط مرن للموارد أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات.

٥ / وحدة القيادة بمتوسط حسابي (3.89)

نتائج إيجابية تعكس وضوح الرؤية لدى القيادة وقدرتها على التحرك الديناميكي واتخاذ قرارات فعالة.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

توافقت مع دراسة الخليفة (٢٠٢١) التي أوضحت أن وحدة القيادة تُعد عاملاً محورياً في دعم الابتكار وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية.

ومما سبق، تُشير هذه النتائج إلى وجود مستوى جيد من الرقابة الاستراتيجية، خاصةً في بُعد الاستجابة ووحدة القيادة، بينما تظهر بعض نقاط الضعف في الحساسية الاستراتيجية، مما يتطلب تعزيز أدوات التنبؤ والاستشعارات المبكر.

****مناقشة نتائج تحليل اتجاهات عينة البحث حول الأداء التنظيمي المستخدم ومقارنتها بالدراسات السابقة**

١ / مناقشة نتائج الأداء الاقتصادي ومقارنته بالدراسات السابقة

أظهرت النتائج أن الأداء الاقتصادي لدى الشركة يُعد قوياً بمتوسط (٣.٨٣)، وقد تمثل أبرز نقاط القوة في:

اهتمام الإدارة بالعائد على الموجودات (متوسط ٣.٩٨).

الحرص على خفض التكاليف وتنمية العوائد المالية.

ومع ذلك، ظهر ضعف نسبي في "إجراء التقييم الدوري للأهداف المالية" (متوسط ٣.٥٩)، ما يُشير إلى وجود فجوة في عمليات الرقابة والتحسين المستمر.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة تبين الآتي:

تتفق هذه النتائج مع دراسة الدليمي (٢٠٢١) التي أكدت أن الأداء الاقتصادي القوي في المؤسسات الكبرى يركز على إدارة الكفاءة المالية وخفض التكاليف. كما دعمت دراسة محمد (٢٠٢٠) أهمية التقييم الدوري للأداء المالي كركيزة لضمان الاستدامة، وأشارت إلى أن إغفال هذا الجانب قد يضر بفعالية الخطة الاستراتيجية.

٢ / مناقشة نتائج الأداء الاجتماعي ومقارنته بالدراسات السابقة

أوضحت النتائج أن الأداء الاجتماعي جيد (متوسط ٣.٦٨)، مع نقاط قوة في: منح الأولوية لتوظيف سكان المنطقة المحيط (3.84). دعم المؤسسات المجتمعية (3.78) بينما تمثل أبرز نقاط الضعف في: توظيف الشباب (3.58)، تطبيق العدالة في بيئة العمل.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة تبين الآتي:

تتفق مع دراسة عويس (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن الشركات الصناعية تميل للتركيز على الأنشطة المجتمعية المباشرة أكثر من تطبيق العدالة داخل المؤسسة. كما توافقت مع دراسة يوسف (٢٠١٩) التي أوضحت أن نقص دعم الشباب في التوظيف يُعد من المعوقات أمام استدامة الأداء الاجتماعي في المؤسسات العامة.

٣ / مناقشة نتائج الأداء البيئي ومقارنته بالدراسات السابقة

سجل الأداء البيئي أعلى متوسط (٣.٨٥)، مع نقاط قوة في: الالتزام بالتشريعات البيئية (4.10)، تطبيق نظام إدارة بيئية (3.96)

بينما كانت نقطة الضعف في: ضعف نسبي في نشر الوعي البيئي داخل الشركة (3.61).

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة تبين الآتي: تتفق النتائج مع دراسة الخطيب (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن الشركات الكبرى في قطاع الطاقة تُظهر التزامًا مرتفعًا بالسياسات البيئية، ولكنها تُهمل أحيانًا التثقيف الداخلي. كما أكدت دراسة نصر (٢٠٢١) أن تطبيق أنظمة الإدارة البيئية يسهم في تعزيز الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

**المناقشة العامة ومقارنة الأداء التنظيمي المستخدم بالدراسات السابقة

أظهرت الشركة أداءً مستدامًا متميزًا في بُعدي البيئة والاقتصاد. بينما جاء الأداء الاجتماعي في مرتبة أقل، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز العدالة الداخلية وتوظيف الشباب.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة تبين الآتي: تؤكد دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) أن الأداء المستدام لا يتحقق بالكامل ما لم تُراع الأبعاد الثلاثة بشكل متوازن.

كما ذكرت دراسة محمود (٢٠٢٠) أن الأداء البيئي القوي في قطاع الطاقة يُعد من أبرز نقاط التميز، لكن يُصاحبه غالبًا أداء اجتماعي متوسط بسبب ضعف السياسات الداخلية الموجهة للموظفين.

ومما سبق، يتضح أن الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) تمتلك أداءً تنظيميًا مستدامًا قويًا نسبيًا، خاصةً في البُعدين البيئي والاقتصادي، مما يدل على كفاءة الإدارة في الالتزام بالمعايير والاستفادة من الموارد. إلا أن هناك فرصًا للتحسين في البُعد الاجتماعي من خلال: تعزيز سياسات التوظيف العادل، تقوية برامج دعم الشباب، نشر ثقافة العدالة والمساواة.

****مناقشة نتائج تحليل اتجاهات عينة البحث حول المزايا التنافسية ومقارنتها بالدراسات السابقة**

١/ بُعد التكلفة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تحقق أداءً قويًا في إدارة التكاليف، حيث حصل هذا البُعد على أعلى متوسط حسابي (٣.٨٦٠٢)، مما يدل على اتباع الشركة لاستراتيجيات فعالة في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه السيد (٢٠٢٠) في دراسته حول شركات الطاقة في مصر، حيث أكد أن تقليل التكلفة يُعد من أبرز استراتيجيات الميزة التنافسية في قطاع البترول والغاز. كما أشار المنشاوي (٢٠١٩) إلى أن خفض التكاليف دون المساس بالجودة يُعزز من قدرة الشركات على البقاء في الأسواق ذات المنافسة العالية.

٢/ بُعد الجودة:

جاء ثانيًا من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (٣.٨٠٩٠)، مما يعكس التزام الشركة بمعايير الجودة الوطنية وجهودها لتقليل نسبة المنتجات المعيبة.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تتوافق النتائج مع ما توصل إليه النجار (٢٠٢١) في دراسته على شركات البتروكيماويات، حيث أكد أن الجودة أصبحت أداة تنافسية رئيسية لتمييز الشركات في سوق الطاقة. كما بينت دراسة محمد (٢٠١٨) أن الجودة تُمثل عاملاً حاسماً في الحفاظ على ثقة العملاء والمؤسسات الحكومية.

٣/ بُعد المرونة:

حصل هذا البُعد على أقل متوسط حسابي (٣.٧٠١٣)، مما يدل على وجود حاجة لتطوير آليات الاستجابة للتغيرات في السوق، وتحسين الاستفادة من الموارد البشرية. وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تنسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبدالعزيز (٢٠٢٠)، الذي وجد أن شركات القطاع العام تعاني من بطء التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، نتيجة للبيروقراطية وضعف نظم التدريب. بينما اقترح خالد (٢٠٢١) أن تحسين المرونة التنظيمية يتطلب تحديثاً دورياً للهيكل الإداري وتبني ثقافة التحسين المستمر.

٤/ بُعد السرعة:

جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣.٧٨٢)، مما يُشير إلى وجود مستوى جيد من الكفاءة في إنجاز وتسليم المنتجات، رغم بعض التحفظات حول مرونة سياسات التوريد.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسان (٢٠٢٠) التي أظهرت أن السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء تُمثل ميزة تنافسية رئيسية في الصناعات الثقيلة. كما أكدت دراسة شرف (٢٠١٩) أن تطوير الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في تعزيز سرعة الإنتاج وجودته.

٥/ بُعد الإبداع:

حصل على متوسط (٣.٧١٥١)، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو الإبداع، خاصة في الاعتماد على الكفاءات الداخلية، مع وجود بعض القصور في دعم المبدعين أو تطوير بيئة تنظيمية حاضنة للابتكار.

وبمطابقة هذه النتيجة بنتائج بالدراسات السابقة تبين الآتي:

تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى (٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن الشركات الحكومية تفتقر غالباً إلى أنظمة واضحة لتحفيز الإبداع والابتكار. بينما

أوصت دراسة حمدي (٢٠٢١) بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار من خلال الحوافز، والتدريب، ومشاركة الموظفين في قرارات التطوير.

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، يتضح أن الشركة تُظهر أداءً جيداً في جميع أبعاد الميزة التنافسية، مع تميز واضح في بُعد التكلفة، يليه الجودة والسرعة. بينما تظهر الحاجة إلى تعزيز الأداء في بعدي المرونة والإبداع لضمان استدامة التنافسية في ظل بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور.

ثالثاً: فروض الدراسة

١ / مناقشة الفرض الأول القائل بأن يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام

والذي يتفرع منه خمسة فرضيات فرعية، والتي مناقشتها كالتالي

الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي ومعنوي للحساسية

الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام، حيث بلغ معامل الانحدار ($B =$

0.327)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الحساسية الاستراتيجية تقابلها زيادة

مقدارها (0.327) في الأداء التنظيمي المستدام. كما أوضحت قيمة T المرتفعة

(7.000) ودلالاتها الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند

مستوى 0.05 . وعليه، يمكن قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام

بيّنت نتائج الانحدار البسيط أن الاستجابة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي

على الأداء التنظيمي المستدام ($B = 0.227$)، $T = 5.742$ ، ($\text{Sig} = 0.000$)، مع

معامل ارتباط ($R = 0.326$) يدل على علاقة متوسطة القوة. بناءً عليه، يمكن قبول

الفرض الفرعي الثاني لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوضع الاستراتيجي والأداء التنظيمي المستخدم أوضحت نتائج التحليل أن للوضع الاستراتيجي تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأداء التنظيمي المستخدم، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.318$) بقيمة ($T = 8.238$) ودلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وتشير قيمة $R = 0.444$ إلى علاقة متوسطة إلى قوية، مما يعزز قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سيولة الموارد والأداء التنظيمي المستخدم أظهر النموذج وجود علاقة معنوية بين سيولة الموارد والأداء التنظيمي المستخدم ($B = 0.40$ ، $T = 8.923$ ، $\text{Sig} = 0.000$)، مع معامل ارتباط مرتفع نسبياً ($R = 0.473$)، ومعامل تحديد يدل على تفسير ٢٢.٣% من التباين في الأداء التنظيمي. وعليه، يُقبل الفرض الفرعي الرابع.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وحدة القيادة والأداء التنظيمي المستخدم أكدت نتائج التحليل أن وحدة القيادة تعد من أقوى محددات الأداء التنظيمي المستخدم، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.541$)، وقيمة T بلغت (١٢.٧٠٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مع أعلى معامل ارتباط بين الفروض الجزئية. ($R = 0.607$) وبذلك، يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس بدرجة ثقة مرتفعة.

الفرض الرئيسي الأول (التحليل المتعدد)

ينص الفرض الرئيسي الأول على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضع الاستراتيجي، سيولة الموارد، وحدة القيادة) وبين تحقيق الأداء التنظيمي المستخدم في الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس).

وجود علاقة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستخدم

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير كلي وبين الأداء التنظيمي المستخدم. وهذا يعني أن زيادة مستوى الرقابة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسن ملموس في أبعاد الأداء التنظيمي المستخدم (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، مما يعكس أهمية تبني الشركة لممارسات إدارية مرنة واستباقية في مواجهة التحديات البيئية والسوقية. مما سبق نستنتج أن نتائج الفرض الأول تشير إلى أن شركة إيجاس، من خلال تبني ممارسات رقابة استراتيجية، قادرة على تحسين أدائها ليس فقط من حيث الفعالية الاقتصادية، بل أيضاً في مساهمتها البيئية والاجتماعية، وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في نهج الإدارة العامة نحو ممارسات أكثر تكاملاً واستدامة. ويبدو أن استثمارات الشركة في تحسين القدرات الاستراتيجية، والقيادة الفعالة، وإعادة توزيع الموارد، قد ساهمت في بناء نموذج أداء يستجيب لتحديات العصر.

حيث أن الدراسة أثبتت أن الرقابة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في بناء أداء تنظيمي مستدام، حيث إن المؤسسة الرشيفة تظهر قدرة أكبر على التكيف والتفاعل والتوجيه الاستراتيجي نحو تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية والبيئية. وهذا ما يعزز أهمية دمج مفاهيم الرقابة في الرؤية الاستراتيجية لشركات الطاقة الكبرى مثل "إيجاس".

بناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية دون غيرها على الأداء التنظيمي المستخدم.

٢ / مناقشة الفرض الثاني القائل بأن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية والمزايا التنافسية

والذي يتفرع منه خمسة فرضيات فرعية، والتي مناقشتها كالتالي

الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الحساسية الاستراتيجية والمزايا التنافسية

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحساسية الاستراتيجية والمزايا التنافسية، مما يعكس قدرة الشركة على تتبع التغيرات البيئية ومراقبة سلوك المنافسين. إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند اختبار النموذج متعدد المتغيرات، مما يشير إلى أن الأثر المباشر للحساسية يصبح أقل وضوحاً عند وجود الأبعاد الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (٢٠٢٠)، والتي أكدت أن المنظمات التي تتمتع بحساسية استراتيجية عالية تكون أكثر قدرة على تحديد التهديدات والفرص بسرعة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الاستجابة الاستراتيجية والمزايا التنافسية

أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً، إلا أن هذا البعد لم يظهر تأثيراً معنوياً في تحليل الانحدار المتعدد. قد يعود ذلك إلى تداخل هذا المتغير مع متغيرات أخرى مثل وحدة القيادة أو سيولة الموارد.

وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة العزاوي (٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن الاستجابة السريعة وحدها لا تكفي لتحقيق ميزة تنافسية إن لم تكن مدعومة بقرارات استراتيجية متكاملة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الوضع الاستراتيجي والمزايا التنافسية

أظهرت النتائج أن للوضع الاستراتيجي تأثيراً معنوياً وموجباً على تحقيق المزايا التنافسية، سواء في التحليل الأحادي أو المتعدد، مما يؤكد أهمية تموقع المنظمة في السوق وقدرتها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Nuaimi et al, 2019)، التي بينت أن الوضع الاستراتيجي الدقيق يعزز من قدرة المؤسسات على تخصيص الموارد بكفاءة، مما يعزز من تنافسيتها.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين سيولة الموارد والمزايا التنافسية

جاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة موجبة ومعنوية بين سيولة الموارد والمزايا التنافسية، وهو ما يشير إلى أهمية توافر وتحرك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بمرونة في الوقت المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Shamsuddin et al. (2020) ، الذين أكدوا أن توافر الموارد وسهولة إعادة توجيهها يسهمان في دعم الميزة التنافسية، خاصة في بيئات الأعمال المتغيرة.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وحدة القيادة والمزايا التنافسية

أظهرت النتائج أن وحدة القيادة تُعد من أكثر أبعاد الرشاقة تأثيراً في تعزيز المزايا التنافسية، حيث جاءت ذات دلالة إحصائية عالية في جميع الاختبارات، وهو ما يعكس أهمية وضوح القيادة وتكامل الأهداف في تحقيق الأداء التنافسي.

وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة Doz & Kosonen (2010) ، حيث أكدوا أن المنظمات التي تتمتع بقيادة موحدة وتوجه استراتيجي واضح تكون أكثر قدرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضع الاستراتيجي، سيولة الموارد، وحدة القيادة) وبين تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير وإيجابي في تعزيز المزايا التنافسية للشركة. حيث يتضح من نتائج الدراسة أن القدرة على الكشف المبكر عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (الحساسية الاستراتيجية) تمثل عاملاً أساسياً لتمكين الشركة من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية وسرعة، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات مثل (Weber & Tarba 2014) التي أكدت أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحسين المزايا التنافسية من خلال زيادة سرعة الاستجابة والتكيف مع الظروف المتغيرة. كذلك، أشارت دراسة Sambamurthy et al. (2020) إلى أن الشركات التي تمتلك مستويات عالية من الرشاقة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق استغلال الفرص الجديدة بمرونة وفعالية.

أما بالنسبة لبُعد "وحدة القيادة"، فقد أظهرت النتائج أنه يعزز التنسيق والتناغم بين مختلف وحدات الشركة، مما يسهل تنفيذ الاستراتيجيات بسرعة وكفاءة. وهذا يتماشى مع ما أورده Doz & Kosonen (2010) الذين بينوا أن القيادة الموحدة تقود إلى تسريع اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين التفاعل بين فرق العمل، وهو أمر حاسم في خلق مزايا تنافسية.

وأيضاً، تبرز أهمية "سيولة الموارد" التي تتيح للشركة إمكانية إعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية متطلبات السوق المتغيرة، وهذا يدعم قدرتها على المنافسة والابتكار المستمر، وهو ما أكدت عليه دراسة Overby et al. (2006) التي أشارت إلى أن السيولة في الموارد تدعم استجابة المنظمة وتحسين أدائها التنافسي.

٣/ مناقشة الفرض الثالث: القائل بأن يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المزايا التنافسية والأداء التنظيمي المستخدم

والذي يتفرع منه خمسة فرضيات فرعية، والتي مناقشتها كالتالي:

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التكلفة والأداء التنظيمي المستخدم

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثيراً إيجابياً وقوياً لبُعد التكلفة على الأداء التنظيمي المستخدم ($B=0.812$) ، ($p < 0.001$) ، مما يشير إلى أن كفاءة إدارة التكلفة تلعب دوراً محورياً في تحقيق استدامة الأداء. هذه النتيجة تتوافق مع دراسات سابقة تؤكد أن السيطرة على التكاليف تُعزز من القدرة التنافسية وتدعم الاستدامة التنظيمية (

(Porter, 2009)؛ (Barney, 2008)

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الجودة والأداء التنظيمي المستخدم

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الجودة والأداء المستخدم $((B=0.499, p < 0.001))$ ، مما يدل على أن جودة المنتجات والخدمات تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي المستخدم. وهذا يتماشى مع ما ذكره (Garvin, 2010) من أن الجودة تُعتبر من أهم عوامل التميز التنافسي واستدامة المؤسسات.

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المرونة والأداء التنظيمي المستخدم

بينت النتائج وجود تأثير إيجابي متوسط للمرونة على الأداء المستخدم $((B=0.381, p < 0.001))$ ، مما يعكس أهمية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في السوق، وهو ما يدعم الاستدامة في بيئات العمل الديناميكية (Teece et al., 2016)

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين السرعة والأداء التنظيمي المستخدم

أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين السرعة والأداء المستخدم $((B=0.338, p < 0.001))$ ، حيث تؤدي سرعة الاستجابة للطلبات والتغيرات إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين استمرارية الأداء التنظيمي. (Swafford et al., 2006)

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الإبداع والأداء التنظيمي المستخدم

كان التأثير الإيجابي للإبداع أقل نسبياً ولكنه ذو دلالة إحصائية $((B=0.241, p < 0.001))$ ، مما يشير إلى أن تبني الابتكار والأفكار الجديدة يدعم بشكل معتدل تحسين الأداء المستخدم، وهو ما أكدته دراسات مثل تلك التي أجراها Amabile (2010) وDrucker (2011) التي تؤكد دور الإبداع في بناء مزايا تنافسية مستدامة.

مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الثالث :

بالرغم من أن جميع الفروض الفرعية أظهرت تأثيرًا إيجابيًا في التحليل البسيط، أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بُعدي التكلفة والجودة فقط لهما تأثير معنوي وإحصائي كبير على الأداء التنظيمي المستدام، بينما لم تظهر المرونة، السرعة، والإبداع تأثيرات معنوية. يمكن تفسير ذلك بأن تأثير هذه الأبعاد قد يتداخل أو يتأثر بعوامل أخرى داخل النموذج، أو أن إدراك الموظفين لأهميتها ليس كافيًا في السياق العملي الحالي.

ويمكن القول إن المزايا التنافسية المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية (التكلفة) وجودة المنتجات والخدمات تعد الركائز الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام في قطاع البترول، وذلك يعود إلى أهمية التحكم في الموارد والتكاليف وجودة المخرجات في تعزيز استمرارية المؤسسة. أما المرونة والسرعة والإبداع فتظل عوامل مساعدة لكنها لا تلعب الدور الرئيسي في نموذج الأداء المستدام ضمن هذه الدراسة، وهو ما يتطلب مزيدًا من التركيز عليها وتعزيز دورها في المستقبل.

**مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الرابع

تُظهر نتائج اختبار الفرض الرابع الرئيسي، الذي يفترض أن المزايا التنافسية تلعب دورًا وسيطًا بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام في قطاع البترول، دعمًا قويًا لهذا الفرض عبر الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية المستدامة للأداء.

١/ الأداء الإقتصادي

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي إلى أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر تأثيرًا مباشرًا وقويًا على الأداء الاقتصادي ($Beta = 0.550$) ، كما أن إدخال المزايا التنافسية يزيد من قدرة النموذج على تفسير التغير في الأداء الاقتصادي. وهذا يتماشى مع نتائج دراسات سابقة مثل (Teece, 2017) التي أكدت أن الرقابة تمكن الشركات من الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات مما يعزز الميزة التنافسية والأداء

الاقتصادي. كما أيدت دراسات (Eisenhardt & Martin, 2020) الدور المحوري للمزايا التنافسية في تحقيق أداء مالي مستدام.

٢/ الأداء الاجتماعي

في بُعد الأداء الاجتماعي، يظهر تأثير الرقابة الاستراتيجية قوياً ($\text{Beta} = 0.638$) مع انخفاض طفيف عند إدخال المزايا التنافسية، مما يشير إلى وجود تأثير تراكمي بين المتغيرين. هذا يدعم ما ذهب إليه دراسات مثل (Barney, 2008) التي ترى أن الموارد والقدرات الفريدة تساهم في تحسين الأداء الاجتماعي عبر تعزيز التفاعل مع الأطراف المعنية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

٣/ الأداء البيئي

توضح النتائج أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير قوي ومستمر على الأداء البيئي، في حين أن المزايا التنافسية تلعب دوراً ضعيفاً نسبياً. وهذا يتوافق مع نتائج دراسات مثل (Hart, 2020) التي أكدت أهمية المرونة والقدرة على التكيف في تحقيق ممارسات بيئية مستدامة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية.

**الأداء التنظيمي المستدام

تؤكد النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تظل العامل الأقوى المؤثر على الأداء التنظيمي المستدام، مع دور معنوي للمزايا التنافسية يعزز التفسير. هذا يتطابق مع دراسات (Wilden et al., 2016) التي أكدت أهمية الجمع بين القدرات الاستراتيجية والموارد التنافسية لتحقيق استدامة الأداء التنظيمي.

مما سبق نستنتج أن النتائج تدعم فرضية الدراسة التي ترى أن المزايا التنافسية تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام في قطاع البترول. وهذا يعني أن تحسين الأداء لا يعتمد فقط على مرونة وقدرة الشركة على التكيف (الرقابة) بل يتطلب أيضاً تطوير مزايا تنافسية مستدامة تعزز من قدرة الشركة على التميز في السوق.

حور الرشاقة الاستراتيجية هي تحسين الأداء التنظيمي المستخدم من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول

ياسمين قصمي محب العزير شلبي

ثالثاً: التوصيات

التوصية	الإجراء المقترح	الجهة المسؤولة	الجدول الزمني	مؤشرات النجاح
تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الشركات	تدريب فرق العمل على مهارات الرصد السريع والتكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية. تطوير نظام متابعة مستمر لتحليل التغيرات البيئية والاقتصادية. تبني منهجيات مرنة في التخطيط والتنفيذ تتيح التعديل السريع للاستراتيجيات.	إدارة الموارد البشرية إدارة التخطيط الاستراتيجي	خلال ٦ أشهر	زيادة قدرة الشركة على الاستجابة السريعة، تقليل وقت اتخاذ القرار
تعزيز بناء المزايا التنافسية المستدامة	الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين الجودة والابتكار تحسين كفاءة العمليات لتقليل التكاليف وزيادة القيمة تعزيز العلامة التجارية من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة واجتماعية	إدارات (الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق)	خلال ٩ أشهر	زيادة الحصة السوقية، تحسين مؤشرات رضا العملاء، تقليل التكاليف
تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	دمج معايير الأداء المستدام في تقييم الأداء الشهري والسنوي تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمعات المحلية تبني أنظمة إدارة بيئية فعالة وتقليل الانبعاثات والنفايات	إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة البيئة	خلال سنة	تحسن مؤشرات الأداء المالي، زيادة المشاركة المجتمعية، تقليل التأثير البيئي
تعزيز ثقافة القيادة الواحدة ووحدة الهدف	إنشاء لجان تنسيق بين الإدارات لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة عقد ورش عمل لتعزيز التواصل الداخلي وترسيخ قيم الرشاقة والتنافسية	الإدارة العليا، إدارة الاتصالات الداخلية	خلال ٣ أشهر	زيادة رضا الموظفين، تقليل الصراعات الإدارية، سرعة تنفيذ القرارات
متابعة وتقييم مستمر لنتائج تنفيذ الاستراتيجيات	إنشاء وحدة متابعة أداء خاصة برصد تطبيق استراتيجيات الرشاقة والمزايا التنافسية إعداد تقارير ربع سنوية لعرض التقدم وتحليل التحديات	إدارة التخطيط الاستراتيجي، وحدة التدقيق الداخلي	مستمر	تقارير دورية، قدرة على تعديل الخطط وفق نتائج التقييم

قائمة المراجع

- أبو جحيشة ، زين نعيم أحمد ، ٢٠٢٣ ، دور الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، كلية العلوم التربوية ، الأردن.
- أبو دكة ، كرار (٢٠٢١) . دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ميسان ، العراق.
- احمد عبد الجبار شنيشل - قيادة المستوى الخامس وانعكاساتها على الأداء التنظيمي المستدام - بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركة اشور للمقاولات العامة المحدودة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .
- بسمة عيد محمود قطب - ٢٠٢٢ - مدى قوة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي : الدور الوسيط للثقافة التنظيمية - رسالة دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جمهورية مصر العربية.
- بشير حسام الدين محمد سعيد الحياي - ٢٠٢٤ - أثر انماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية - رسالة ماجستير - جامعة عمان

- تهناني سالم على العلي - ٢٠٢٤ - المجلة العالمية للاقتصاد و العمال - أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد - الأردن.
- الجعبري المعتر بالله نادر حسين - ٢٠٢٠ - أثر الرقابة الاستراتيجية في ادارة الجودة الشاملة الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات - رسالة دكتوراه - جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- حجازي، ع.، & عبد العال، ش. (2019). إدارة الموارد الاستراتيجية ودورها في تعزيز الرقابة المؤسسية. المجلة المصرية للإدارة، ٥٢(١)، ٨٥-١٠٤.
- الحسانة ، عمر محمد ابراهيم ، ٢٠٢٣ ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- حسان، ف. (2020). تأثير سرعة الإنتاج والتسليم على تنافسية شركات البتروكيماويات . مجلة العلوم الإدارية، ٣٠(١)، ٦٧-٩١.
- حسين عبدالله حسين عبدالله - ٢٠٢٣ - أثر القيادة الروبوية في ادارة الازمات الدور المعدل للرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية - رسالة دكتوراه - جامعة العلوم الاسلامية العالمية
- حمدي، ي. (2021). تعزيز بيئة الابتكار في المؤسسات الإنتاجية الحكومية. المجلة المصرية للبحوث الإدارية، ٢٨(٣)، ١٨٤-٢٠٨.
- خالد، ن. (2021). تطوير الهياكل التنظيمية لزيادة مرونة الأداء المؤسسي. المجلة الأكاديمية للبحوث، ٢٦(٣)، ١٩٧-٢١٥.
- الخطيب، س. م. (2020). الالتزام البيئي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في شركات الطاقة. مجلة العلوم الإدارية والبيئية، ١٨(٢)، ١٠٢-١١٨.
- الخلفي، م. ب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الابتكار التنظيمي والرقابة المؤسسية. مجلة القيادة والتنمية، ١٨(١)، ٣٣-٦٠.
- الدليمي، س. أ. (2021). أثر الأداء الاقتصادي على استدامة الشركات في قطاع الطاقة . المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ١٩(٢)، ١١٢-١٢٩.
- رامى محمد شعبان سعد الدين - ٢٠٢١ - دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للصناعة الفلسطينية - رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية (غزة) - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - فلسطين .

- رشوان ، أحمد محمد عبدالعال (٢٠٢١) تأثير ممارسات التصنيع الخضر على الأداء المستدام : الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر – المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ٢(٢) ، ٤٠٧ ، ٤٤٤
- الرواحنة ، عطائه سالم ، ٢٠٢٢ ، اثر الادارة الالكترونية في الرقابة الاستراتيجية- الرواحنة عطائه سالم، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، الأردن.
- الرواحنة ، عطائه سالم ، ٢٠٢٢ ، اثر الادارة الالكترونية في الرقابة الاستراتيجية- الرواحنة عطائه سالم، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، الأردن.
- السرحان، ف. ع. (2018). البيئة التنافسية ودورها في تعزيز الرقابة الاستراتيجية .مجلة دراسات إدارية، ١٤(٢)، ٨٠-٥٥.
- السيد، م. (2020). أثر استراتيجيات خفض التكلفة على تعزيز الميزة التنافسية في شركات الطاقة المصرية .المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ٧٧-١٠٢.
- شرف، ع. (2019). تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين سرعة الاستجابة السوقية .مجلة تنمية الموارد البشرية، ١٨(٢)، ١٢٢-١٣٩.
- الصانع ، ايمان سالم ، ٢٠١٣ ، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الأردن .
- الصبح ، حنين أحمد فريد ، ٢٠٢٢ ، أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية ، رسالة دكتوراه ،جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- العامري، أ. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية .مجلة تنمية الرافدين، ٤٢(١٣٤)، ٧٣-١٠٠.
- عبد الرحمن، م. ع. (2019). التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة التنظيمية .مجلة التنمية المستدامة، ١١(٣)، ٩٨-١١٥.
- عبدالعزيز، ر. (2020). التحديات التي تواجه المرونة المؤسسية في شركات القطاع العام بمصر .المجلة المصرية للإدارة العامة، ٤٥(١)، ٨٢-٥٤.
- العتيبي، س. خ. (2019). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والاستجابة البيئية في المنظمات الصناعية .مجلة العلوم الإدارية، ٢١(٤)، ٢١١-٢٣٣.

- العجاليين روان عيسى - ٢٠٢٣ - أثر الرقابة الاستراتيجية في تعاون سلاسل التوريد للمستشفيات الخاصة الاردنية - رسالة ماجستير - جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، الأردن.
- العدوان ، مريم كامل حيدر (٢٠٢٣) أثر الرقابة الاستراتيجية في تطوير محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان : الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- العدوان، ر. م. (2021). الاستجابة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق المرونة التنظيمية في بيئة الأعمال المتغيرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٧(٣)، ٣٦٠-٣٣١.
- العزاوي، ح. (2021). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٩(١١٦)، ١٤٢-١٦٤.
- العواد، ن. م. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(١)، ١٠١-١٣٠.
- عويس، ن. ك. (2022). الأداء الاجتماعي في المؤسسات الصناعية ودوره في تحقيق التنمية المجتمعية. مجلة البحوث المجتمعية، ١٠(١)، ٥٤-٧٢.
- عيروط روان مصطفى محمود محمد - ٢٠٢٣ اثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات - رسالة دكتوراه - جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- قصي مخلد مطلق الشرايعه - ٢٠٢٤ - أثر ريادة الاعمال في الميزة التنافسية الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في البنوك الاردنية - رسالة دكتوراه - جامعة العلوم الإسلامية العالمية
- المحروق هدى مروان طه - ٢٠٢٤ - أثر الرقابة الاستراتيجية على ادارة الازمات - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية - رسالة ماجستير - جامعة الاسراء الخاصة ، كلية الأعمال ، الأردن.
- محمد، أ. (2018). تحليل استراتيجيات الجودة وأثرها على أداء المؤسسات الصناعية العامة. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٢١(٤)، ١١٢-١٣٦.
- محمد، أ. س. (2020). الإدارة المالية كمدخل لتحقيق الاستدامة التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية، ١٥(٤)، ٨٧-١٠٦.

- محمود، أ. ر. (2020). تحقيق التوازن بين الأداء البيئي والاجتماعي لتحقيق الاستدامة في شركات الطاقة. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ١٧(٢)، ١٢٢-١٤١.
- مصطفى، ك. (2022). معوقات الإبداع المؤسسي في الشركات الحكومية. مجلة الإبداع الإداري، ٣٣(٤)، ٧٥-١٠١.
- المطير، ع. س. (2020). أثر إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. مجلة التنمية الإدارية، ١٠(٢)، ٩٢-١١٧.
- المعاينة اناس عبد الحميد - ٢٠٢٣ - أثر خصائص البيانات الضخمة في الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية - رسالة ماجستير - جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، الأردن.
- المنشاوي، ح. (2019). استراتيجيات الشركات البترولية لمواجهة المنافسة العالمية. مجلة الاقتصاد المعاصر، ١٢(١)، ٨٨-١١٣.
- المواضية ، عارف والبشاشة ، أسعد (٢٠٢٢) أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الاردني ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، ٣٧(٣)، ٢٦٧ - ٣٠٢ .
- المواضية ، يوسف عطوي مرزق ، ٢٠١٨ ، أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الإستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة ، كلية عمادة الدراسات العليا ، الأردن.
- النجار، س. (2021). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع البتروكيماويات في مصر. مجلة البحوث الإدارية، ٣٥(٢)، ١٤٣-١٦٨.
- نصر، أ. م. (2021). أثر نظم الإدارة البيئية في تحسين استدامة الأداء في المؤسسات الصناعية. المجلة العربية للإدارة البيئية، ١٤(١)، ٦٧-٩١.
- يوسف، م. أ. (2019). التحديات الاجتماعية أمام استدامة المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة والتنمية، ١٣(٣)، ١٣٣-١٥٠.
- Al-Malki, A., & Al-Hajri, R. (2021). Gender representation in the oil and gas industry: A Gulf perspective. Energy Policy Journal, 38(2), 75-88.

- Al-Nuaimi, M., Al-Debei, M., & Al-Lozi, E. (2019). The Role of Strategic Agility in Enhancing Competitive Advantage. *International Journal of Business Excellence*, 18(3), 325–342.
- Amabile, T. M. (2010). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Barney, J. (2008). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Drucker, P. F. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2020). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elshaer, I., & Saad, M. (2019). *Organizational knowledge retention in Egyptian petroleum companies*. *Middle East Journal of Management*, 6(1), 54–72.
- Fayezi, S., Zutshi, A., & O'Loughlin, A. (2017). Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 379-407.
- Garvin, D. A. (2010). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.
- Hart, S. L. (2020). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review

for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219 179-194

- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). *A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role*. *Procedia Computer Science*, 122, 292–299.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- Porter, M. E. (2009). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2020). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Shamsuddin, A., Othman, R., & Hassan, F. (2020). Strategic Agility and Competitive Advantage: Empirical Evidence from Malaysian SMEs. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(1), 73–85. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i1.1052>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The role of agility in supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 698-711.
- Teece, D. J. (2017). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*,

- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2016). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 49(1), 72-96
- Zehir, C., Can, E., & Koca, M. (2020). *The impact of strategic agility on firm performance: Evidence from Turkish manufacturing companies*. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 205-226.