

## تقييم مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بمنظمات التشييد والبناء بقطاع الأعمال العام في مصر

عادل محمد عبدالحليم زايد  
أستاذ الموارد البشرية  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

داليا محمد مصطفى أبو العلا  
باحثة دكتوراة مهنية في إدارة الأعمال  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

### مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الرقابة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر من خلال إجراء دراسة ميدانية على أربعة منظمات تابعة للشركة القابضة للتشييد والتعمير بوزارة قطاع الأعمال العام وتقديم مجموعة من التوصيات، المقترحات التي تساعد القيادات في تحسين الأداء من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المحيطة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ذلك لتناسبه مع أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من الوظائف القيادية والإشرافية بشركة النصر العامة للمقاولات (حسن محمد علام) وعددها (٥٧) مفردة، النصر للمباني والإتشاءات (إيجيكو) وعددها (٤٣) مفردة، المقاولات المصرية (مختار إبراهيم) وعددها (١٠١) مفردة، المساهمة المصرية للمقاولات (العبد) وعددها (٩٤) مفردة، وذلك بإجمالي (٢٩٥) مفردة، وقد أظهرت النتائج أن قطاع الأعمال العام يطبق الرقابة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وقد أوصى الباحث بضرورة قيام وزارة قطاع الأعمال العام بدعم تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات التابعة لها لسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة، استخدام تحليل مراحل دورة حياة الشركة في إجراء التحليلات الاستراتيجية.

### الكلمات المفتاحية

الرقابة الاستراتيجية ؛ قطاع الأعمال العام ؛ الحساسية الاستراتيجية؛ وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي ؛ الالتزام الجماعي  
تم استلام البحث في ٢٨ مايو ٢٠٢٣ ، وقبوله للنشر في ٣١ يولية ٢٠٢٣ .

## ١. المقدمة:

نظراً للظروف البيئية الصعبة والمتغيرة والمتلاحقة والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تواجهها منظمات الأعمال من اضطرابات وعدم استقرار وزيادة سرعة التطور التقني والتغير الدائم في أذواق وتوقعات العملاء وعوامل العولمة التي أدت إلى حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، كان لزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التغيرات والتحديات ومساريتها والتغلب عليها من خلال استخدام نظام جديد يمكنها من إدارة العمليات المختلفة داخلها بسهولة لسرعة الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات والسرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة وفعالية لكي تحقق النجاح وضمان البقاء والاستدامة، لذا تم إدراك أهمية وضرورة الرقابة الاستراتيجية. (الشنطي، الجبار، ٢٠٢١)

يلاحظ مما سبق اتفاق الباحثين في ربط مفهوم الرقابة الاستراتيجية بالتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الرقابة الاستراتيجية فهي ضمان لبقاء واستدامة المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال عالمياً ومحلياً والتي تفرض على المؤسسات مواجهة العديد من التحديات واقتناص الفرص، من أجل تطبيق مبادئ الرقابة الاستراتيجية في أي منظمة يجب تحديد المرحلة التي تمر بها المنظمة وتحليل موقفها من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بها والموارد والإمكانات المتوفرة لديها أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة.

## ٢. الإطار النظري:

### ١-٢ مراحل نمو المنظمات

تمر أي منظمة بعدة مراحل تتسم بعدم الاستقرار ويجب على الإدارة العليا معرفة مراحل نمو المنظمة وتحديد المرحلة التي تتواجد بها وكيفية الانتقال من مرحلة لأخرى وصياغة الخطط الاستراتيجية بناء على ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مما يسهم في التغلب على المعوقات الإدارية ولذلك تُعد من الأدوات الهامة في عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أنها تساهم في إمداد الإدارة العليا بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لسرعة اتخاذ القرار وعرض تصور واضح عن قياس أداء المديرين وحركة سير الأعمال بالمنظمة طبقاً لكل مرحلة.

وتقول دراسة (الجارحي، ٢٠١٩) "أثر دورة حياة الشركات على العلاقة بين جودة التقارير المالية وتكلفة حقوق الملكية" دراسة تطبيقية على الشركات المسجلة بالبورصة المصرية بأن دورة حياة المنظمات تعتبر المحدد الرئيسي للميزة التنافسية بين المنظمات العاملة في نفس المجال لما لها من تأثير كبير، حيث أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقرارات ونتائج حقيقية للمنظمات، كما توضح الدراسة نموذج لتقسيم دورة حياة المنظمة كالتالي:

### ١-١-٢ نموذج (Danny Miller & Peter Frinsen) قسم دورة حياة المنظمة إلى خمس مراحل:

- ١- مرحلة الولادة: هي مرحلة الدخول أو التقديم التي تسعى فيها المنظمات إلى إثبات وجودها.
  - ٢- مرحلة النمو / التوسع: تبدأ المنظمات في النمو والتوسع والانتشار.
  - ٣- مرحلة النضج: تصبح المنظمات ذو كفاءة عالية وانتشار واستقرار.
  - ٤- مرحلة الانحدار/ التدهور: تنحصر أنشطة المنظمة بين المنتجات المتقدمة والأسواق المنكمشة.
  - ٥- مرحلة إعادة الانتعاش: محاولة إعادة إحياء المنظمة وتعتمد على الإبداع والابتكار من خلال متابعة ومراقبة كل ما هو جديد بالأسواق وأذواق ومتطلبات العملاء .
- ومن هذا المنطلق: تحاول الباحثة معرفة درجة توافر الرقابة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر.

### ٢-٢ مفهوم الرقابة الاستراتيجية (Strategic Agility)

تعددت المفاهيم والتعريفات للرقابة الاستراتيجية في الدراسات الأدبية وتنوعت حسب التوجهات والمقاصد العلمية فبدأ مصطلح الرقابة الاستراتيجية في الظهور في عام ١٩٩١ في معهد Iacocca بجامعة لاهاي بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة لجهود الباحثين في أدبيات علم الإدارة و زيادة وعي الشركات بسرعة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال الخاصة بها والتي كانت تفوق قدرة هذه الشركات على التكيف. (الطبلاوي، ٢٠١٧)، تمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من مواجهة التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة من خلال سرعة الاستجابة ومرونة الأداء للتكيف مع التغيرات السوقية والبيئية بطرق فعالة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لضمان تحقيق الاستدامة ومواجهة التحديات المستقبلية، فهي عبارة عن إحداه توازن في الاختصاصات والمهام للوحدات داخل الهياكل التنظيمية ونشر الوعي بالمخاطر وتدعيم العمل الجماعي ومرونة السياسات والإجراءات المرتبطة بالموارد البشرية والعملاء لتحقيق التوافق بين الاحتياجات والمنافع التي يتطلع إليها العملاء وبين التغيرات المتلاحقة بكفاءة وفعالية، لضمان البقاء والاستمرار في سوق المنافسة (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢، آخرون).

وتعرفها دراسة (الضابط، ٢٠٢٢، آخرون) أنها وهي المنظمة بالتغيرات المحيطة بها وقدرتها على إدراك توجهها الاستراتيجي وسرعة تعديله عند تغيير أولوياتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عن طريق مرونة وشفافية أنظمة تكنولوجيا المعلومات بها لكي تقوم

بسرعة التعديل عند إيجاد الفرص الجديدة في السوق وللتنبؤ بالتهديدات المتوقعة ومحاولة تجنبها، حيث أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد قيادات المنظمة في معرفة طبيعة تغيرات السوق وسرعة اتخاذ القرارات بناء عليها.

ويقول (Cegarra-Navarroand, 2020) على أن الرشاقة تمكن المنظمات من مواجهة التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة من خلال سرعة الاستجابة ومرونة الأداء لضمان تحقيق الاستدامة، ويقول (العوامل والحموري، ٢٠٢٠، آخرون) أنها أداة من أدوات التطور الاستراتيجي المرنة التي تساعد المنظمات في متابعة بيئة الأعمال التنافسية، وتحديد التغيرات التي تحدث فيها بصفة مستمرة وسرعة الاستجابة لها والتكيف معها سواء تقلبات سوقية أو بيئية بطرق فعالة توضح تميز الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية وغيرها، وتوجيهها طبقاً للخطة الاستراتيجية وعناصرها الموضوعية لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المستقبلية، التنبؤ بالمخاطر المستقبلية المعقدة والتعامل معها برد فعل مرن (ديناميكي وابتكاري) لمساعدة المنظمة على البقاء والاستدامة ودعم وضعها التنافسي.

ويوضح (Paul, & Rajeev, 2019) أنه بناءً على نظرية التنظيم والتوجهات الحديثة في الفكر التنظيمي فقد بدأ التوجه للرشاقة التنظيمية لدعم المنظمات في التنبؤ بالتحديات والفرص البيئية وسرعة التكيف معها من خلال استخدام الموارد المتاحة في تكنولوجيا المعلومات.

وأكدت دراسة (منصور، ٢٠٢٠) على أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات واقتناص الفرص الجديدة وتحويل التهديدات لفرص مميزة لكسب ميزة تنافسية من خلال خفة الحركة داخل المنظمة واستشعار التغيرات في بيئة العمل المحيطة وسرعة الاستجابة لها بمرونة عالية واقتراح بدائل استراتيجية وتقديمها للعملاء للوصول للأهداف المرجوة، فدرجة الرشاقة التي تحتاج لها المنظمات تختلف من منظمة لأخرى حسب حجم التغيرات في بيئة الأعمال المحيطة.

كما أكدت دراسة (أمين، وعيد، ٢٠٢١) على أنها تقنية ذات مدخل إداري منظم للتصميم والتطوير المتكامل والمتزامن للمنتجات والعمليات تهدف إلى اختصار وقت التصميم والتطوير وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة لجذب العملاء، وذكرت دراسة (الرخيص والرخيص، ٢٠٢٠) أن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن إحداث توازن في الاختصاصات والمهام للوحدات داخل الهياكل التنظيمية ونشر الوعي بالمخاطر وتدعيم العمل الجماعي ومرونة السياسات والإجراءات المرتبطة بالموارد البشرية والعملاء لتحقيق التوافق بين الاحتياجات والمنافع التي يتطلع إليها العملاء وبين التغيرات المتلاحقة بكفاءة وفعالية

### في ضوء التعريفات السابقة يتضح أنه يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها

زيادة وعي وإدراك منظمات الأعمال والتنبؤ بالاتجاهات السوقية المستقبلية بناء على التغيرات المتلاحقة والمستمرة في بيئة الأعمال المحيطة بها وقدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات والاستعداد لها وسرعة الاستجابة والتكيف معها من خلال بناء قدرات واستراتيجيات ديناميكية مرنة وفعالة وتنفيذها بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والتغلب عليها والحد من أثارها السلبية، والوصول للأهداف المنشودة لضمان البقاء في السوق التنافسي.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة خلصت الباحثة إلى أنه يمكن قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- ١- الحساسية الاستراتيجية. (strategic sensitivity)
- ٢- وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي. (vision of Clarity and strategic direction)
- ٣- الالتزام الجماعي. (collective commitment)

### ٣-٢ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

#### ١-٣-٢ الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity

تعرف الحساسية الاستراتيجية على أنها عبارة عن الوعي والإدراك المسبق وفهم العوامل البيئية المتوقعة وتحديدتها والاستعداد لها قبل حدوثها والتكيف معها (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢)، كما يوضح (هلال، ٢٠٢١؛ الضابط، ٢٠٢٢) أنها الأساس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية فهي عبارة عن إدراك المنظمة لحجم التغيير في البيئة الخارجية والداخلية لها والقدرة على صياغة الاستراتيجية المناسبة لها للوصول لأهدافها والبقاء في سوق المنافسة، والتنبؤ بالتغيرات لسرعة الاستجابة لها واقتناص الفرص قبل المنافسين.

ومن أهم مكونات الحساسية الاستراتيجية هي رشاقة الاستشعار وتعني وعي وإدراك المنظمة والتنبؤ بتغيرات بيئة الأعمال المحيطة في الوقت المناسب من خلال جمع المعلومات الهامة المرتبطة بالأحداث واستبعاد المعلومات غير الهامة والمحدد مبادئها سابقاً لصياغة استراتيجية فعالة للمنظمة والمحافظة على وضعها التنافسي.

#### ٢-٣-٢ الالتزام الجماعي (collective commitment)

ذكرت دراسة (الضابط، ٢٠٢٢، وآخرون) أنه من الأمور الهامة والضرورية التي تدل على ولاء الموظفين للمنظمة والالتزام بسياسات الإدارة وسلوكياتها حيث أنه الأساس الذي يدعم العاملين في مسار عمل المنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها، ويؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات والتميز في تحقيق الأهداف الموضوعية.

## ٣-٣-٢ الوضوح الاستراتيجي (Strategic Clarity)

أكد كلاً من (الصباح، والشوايكة، ٢٠٢٢) أنه عبارة عن وضع خطة استراتيجية بجميع عناصرها من رؤية ورسالة وأهداف وخطة تنفيذية على جميع المستويات الإدارية.

## ٣-٣-٤ وضوح الرؤية Clarity of Vision

يمكن تعريفها على أنها توضيح للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات والتي تحاول الوصول إليه باستغلال نقاط القوة التي تمتلكها واكتشاف للفرص الخارجية المتاحة والتنبؤ بالتحديات والمخاطر غير المتوقعة ومواجهتها، فالرؤية هي التوجه الاستراتيجي التي تسعى المنظمة لبناءه فهي من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي (هلال، ٢٠٢١)

ويوضح (الشنطي، الجيار، ٢٠٢١؛ الضابط، ٢٠٢٢) أن من أبعاد الرقابة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وضوح الرؤية وهي ماتريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل مما يتطلب تتبع وتحديد التغيرات والتحويلات الخارجية المحيطة والاستعداد لها، حيث يلزم لوضوح الرؤية وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي تساعد في إتجاه عمل المنظمة لتصبح ذات أداء متميز.

## ٣-٤ أهمية الرقابة الاستراتيجية

تُعد الرقابة الاستراتيجية مدخل إداري شامل **Holistic Management Approach**، فإذا أرادت المنظمات النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال غير المستقرة فعليها بالتحسن المستمر من خلال متابعة جيدة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال واكتشاف الفرص وسرعة اقتناصها والتنبؤ بالمخاطر والتحديات ومحاولة تجنبها وسرعة التغلب عليها وذلك في ظل سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة والموحدة من الإدارة العليا والتي تتعلق بإعادة صياغة الاستراتيجيات والموارد والنظم والعمليات، فالرقابة تعني الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة لتخفيض الهدر في جميع عمليات وإجراءات الأنشطة فهي تعتبر الوسيلة الأنسب والفعالة في السوق التنافسي.

تعتبر أهمية الرقابة الاستراتيجية ميزة مستدامة تضمن بقاء المنظمة وتمكنها من تنفيذ مهامها المحددة بشكل ناجح واستشعار الفرص والمخاطر وإدارتها بشكل مبتكر لتشكيل بيئتها التنافسية. (الشنطي، الجيار، ٢٠٢١)

ازدادت أهمية الرقابة الاستراتيجية نتيجة للعولمة والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة وعدم استقرار البيئة الخارجية للمنظمات المعاصرة وذلك من خلال منظورين المنظور الأول داخلي وهو تحديد الكفاءات والقدرات الداخلية للمنظمة والآخر خارجي لتحديد الأحداث الخارجية والعملاء والمنافسين حيث أن الرقابة الاستراتيجية تدعم قدرة المنظمة على التكيف مع التغير المستمر والاستعداد له من خلال إيجاد البدائل وتجميع الإمكانيات وتنمية المهارات وذلك لمواجهة التحديات وابتكار الوسائل لتعزيز قيمة المنظمة فالرقابة الاستراتيجية تجعل المنظمة أكثر مرونة ومتابعة للتطورات الجديدة مما يدعم فرص الإبداع ويعزز قدرتها على تعديل وتقويم اتجاهاتها السابقة وانطلاقها نحو مسارات التطورات الجديدة. (الضابط، ٢٠٢٢؛ بوربيغ، ٢٠٢١)

## ٣-٥ أهداف الرقابة الاستراتيجية

أوضحت دراسة (هلال، ٢٠٢١، وآخرون) أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق وإبراز النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، والتي تمكن المنظمة من التحكم والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها، مما يهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

### ومن أهداف الرقابة الاستراتيجية:

- التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في بيئة الأعمال.
- صياغة استراتيجية ديناميكية ودمج الأهداف المتباينة، إتاحة الفرصة للابتكار والإبداع.
- القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والمحافظة على الموارد والنظم داخل المنظمة.
- التغلب على الصعاب التي تواجه المنظمات للوصول إلى الريادة في مجال عملها وتلبية توقعات ورغبات العملاء.
- المبادرة بالتغيير وسرعة الاستجابة والإدارة بكفاءة وفعالية.
- رفع مستوى الأداء لتوفير المنتجات والخدمات في الوقت والسعر المناسب.

أهداف الرقابة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

## ٣. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة والتشابه بها

### ٣-١ الدراسات السابقة

تعتبر الرقابة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في علم الإدارة في الوقت الحالي، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة ذلك وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

أوضحت دراسة (Kwon, and Park, 2018) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية وقدرات الشركة الديناميكية في عملية البحث عن الفرص للمشاريع الجديدة، تأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية وقدرات الشركة الديناميكية على عملية البحث عن الفرص للمشاريع الجديدة في كوريا الجنوبية، توصلت الدراسة إلى أنه لتحقيق فرصة فاعلة لا بد من وجود رقابة استراتيجية ورؤية واضحة للرياديين حيث وجود أثر إيجابي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية وقدرات الشركة الديناميكية على عملية البحث عن الفرص للمشاريع الجديدة، وهو ما اتفق مع دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، في قياس أثر الرقابة الاستراتيجية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الدور المحتمل للرقابة الاستراتيجية في تأثيرها على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقدم البحث إطار نظري عن الرقابة الاستراتيجية والسمعة الجامعية وإطار ميداني يستهدف التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية وعلى العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل وبين السمعة الجامعية كمتغير تابع وهو ما دفع إلى تكوين نموذج افتراضي تضمن مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها من خلال استخدام بعض وسائل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة تتكون من (٥٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات الرقابة الاستراتيجية والسمعة الجامعية في عينة البحث، وهناك تأثير معنوي بين مكونات الرقابة الاستراتيجية والسمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة في عينة البحث.

ومن جانب آخر هدفت دراسة (Dey, and Abdelaziz, 2020) إلى معرفة أثر الممارسات الرشيقية والابتكار الموجه نحو تحقيق الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في (٣٠٠) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للممارسات الرشيقية والابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المستدام، وأوضحت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية يعد من الأبعاد التي أبرزت الأثر بين الممارسات الرشيقية والابتكار الموجه نحو الاستدامة والأداء المستدام.

كما أوضحت دراسة (الصرايرة، الكساسبة، والشورة، ٢٠٢٠). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، لمجمع المناصير الصناعي في الكرك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة للحصول على المعلومات في عينة مكونة من (٢٠٨) موظف من جميع المستويات الإدارية، وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق على الأداء المستدام في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية، وأوصت بأهمية تعزيز وعي العاملين في مجمع المناصير الصناعي في الكرك بضرورة تطبيق الإنتاج الرشيق لتحسين العمليات الإنتاجية، توفير التدريبات اللازمة للعاملين والخاصة بالرقابة الاستراتيجية والاستعانة بالخبراء في هذا المجال للحصول على الأداء المستدام.

بينما هدفت دراسة (سليم، ٢٠٢٠). إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية وتوضيح تأثير الجوانب الديموغرافية للمديرين على درجة القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية من وجهة نظر المديرين العاملين في الشركة محل الدراسة، وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والرقابة التنظيمية بأبعادها، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية ارتفع بالتبعية مستوى إدارة التغيير، كما أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير أكثر شفافية ووضوح لاختيار القادة داخلياً وخارجياً بالمنظمة، ترشيح العاملين للتدريب والترقي والعمل على إزالة جميع الصعوبات وتدريب القادة الحاليين على الاستعانة بوسائل التطوير السريعة والفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، تطوير أنشطة التسويق ليصبح ثقافة استباقية بدلاً من ثقافة رد الفعل والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة وأثرها سواء بالسلب أو بالإيجاب على مكانة الشركة السوقية.

كما أوضحت دراسة (المري، واليشابشة، ٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، وعددها خمس بنوك وتكونت عينة الدراسة من (١٩٧) موظف من الإدارة العليا والوسطى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك القطرية للرقابة الاستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية وتلبية رغبات العملاء في الحاضر والمستقبل، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

هدفت دراسة (الشنطي، الشريف، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع البيانات الضرورية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة يمثل (٦٩,٩٩٪)، وأوصت بأهمية استخدام مفهوم إدارة المعرفة في تحسين الأداء العام بالمنظمات وتعزيز قدرتها على تطبيق مبادئ الرقابة الاستراتيجية لسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

وهدف دراسة (الزاوي، ٢٠٢٠). إلى معرفة مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي وتوضيح العلاقة بينهم، وتقديم تصور مقترح للمتطلبات اللازمة لتنفيذ دور الرقابة الاستراتيجية كمدخل للتميز التنظيمي لرفع مستوى الجامعة في التصنيف العالمي، وذلك لدعم قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً، وتقديم نموذج للرقابة الاستراتيجية يحتذى به في تحقيق التميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة للحصول على المعلومات في عينة مكونة من العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

وقد اتفقت دراسة (الألمعي، ٢٠٢٠)، التي هدفت إلى تقييم مستوى الميزة التنافسية والرشاقة الاستراتيجية ومدى توافر نمط القيادة الاستراتيجية في فنادق الخمس نجوم في السعودية، قياس أثر القيادة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوضيح أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ومعرفة الدور الوسيط لها في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في السعودية.

مع دراسة (محمود، ٢٠٢٠)، والتي أظهرت نتائجها إجماع عينة الدراسة على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية للمستويات الإدارية بغرفة صناعة الإعلام بالقنوات الرياضية المتخصصة، تحقق الصعوبات الإدارية والفنية والقانونية والإحتياجات اللازمة التي يجب توافرها للنهوض بغرفة صناعة الإعلام بالقنوات الرياضية المتخصصة، كما أوصت بتوفير بيئة ملائمة لممارسة الرشاقة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توفير جميع الموارد اللازمة للنهوض بغرفة صناعة الإعلام بالقنوات الرياضية المتخصصة، اختيل توفيت مناسب للبرامج الرياضية، بجانب تحفيز عمل المزيد من الأبحاث الرياضية، عمل دورات تدريبية للإعلاميين، لابد من وجود خطة استراتيجية قومية لغرفة صناعة الإعلام، مع إطلاق ميثاق شرف إعلامي ينظم الصناعة، الإستعانة بالمختصين في مجال التربية الرياضية لإعداد البرامج الرياضية وإشراك العاملين في إتخاذ القرار، والعمل على نشر فلسفة الرشاقة الاستراتيجية.

ومع دراسة (Shafiq, 2021)، مقدمات ونتائج الرشاقة الاستراتيجية والتي هدفت إلى معرفة الدور الاستراتيجي للرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال قياس تأثير خفة الحركة الاستراتيجية وتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية والالتزام الجماعي) على الأداء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق أداء أفضل لضمان بقاء ونمو الشركات وتوسيع العلاقة بين إدارات الشركات واساتذة الجامعات من خلال تنظيم دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية أو ورش العمل المتعلقة بمجال خفة الحركة الاستراتيجية، وتوفير نظام حوافز فعال للموظفين لدعمهم أثناء عمليات التخطيط والتنفيذ.

وكذلك مع دراسة (بوربيغ، ٢٠٢١). والتي هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع "سيم SIM"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة للحصول على المعلومات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في مجمع "سيم" وأن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين المتغيرين بشكل جزئي .

بينما هدفت دراسة (يوسف، ٢٠٢١) إلى معرفة أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على دعم الوضع المستقبلي لشركات الأدوية في الأسواق ومعرفة مستوى وعي العاملين في هذه الشركات بموضوع البحث، والتي أوصت بأهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية لتصبح ثقافة رائدة موجهة استراتيجياً لدعم الإبداع والابتكار وروح المبادرة ودعم مكانة الشركات بالأسواق، بالإضافة إلى أهمية صياغة خطة استراتيجية مستقبلية تعتمد على أسس الرشاقة التنظيمية و التحليل الإستراتيجي للتنبؤ بالفرص والتهديدات المتوقعة في بيئة الأعمال للحصول على أكبر حصة سوقية بين المنافسين.

كما قدمت دراسة (العنزي، ٢٠٢١) تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، والتي هدفت الى معرفة مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات وتحديد ما هي متطلبات ذلك، تصور مقترح يدعم تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية وتم اختيار عينة من القيادات الأكاديمية في بعض الجامعات بالسعودية، توصلت الى أن القيادات الأكاديمية توافق بدرجة متوسطة على واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، بدرجة متوسطة على أبعاد الرشاقة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، التوجه الاستراتيجي، القدرات الجوهرية) فيما عدا بعد الالتزام الجماعي جاءت النتيجة بدرجة عالية و بدرجة عالية على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.

وبالإضافة إلى دراسة (شبلبي، ٢٠٢١)، والتي هدفت الى معرفة أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من القاهرة والجيزة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي كفاءة إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات والهيكل التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بوضع استراتيجية للموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية ومتابعة الانجازات المحققة، التركيز على مراعاة دعم رشاقة الهيكل التنظيمي والاجراءات التنظيمية في البنك.

كما هدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) إلى تحديد قوة ودرجة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وتحديد الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية وقدرتها على التنبؤ بالرشاقة التنظيمية للجامعة، وتحديد قوة ودرجة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة وتحديد قوة ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية وتحديد الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ بالرشاقة التنظيمية للجامعة وعلى العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغير مستقل وبين الرشاقة التنظيمية بوصفها متغير تابع وبين عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وهو ما دفع إلى تكوين نموذج افتراضي تضمن مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها من خلال استخدام بعض وسائل التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من (٤٦٨٥) مفردة من جميع العاملين بجامعة المنوفية (أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة) وفي الكادر العام (الإداريين والفنيين.... إلخ) وعددهم (١٢٤٣٩) مفردة ليصبح إجمالي مجتمع البحث (١٧١٢٤) مفردة، وأظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية في عينة البحث بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في جامعة المنوفية.

وهدفت دراسة (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢) إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية في ظل وجود إدارة الجدارات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية من خلال توضيح الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وتأثيرها، وقد أوصت بمجموعة من التوصيات لمتخذي القرار في المصارف التجارية الأردنية من أهمها ضرورة تدعيم الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية في ظل وجود إدارة الجدارات.

بينما هناك دراسات أخرى تناولت ابعاد او ممارسات الرشاقة الاستراتيجية مثل دراسة (السلوادي، ٢٠٢٢)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد كلاً من: الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي والجينات التنظيمية في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين ونسبة تأثير الإبداع التنظيمي بالجينات التنظيمية "DNA" بالشركات محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وتم توزيع (٢٦٨) قائمة إستقصاء على عينة عشوائية من الموظفين، وقد أظهرت النتائج وجود أثر جزئي بين الإبداع التنظيمي والجينات التنظيمية، وقد ساهمت الدراسة في تعزيز الجينات التنظيمية وأثرها على الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

كما أوضحت دراسة (Bouزيد، & Beldjaziia, 2022)، والتي هدفت إلى عمل دراسة نموذجية لذلك، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على ٥٦ موظف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS الإحصائي، وأظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية  $\alpha > 0,05$ ، وتم تحديد الممارسات والاجراءات التي تدعم هذا الاستنتاج، وأوصت الدراسة بدعم مبادئ الرشاقة الاستراتيجية.

وأظهرت دراسة (Mesmoudi, & Kermia, 2022) وجود علاقة ارتباطية قوية وأثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الديمقراطية والمتساهلة على الرشاقة الاستراتيجية، أما النمط الأوتوقراطي فكان أثره ضعيف على الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمة لمفهوم التغيير والإمام بكافة التغيرات في البيئة المحيطة وتوفير الإمكانيات اللازمة لإجراء تغييرات في المنظمة لدعم قدرة العاملين على التكيف مع هذه التغيرات، القيام بعمل مجموعات ضمن فرق العمل وهو من أهم السمات التي تميز المنظمة التي لديها رؤية واضحة لأنشطة المستقبل وتحديد للتوجهات الاستراتيجية بالإعتماد على الخبرات السابقة سعياً للتحسين المستمر.

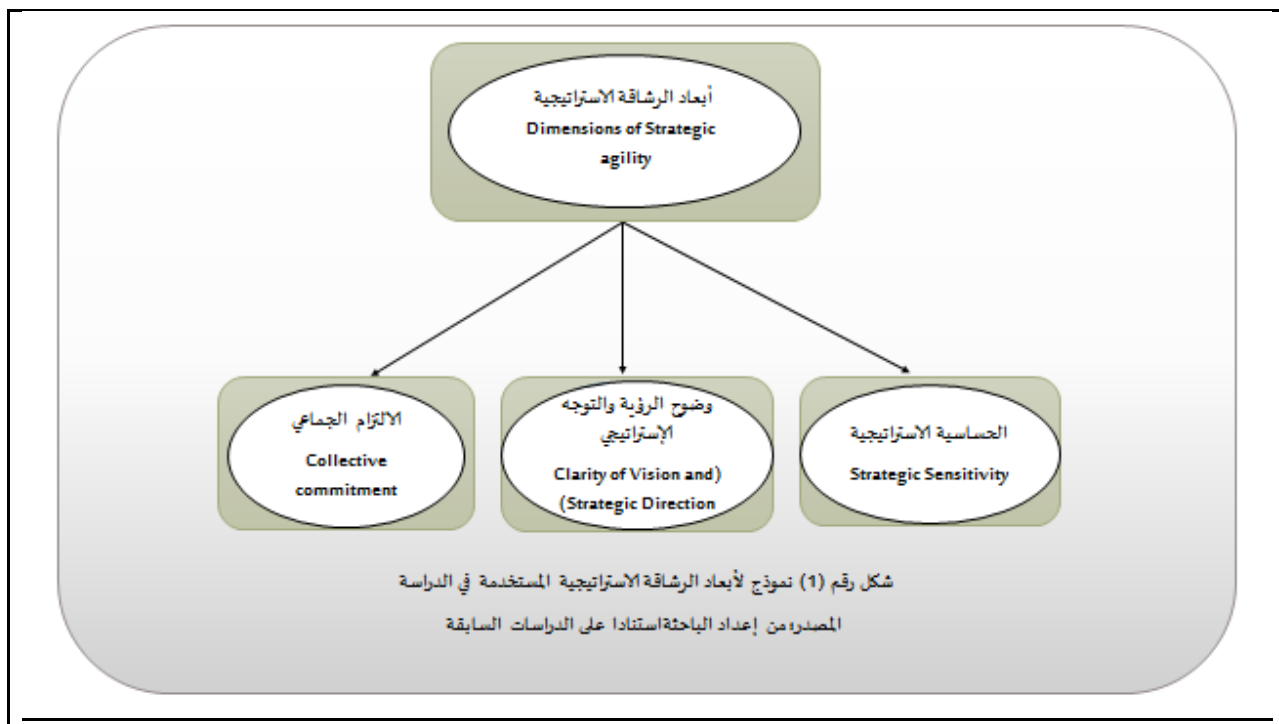
كما تناولت دراسة (Antecedents, and boundary, ٢٠٢٢) خفة الحركة الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الناشئة: السوابق والعواقب والظروف الحدودية، والتي هدفت إلى معرفة آثار القدرات على مستوى الشركة، وعلاقتها بالرشاقة الاستراتيجية والأداء الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) باستخدام البيانات المأخوذة من ٢٣٣ شركة صغيرة ومتوسطة دولية من غانا، اختبار العلاقات المباشرة بين قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة وخفة الحركة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، دراسة العلاقات غير المباشرة بين القدرات التكنولوجية والشبكات والأداء المتفوق في الأسواق الدولية من خلال آلية الوساطة للرشاقة الاستراتيجية، دراسة التأثيرات المعتدلة للديناميكية البيئية ومعرفة التدويل على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الدولي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين القدرات على مستوى الشركة والرشاقة الإستراتيجية والأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

### ٢-٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

١. صياغة الإطار النظري للدراسة.
٢. تحديد مشكلة الدراسة.
٣. الاطلاع على تجارب الآخرين محليا ودوليا، تحديد الجوانب التي سبق دراستها للبدء من حيث انتهى الآخرون.
٤. الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة الأبعاد المختلفة للرشاقة الاستراتيجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل بيانات الدراسة، توجيه الدراسة الحالية نحو اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
٥. التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ووضع منهجية متميزة للدراسة الحالية.

### ٣-٣ مدى التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

١. المساهمة في إلقاء الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والوقوف على محدداتها.
٢. إثبات تأثير الأبعاد المختلفة للرشاقة الاستراتيجية على المنظمات.
٣. اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار الرشاقة الاستراتيجية كمفهوم هام من المفاهيم الإدارية الحديثة.



شكل رقم (١) نموذج لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المستخدمة في الدراسة (المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الدراسات السابقة)

### الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity

ويوضح كلاً من (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢) أنها عبارة عن الوعي والإدراك المسبق وفهم العوامل البيئية المتوقعة وتحديدتها والاستعداد لها قبل حدوثها والتكيف معها، ويوضح (أنيس، وأمين، ٢٠١٩) أنها عبارة عن وضع استراتيجية وإجراءات استباقية نتيجة التنبؤ بتغيرات البيئة المحيطة ومتابعتها المستمرة، حيث يمكن دعم الحساسية الاستراتيجية من خلال وضع رؤية وتوجه خارجي مع المشاركة الداخلية وفتح حوار داخلي والتأكيد على الدقة واليقظة، فإن الحساسية الاستراتيجية تمكن المنظمة من بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول لأهدافها في أسرع وقت وبأقل تكلفة، كما يوضح (هلال، ٢٠٢١) أنها الأساس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية فهي عبارة عن إدراك المنظمة لحجم التغيير في البيئة الخارجية والداخلية لها والقدرة على صياغة الاستراتيجية المناسبة لها للوصول لأهدافها والبقاء في سوق المنافسة، التنبؤ بالتغيرات المحتملة وسرعة الاستجابة لها واقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين وتتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

#### ■ عمليات الاستراتيجية المفتوحة

وتشمل التعاون الاستراتيجي مع العديد من المساهمين والخبرات العملية للعاملين بالمنظمة.

#### ■ تأكيد اليقظة الاستراتيجية

وتشمل ديناميكية الخطة الاستراتيجية (الرؤية والأهداف المستقبلية)، وتعتبر أحد أهم عوامل الحساسية الاستراتيجية لأنها تعزز الوضع التنافسي لأي منظمة بين منافسيها من خلال التنبؤ بتغيرات البيئة والمنافسين، واكتشاف الفرص المتاحة ومعرفة المنافسين الجدد والمحتملين، ومتابعة التطورات في المنتجات والخدمات في السوق والتكنولوجيا ووسائل الإنتاج الخاصة بنشاط المنظمة، استحداث الأساليب والإجراءات الجديدة التي تساهم في إنجاز الأعمال ودراسة السمات الجديدة للأسواق ومهارات المنافسين.

#### ■ الحوار الداخلي عالي الجودة

ويشمل دعم المفاهيم الواقعية والخبرات والمعرفة المتنوعة.

ومن أهم مكونات الحساسية الاستراتيجية هي رشاقة الاستشعار وتعني زيادة وعي وإدراك المنظمة والتنبؤ بتغيرات بيئة الأعمال المحيطة واستشعارها في الوقت المناسب مما له أثر كبير على صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم وضعها التنافسي مستقبلاً وتتضمن هذه المهمة:



جمع المعلومات الهامة المرتبطة بالأحداث واستبعاد المعلومات غير الهامة والمحدد مبادئها سابقاً، وتُعد البصيرة من العوامل الهامة لزيادة الحساسية الاستراتيجية وتعتمد على معلومات نتيجة التفاعل بين أصحاب المصلحة والمستفيدين وبين البيئة الخارجية المحيطة.

وتعرف دراسة (دماج، ٢٠١٩) الحساسية الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعلاقاتها وتواصلها المستمر والدائم مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى الحصول على كم كبير من المعلومات يساعد المنظمة على زيادة الوعي والإدراك للاتجاهات المستقبلية والاستشعار والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة، بينما تؤكد دراسة (الضابط، ٢٠٢٢) أن الحساسية الاستراتيجية من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وهي عبارة عن وعي وإدراك المنظمة بتوجهها الاستراتيجي واختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق خططها الاستراتيجية عن طريق إقتناص الفرص وسرعة التصدي للمنافسين.

### الاستجابة الاستراتيجية (Strategic Response)

هي عبارة عن سرعة التكيف مع التغيرات من حيث إعادة تخصيص الموارد واتخاذ القرارات وتقييم وتقويم الإجراءات والسياسات المتبعة بهدف مساعدة الشركات على التصدي للتحديات ومواجهتها (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢)، بالإضافة إلى أنها قدرة المدير على تحفيز العاملين وحسبهم على تطوير أدائهم في مهام عملهم مما يجعل المنظمة سريعة الحركة في الاستجابة للتغيرات المحيطة بكفاءة وفعالية وهذا يعد ميزة تنافسية هامة (هلال، ٢٠٢١).

### الوضوح الاستراتيجي (Strategic Clarity)

هي عبارة عن وضع خطة استراتيجية بجميع عناصرها من رؤية ورسالة وأهداف وخطة تنفيذية على جميع المستويات الإدارية (الصباح، والشوابكة، ٢٠٢٢).

### وضوح الرؤية (Vision Clarity)

هي عبارة عن توضيح للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي تحاول الوصول إليه باستغلال نقاط القوة التي تمتلكها واكتشاف الفرص الخارجية المتاحة والتنبؤ بالتحديات والمخاطر الغير متوقعة ومواجهتها.

وتُعد الرؤية بمثابة التوجه الاستراتيجي التي تسعى المنظمة لبنائه باستخدام نقاط القوة لديها في اقتناص الفرص المتاحة فهي من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي. (هلال، ٢٠٢١، وآخرون)، وتشير دراسة (الشنطي، الجيار، ٢٠٢١؛ الضابط، ٢٠٢٢) إلى أنه من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وضوح الرؤية وهي ماتريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل مما يتطلب تتبع وتحديد التغيرات والتحولات الخارجية المحيطة والاستعداد لها، حيث يلزم لوضوح الرؤية وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي تساعد في إتجاه عمل المنظمة لتصبح ذات أداء متميز.

### الالتزام الجماعي (collective commitment)

وتشير دراسة (راضي، والموسوي، ٢٠١٩) إلى أنه من الأمور الهامة والضرورية التي تدل على ولاء الموظفين للمنظمة، هو التزامهم بسياسات الإدارة وسلوكياتها، حيث أنه يعد الأساس الذي يدعم العاملين في مسار عمل المنظمة للوصول إلي تحقيق أهدافها، كما يرى (هلال، ٢٠٢١) أنه عبارة عن مشاركة جميع العاملين بالإدارة في اتخاذ القرارات لكي يلتزم الجميع بتنفيذها ولتحقيق النجاح الجماعي من خلال مشاركة المسؤولية بين جميع العاملين بالمنظمة، ومن الطرق الهامة والضرورية إعادة توزيع الأدوار القيادية وتبادل الأدوار والمسؤوليات وتغييرها بين فريق العمل لتحفيزهم وزيادة الانتاجية، ومن العوامل التي تعزز العمل الجماعي وتعمل على نجاح الفريق والالتزام الجماعي هي:

- العمل كفريق.
- الانضمام إلى كافة الأعمال والاعتماد المتبادل.
- تحديث الفريق.
- اسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي.
- استثمار جميع الموارد المتاحة وإعادة توزيعها.
- انشاء العديد من القنوات للوصول لجميع الوحدات إلى احتياجاتها من الموارد، وإعادة توزيع الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

وقامت دراسة (دماج، ٢٠١٩) بتعريف على أنه وحدة القيادة أي اتحاد القيادات والتزامهم جميعاً بوحدة اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث إن القرارات الجماعية تكون ذو ثقة ومنفتحة عن القرارات الفردية وتكون الاستجابة للتغيرات أكثر توازناً لأنها تخاطب بصورة جماعية مما يزيد من تماسك وحدة الفريق، وذكرت دراسة (الضابط، ٢٠٢٢) أن من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً الالتزام الجماعي عبارة عن ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها وقيمها مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات والتميز في تحقيق الأهداف الموضوعية.

## ٥. الفجوة البحثية (مشكلة الدراسة) والتساؤلات البحثية:

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالآثار الناتجة عن تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات بشكل عام تبين من دراسة (هلال، ٢٠٢١) أن الدراسات التي تقوم بتطبيق الرقابة الاستراتيجية تتميز بالندرة الشديدة، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة ظهور مصطلح الرقابة الاستراتيجية وما له من تأثير إيجابي وفعال على المؤسسات وعلى الرغم من ذلك لم يلق هذا الموضوع الاهتمام الكافي من الباحثين وخصوصاً في بيئة الأعمال المصرية، حيث ما زالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب.

فقد وجد الباحث أن الدراسات التي تمت في مصر لم تتناول معرفة درجة الرقابة الاستراتيجية في منظمات قطاع الأعمال العام، مثل دراسة (أبوجبارة، ٢٠٢٠؛ الضابط، ٢٠٢٢، وآخرون) ونتيجة للتطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال وشدة المنافسة بين المنظمات التي تعمل في مجال واحد ولتحقيق التميز والتفرد مقارنة بالمنافسين، فقد ظهرت الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات لذا كان لزاماً عليها استحداث طرق جديدة ابداعية ومبتكرة في ممارسة أعمالها للقدرة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة بمرونة عالية عن طريق تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية من خلال رقابة عملياتها وسرعة استجابتها للمتغيرات في بيئة الأعمال المحيطة بها سعياً وراء التميز والمحافظة على الوضع التنافسي، فتطبيق المنظمة للرقابة الاستراتيجية يحقق لها التفوق والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة

وبناء على ما سبق فإن المشكلة الرئيسية التي تحاول الباحثة حلها في هذه الدراسة هي التعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر، وقد قامت بذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على عينة مكونة من (٤) منظمات تابعة للشركة القابضة للتشييد والتعمير بوزارة قطاع الأعمال العام في مصر خلال الفترة من عام ٢٠٢٢ حتى عام ٢٠٢٣.

- ✓ أجريت هذه الدراسة في قطاع خدمي مهم جداً وتحديداً في شركات تابعة لوزارة قطاع الأعمال العام بالقاهرة الكبرى.
- ✓ أجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة منها فلسطين والسعودية والأردن وبعض الدول العربية والأجنبية الأخرى أما الدراسة الحالية فقد أجريت في مصر.

## ٦. تساؤلات الدراسة:

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

١-٦ ما هي درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١-٦-١ ما هي درجة تطبيق الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ١-٦-٢ ما هي درجة تطبيق وضوح الرؤية والتوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ١-٦-٣ ما هي درجة تطبيق الإلتزام الجماعي كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

## ٧. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر.
- التعرف على درجة توافر الحساسية الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر.
- التعرف على درجة توافر وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر.
- التعرف على درجة توافر الإلتزام الجماعي بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر.
- التأصيل العلمي لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأبعادها.

## ٨. أهمية الدراسة:

### ٨-١ الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة الحالية بالعديد من الإسهامات التي تعتبر إضافة للأدب الإداري في مجال الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ويمكن للباحثة عرض تلك الإسهامات في النقاط التالية:
- (١) معرفة مدى أهمية تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات قطاع الأعمال العام في مصر كنموذج لذلك، ومفهوم الرقابة الاستراتيجية كمثال على ذلك، مما سيحقق مزايا واستدامة لمنظمات قطاع الأعمال العام.

- (٢) يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية بما يمكن أن يسهم في معالجة الفجوة بين منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات القطاع الخاص من المنافسين مما يؤدي إلى رفع كفاءة منظمات قطاع الأعمال العام واستمرارها في السوق التنافسي ومن ثم الحصول على حصة سوقية أعلى.
- (٣) تأتي هذه الدراسة لإثراء المكتبة العربية والمصرية على وجه التحديد والأدب الإداري المتعلق بهذه الموضوعات الهامة والتي تسعى المنظمات عامة لتحقيقها كهدف استراتيجي كما وقد تفتح الباب امام الباحثين لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال نفسه والتأسيس لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية في قطاع الأعمال العام.
- (٤) تقديم أدوات دراسية تستفيد منها الدراسات المشابهة في المستقبل على عينات مختلفة، بمجتمعات ومتغيرات أخرى.
- (٥) التأسيس العلمي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.

## ٢-٨ الأهمية العملية

- (١) تعد الدراسة الحالية الدراسة الوحيدة التي بحثت بشكل تطبيقي ومباشر عن مدى توافر درجة الأبعاد المختلفة للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية- وضوح الرؤية والتوجه -الاستراتيجي- الالتزام الجماعي) بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر على حد علم الباحثة، وما لذلك من أثر مباشر على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها هذه المنظمات لصياغة استراتيجيتها المستقبلية والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة ومواجهتها والتصدي لها.
- (٢) نشر الوعي بأهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات بصفة عامة لأنها تعتبر ميزة تنافسية هامة للمنظمات المتقدمة وتمثل مصدر لنجاح واستمرارية المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة.
- (٣) ترشد النتائج والتوصيات قيادات منظمات قطاع الأعمال العام إلى أهمية تبني تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، ودعم تطبيق الرشاقة الاستراتيجية نظرا لما لها من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق النجاح والتميز والاستمرارية للمنظمات.
- (٤) توظيف النتائج الفعلية لهذه الدراسة لتقديم التوصيات لصناع ومتخذي القرار بمنظمات قطاع الأعمال العام وتزويدهم بالمعلومات لدعم وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية تبني مبادئ الرشاقة الاستراتيجية.
- (٥) التعرف على جوانب القصور في هذه المنظمات حيث أنها منظمات تقدم خدمات لصالح المواطنين وتساهم في رفعة ونمو الاقتصاد الوطني مما يحتم ضرورة الاهتمام بها لضمان جودة خدماتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة الخارجية الشرسة.
- (٦) نظرا لكثرة التغيرات الخارجية والداخلية المتلاحقة التي تواجهها منظمات الأعمال عالمياً فأصبحت الحاجة ملحة لإدراك المنظمات لضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية لتصبح أكثر رشاقة من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، وعلى ذلك فالرشاقة الاستراتيجية هي نظرية استباقية تمكن المنظمات من تعزيز وضعها التنافسي.
- (٧) يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن معرفة مدى توافر درجة الرشاقة الاستراتيجية في منظمات قطاع الأعمال العام للاستفادة منها في وضع استراتيجية مرنة ومتابعة مدى نجاحها ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- (٨) إطلاع المسؤولين من المخططين وصناع القرار بوزارة قطاع الأعمال العام، على نتائج هذه الدراسة، والتي تساهم في تطوير اللوائح والقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل.

## ٩. منهجية الدراسة:

### ١-٩ نبذة عن قطاع الأعمال العام

#### ١-١-٩ عن الوزارة

وزارة قطاع الأعمال العام المصرية هي الوزارة المسؤولة عن شركات قطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية، وتحولت تبعية شركاتها إلى وزارة الاستثمار إلى أن تم فصل وزارة قطاع الأعمال العام عن وزارة الاستثمار في 23 مارس 2016 بالتعديل الوزاري لحكومة شريف إسماعيل في ضوء قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ١٢٧ لسنة ٢٠١٦، والذي استحدثت وزارة قطاع الأعمال العام، وقرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٧٣ لسنة ٢٠١٦ بتنظيم وزارة قطاع الأعمال العام، تتولى الوزارة إدارة استثمارات الدولة المملوكة لشركات قطاع الأعمال العام التابعة لها والإشراف على تلك الشركات، ومتابعة وتقييم نتائج أعمالها وعرض تقارير دورية على مجلس الوزراء.

وتختص الوزارة في سبيل تحقيق أهدافها برسم السياسة العامة للوزارة في إطار الأهداف المقررة لها ووضع الخطط لتحقيق تلك الأهداف، وذلك بالتنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقييم نتائجها، كما تقوم الوزارة بتنفيذ كافة الاختصاصات والمسؤوليات المنصوص عليها في قانون شركات قطاع الأعمال العام الصادر بالقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية بشأن الشركات التابعة لها.

## ٩-١-٢ الأهداف والسياسات

استراتيجية الوزارة لإصلاح وتطوير الشركات التابعة لها: بعد ثلاثة أشهر من دراسة مشكلات شركات قطاع الأعمال العام، بل وتحليل المتغيرات التي تؤثر على أداء القطاعات الاقتصادية التي تعمل فيها تلك الشركات، بدأت الوزارة بفرز وتصنيف تلك الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وتحليل أوضاعها الحالية تمهيداً لصياغة خطة تطويرها.

### المجموعة الأولى

تضم الشركات التي طالما عانت من الخسائر المتزايدة والتردي في الإنتاجية بسبب تقادم الآلات وسوء الإدارة وعدم اعتبار العوامل الاقتصادية في التسعير والانتاج والبيع، مما ترتب عليه تراجع الإنتاجية والربحية وتراكم المديونيات في كثير من الشركات. فأتضح أنه من بين محفظة الشركات التابعة للوزارة البالغ عددها ١٢١ شركة (بإجمالي عدد عاملين يبلغ ٢١٤ ألف عامل)، هناك ٧٣ شركة تحقق أرباح تبلغ ١٤,٨ مليار جنيه، و٤٨ شركة تحقق خسائر تبلغ ٧,٤ مليار جنيه.

وارتأت الوزارة التركيز في المرحلة الأولى للإصلاح على ٢٦ شركة في أربعة قطاعات صناعية هي الغزل والنسيج، والصناعات المعدنية، والصناعات الكيماوية، والأدوية، حيث أنها هي الأكثر تحقيقاً للخسائر، بنصيب يبلغ ٩٠٪ من إجمالي خسائر القطاع. وتقرر تكثيف الجهود لتنفيذ خطط الإصلاح التي من شأنها تحويل تلك الشركات إلى الربحية، من خلال أحد الخيارات الخمس التي حددتها الوزارة للتعامل معها وهي: تحديث كامل للمصانع، أو تحديث كامل بدخول شريك فني، أو عمرة جسيمة للشركات التي تثبت الدراسات الجدوى الاقتصادية للاستثمار فيها، أو الإغلاق الجزئي أو الكامل بالنسبة للشركات التي تثبت الدراسات عدم الجدوى الاقتصادية لضخ المزيد من الاستثمارات فيها. وسوف يتم تحديد الخيار الأنسب للإصلاح من خلال دراسات شاملة يقوم بها خبراء متخصصون في التقييم الفني Technical Audit لتحديد نوع الإصلاحات المطلوبة لرفع كفاءة تلك الشركات، والتأكد من عمل التحديث بصورة سليمة وكاملة تؤدي لتعظيم العائد على الاستثمارات التي سوف يتم ضخها، والحفاظ على موارد الدولة.

### المجموعة الثانية

تضم الشركات التي تحقق أرباح وتتميز بربحيته المعقولة وجاهزيتها للطرح بالبورصة بهدف تنشيط سوق الأوراق المالية من جهة، وتوفير السيولة اللازمة لتمويل التطوير من جهة أخرى، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في الملكية ومجالس الإدارات، وبالتالي الاستفادة بخبراته في تطوير تلك الشركات من جهة ثالثة. وقد تم بالفعل تحديد الشركات التابعة للوزارة المخطط طرحها بالبورصة خلال العام الحالي، ضمن برنامج الطروحات الحكومية. كما تعد الوزارة القائمة التالية من الشركات المخطط اقتراح عرضها للطرح خلال العام القادم.

### المجموعة الثالثة

تضم الشركات التي تحقق أرباحاً أقل من إمكاناتها، وتتركز في ثلاثة قطاعات رئيسية هي: (١) التأمين الذي أعدت له الوزارة خطة كاملة لإعادة الهيكلة لأنشطة الشركات التابعة تنقسم إلى تأمين وإدارة استثمارات وإدارة الأصول العقارية. (٢) السياحة والفنادق حيث يمتلك القطاع عدد كبير من الفنادق والأصول السياحية التي يمكن استغلالها بصورة أفضل لتحقيق المزيد من الأرباح. (٣) أما بالنسبة لقطاع التشييد والبناء، فقد شملت خطة الإصلاح دراسة دمج بعض شركات المقاولات التي تحقق فائدة بالتكامل في أنشطتها، بالإضافة إلى وضع خطة استراتيجية للتأكد من وجود خطط تطوير واضحة لأكثر من ٥٠٪ من محفظة الأراضي بشركات الإسكان، والبدء في تنفيذها وفقاً لجدول زمني.

والجدير بالذكر أن خطة الإصلاح المالي للشركات ارتكزت على سداد المديونيات اعتماداً على الأصول غير المستغلة التي تم حصرها، وتحديد ما يمكن استخدامه منها لتسوية مديونية الشركات تجاه الجهات الحكومية وما يمكن تخصيصه لتمويل التطوير المطلوب في الشركات.

## ٩-٢ الشركات القابضة

### ٩-٢-١ الشركة القابضة للسياحة والفنادق

الشركة القابضة للسياحة والفنادق (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ عرض الشركة - وفقاً للنظام الأساسي لها - هو المشاركة من خلالها ومن خلال شركاتها التابعة في تنمية الاقتصاد القومي في مجالات السياحة والفنادق والصوت والضوء والأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تزاولها الشركات التابعة والأنشطة المرتبطة بها والمكملة لها.

### ٩-٢-٢ الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية

الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وتتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجال تصنيع واستيراد وتصدير

وتوزيع وتجارة الأدوية والكيماويات والمستلزمات والمعدات الطبية كما يحق لها أن تقوم باستثمار أموالها بنفسها وتتولى الشركة في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة.

### ٢-٣-٩ الشركة قابضة للصناعات الكيماوية

الشركة قابضة للصناعات الكيماوية (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وتتولى الشركة قابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجالات متعددة وهي: -الأسمدة الأزوتية - الكيماويات الأساسية - الأصباغ - صناعة الأحذية - الورق والكرتون - الدخان والسجائر - الاسمنت والجبس - فيرومنجنيز - ملح - منتجات تعدينية - اليابات - إطارات السيارات - منتجات الكاوتشوك - المواسير والمنتجات لأسمنتية - الجرارات الزراعية.

### ٢-٤-٩ الشركة قابضة للصناعات المعدنية

الشركة قابضة للصناعات المعدنية (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تعد الشركة قابضة للصناعات المعدنية من كبرى الشركات القابضة وتضم محفظة الأوراق المالية لمجموعة من الشركات التابعة ذات أنشطة مختلفة في مجال الصناعات المعدنية والتعدين والحراريات.

### ٢-٥-٩ الشركة قابضة للقطن والغزل والنسيج

الشركة قابضة للقطن والغزل والنسيج (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تتولى الشركة قابضة الاشراف على ادارة استثمار الاموال من خلال الشركات التابعة لها كما يكون لها عند الاقتضاء ان يقوم بالاستثمار بنفسها وللشركة في سبيل ان تحقق اغراضها اقيام بالاعمال الاتية :-تاسيس الشركات التابعة وغيرها من الشركات المساهمة بمفردها او مع شركات قابضة اخر او افراد . •شراء اسهم شركات المساهمة اوبيعها او المساهمة في راس مالها . •تكوين وادارة محفظة الاوراق المالية للشركة قابضة بها تضمنه من صكوك تمويل او سندات . •اجراء جميع التصرفات التي من شأنها ان تساعد في تحقيق كل او بعض اغراضها.

### ٢-٦-٩ شركة مصر القابضة للتأمين

الشركة قابضة لتأمين (شركة قابضة مساهمة مصرية) خاضعه لقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تنفيذ ومتابعة شركات التأمين التابعة لها وادارة الانشطة المتعلقة بتنميتها وتأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردها او بالاشتراك مع الاشخاص الاعتبارية العامة والخاصة او الافراد شراء اسهم شركات المساهمة او بيعها.

### ٢-٧-٩ الشركة قابضة للتشييد والتعمير (محل الدراسة)

الشركة قابضة للتشييد والتعمير (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تقوم الشركة قابضة للتشييد وشركاتها التابعة بتنفيذ كافة الاعمال والمقاولات والاشغال العامة كانشاء المصانع والفنادق والاسكان ومحطات تنقية المياه ومحطات الصرف الصحي واعمال الشبكات والقوى الكهربائية والمطارات والطرق والموانى البحرية والسدود والكبارى والقرى السياحية والاستثمارات العقارية.

### ٣-٩ الشركات التابعة للوزارة

مصر للتأمين- مصر لادارة الاصول العقارية- مصر لتأمينات الحياة- مصانع النحاس المصرية- النصر لصناعة المطرقات - النصر لصناعة المواسير الصلب- مصانع الدلتا للصلب- مصر للالومنيوم- النصر لصناعة الكوك والكيماويات الأساسية- المصرية للسبائك الحديدية- المصرية للانشاءات المعدنية ( ميتالكو)- العامة لمنتجات الخزف والصيني (شيني) - الاسكندرية للحراريات- الحديد والصلب للمناجم و المحاجر- سيناء للمنجنيز- النصر للتعدين - المحاريت والهندسة- الشرقية إيسترن كومباني - النصر لمنتجات الكاوتشوك (ناروبين)- بيوت الأزياء الراقية (هانو)- سيدناوي وبيع المصنوعات المصرية- مصر العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)- مصر للفنادق - النصر للتصدير والإستيراد - مصر لتجارة السيارات- التجارية للأخشاب - الهندسية لصناعة السيارات - النصر للكيماويات- العبوات الدوائية - القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية - النصر العامة للمقاولات (حسن محمد علام)- مصر لأعمال الأسمنت المسلح - النصر للمباني والانشاءات (إيجيكو)- مصر حلوان للغزل والنسيج - مصر للحرير الصناعي وألياف البوليستر- الدقهلية للغزل والنسيج- مصر للغزل والنسيج بالمحلة - النقل والهندسة - مصر للسياحة - المعمورة للتعمير والتنمية السياحية - مصر للصوت والضوء والسينما- النصر للأجهزة الكهربائية- النصر للملاحات- المصرية للأحذية (باتا) - مطابع محرم الصناعية - مصر لصناعة الكيماويات- العامة لصناعة الورق (راكنا)- الصناعات الكيماوية المصرية (كيما)- عمر أفندي - النصر للسيارات- العربية للتجارة الخارجية - مصر لتجارة وحلج الأقطان - شركة الإسكندرية للأدوية - مصر للإستيراد والتصدير- النيل للأدوية - المقاولات المصرية(مختار إبراهيم) - المساهمة المصرية للمقاولات(العبد)- السد العالي للمشروعات الكهربائية (هايدليكو) - المعادي للتنمية والتعمير- مصر الجديدة للإسكان والتعمير- النصر العامة للإسكان والتعمير- مصر للغزل

والنسيج والصباغة بكفر الدوار- وجه قبلي للغزل والنسيج - المكس للملاحات - صناعة اليايات ومهمات وسائل النقل - دمياط للغزل والنسيج - مصر شبين الكوم للغزل والنسيج - النصر للزجاج والبلور- المصرية للمواسير - والمنتجات الأسمنتية (سيجوارت) - المكتب العربي للإستشارات الهندسية.

#### ومن ضمن المنشآت التابعة للوزارة هي

- مركز معلومات قطاع الأعمال العام 31 يناير ٢٠١٩ على موقع [واي باك مشين](#).
- مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال 26 أكتوبر ٢٠١٤ على موقع [واي باك مشين](#).

مصدر المعلومات السابقة عن وزارة قطاع الأعمال العام وشركاتها التابعة من (موقع الوزارة على شبكة التواصل الاجتماعي - الإنترنت)

#### ٩-٤ نبرة عن الشركة القابضة للتشييد والتعمير (محل الدراسة)

الشركة القابضة للتشييد والتعمير (شركة قابضة مساهمة مصرية) تأسست في تاريخ ١٧/٦/١٩٩١ بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تقوم الشركة القابضة للتشييد وشركاتها التابعة بتنفيذ كافة الأعمال والمقاولات والأشغال العامة كإنشاء المصانع والفنادق والأسكان ومحطات تنقية المياه ومحطات الصرف الصحي وأعمال الشبكات والقوى الكهربائية والمطارات والطرق والموانئ البحرية والسدود والكباري والقرى السياحية والاستثمارات العقارية

#### ٩-٥ رؤية الشركة

(التكامل لتحقيق التنمية المستدامة في مجالات التشييد والتعمير في الوطن العربي وأفريقيا)

#### ١٠. منهجية الدراسة:

##### ١٠-١ تمهيد

يقوم البحث في مجمله على فكرة مؤداها التعرف على درجة تأثير الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل على دعم الميزة التنافسية كمتغير تابع بالتطبيق على أربعة منظمات تابعة للشركة القابضة للتشييد والتعمير بوزارة قطاع الأعمال العام بمحافظة القاهرة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتحديد منهج الدراسة المناسب وتصميم منهجية الدراسة لتشمل كل من مجتمع الدراسة، ووحدة المعاينة، نوع وحجم عينة الدراسة، تصميم البحث، وصف النموذج البنائي للدراسة Structural Model، وصف نموذج القياس Measurement Model، والإشارة إلى أدوات القياس المستخدمة في الدراسة وخطوات إعدادها وطرق التأكد من الخصائص السيكومترية لها والتي تمثلت في الصدق والثبات، جمع وفحص البيانات الأولية، وأخيراً حدود البحث، وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

##### ١٠-٢ تصميم البحث

اعتمد البحث في إعداده على المنهج الوصفي المسحي (التحليلي) Survey descriptive method (analytical) الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، بحيث اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المادة العلمية من الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية بالإضافة إلى الحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من مصادرها الثانوية، في حين اعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان للعينة المختارة من الوظائف القيادية والإشرافية بأربعة منظمات تابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة القاهرة، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة، ولغرض تقييم ثبات Reliability وصدق Validity أداة القياس، فضلاً عن اختبار فروض الدراسة.

##### ١٠-٣ منهج وإسلوب الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Descriptive analytical method، الذي بُني على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وعلى جميع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض، قد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة، ولغرض تقييم ثبات Reliability وصدق Validity أداة القياس والتأكد من الخصائص السيكومترية لها، جمع وفحص البيانات الأولية، وأخيراً حدود البحث، وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة فضلاً عن الإجابة على تساؤلات الدراسة ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات على برنامج (SPSS .V.26).

### ١٠-٣-١ المنهج الوصفي

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي Survey descriptive method ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها.

حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث على جميع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل استخلاص الأفكار، كما أن هذا المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، حيث أن المنهج الوصفي يندرج تحته عدة أنواع، لذا وبناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها تم تطبيق أربعة أنواع من المنهج الوصفي كما يلي:

### ١٠-٣-٢ المنهج الوصفي المسحي (التحليلي): The descriptive survey method (analytical)

يستخدم لمعرفة درجة الرضا الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر، وذلك بإختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على تجميع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بها وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات على برنامج (SPSS .V.26)

### ١٠-٣-٣ المنهج الوصفي المقارن (Comparative descriptive approach)

يستخدم للمقارنة بين متوسطات درجات الرضا الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر حسب متغيرات (إسم الشركة - العمل الحالي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال العمل).

### ١٠-٤ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية (رئيس قطاع - مدير عام) بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر بالقاهرة الكبرى، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في موظف قيادي بدرجة (رئيس قطاع ، مدير عام) بشركة النصر العامة للمقاولات (حسن محمد علام)، شركة النصر للمباني والإنشاءات (إيجيكو) ، شركة المقاولات المصرية (مختار إبراهيم)، الشركة المساهمة المصرية للمقاولات- (العبد) خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية بداية من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، والبالغ عددهم (٢٩٥) مفردة (موظف قيادي) وهو ما يعتبر إطار المعاينة، والجدول (١) يبين إحصائية مجتمع الدراسة حسب الإحصائية الواردة من إدارات شئون العاملين بتلك المنظمات، ملحق رقم (١).

الشركة الوظيفة	حسن علام	إيجيكو	مختار إبراهيم	العبد	المجموع	%
رئيس قطاع	١٧	١٤	٢٤	١٣	٦٨	٢٣,٠٥
مدير عام	٤٠	٢٩	٧٧	٨١	٢٢٧	٧٦,٩٥
المجموع	٥٧	٤٣	١٠١	٩٤	٢٩٥	١٠٠
%	١٩,٣٢	١٤,٥٨	٣٤,٢٤	٣١,٨٦		١٠٠

جدول (١): إحصائية مجتمع الدراسة المكونة من الوظائف القيادية والإشرافية

### بمنظمات قطاع الأعمال العام (المصدر: إدارات شئون العاملين)

يشير جدول (١) أن حجم مجتمع الدراسة المكون من الوظائف القيادية والإشرافية بمنظمات قطاع الأعمال العام بلغ (٢٩٥) فرداً، بواقع (٥٧) فرد من شركة النصر العامة للمقاولات (حسن محمد علام) بنسبة (١٩,٣٢٪)، (٤٣) من شركة النصر للمباني والإنشاءات (إيجيكو) بنسبة (١٤,٥٨٪)، (١٠١) من شركة المقاولات المصرية (مختار إبراهيم) بنسبة (٣٤,٢٤٪)، (٩٤) من الشركة المساهمة المصرية (العبد) بنسبة (٣١,٨٦٪)، وبلغ عدد رؤساء القطاع (٦٨) فرد بنسبة (٢٣,٠٥٪)، وعدد مديري العموم (٢٢٧) فرد بنسبة (٧٦,٩٥٪).

### ١٠-٥ عينة الدراسة

وبناء على ما سبق تتمثل العينة في أربعة منظمات، وتشمل (١٤٩) موظف قيادي كعينة من ذلك المجتمع وفقاً لما يتوافر مع شروط اختيار العينة، فقد تم التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (٤٠) موظف قيادي، بواقع (١٠) موظف من كل شركة، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) ملحق رقم (٢)، وسوف يرد لاحقاً تناول (الصدق والثبات) تفصيلاً.

بعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أدوات الدراسة تم التطبيق على عينة الدراسة النهائية، وتم التطبيق من خلال التواصل مع إدارات شئون العاملين والموارد البشرية بهذه الشركات، وتم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى (٤) طبقات وهي شركة النصر العامة للمقاولات (حسن محمد علام)، شركة النصر للمباني والانشاءات (إيجيكو)، شركة المقاولات المصرية (مختار إبراهيم)، الشركة المساهمة المصرية للمقاولات (العبد) ومن داخل كل طبقة (شركة) تم اختيار عينة عشوائية بنفس نسبة تواجدها في المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها وصالحة للتحليل الإحصائي (١٤٩) استبانة وتمثل (٥٠,٥١٪)، من حجم مجتمع الدراسة.

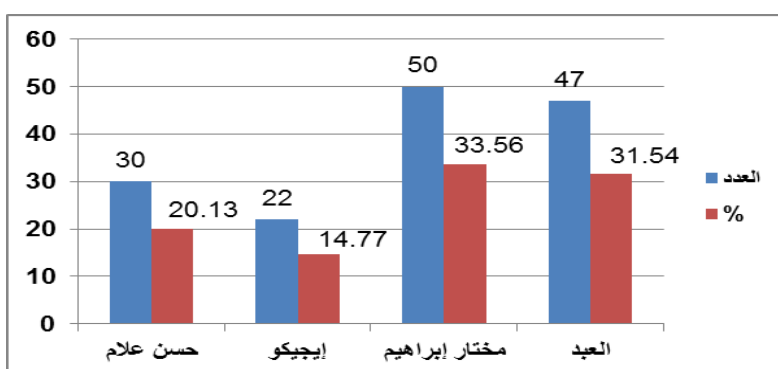
الشركة	حسن علام	إيجيكو	مختار إبراهيم	العبد	المجموع	%
رئيس قطاع	٩	٧	١٢	٦	٣٤	٢٢,٨٢
مدير عام	٢١	١٥	٣٨	٤١	١١٥	٧٧,١٨
المجموع	٣٠	٢٢	٥٠	٤٧	١٤٩	١٠٠
%	٢٠,١٣	١٤,٧٧	٣٣,٥٦	٣١,٥٤		١٠٠

جدول رقم (٢): إحصائية عينة الدراسة المكونة من الوظائف القيادية والإشرافية بشركات قطاع الأعمال العام (المصدر: من إعداد الباحثة)

يشير جدول (٢) أن حجم عينة الدراسة المكونة من الوظائف القيادية والإشرافية بأربعة منظمات بقطاع الأعمال العام بلغ (١٤٩) فرد، بواقع (٣٠) فرد من شركة (حسن محمد علام) بنسبة (٢٠,١٣٪)، (٢٢) فرد من شركة (إيجيكو) بنسبة (١٤,٧٧٪)، (٥٠) فرد من شركة مختار إبراهيم بنسبة (٣٣,٥٦٪)، (٤٧) فرد من الشركة المساهمة المصرية (العبد) بنسبة (٣١,٥٤٪). وبلغ عدد رؤساء القطاع (٣٤) فرد بنسبة (٢٢,٨٢٪)، وعدد مديري العموم (١١٥) فرد بنسبة (٧٧,١٨٪)، وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات (اسم الشركة-العمل الحالي-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة-الدورات التدريبية في مجال العمل).

اسم الشركة	العدد	%
حسن علام	٣٠	٢٠,١٣
إيجيكو	٢٢	١٤,٧٧
مختار إبراهيم	٥٠	٣٣,٥٦
العبد	٤٧	٣١,٥٤
الإجمالي	١٤٩	١٠٠

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة (المصدر: من إعداد الباحثة)

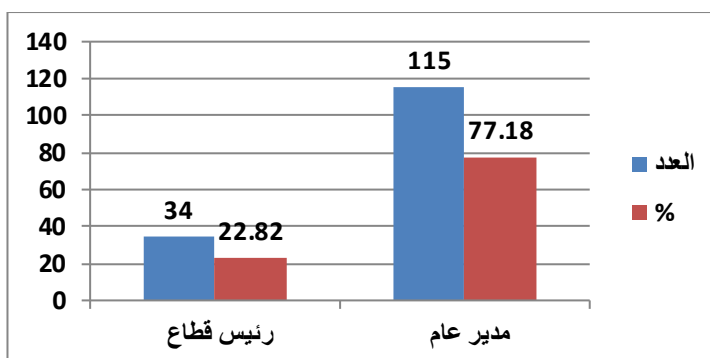


شكل (٢): رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة (المصدر: من إعداد الباحثة)

العمل الحالي	العدد	%
رئيس قطاع	٣٤	٢٢,٨٢
مدير عام	١١٥	٧٧,١٨
الإجمالي	١٤٩	١٠٠

جدول رقم (٤): توزيع عينة الدراسة حسب العمل الحالي (المصدر: من إعداد الباحثة)

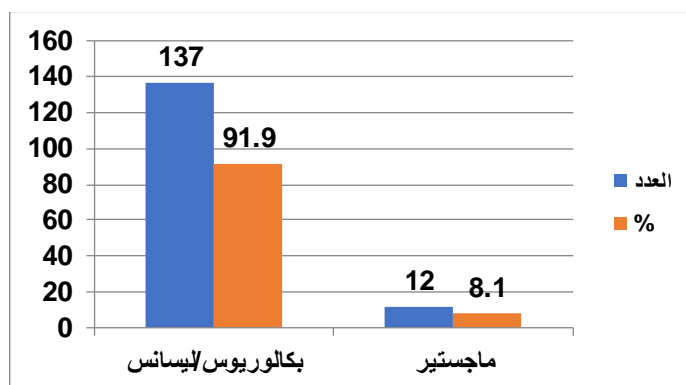




شكل (٣): رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمل الحالي (المصدر: من إعداد الباحثة)

الدرجة العلمية	العدد	%
بكالوريوس / ليسانس	١٣٧	٩١,٩٠
ماجستير	١٢	٨,١٠
الإجمالي	١٤٩	١٠٠

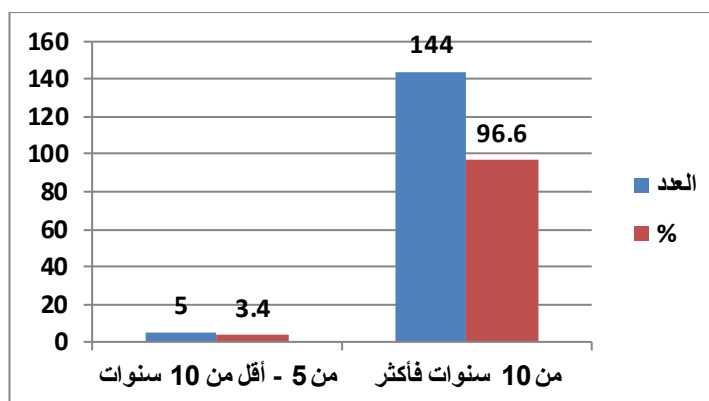
جدول رقم (٥): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية (المصدر: من إعداد الباحثة)



شكل (٤): رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية (المصدر: من إعداد الباحثة)

سنوات الخبرة	العدد	%
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٥	٣,٤٠
من ١٠ سنوات فأكثر	١٤٤	٩٦,٦٠
الإجمالي	١٤٩	١٠٠

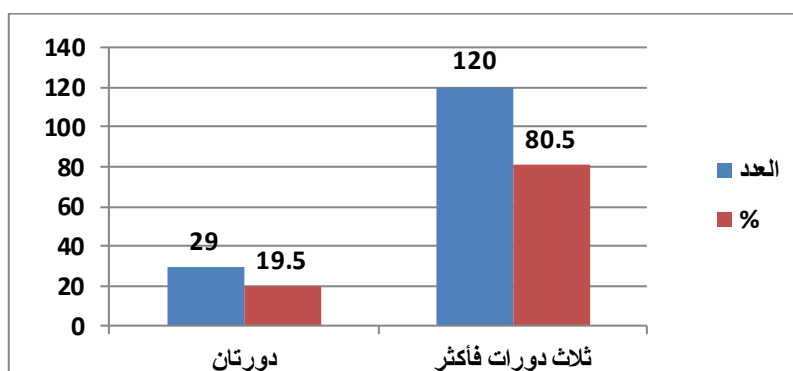
جدول رقم (٦): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (المصدر: من إعداد الباحثة)



شكل (٥): رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (المصدر: من إعداد الباحثة)

الدورات التدريبية	العدد	%
دورتان	٢٩	١٩,٥٠
ثلاث دورات فأكثر	١٢٠	٨٠,٥٠
الإجمالي	١٤٩	١٠٠

جدول رقم (٧): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل الحالي (المصدر: من إعداد الباحثة)



شكل (٦): رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل الحالي (المصدر: من إعداد الباحثة)

## ١١. أداة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة، تم البحث في قواعد المعلومات والمجلات العلمية والدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل ومقابلة عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم في بناء أدوات الدراسة، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، وتم التأكد من الصدق والثبات على النحو التالي:

### ١-١١ صدق المحكمين

تم عرض أدوات الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وجامعة القاهرة، وبلغ عدد أربعة محكمين، وتم توجيه خطاب للمحكمين، موضحاً به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم من حيث، مناسبة العبارة لما تقيسه، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للبعد، وملائمة فئات الاستجابة الخماسية (عالية جداً-عالية-متوسطة-منخفضة-منخفضة جداً)، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها وفصل بعضها لكي تتحول العبارة إلى عبارتين ليصبح عدد العبارات التي تقيس درجة الرضا الاستراتيجية (٢٩) عبارة، توزعت على (٣) أبعاد، وبذلك يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بصدق المحكمين.

### ٢-١١ صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر والتي تكونت من (٤٠) مفردة (فرد)، وتم الحصول على ما يلي:

البعد الثالث الالتزام الجماعي		البعد الثاني وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي		البعد الأول الحساسية الاستراتيجية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٨	١	٠,٦٨	١	٠,٧١	١
٠,٦٧	٢	٠,٦٩	٢	٠,٦٨	٢
٠,٧٢	٣	٠,٦٩	٣	٠,٦٦	٣
٠,٦٦	٤	٠,٧٢	٤	٠,٦٨	٤
٠,٧٢	٥	٠,٦٨	٥	٠,٦٧	٥
٠,٦٨	٦	٠,٧١	٦	٠,٧١	٦
٠,٦٦	٧	٠,٦٦	٧	٠,٦٩	٧
٠,٦٩	٨			٠,٧٠	٨
٠,٦٦	٩			٠,٦٨	٩
٠,٦٨	١٠			٠,٧١	١٠
				٠,٦٨	١١
				٠,٧٢	١٢

جدول رقم (٨): صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الرشاقة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٦) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه بأداة قياس الرشاقة الاستراتيجية.

### ٣-١١ ثبات أدوات الدراسة

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر، وتم الحصول على ما يلي:

الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	٠,٩١
البعد الثاني: وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي	٠,٨٨
البعد الثالث: الالتزام الجماعي	٠,٨٩
الدرجة الكلية	٠,٩٣

جدول رقم (٩): معاملات كرونباخ ألفا لأداة الرشاقة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

تراوحت قيم معاملات كرونباخ ألفا من (٠,٨٨) إلى (٠,٩٣)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن أداة قياس الرشاقة الاستراتيجية تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ٤-١١ أداة الدراسة في صورتها النهائية

بعد التأكد من توافر الصدق والثبات لأداة الدراسة، تأكدت الباحثة من صلاحيتها وإمكانية تطبيقها على أفراد العينة النهائية، واشتملت على:

#### الجزء الأول: بيانات أولية

اشتملت على المتغيرات الديموغرافية التالية ( اسم شركة- العمل الحالي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال العمل).

#### الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور: استبانة الرشاقة الاستراتيجية (من إعداد الباحثة)

أعدت هذه الاستبانة لقياس درجة الرضاقة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام، وتكونت من (٢٩) عبارة تتضمن ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول (الحساسية الاستراتيجية): تكون من (١٢) عبارة من (١٢-١)
- البعد الثاني (وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي): تكون من (٧) عبارات من (٧-١)
- البعد الثالث (الالتزام الجماعي): تكون من (١٠) عبارات من (١٠-١)

#### ٥-١١ تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المترج لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، بحيث تعطى الدرجة (١) للاستجابة (منخفضة جدا)، والدرجة (٢) للاستجابة (منخفضة)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، والدرجة (٤) للاستجابة (عالية)، والدرجة (٥) للاستجابة (عالية جدا). وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على الفقرات:

$$\text{مدى الاستجابة للعبارة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = 4 / 5 = 0,8$$

الاستجابة	المتوسط الحسابي
١ - أقل من ١,٨١	منخفضة جدا
١,٨١ - أقل من ٢,٦١	منخفضة
٢,٦١ - أقل من ٣,٤١	متوسط
٣,٤١ - أقل من ٤,٢١	عالية
٤,٢١ - ٥	عالية جدا

جدول رقم (١٠): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة (المصدر: من إعداد الباحثة)

#### ١٢. الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاء الوصفي ممثلاً في التكرار Frequency (العدد)، النسبة المئوية (%) Percent لوصف عينة الدراسة من حسب البيانات الأولية حيث الخصائص الديموجرافية المتمثلة في كل من (اسم الشركة - العمل الحالي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال العمل).
- الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي Arithmetic mean لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد).
- الإحصاء الوصفي ممثلاً في الانحراف المعياري Standard Deviation لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

#### ١٣. عرض ومناقشة النتائج

١٣-١ السؤال الأول: ما هي درجة تطبيق الرضاقة الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل بعد من أبعاد الرضاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية - وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي - الالتزام الجماعي)، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد والذي يمثل الدرجة الكلية للرضاقة الاستراتيجية، وتم الحصول على النتائج التالية:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٠,٥٧	٢,٦٤	الأول: الحساسية الاستراتيجية
٣	منخفضة	٠,٧١	٢,٥٥	الثاني: وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي
١	متوسطة	٠,٦٣	٢,٦٦	الثالث: الالتزام الجماعي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
-	متوسطة	٠,٥٩	٢,٦٣	الدرجة الكلية

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

يلاحظ من جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الرقابة الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة يساوي (٢,٦٣) أي بدرجة (متوسطة)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، يلاحظ أن البعد الثالث (الالتزام الجماعي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبدرجة (متوسطة)، ثم البعد الأول (الحساسية الاستراتيجية) جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وبدرجة (متوسطة)، يليه البعد الثالث (وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٥٥) بدرجة (منخفضة).

- يتضح من خلال تحليل النتائج والملاحظة والمعاشية في مجال منظمات قطاع الأعمال العام

أن درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية في هذه المنظمات متوسطة من وجهة نظر (عينة الدراسة) وذلك لعدم وجود الوعي الكافي بمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمنظمات وطرق تطبيقها، وجود البعد الثالث (الالتزام الجماعي) في الترتيب الأول يعتبر مؤشر على الثقافة التنظيمية الموجودة داخل هذه المنظمات، حيث أنها تظهر من خلال حث الإدارة العليا على تشجيع العمل الجماعي وانتشار روح الفريق، مما يدعم ولاء وانتماء العاملين لهذه المنظمات واحساسهم بالمسؤولية وحرصهم الدائم بتفضيل مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية ولكن بدرجة متوسطة، ووجود البعد الأول (الحساسية الاستراتيجية) في الترتيب الثاني بدرجة متوسطة يعتبر مؤشر على أن إدارة الشركة لديها القدرة على تحديد نقاط الضعف في العمل ولكن الاستجابة لمعالجتها بطيئة، يليه البعد الثالث (وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) جاء في الترتيب الثالث بدرجة منخفضة، مما يدل على قلة احتكاك هذه القيادات بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ضبابية الرؤية وعدم وجود تخطيط استراتيجي جيد للمستقبل لقلة الاستعانة بمستشارين متخصصين في التحليل والتخطيط الاستراتيجي لدراسة الوضع وصياغة الاستراتيجية المستقبلية التي تتناسب مع أهداف وحجم المنظمة، وقلة الإهتمام بوضع خطة مستقبلية وصياغة استراتيجية تتماشى مع أهداف المنظمة والالتزام بها ومتابعة تنفيذها والإعتقاد بأن السبب في تراجع الإنتاجية هو نقص السيولة المالية وتوجيه كل الإهتمام لكيفية توفير السيولة المالية.

وفيما يلي وصفا لاستجابات عينة الدراسة، على عبارات كل بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

### ٢-١٣ السؤال الثاني:

- ما هي درجة الحساسية الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٦	تميز إدارة الشركة بأن لديها القدرة على تحديد نقاط الضعف في العمل.	١	٣,٤٢	٠,٧١	عالية
٥	تميز إدارة الشركة بقدرتها على معالجة المشكلات التي تواجه العملاء عند تلقيهم للخدمة.	٢	٣,٣٨	٠,٧٣	متوسطة
٨	تميز إدارة الشركة بقدرتها على مواجهة المشكلات الحالية والتعامل معها.	٣	٣,٣٦	٠,٧٦	متوسطة
١٢	تستعين إدارة الشركة بمستشارين متخصصين في التحليل الاستراتيجي لدراسة الوضع وصياغة الاستراتيجية المستقبلية للشركة.	٤	٣,٣٠	٠,٩٩	متوسطة
٧	تقوم إدارة الشركة بعمل حصر شامل للتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الشركة ثم تقييمها.	٥	٣,٢٥	٠,٧٣	متوسطة
١١	تميز إدارة الشركة بامتلاكها لأنظمة استشعار تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	٦	٣,٢٠	٠,٧٦	متوسطة
١٠	تميز إدارة الشركة بقدرتها على التنبؤ باحتياجات العملاء والسوق المستقبلية لتطوير العمل بالشركة.	٧	٢,٠٩	٠,٧٩	منخفضة
٢	تميز إدارة الشركة بالسرعة المطلوبة في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة والمحيطه بالشركة.	٨	٢,٠٤	٠,٧١	منخفضة
١	تميز إدارة الشركة بالمرونة المطلوبة في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة والمحيطه بالشركة.	٩	١,٩٦	٠,٦٧	منخفضة
٣	تعمل إدارة الشركة على تكوين فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية للشركة.	١٠	١,٩١	٠,٩٣	منخفضة
٩	تميز إدارة الشركة بقدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية والتعامل معها.	١١	١,٩٠	٠,٨٠	منخفضة
٤	تحرص إدارة الشركة على استخدام التقنيات الحديثة لاستشعار التغيرات البيئية التي تحيط بالشركة.	١٢	١,٨٨	٠,٧٨	منخفضة
	المتوسط العام		٢,٦٤	٠,٥٧	متوسط

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

تشير نتائج جدول (١٢) إلى أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الحساسية الاستراتيجية بشركات قطاع الأعمال العام يساوي (٢,٦٤) أي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (١,٨٨) إلى (٣,٤٢)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة عالية (١) عبارة، متوسطة (٥) عبارات، منخفضة (٦) عبارات، وكانت أعلى عبارتين هما، العبارة (٦) " تتميز إدارة الشركة بأن لديها القدرة على تحديد نقاط الضعف في العمل " بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبدرجة (عالية)، والعبارة (٥) " تتميز إدارة الشركة بقدرتها على معالجة المشكلات التي تواجه العملاء عند تلقيهم للخدمة " بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبدرجة (متوسطة)، وكانت أقل عبارتين هما، العبارة (٩) " تتميز إدارة الشركة بقدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية والتعامل معها " بمتوسط حسابي (١,٩٠) وبدرجة (منخفضة)، والعبارة (٤) " تحرص إدارة الشركة على استخدام التقنيات الحديثة لاستشعار التغيرات البيئية التي تحيط بالشركة " بمتوسط حسابي (١,٨٨) وبدرجة (منخفضة).

### - يتضح من خلال تحليل النتائج

أن هذه المنظمات تستطيع تحديد نقاط الضعف في العمل بدرجة عالية ولكن قدرتها متوسطة على معالجة المشكلات التي تواجه العملاء عند تلقيهم للخدمة، وعلى مواجهة المشكلات الحالية ومعالجتها والتغلب عليها والتعامل معها نتيجة عدم استخدام التقنيات الحديثة والتطور التكنولوجي اللازمين لمعرفة ومتابعة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المحيطة، عدم وجود إدارة للمخاطر وللأزمات والكوارث يعمل بها كوادر مؤهلة تعمل على دراسة السوق وبيئة الأعمال من خلال عمل حصر شامل للتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة ثم تقييمها لإستشعار التغيرات المتلاحقة والتنبؤ بها من تهديدات سوف ستواجه المنظمة في المستقبل أو فرص محتملة وإتخاذ الإستعداد لها، عدم الإستعانة بمستشارين متخصصين في التحليل الاستراتيجي لدراسة الوضع وتقييمه من خلال عمل تحليل للبيئة الداخلية للشركة وتحليل للبيئة الخارجية لها على مستوى الصناعة والمنافسين، فوجود بعض القوانين الملزمة واللوائح البيروقراطية القديمة المعقدة التي تؤدي إلى ممارسة الاجراءات الروتينية المملة والبطيئة، مما يعيق الحصول على المعلومات الهامة والتنبؤ بالتغيرات في السوق وفي أذواق العملاء من متطلبات ورغبات واحتياجات جديدة، مما يصعب على المنظمة إتخاذ القرارات الصائبة وسرعة الاستجابة لهذه التغيرات المتلاحقة وبالتالي انخفاض نسبة المرونة.

### ٣-١٣ السؤال الثالث:

- ما درجة وضوح الرؤية والتوجه الإستراتيجي لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### البعد الثاني: وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٧	تعلن إدارة الشركة رؤيتها لجميع العاملين فيها.	٣,٤٣	٠,٩٥	عالية
١	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على صياغة استراتيجيتها لدعم مركزها التنافسي بين منافسيها.	٢,٧٤	٠,٧٦	متوسطة
٢	لدى إدارة الشركة القدرة على تنفيذ استراتيجيتها لدعم مركزها التنافسي بين منافسيها.	٢,٦٩	٠,٧٩	متوسطة
٥	تستخدم إدارة الشركة أساليب تنظيمية مبتكرة للاستجابة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل.	٢,٦٨	٠,٨٥	متوسطة
٤	تستخدم إدارة الشركة التحولات الاستراتيجية بكفاءة عالية.	٢,٥٧	٠,٨٨	منخفضة
٣	تستخدم إدارة الشركة التحولات الاستراتيجية بسرعة كبيرة.	١,٨٩	٠,٩٣	منخفضة
٦	تستخدم إدارة الشركة أساليب تنظيمية فعالة لسرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل.	١,٨٤	٠,٨٧	منخفضة
المتوسط العام		٢,٥٥	٠,٧١	منخفضة

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

تشير نتائج جدول (١٣) إلى أن المتوسط الحسابي العام لدرجة وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي لمنظمات قطاع الأعمال العام في مصر يساوي (٢,٥٥) أي بدرجة (منخفضة)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (١,٨٤) إلى (٣,٤٣)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة عالية (١) عبارة، متوسطة (٣) عبارات، منخفضة (٣) عبارات، وكانت أعلى عبارتين هما، العبارة (٧) " تعلن إدارة الشركة رؤيتها لجميع العاملين فيها " بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبدرجة (عالية)، والعبارة (١) " تتميز إدارة الشركة بقدرتها على صياغة استراتيجيتها لدعم مركزها التنافسي بين منافسيها " بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وبدرجة (متوسطة)، وكانت أقل عبارتين هما، العبارة (٣) " تستخدم إدارة الشركة التحولات الاستراتيجية بسرعة كبيرة " بمتوسط حسابي (١,٨٩)

وبدرجة (منخفضة)، والعبارة (٦) " تستخدم إدارة الشركة أساليب تنظيمية فعالة لسرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل " بمتوسط حسابي (١,٨٤) وبدرجة (منخفضة).

#### - يتضح من خلال تحليل النتائج

أنه يرجع انخفاض درجة وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي بهذه المنظمات إلى عدم قدرة المنظمة على صياغة استراتيجيتها المستقبلية وتنفيذها بالصورة المناسبة لدعم مركزها التنافسي بين منافسيها، عدم وجود أساليب تنظيمية فعالة ومبتكرة لسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة المحيطة ببيئة الأعمال، انخفاض نسبة كفاءة وسرعة استخدام إدارة المنظمة للتحويلات الاستراتيجية، عدم التأهيل الكافي للقيادات.

#### ١٣-٤ السؤال الرابع:

- ما درجة الإلتزام الجماعي لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### البعد الثالث: الإلتزام الجماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٢	تحت إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي أكثر من العمل التنافسي الفردي في مواجهة التغيرات الجديدة في مجال العمل.	٣,٠٩	٠,٧٨	متوسطة
١	تضع إدارة الشركة مع القيادات برامج لتحسين منتجات وخدمات الشركة.	٢,٨٨	٠,٨٥	متوسطة
٦	تساهم إدارة الشركة في الوصول لأفضل النتائج من خلال دعم أدوار المستفيدين في التخطيط.	٢,٨٥	٠,٨١	متوسطة
٥	تدعم إدارة الشركة ثقة العاملين بالنظر لأخطاء العمل بكونها فرص للتعلم.	٢,٨٣	٠,٨٤	متوسطة
٧	تساهم إدارة الشركة في الوصول لأفضل النتائج من خلال دعم أدوار المستفيدين في التنفيذ.	٢,٧٢	٠,٧٦	متوسطة
٩	تضع إدارة الشركة نظام حوافز يعتمد على فاعلية المشاركة الجماعية.	٢,٧٠	٠,٨٩	متوسطة
٨	تتعاون إدارة الشركة في تطوير سياسات العمل ثم تقييمها.	٢,٦٩	٠,٨٠	متوسطة
٣	تعتمد إدارة الشركة على الحوار الاستراتيجي لتحسين مخرجات العمل.	٢,٥٨	٠,٧٨	منخفضة
١٠	تتعاون إدارة الشركة مع جميع أصحاب المصلحة في التصدي للمشكلات التي تواجه الشركة.	٢,٤٨	٠,٨٨	منخفضة
٤	تعمل إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بها.	١,٧٩	٠,٨٣	منخفضة جدا
المتوسط العام		٢,٦٦	٠,٦٣	متوسط

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثة)

تشير نتائج جدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الإلتزام الجماعي بمنظمات قطاع الأعمال العام يساوي (٢,٦٦) أي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (١,٧٩) إلى (٣,٠٩)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة متوسطة (٧) عبارات، منخفضة (٢) عبارة، ومنخفضة جدا (١) عبارة.

وكانت أعلى عبارتين هما، العبارة (٢) " تحت إدارة الشركة العاملين على العمل الجماعي أكثر من العمل التنافسي الفردي في مواجهة التغيرات الجديدة في مجال العمل " بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وبدرجة (متوسطة)، والعبارة (١) " تضع إدارة الشركة مع القيادات برامج لتحسين منتجات وخدمات الشركة " بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وبدرجة (متوسطة).

وكانت أقل عبارتين هما، العبارة (١٠) " تتعاون إدارة الشركة مع جميع أصحاب المصلحة في التصدي للمشكلات التي تواجه الشركة " بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وبدرجة (منخفضة)، والعبارة (٤) " تعمل إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بها " بمتوسط حسابي (١,٧٩) وبدرجة (منخفضة جدا).

#### - من خلال تحليل النتائج يتضح

أن عدم قدرة المنظمة على التصدي للمشكلات التي تواجهها يرجع إلى عدم الإستغلال الأمثل لمواردها، ووضع برامج تحسين المنتجات والخدمات بصورة غير ملائمة لا تتناسب مع التطورات الحديثة نتيجة قلة الحصول على المعلومات الهامة بالتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى الدعم الغير كافي لأدوار المستفيدين في التخطيط للوصول لأفضل النتائج، مع عدم وضع

نظام حوافز يعتمد على فاعلية المشاركة الجماعية ، إمكانية التعاون في تطوير سياسات العمل ثم تقييمها ليست بالصورة المطلوبة، عدم وجود حوار استراتيجي لتحسين مخرجات العمل، مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة مما يصعب الإدراك والوعي الكامل بالتغيرات الجديدة في جميع مجالات العمل المختلفة، وضعف مشاركة العاملين في تنفيذ هذه القرارات، وعدم تبني الفكرة فتصبح الصورة غير مكتملة، وبالتالي لم تنفذ القرارات بطريقة صحيحة.

#### ١٤. ملخص النتائج – التوصيات – حدود الدراسة

##### ١-١٤ ملخص النتائج

- ✓ المتوسط الحسابي العام لدرجة الرضا الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة يساوي (٢,٦٣) أي بدرجة (متوسطة).
- ✓ المتوسط الحسابي العام لدرجة الحساسية الاستراتيجية بمنظمات قطاع الأعمال العام يساوي (٢,٦٤) أي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (١,٨٨) إلى (٣,٤٢)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة عالية (١) عبارة، متوسطة (٥) عبارات، منخفضة (٦) عبارات.
- ✓ المتوسط الحسابي العام لدرجة وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي بمنظمات قطاع الأعمال العام يساوي (٢,٥٥) أي بدرجة (منخفضة)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (١,٨٤) إلى (٣,٤٣)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة عالية (١) عبارة، متوسطة (٣) عبارات، منخفضة (٣) عبارات.
- ✓ المتوسط الحسابي العام لدرجة الالتزام الجماعي بمنظمات قطاع الأعمال العام يساوي (٢,٦٦) أي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (١,٧٩) إلى (٣,٠٩)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع في فئات الاستجابة متوسطة (٧) عبارات، منخفضة (٢) عبارة، منخفضة جدا (١) عبارة.

##### ٢-١٤ التوصيات

- ✓ ضرورة تبني وزارة قطاع الأعمال العام لثقافة التغيير والعمل على ترسيخ مفاهيمها وتطبيقها بالمنظمات التابعة لها.
- ✓ الاستعانة بالمختصين في مجال التحليل والتخطيط الاستراتيجي لمساعدة هذه المنظمات في التحليل الجيد لها من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وحصر كافة نقاط الضعف ومحاولة علاجها والتغلب عليها ونقاط القوة ومحاولة تدعيمها وتحليل البيئة الخارجية لإكتشاف الفرص ومحاولة إقتناصها ومعرفة التهديدات والعمل على تجنبها أو الحد من أثارها السلبية، حتى يتسنى لها تطبيق مبادئ الرضا الاستراتيجية.
- ✓ العمل على إعادة النظر في التوجهات الاستراتيجية لدى منظمات قطاع الأعمال العام وصياغتها بطريقة ديناميكية تمكن رؤساء مجلس إدارة هذه المنظمات من التكيف والاستجابة السريعة للتقلبات المتلاحقة في بيئة الأعمال.
- ✓ تأهيل وتدريب القيادات لرفع مهاراتهم وإشراكهم في دورات تدريبية حول آليات التفكير السليم والإبداعي وكيفية عمل المبادرات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهارات الهام حصول المدراء عليها.
- ✓ إمكانية الاستفادة من أدوات الدراسة الحالية واستخدامها في دراسات مستقبلية حيث تم التأكد من الخصائص السيكمترية لها.
- ✓ ضرورة استخدام تحليل مراحل دورة حياة الشركة في إجراء التحليلات الاستراتيجية بما يساهم في تحديد ومعرفة أولويات المرحلة التي تمر بها الشركة من مراحل دورة حياتها.
- ✓ ضرورة الإفصاح عن المرحلة التي تمر بها المنظمة كبيان إضافي في القوائم المالية باعتباره من أهم الأدوات التي تحدد الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة تماشياً مع تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ✓ ضرورة تحديث وتطوير القوانين والإجراءات والسياسات المنظمة للعمل لكي تستطيع المنظمات سرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المحيطة لضمان البقاء.
- ✓ من الممكن دعم نتائج هذه الدراسة من خلال التطبيق على قطاعات اقتصادية أخرى متنوعة الأمر الذي يؤدي في النهاية لتقديم تصور عام يعبر عن مراحل دورة حياة المنظمات التي تنتمي إلى القطاعات المختلفة والتي تؤثر تأثير كبير في الاقتصاد المصري.
- ✓ نظراً لاختلاف البيئة الثقافية والاقتصادية التي تمت بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات المصرية والمنظمات متعددة الجنسيات العاملة في البيئة المصرية.
- ✓ من الممكن القيام بدراسة معرفة مدى توافر درجة الرضا الاستراتيجية من خلال دراسة دورة حياة المنظمة لفترة زمنية طويلة بهدف التعرف على طبيعة ونمط التغيير لهذه المنظمات عند انتقالها من مرحلة لأخرى.
- ✓ إجراء دراسة علمية مستقبلية باستخدام أبعاد أخرى للرضا الاستراتيجية.
- ✓ إجراء دراسة على قطاعات أخرى غير قطاع الأعمال العام.

##### ٣-١٤ الدراسة النظرية

تم تكوين الإطار النظري من خلال الكتب والمراجع والدراسات العربية والأجنبية السابقة، الرسائل والأبحاث العلمية المنشورة وغير المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة.



#### ٤-١٤ الدراسة الميدانية

تهدف إلى الإجابة على التساؤلات التي تم بناء الدراسة عليها وذلك وفقاً للحدود التالية:

#### ٥-١٤ حدود الدراسة

#### ١-٥-١٤ الحدود الزمنية

اقتصر البحث على معرفة درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

#### ٢-٥-١٤ الحدود البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية (رئيس قطاع، مدير عام) والبالغ عددهم (٢٩٥) فرد.

#### ٣-٥-١٤ الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة على ٤ منظمات تابعة للشركة القابضة للتشييد والتعمير بوزارة قطاع الأعمال العام بالقاهرة الكبرى في مصر.

#### ٤-٥-١٤ الحدود العلمية

اعتمدت الباحثة على أبعاد الرقابة الاستراتيجية والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الالتزام الجماعي)، وفقاً لدراسة دراسة (العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى، آخرون ٢٠٢١)، وقد اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية في منظمات قطاع الأعمال العام في مصر دون التطرق لمتغيرات أخرى.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- الجارحي، فريد إبراهيم. (٢٠١٩) أثر دورة حياة الشركات على العلاقة بين جودة التقارير المالية وتكلفة حقوق الملكية: دراسة تطبيقية على الشركات المسجلة بالبورصة المصرية. الفكر المحاسبي، مج ٢٣، ٢٤، ١-٦٦. جامعة عين شمس- كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة.
- العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى، (٢٠٢١)، تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٩٤، ١٦ - ٥٥.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، الجيار، مدحت حمدي. (٢٠٢١) الرقابة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ١٤، ١٣٠ - ١٦٣.
- الصبيح، حنين أحمد فريد، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (٢٠٢٢) أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية، (دراسة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢) "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية" المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع. ٢.
- الطبلوي، أسامة السيد (٢٠١٧) : الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج ٥، ٣٩٤، ١-١٠٨.
- بوربيع، صارة. (٢٠٢١) الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع "سيم SIM". مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٧، ٣٤، ٤٣٦ - ٤٥٦.
- أبو جبارة، على زهير (٢٠٢٠) الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة مج ٢ ص ١٧٠.
- يوسف، شريف محمد محمد محمد محمد (٢٠٢١) الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس مجلد ٥١، العدد ٣، أكتوبر ٢٠٢١، الصفحة 467-50.
- منصور، منار منصور أحمد (٢٠٢٠) تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١، ٤٤، ١-٤٥.
- مها محمد الرخيص، وفاطمة محمد الرخيص (٢٠٢٠) أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات (دراسة تحليلية وصفية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٠٤ (١١)، الصفحات ١١١ - ٩٣.

- سليم، سامح عبد الوهاب شحاته (٢٠٢٠) العلاقة بين القيادة التحولية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للإتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤، ٤٣٥-٤٤٨.
- شبلبي، سهى عبد المنعم محمد (٢٠٢١) أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحوكمية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ١٤-٥٧٥، ٦٣٥.
- أمين، مصطفى أحمد، وعيد، محمود عمر أحمد (٢٠٢١) تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢٤، ج٤، ٤٥ - ٧٥.
- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى عام (٢٠٢١) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، مج٤١، ع١، ص٢٨٩-٣١٠.
- أبو جبارة، على زهير (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة مج٢، ص١٧٠.
- المري، محمد راشد سالم، والبشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم (٢٠٢٠) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج٢٠، ع١، ص٢١-١٠١.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، الشريف تحرير شعبان (٢٠٢٠) "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة". مجلة جامعة العين للأعمال والقانون مج٣، ع١.
- الزايدي، أحمد بن محمد خلف (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٩٤، ١٥٧ - ١٨٣.
- السلوادي، عبدالرحمن حسن، وغنيم، أسيل نظام سالم (٢٠٢٢) الجينات التنظيمية " DNA " وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج٣٠، ع٢٤، ٦٨ - ٣٥.
- الألمعي، علي بن عبد الهادي (٢٠٢٠) الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج٤، ع١٤، ٢٠-٢٠.
- عقيلات، هند ناصر، أحمد (٢٠١٩) أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية جامعة أسبوط، مج٣٥، ع٩، ص٦٤٢-٦٦٧.
- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠٢١) تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية. مجلة الإدارة التربوية، ص٨، ع٢٩٤، ٢٤٩-٣٣٧.

## ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Cegarra-Navarro, J. and Martelo-Landroguez, 2020 The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application.
- Kwon, Sangjib, Ryn, Doojin & park, Eunil (2018). The influence of entrepreneur's strategic agility and dynamic capability on sustainable performance. The opportunity pursuit process of new Ventures Evidence from South Korea. Academy of Strategic Management Journal, 17(1), 1-17.
- Dey, Prasanta, Malesios, Chrisovalantis, De, Debashree, Chowdhury, Soumyadeb & Abdelaziz, Fouad (2020). The impact of lean practices and sustainably oriented innovation on sustainability performance of small and medium sized enterprises: Empirical evidence from the UK. British Journal Management, 31(1), 141 - 161.
- Bouzid, A., & Beldjazi, O. (2022), The Impact of creative Abilities on Strategic Agility: Case study Algeria Telecom Company Financial and Business Economics Journal 2(6) - 397-386.
- Mesmoudi, T., & Kermia, T. (2022). The Impact of Leadership Styles in Achieving Strategic Agility: A Case Study of El Biskria Cement Company. 16(2), 129-148.
- Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary condition (٢٠٢٢). 27(9).
- Shafiq, S. E. (2021). Strategic Agility Antecedents and Outcomes: Field Study Business Research Journal, 43(3), 39-69.

# Evaluating the level of strategic agility application in construction and building organizations in the public business sector in Egypt

**Dalia Muhammad Mustafa Abu Al-Ela**

Professional doctoral researcher in business administration at the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport

**Adel Mohammed Abdel Halim Zayed**

Professor of Human Resources  
Faculty of Commerce  
Cairo University

## Abstract

*The study aimed to know the reality of strategic agility in public business sector organizations in Egypt by conducting a field study on four organizations affiliated with the Holding Company for Construction and Development in the Ministry of Public Business Sector to present a set of recommendations and proposals that help leaders improve performance through rapid response to successive changes in the surrounding business environment. This study relied on the descriptive approach, due to its suitability for the objectives of the study. The questionnaire was used as a main tool applied to the study sample consisting of leadership and supervisory positions at Al-Nasr General Contracting Company (Hassan Muhammad Allam), (57) sample units, single, Al-Nasr Buildings and Constructions (EGYCO), (43) sample units, the Egyptian Contracting Company (Mukhtar Ibrahim), (101) sample units, the Egyptian Contribution to Contracting (Al-Abd), (94) sample units, with a total of (295) sample units. The results showed that the public business sector applies strategic agility to a moderate degree. The study recommended the necessity of adopting the Ministry of Public Business Sector to support the application of strategic agility in its affiliated organizations to quickly respond to successive environmental changes, using the analysis of the stages of the company's life cycle in conducting strategic analyses*

## Keywords

*Strategic agility; public business sector; strategic sensitivity; clarity of vision and strategic direction; collective commitment*