

واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط – طرابلس

نصرية امحمد الفيتوري *

قسم الإدارة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور، ليبيا

* البريد الإلكتروني (الباحث المرجعي): nasria.hussina@academy.edu.ly

The Reality of Applying Organizational Agility Dimensions Among the Leaders of Brega Oil Marketing Company: A Field Study on Brega Oil Marketing Company – Tripoli

Nasria Emhamed Al-Fitouri *

Department of Management, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for
Graduate Studies, Janzour, Libya

Received: 27-05-2025; Accepted: 19-07-2025; Published: 31-07-2025

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قيادات شركة البريقة لتسويق النفط لأبعاد الرشاقة التنظيمية، (رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة السريعة، ورشاقة المرونة، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق). بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذه الأبعاد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيع (215) استمارة. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية كان مرتفعاً، وأن أعلى نسبة تطبيق كانت لُبعد رشاقة اتخاذ القرار. كما تبين أن أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر سلباً على مستوى تبني وتطبيق الرشاقة التنظيمية داخل الشركة هي جمود الهياكل التنظيمية، والمركزية في اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بضرورة تبني شركة البريقة لتسويق النفط استراتيجية شاملة لتعزيز مفهوم وأهمية الرشاقة التنظيمية لدى العاملين بالشركة على جميع المستويات الإدارية، من خلال إقامة ندوات وورش عمل.

الكلمات المفتاحية: أبعاد الرشاقة التنظيمية، القيادات الإدارية، شركة البريقة لتسويق النفط.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the application of the leadership of Brega Oil Marketing Company to the dimensions of organizational agility, (sensing agility, rapid response agility, flexibility agility, decision-making agility, and practice and application agility). Additionally, it aimed to identify the obstacles faced in applying these dimensions. The study employed a descriptive approach and a questionnaire for data collection, distributing a total of 215 forms. For data analysis and hypothesis testing, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used. The results showed that the level of application of the dimensions of organizational agility was high, with the highest application percentage being for decision-making agility. It also revealed that the most significant organizational and administrative obstacles negatively affecting the adoption and application of organizational agility within the company were: rigidity of organizational structures and centralization in decision-making. The study recommended that Brega Oil Marketing Company adopt a comprehensive strategy to

enhance the concept and importance of organizational agility among employees at all administrative levels through organizing seminars and workshop.

Keywords: Organizational agility dimensions, Administrative leadership, Brega Oil Marketing Company.

المقدمة.

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، والعولمة الواسعة، والتنافس القوي الذي نشهده اليوم، تُعد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات هي إيجاد حلول تمكّنها من التكيف بسرعة ومرونة مع بيئة الأعمال المتغيرة. هذه البيئة تتميز بفرص وأحداث وتحديات تتكرر بشكل مفاجئ وشامل، مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات يصعب التنبؤ بها. (Shil & Chowdhury, 2016) لذلك، يتطلب من قادة المنظمات في جميع المستويات القدرة على استشعار الأزمات وإدارة الأنشطة التنظيمية، والتعامل مع التحديات الناتجة عن الظروف المتغيرة. (Budiman, 2023) ويستلزم هذا الوضع من المنظمات إعادة تقييم استراتيجياتها وأساليب عملها لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة.

تُعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الأساليب الإدارية الفعالة التي تمكّن منظمات الأعمال من التكيف بسرعة مع البيئات المتغيرة وغير المستقرة. وقد أثبتت الرقابة التنظيمية أنها من أكثر الآليات نجاحًا في البيئة المتغيرة وغير المستقرة، مقارنة بالآليات الأخرى مثل الإنتاج في الوقت المناسب وإعادة الهندسة، نظرًا لتأثيرها الكبير على سلوك الموظفين وأداء المنظمة (بن سالم، وسليمان، 2023).

يُعد قطاع النفط والغاز نموذجًا للقطاعات التي تواجه تحديات وظروفًا غير مستقرة، نتيجة لصدمات أسعار النفط، والتغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية، والعوامل الاجتماعية الديناميكية، بالإضافة إلى تغيرات الطلب في الأسواق وعمليات الإنتاج المعقدة. (Budiman, 2023) وتُعد الأنظمة الرشاقة فلسفات إنتاجية وإدارية تدمج التكنولوجيا المتاحة، والموارد البشرية، واستراتيجيات الإنتاج، ونظم إدارة التنظيم. حيث تمثل الرقابة مجموعة من القدرات والكفاءات التي تحتاجها شركات النفط للازدهار في بيئة أعمال تتغير باستمرار. (Garbie, 2011) لذا، فإن اعتماد مبادئ الرقابة التنظيمية يُعد خطوة استراتيجية حيوية لشركات النفط، حيث يمكن أن يساهم في تحقيق الاستدامة والنمو في ظل الظروف المتغيرة التي تميز هذا القطاع. وعلى الرغم مما أكدته العديد من الدراسات في البيئة العربية والمحلية حول أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات، كدراسات كل من الفرجاني والطيبة (2023)، النفراوي (2022) والانصاري (2020)، فإن شركات النفط الليبية لا تزال تواجه صعوبات في الاستجابة والتكيف السريع مع هذه التغيرات. بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة للتركيز على واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في شركة البريقة لتسويق النفط، وتحديد التحديات التي تواجهها في هذا المجال.

المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

1.1 الدراسات السابقة.

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم موضوع الرقابة التنظيمية، حيث تسلط هذه الدراسات الضوء على المفاهيم والنماذج المختلفة التي تتعلق بالرقابة، وتعرض التجارب العملية التي خاضتها العديد من الشركات في بيئات عمل متغيرة. ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يمكننا تقديم إطار مرجعي قوي لتقييم واقع الرقابة التنظيمية في شركات النفط الليبية. لذا، سنستعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية، مع التركيز على نتائجها وأهميتها في سياق الدراسة الحالية. فقد أسفرت نتائج دراسة Boniface (2024) إلى أن القيادة الرقمية الفعالة ضرورية لتعزيز الرقابة التنظيمية في مواجهة التغيرات التكنولوجية، كما حددت الدراسة فجوات كبيرة في الأدبيات الحالية، وخاصة فيما يتعلق بالتأثير المباشر لقيادة التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية. وتوصي الدراسة بالاستثمار في برامج تدريب القيادة، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف، والنظر في القيود التكنولوجية الإقليمية عند تنفيذ المبادرات الرقمية.

وسعت دراسة محمد ومرزوق (2024) إلى استكشاف تأثير الرقابة التنظيمية، المتمثلة في أبعادها الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة)، على الفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الوحدات المحلية في محافظة الغربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

وهدف دراسة Benchekroun & Ibrahim (2023) إلى تقديم نتائج جديدة وعميقة لمساعدة الشركات في تنفيذ التحولات الرقمية من خلال الرقابة. فقد أكدت الدراسة أنه إذا تم تعزيز الرقابة بشكل فعال، فيمكنها مساعدة التحول الرقمي للمؤسسة من خلال الاستفادة من المكونات التالية: ثقافة المرونة، التعاون، خلق القيمة المشتركة، التجريب، الاستعداد للمخاطرة، التحسين المستمر، التعلم التنظيمي، اغتنام الفرص السوقية، القدرة التنافسية، والقيادة المرنة.

بينما هدفت دراسة Zhang, et.al (2023) إلى استكشاف كيفية تأثير الرقابة التنظيمية المتمثلة، (الرقابة في التعديلات التشغيلية، والرقابة الاستراتيجية) على التحول الرقمي، بالإضافة إلى دور القدرات الديناميكية كعوامل سابقة تؤثر على الرقابة التنظيمية. تم تنفيذ دراسة استقصائية لاختبار النموذج بشكل تجريبي، وتشير النتائج إلى أن الرقابة التنظيمية لها تأثير كبير على التحول الرقمي، وتعتبر القدرات الديناميكية مؤشرات هامة لتعزيز الرقابة التنظيمية.

واهتمت دراسة الفرجاني والطيرة (2023) بالتعرف على مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم التكيفي والتعلم التوليدي)، ومستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات،

وأظهرت النتائج مستوى متوسطاً من التعلم والرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينهما.

وتناولت دراسة أبوهلال (2023) دور الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي للمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن أبعاد الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي، وأن مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسات كان مرتفعاً.

بينما سعت دراسة السمحان (2022) إلى تقصي واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام في جامعة الملك سعود، كما هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذه الرقابة ومتطلبات تحسينها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية يتحقق بدرجة متوسطة، وأن المركزية في اتخاذ القرار أكثر معوقات الرقابة التنظيمية. كما أوصت الدراسة برفع مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في كليات الجامعة.

في حين هدفت دراسة التويجري وآخرون (2022) إلى معرفة واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المشاركة في اتخاذ القرار، ورقابة الإبداع)، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذه الأبعاد من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن المعلمات وافقن بشكل كبير على تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية. كما كشفت النتائج عن المعوقات التي قد تعيق تطبيق الرقابة التنظيمية، مثل المركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري.

وركزت دراسة الزامل والدوسري (2020) على التعرف على واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تعترض تطبيقها وسبل تحسينها. وقد وجدت الدراسة أن مستوى الرقابة التنظيمية في الجامعة مرتفع، وأن الجامعة وقائداتها لا يواجهن أية معوقات في تطبيق الرقابة. ومن أبرز السبل التي يمكن من خلالها تعزيز وتحسين الرقابة التنظيمية في الجامعة هي الاستفادة من نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، وتوعية القيادات بأهمية إدارة المعرفة التقنية. كما هدفت دراسة Alkhairalla (2018) إلى تحديد تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال التنظيمية. تم الاعتماد على أبعاد المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) والتي تشمل: الحساسية الاستراتيجية، سلاسة الموارد، وضوح الرؤية، ووحدة القيادة. بينما تم استخدام أبعاد المتغير التابع (ريادة الأعمال التنظيمية) المتمثلة في: الابتكار، المرونة الهيكلية، الاستباقية، وتحمل المخاطر. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للرقابة الاستراتيجية على أبعاد ريادة الأعمال التنظيمية، باستثناء بعد تحمل المخاطر الذي لم يظهر أي تأثير عليه.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- تتفق جميع الدراسات على أهمية دراسة الرشاقة التنظيمية لدورها الفعال في تعزيز الأداء المؤسسي.
- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، مما يدل على توافق في أساليب البحث، باستثناء دراسة Zhang, et, al (2023). التي اعتمدت على المنهج التجريبي.
- تظهر الدراسات تنوعاً في الأبعاد المدروسة، حيث تركز بعض الدراسات على أبعاد محددة مثل الاستشعار، واتخاذ القرار، كما هو الحال في دراسة محمد ومرزوق (2024)، وتبرز دراسات أخرى مثل دراسة Ibrahimi & Benchekroun (2023) أبعاداً إضافية تشمل ثقافة المرونة والتعاون، بينما تركز الدراسة الحالية على أبعاد الاستشعار، الاستجابة السريعة، المرونة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك الاستفادة من النتائج والتوصيات لتطوير إطار عمل شامل لتقييم الرشاقة التنظيمية في شركات النفط الليبية، كما استفادت منها في تطوير أداة جمع البيانات. وما ميزه هذه الدراسة عن سابقتها هو مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط التي تُجرى عليها الدراسة الحالية.

2.1 مشكلة الدراسة

لتحديد مشكلة الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية في إدارات شركة البريقة لتسويق النفط، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة تضم (10) موظفين من قيادات الشركة، بهدف التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذه الأبعاد لدى القيادات الإدارية.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات والظواهر ذات الصلة بمشكلة الدراسة:

- وجود تفاوت بين القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط من حيث درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث أظهر بعض أفراد العينة عدم اهتمام زملائهم وقياداتهم بأبعاد الرشاقة المتعلقة برشاقة المرونة، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة السريعة.
- أكد غالبية أفراد العينة على وجود معوقات تعيق تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية؛ حيث أشار 35% من أفراد العينة إلى ضعف استخدام التقنية الحديثة، في حين أفاد 40% من القيادات بعدم القدرة على الاستجابة السريعة للظروف الطارئة، وأشار 33% إلى نقص الكوادر الإدارية الفعالة.
- اتفق جميع أفراد العينة على أهمية تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الشركة، مما يعكس وعيهم بأهمية تطبيق هذه الأبعاد في تحسين الأداء العام لشركة.

في ضوء النتائج المبدئية للدراسة الاستطلاعية، تبين وجود قصور في فهم وتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، كما تم تحديد مجموعة من التحديات التي تحد من تنفيذ هذه الأبعاد، مما ينعكس سلباً على أداء الشركة وقدرتها التنافسية.

واستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس؟

وينتزع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة تطبيق القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق)؟
- ما معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية بين قيادات شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية مثل، (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركة البريقة لتسويق النفط من وجهة نظر القيادات الإدارية بالشركة.

- تشخيص واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس.
- التعرف على معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس.
- الكشف عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية بين قيادات شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية، مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

4.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه، حيث تسهم في تعزيز الفهم حول الرشاقة التنظيمية كأداة إدارية حديثة تهدف إلى التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق استجابة فعالة للاحتياجات المتغيرة للعملاء. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في أمداد القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط بصفة خاصة، والشركات النفطية بليبيا بصفة عامة، بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية. كذلك، فهي تسهم في تحديد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في تحقيق مستوى الرشاقة المطلوب بالشركة، مما يتيح إمكانية تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات.

5.1 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

1.5.1 الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية صيغة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

6.1 منهج الدراسة

تتطلب الدراسة استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الميداني نظراً لتوافقه مع أهداف الدراسة، حيث يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة المدروسة بدقة كما هي في الواقع.

7.1 حدود الدراسة

نقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على دراسة واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق)
- حدود مكانية: أجريت الدراسة على شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على المديرين العامين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة طرابلس.
- حدود زمنية: وهي الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها، ما بين شهر 12/2024م الى شهر 6/2025م.

المبحث الثاني: الإطار المعرفي للدراسة

1.2 مفهوم الرقابة التنظيمية

يتمثل الهدف الأساسي للرقابة التنظيمية في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف الطارئة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، واستغلال الفرص التي تنشأ من التغيرات في البيئة الخارجية، والازدهار في الظروف غير المستقرة. لذا، تحتاج المؤسسات الرشاقة إلى مجموعة من القدرات والموارد للاستجابة لهذه التغيرات. (Rima, & Deksnys. 2018) وتُوصف الرشاقة عمومًا على أنها القدرة على تحقيق ميزة فعّالة، واستغلال الفرص، وتحمل التهديدات الناتجة عن التغيرات المتكررة وأحيانًا غير المتوقعة، والاستجابة بسرعة من خلال إعادة تكوين الموارد والاستراتيجيات والأشخاص بطريقة فعّالة، Junior & Saltorato (2021). كما أوضح Kimon&Nikos (2002) أنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة للعمل بربحية في بيئة سوقية عالمية تتسم بالتغير السريع والتجزؤ المستمر، من خلال إنتاج سلع وخدمات تتمتع بجودة عالية وأداء متميز. وتُعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات السريعة والمتواصلة وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتغير فيها الفرص باستمرار وبشكل غير متوقع (Zhang, et.al 2023: 3)، وعرفها Holbeche كما ورده في (Monday,2024) بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية بسرعة ونجاح للتكيف مع الظروف المتغيرة.

2.2 خصائص الرشاقة التنظيمية

توصلت العديد من الدراسات التي تم مراجعتها إلى مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تتسم بها المؤسسة الرشاقة كما يلي: (الأشلم، 2023؛ Sherehiy, et, al, 2007)

- المرونة والقدرة على التكيف.
- السرعة والاستجابة لظروف الطارئة.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة.
- التكامل وانخفاض التعقيد بين المؤسسات داخلياً.
- ثقافة التغيير.

3.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية

ركز العديد من الباحثين على عدة أبعاد مختلفة للرشاقة التنظيمية. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الأبعاد التالية: (العُتيبي، 2022؛ مخيف ومهدي، 2021؛ الصويغي، 2020؛ النشيلي، 2020)

- رشاقة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغيرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة)، من خلال اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها، والتهديدات ومنعها في الوقت المناسب.

- **رشاقة الاستجابة السريعة:** تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية. وتلعب نظم المعلومات هنا دوراً بعدياً في مساعدة المؤسسة على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية، فالاستجابة هنا احتواء التغيير.
- **رشاقة المرونة:** تسمح المرونة للمنظمات باستخدام أدوات مثل التنظيم، والتكنولوجيا، والابتكار في التفاعل والتكيف التنظيمي. من خلال امتلاك قدرات الرشاقة التنظيمية، يمكن للمنظمات تعديل المبادرات والاستراتيجيات الجديدة للتوافق مع التغيرات السوقية في الوقت المحدد.
- **رشاقة اتخاذ القرار:** تُحدد بأن المنظمة الرشيقة هي التي تعرف متى تستجيب للتغيرات ومتى تتخذ قراراتها في ضوء ثلاث معايير، وهي: السرعة في اتخاذ القرار، والتنفيذ الفعلي للقرار، الاستجابة السريعة للتغيير. إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات. وتتحقق من خلال القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة وتقييمها لتفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه التهديدات وتستغل الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- **رشاقة التطبيق والممارسة:** تعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها ديناميكياً، وتعديل هيكلها التنظيمي وعملياتها وفق خطط العمل الجديدة بما يتوافق مع متطلبات السوق، وتقديمها في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: الإطار العملي

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة البريقة لتسويق النفط والبالغ عددهم (215) موظفاً، وقد تم استهداف مجتمع الدراسة بالكامل (المسح الشامل) على اعتقاداً من الباحثة بأنه يستطيع التوصل لجميع عناصر المجتمع، حيث تم توزيع عدد (215) استبيان وقد استرجعت عدد (172) استبيان بنسبة (80%)، وعند مراجعة الاستبيانات تم استبعاد عدد (4) استبيانات، وبالتالي صافي عدد الاستبيانات الجاهزة للتحليل هو (168) فقط من أصل (215) أي بنسبة (78%)، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا مسحاً شاملاً، فالعبرة هنا ليست بالهدف في البداية ولكن فيما حصلنا عليه عند التطبيق، وفي هذه الحالة يمكننا اعتبار هذا العدد (168) هو عينة عشوائية ممثلة للمجتمع.

جدول (1) يبين توزيع وحركة الاستبيان.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل
215	172	4	168	78%

المصدر: إعداد الباحثة

خصائص عينة الدراسة: تم وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وتبين الجدول رقم (2) ذلك.

جدول (2) يبين وصف خصائص عينة الدراسة.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	8	4.8
	جامعي	120	72.3
	ماجستير	38	22.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	8.4
	من 5 إلى 9 سنوات	57	34.3
	من 10 سنوات فأكثر	95	57.3
المسمى الوظيفي	مدير عام	3	1.8
	مدير إدارة	20	12.0
	مدير مكتب	15	9.0
	رئيس قسم	81	48.8
	رئيس وحدة	47	28.4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً، بنسبة بلغت (72.3%)، تليهم فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (22.9%)، مما يعكس أهمية الكفاءات الأكاديمية في مجالات العمل، ولتقهم موضوع الدراسة، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد كانت النسبة الأكبر (57.3%) لمن لديهم خبرة تمتد إلى عشر سنوات فأكثر، يليهم من لديهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة (34.3%)، مما يشير إلى أن معظم الموظفين لديهم مدة خدمة طويلة تكسبهم خبرات عالية تجعلهم أكثر دراية بنشاط الشركة، وهذا يدعم نتائج إجاباتهم حول موضوع الدراسة. وبالنسبة للمستوى الوظيفي، يتبين أن الوظيفة الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هي "رئيس قسم" بنسبة (48.8%)، تليها وظيفة "رئيس وحدة" بنسبة (28.4%)، وهذا أمر طبيعي، مما يدل على أن الشركة لديها هيكل تنظيمي قوي يعتمد على القيادات المتوسطة. مما يساعد في إدارة العمليات بكفاءة.

2.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أبعاد، اشتمله البعد الأول على البيانات الأولية لعينة الدراسة، أما البعدين الثاني والثالث فتضمن مقياساً متدرجاً من خمسة مستويات. وذلك لقياس درجة تطبيق القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط لأبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المرونة، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) وتحديد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في هذا المجال. والجدول رقم (3) يوضح المستويات وتوزيع الأوزان الرقمية لعبارات الدراسة والذي يعبر عن مستوى الموافقة على الفقرات، حيث كلما زادت الدرجة زادت درجة الموافقة.

جدول (3) بين الأوزان الرقمية لعبارات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert).

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ولمعرفة درجة مناسبة أداة الدراسة لتحقيق أهدافها تم التأكد من صدقها وثباتها على النحو التالي:

1.2.3 صدق الأداة

أ- **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** ولضمان تحقيق صدق المحتوى في أداة جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، تم الرجوع إلى أبرز الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي أسهمت في بناء المسودة الأولية للاستبانة. عقب ذلك، خضعت الاستبانة لعملية تقييم علمي من خلال عرضها على نخبة من المتخصصين والخبراء في مجال الدراسة، بالإضافة إلى خبير في الإحصاء التطبيقي، حيث تفضلوا مشكورين بتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم العلمية حول محتوى الأداة ومدى دقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أخذت تلك الملاحظات بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حيث الإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لبعض البنود، وصولاً إلى إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية التي استُخدمت في التطبيق الميداني.

ب- الصدق البنائي للأداة

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر ابعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4): معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد المتغير التابع مع الدرجة الكلية له.

ت	البعد	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	رشاقة الاستشعار	X01	0.767	0.000 *
2	رشاقة الاستجابة السريعة	X02	0.803	0.000 *
3	رشاقة المرونة	X03	0.777	0.000 *
4	رشاقة اتخاذ القرار	X04	0.762	0.000 *
5	رشاقة الممارسة والتطبيق	X05	0.726	0.000 *
6	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة	X06	0.385	0.000 *

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

2.2.3 ثبات الاستبانة: يُقصد بثبات الاستبانة مدى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. ويُعد الثبات مؤشراً على استقرار الأداة وموثوقية قياسها، إذ يُفترض ألا تتغير نتائجها بشكل كبير عند استخدامها في أوقات مختلفة مع نفس الفئة المستهدفة، ما لم تحدث تغيرات حقيقية في الظاهرة المدروسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة القياس للدراسة (الاستبانة)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي لعناصر الأداة.

وفي هذه الدراسة، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (5) يبين قيم معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل بعد من ابعاد الدراسة.

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	رشاقة الاستشعار	X01	5	92.4
2	رشاقة الاستجابة السريعة	X02	5	87.7
3	رشاقة المرونة	X03	5	90.5
4	رشاقة اتخاذ القرار	X04	5	91.8
5	رشاقة الممارسة والتطبيق	X05	5	87.3
	مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية	X	25	97.1
6	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية	X06	15	92.6
	الكلية		40	92.3

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

وتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من ابعاد البحث، وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات (92.3%)، هي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً.

3.3 عرض النتائج ومناقشتها:

1.3.3 الإجابة عن أسئلة الدراسة

أ- الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: الذي ينص على ما درجة تطبيق القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق)؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق من وجهة نظر القيادات الإدارية بالشركة لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على حدة.

البعد الأول (رشاقة الاستشعار بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويُبين الجدول رقم (4) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد الأول.

X01	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	تضع إدارة الشركة السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات.	3.40	0.997	مرتفع	60.0
2	تستخدم الشركة تقنيات التحليل التنبؤي لتوقع التغيرات المستقبلية في السوق.	3.40	1.165	مرتفع	60.0
3	تتمتع الشركة بقدرة استشعار عالية للتغيرات في بيئة العمل.	3.41	1.123	مرتفع	60.3
4	تتبنى إدارة الشركة استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات السلوكية للموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.	3.11	0.997	متوسط	52.8
5	تعمل إدارة الشركة على تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الفرق على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات المحتملة.	2.99	1.128	متوسط	49.8
	المتوسط العام للبعد	3.26	0.177	متوسط	56.5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط العام للبعد كان متوسط، حيث بلغ (3.26)، وقد حصلت الثلاثة فقرات الأولى على مستوى موافقة "مرتفع"، وكانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.40، 3.40، 3.41)، بينما حصلت الفقرتين الرابعة والخامسة على مستوى موافقة "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (52.8، 49.8). وهذا يعكس حاجة الشركة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال تعزيز ثقافة الابتكار. وهذا ما أكدته دراسة الصويجي (2020)، أن الشركة قادرة على اقتناص الفرص التي تتبع من التغيرات البيئية من خلال فرق العمل والابتكار. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبيدي والجعفري (2023)، في أن درجة تطبيق رشاقة الاستشعار كانت متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلا من التوجيهي وآخرون (2021) وأبوهال (2022) في أن درجة تطبيق رشاقة الاستشعار جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد الثاني (رشاقة الاستجابة السريعة بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويبيّن الجدول رقم (5) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد الثاني.

X02	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	تمتلك إدارة الشركة قدرة الاستجابة السريعة لاقتناص الفرص الجديدة التي تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن.	3.34	0.952	متوسط	58.5
2	تتبنى إدارة الشركة إجراءات استباقية لضمان استمراريتها في عصر يتسم بالتغير المستمر.	3.40	0.934	مرتفع	60.0
3	تبتكر الشركة فرصاً جديدة تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق.	3.40	0.960	مرتفع	60.0
4	تمتلك إدارة الشركة قدرة فعال على التنبؤ بالطلب في السوق.	3.40	1.008	مرتفع	60.0
5	تسعى إدارة الشركة إلى تنفيذ التغيرات بسرعة لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.	3.46	1.060	مرتفع	61.5
	المتوسط العام للبعد	3.40	0.043	مرتفع	60.1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق أن المتوسط العام جاء مرتفع حيث بلغ (3.40)، وقد جاءت جميع ممارسات هذا البعد مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (60.0 – 61.5)، فيما عدا الممارسة الخاصة بقدرة الشركة على الاستجابة السريعة لاقتناص الفرص الجديدة التي تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن فقد جاء متوسطها الحسابي بدرجة متوسط حيث بلغ (58.5). هذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه الدراسة في رشاقة الاستشعار والتي تعكس وجود بعض القيود والتحديات على قدرة الشركة في الاستجابة السريعة للظروف الطارئة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة التوجيهي وآخرون (2022)، في إن درجة تطبيق رشاقة الاستجابة السريعة كانت مرتفعة.

البعد الثالث (رشاقة المرونة بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويبيّن الجدول رقم (6) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد الثالث.

X03	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	تعتمد إدارة الشركة على سياسات وإجراءات مرنة تتيح لها التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.	3.31	0.945	متوسط	57.8
2	تسعى إدارة الشركة إلى تنويع العروض والخدمات المقدمة للعملاء لتلبية احتياجاتهم المتنوعة.	3.57	1.233	مرتفع	64.3
3	تتصف إدارة الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم.	3.31	1.061	متوسط	57.8
4	تحرص إدارة الشركة على تنفيذ التغييرات التي تسهم في تسهيل إجراءات العمل.	3.42	1.004	مرتفع	60.5
5	تلتزم إدارة الشركة بتوفير بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	3.07	1.024	متوسط	51.8
	المتوسط العام للبعد	3.33	0.151	متوسط	58.4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول السابق إن المتوسط العام لرشاقة المرونة كان متوسط، حيث بلغ (3.33) وقد جاءت اغلب ممارسات هذا البعد متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (51.8 – 57.8)، بينما كانت أعلى مرونة في تنفيذ التغييرات وتقديم عروض وخدمات تلبي احتياجات العملاء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مخيف والمهدي (2021) في إن تطبيق رشاقة المرونة كانت متوسطة. وهذا يعكس حاجة الشركة الى توفير بيئة عمل مرنة لتشجيع الابتكار لكي تتيح لها التكيف مع المتغيرات المفاجئة في سوق العمل. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قنديل (2020) في إن متوسط تطبيق رشاقة المرونة كانت مرتفعة.

البعد الرابع (رشاقة اتخاذ القرار بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويبيّن الجدول رقم (9) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد الرابع.

X04	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	تمتلك إدارة الشركة القدرة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات بسرعة.	3.27	1.035	متوسط	56.8
2	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تقييم البدائل المختلفة لحل المشكلات التي تواجهها.	3.83	1.175	مرتفع	70.8
3	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة المقدمة من مكاتب خدمة العملاء في عملية اتخاذ القرارات.	3.91	1.447	مرتفع	72.8
4	تستخدم الشركة نظم المعلومات للتواصل بين وحداتها الداخلية لدعم اتخاذ القرارات.	3.39	1.148	متوسط	59.8
5	تمتلك الشركة قاعدة بيانات شاملة ومتميزة حول الاسواق والمنافسين لدعم عملية اتخاذ القرارات.	3.78	1.303	مرتفع	69.5
	المتوسط العام للبعد	3.64	0.281	مرتفع	65.9

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لرشاقة اتخاذ القرار بلغ (3.64)، مما يشير إلى مستوى مرتفع في الأداء العام لإدارة الشركة في اتخاذ القرارات. وتعكس هذه النتيجة قدرة الإدارة على الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة لدعم استراتيجياتها. فقد تحصلت اغلب فقرات هذا البعد على مستوى تطبيق مرتفع حيث تراوح متوسطهم الحسابي بين (69.5 – 72.8) في حين تحصلت الفقرة (1) التي تنص على (تمتلك إدارة الشركة القدرة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات بسرعة). على اقل متوسط (56.8). وهذا يظهر حاجة الشركة الى تطوير أدوات وتقنيات جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية بشكل أسرع وأدق. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة

النشلي (2020). بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العبيدي والجفري (2023) والانصاري (2020) في إن تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كانت بدرجة متوسطة.

البعد الخامس (واقع رشاقة الممارسة والتطبيق بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويبيّن الجدول رقم (10) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد الخامس.

X05	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	تستخدم الشركة الأساليب الحديثة في إدارة أنشطتها وعملياتها.	3.57	1.108	مرتفع	64.3
2	تستفيد الشركة من المعلومات المتاحة حول التغييرات في العمليات التي تتبناها الشركات الأخرى.	3.30	1.053	متوسط	57.5
3	تستطيع إدارة الشركة تعديل وإعادة هيكلة العمليات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.	3.40	1.128	مرتفع	60.0
4	توفر إدارة الشركة الموارد المطلوبة في الوقت المحدد من (موارد مالية، بشرية، ومادية).	3.61	1.083	مرتفع	65.3
5	تعمل إدارة الشركة على بناء شراكات استراتيجية مع الشركات الأخرى لتبادل المعرفة والخبرات.	3.48	1.215	مرتفع	62.0
	المتوسط العام للبعد	3.47	0.113	مرتفع	61.8

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تشير بيانات الجدول السابق أن المتوسط العام لرشاقة التطبيق والممارسة جاء مرتفع، حيث بلغ (3.47). وقد كانت جميع ممارسات فقرات هذا البعد مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (60.0 – 65.3) ما عدا الفقرة (2) التي تنص على (تستفيد الشركة من المعلومات المتاحة حول التغييرات في العمليات التي تتبناها الشركات الأخرى) فقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها (57.5). هذا يعكس أهمية التعاون مع الشركات الأخرى وتعزيز تبادل الخبرات والتجارب حول الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع عدد من الدراسة مثل دراسة أبو هلال (2023)، دراسة قايد وطواف (2024) ودراسة النشلي (2020). بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبيدي والجفري (2023) في إن درجة تطبيق هذا البعد كانت متوسطة.

ولمعرفة مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، والتي حددتها الباحثة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق). والجدول رقم (11) يوضح نتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول (11) نسب تطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة.

الرمز	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
X01	رشاقة الاستشعار	3.26	0.177	متوسط	56.5
X02	رشاقة الاستجابة السريعة	3.40	0.043	مرتفع	60.1
X03	رشاقة المرونة	3.33	0.151	متوسط	58.4
X04	رشاقة اتخاذ القرار	3.64	0.281	مرتفع	65.9
X05	رشاقة الممارسة والتطبيق	3.47	0.113	مرتفع	61.8
X	الرشاقة التنظيمية	3.42	0.153	مرتفع	60.5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود نسب متفاوتة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركة البريقة لتسويق النفط من وجهة نظر قياداتها، حيث تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تطبيق كانت لبُعد رشاقة اتخاذ القرار بنسبة بلغت (65.9%)، في المقابل، جاءت أقل نسبة تطبيق لبُعد رشاقة الاستشعار بنسبة (56.5%)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز آليات استشعار التغيرات البيئية والمحيطية بشكل أكثر فاعلية. ويُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف مستويات التبني والتطبيق العملي لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية. الأمر الذي يعكس إدراك القيادات الإدارية لأهمية هذه الأبعاد وسعيها نحو تبني ممارسات رشاقة مؤسسية تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة النشلي (2020) التي جاء بها مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية مرتفع، وكذلك أن أعلى نسبة تطبيق كانت رشاقة اتخاذ القرار، كما جاءت أقل نسبة تطبيق لبُعد الاستشعار. واتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العتيبي (2022)، ودراسة التوجيهي وآخرون (2022) في إن مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عمر (2020)، ودراسة محمد وفاروق (2024) التي جاء بها مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية متوسط، وجاءت /أيضاً جميع مستويات تطبيق أبعادها بدرجة متوسطة ويعزى هذا لاختلاف المجتمع والبيئة التي أجريت فيها الدراسة.

ب - الإجابة على السؤال الثاني للدراسة: الذي ينص على ما معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قيادات شركة البريقة لتسويق النفط بطرابلس؟

حيث إننا نتطلع إلى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسب أعلى مما هو عليه الوضع الراهن، فقد تم التوجه إلى دراسة الصعوبات والمعوقات التي تعيق تحقيق مستويات متقدمة من الرشاقة التنظيمية. ويأتي هذا التوجه في إطار السعي نحو بناء بيئة تنظيمية مرنة ومتجاوبة، قادرة على التكيف الفعال مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة العمل المعاصرة، وذلك تحقيقاً لمتطلبات التنافسية والاستدامة المؤسسية.

(معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة): تم تحليل فقرات هذا البعد كل على حدة، ويبيّن الجدول رقم (12) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لفقرات البعد السادس.

X06	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	نسبة التطبيق %
1	المركزية في اتخاذ القرار داخل إدارات واقسام الشركة.	3.46	0.951	مرتفع	61.5
2	طغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في الشركة.	3.52	1.083	مرتفع	63.0
3	الاستبدادية في اتخاذ القرارات بالشركة.	3.43	1.047	مرتفع	60.8
4	جمود الهياكل التنظيمية في الشركة.	3.54	1.214	مرتفع	63.5
5	ضعف قنوات التواصل بين الرؤساء وباقي العاملون بالشركة.	2.50	1.259	منخفض	37.5
6	قلة إعداد الخطط لمواجهة أي طارئ في الشركة.	2.52	1.324	منخفض	38.0
7	ضعف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في الشركة	3.01	1.079	متوسط	50.3
8	تفتقر الشركة إلى توفير فرص التدريب والتطوير المستمر بناءً على احتياجات الموظفين.	2.90	1.129	متوسط	47.5
9	قلة توافر تقنيات المعلومات الحديثة.	2.51	1.148	منخفض	37.8
10	ضعف الكوادر الإدارية الفعالة.	2.55	1.287	منخفض	38.8
11	ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الفعالة.	2.92	1.012	متوسط	48.0
12	نقص التشجيع والدعم لتقديم أفكار جديدة من قبل إدارة الشركة، مما يعيق الإبداع والتكيف مع التغيرات.	3.01	1.270	متوسط	50.3
13	قلة الموارد المالية الكافية لدعم المبادرات الرشيقة.	2.44	1.109	منخفض	36.0
14	رفض الموظفين للتغييرات المطلوبة يعيق عملية التنفيذ الفعال للاستراتيجيات الجديدة.	3.13	1.202	متوسط	53.3
15	تحديد أهداف غير واضحة، من قبل إدارة الشركة يؤدي إلى تباين الجهود وعدم التركيز.	3.25	1.346	متوسط	56.3
	المتوسط العام للبعد	3.47	0.113	مرتفع	69.4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول السابق مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر سلباً على مستوى تبني وتطبيق الرقابة التنظيمية داخل الشركة، وكان من أبرز هذه المعوقات ما يلي:

1. **جمود الهياكل التنظيمية:** إذ يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بالثبات وقلة المرونة، مما يعيق سرعة الاستجابة للتغيرات ويحد من إمكانية إعادة توزيع الأدوار أو إعادة تصميم العمليات بما يتلاءم مع المتغيرات.
 2. **هيمنة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري:** حيث يشكل الاعتماد الكبير على الإجراءات التقليدية والروتين الإداري عبئاً يُبطئ من عمليات التفاعل والتغيير، ويُفقد المؤسسة قدرتها على التكيف السريع. وهذا ما عليه أكدته دراسة سمحان (2022) طغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري.
 3. **المركزية في اتخاذ القرار:** تُعد سيطرة المستويات العليا في الإدارة على مجمل عمليات اتخاذ القرار من أبرز المعوقات التي تُضعف المبادرات الذاتية والمرونة في معالجة القضايا اليومية داخل الأقسام والإدارات المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السمحان (2022)
 4. **الطابع الاستبدادي في القيادة:** يتضح وجود نمط قيادي يقوم على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون إشراك الموظفين، مما يضعف الشعور بالانتماء ويحد من روح الفريق ويقلل من تقبل التغيير.
 5. **غياب تحديد أهداف واضحة:** يشكل غموض أو غياب الأهداف المحددة من قبل الإدارة أحد أسباب تشتت الجهود وعدم تركيزها نحو اتجاه موحد، الأمر الذي يؤثر سلباً على فعالية تطبيق استراتيجيات الرشاقة.
 6. **ضعف تقبل التغيير من قبل الموظفين:** حيث لوحظ أن هناك مقاومة لدى بعض الموظفين تجاه التغييرات التنظيمية، نتيجة غياب التوعية أو ضعف المشاركة في عملية التغيير، مما يعرقل التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات الجديدة.
 7. **قصور في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية:** تعاني الشركة من ضعف في القدرة على قراءة وفهم وتحليل المتغيرات المؤثرة في بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يُحد من قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مسارها بسرعة وفعالية.
 8. **نقص الدعم والتحفيز على الابتكار:** أظهرت النتائج وجود ضعف في التشجيع المؤسسي على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية، وهو ما يؤثر على القدرة الابتكارية ويُضعف التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.
- تشير هذه المعوقات إلى ضرورة تبني نهج استراتيجي متكامل لمعالجة هذه المعوقات، وذلك عبر تطوير الهياكل التنظيمية، وتبني أساليب قيادة تشاركية، وتحفيز ثقافة الابتكار، بما يساهم في تعزيز قدرة الشركة على تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل فعال ومستدام.
- 4.3 **اختبار الفرضيات**
 - 1.4.3 **اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص على** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية مثل، (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وذلك وفقاً لعدد المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار x_1 ، رشاقة الاستجابة السريعة x_2 ، رشاقة المرونة x_3 ، رشاقة اتخاذ القرار x_4 ، رشاقة الممارسة والتطبيق x_5) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار x_1 ، رشاقة الاستجابة السريعة x_2 ، رشاقة المرونة x_3 ، رشاقة اتخاذ القرار x_4 ، رشاقة الممارسة والتطبيق x_5) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار x_1 ، رشاقة الاستجابة السريعة x_2 ، رشاقة المرونة x_3 ، رشاقة اتخاذ القرار x_4 ، رشاقة الممارسة والتطبيق x_5) يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأسلوب الإحصائي تحليل التباين الأحادي one way (ANOVA)، الذي يُعد من بين الأساليب الإحصائية المعتمدة لدراسة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، بهدف الكشف عن دلالة الفروق في استجابات الأفراد وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي.

ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار (ANOVA)، التي توضح ما إذا كانت تأثيرات متغير المؤهل العلمي على أبعاد الرشاقة التنظيمية ذات دلالة إحصائية.

جدول (13): نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي

ت	البعد	المؤهل العلمي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار f	الدلالة الإحصائية
1	رشاقة الاستشعار	ثانوي أو ما يعادله	14.38	0.518	1.119	0.329
		جامعي	16.60	4.463		
		ماجستير	15.79	5.915		
2	رشاقة الاستجابة السريعة	ثانوي أو ما يعادله	16.25	1.035	0.709	0.494
		جامعي	17.24	4.077		
		ماجستير	16.45	4.253		
3	رشاقة المرونة	ثانوي أو ما يعادله	15.00	0.000	4.139	0.018
		جامعي	17.29	4.448		
		ماجستير	15.11	4.735		
4	رشاقة اتخاذ القرار	ثانوي أو ما يعادله	17.50	2.070	2.790	0.064
		جامعي	18.77	5.267		
		ماجستير	16.47	5.732		
5	رشاقة الممارسة والتطبيق	ثانوي أو ما يعادله	16.88	1.553	0.831	0.437
		جامعي	17.64	4.807		
		ماجستير	16.58	4.104		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول السابق وجود فروق جوهرية في آراء المشاركين حول بُعد "رشاقة المرونة x_3 " وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث سجلت قيمة الدلالة الاحصائية ($P_{value} = 0.018$) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ويشير هذا إلى أهمية التعليم في تعزيز رشاقة المرونة، وكذلك يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور عدم وجود فروق جوهرية في آراء المشاركين حول باقي الأبعاد وفقاً للمؤهل العلمي. عليه يتم قبول الفرضية (قبول جزئي) التي تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأسلوب الإحصائي تحليل التباين الأحادي one way (ANOVA)، الذي يُعد من بين الأساليب الإحصائية المعتمدة لدراسة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، بهدف الكشف عن دلالة الفروق في استجابات الأفراد وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة.

ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار (ANOVA)، التي توضح ما إذا كانت تأثيرات متغير سنوات الخبرة على أبعاد الرشاقة التنظيمية ذات دلالة إحصائية.

جدول (14): نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة.

ت	البعد	سنوات الخبرة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار f	الدلالة الإحصائية
1	رشاقة الاستشعار	أقل من 5 سنوات	16.57	5.244	0.414	0.662
		من 5 إلى 9 سنوات	15.84	5.411		
		من 10 سنوات فأكثر	16.55	4.255		
2	رشاقة الاستجابة السريعة	أقل من 5 سنوات	15.86	4.470	0.665	0.516
		من 5 إلى 9 سنوات	17.00	4.062		
		من 10 سنوات فأكثر	17.19	3.958		
3	رشاقة المرونة	أقل من 5 سنوات	16.07	3.951	0.536	0.586
		من 5 إلى 9 سنوات	16.32	4.907		
		من 10 سنوات فأكثر	16.99	4.343		
4	رشاقة اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	17.93	5.091	1.089	0.339
		من 5 إلى 9 سنوات	17.39	5.897		
		من 10 سنوات فأكثر	18.69	5.007		
5	رشاقة الممارسة والتطبيق	أقل من 5 سنوات	15.79	4.726	4.628	0.011
		من 5 إلى 9 سنوات	18.77	5.131		
		من 10 سنوات فأكثر	16.75	3.963		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول وجود فروق جوهرية في آراء المشاركين حول بُعد "رشاقة الممارسة والتطبيق x_5 " وفقاً لمتغير سنوات الخبرة حيث سجلت قيمة الدلالة الاحصائية

($P_{value} = 0.011$) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الموظفين على تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، وكذلك يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور عدم وجود فروق جوهرية في آراء المشاركين حول باقي الأبعاد وفقاً لسنوات الخبرة. عليه يتم قبول الفرضية (قبول جزئي) التي تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأسلوب الإحصائي تحليل التباين الأحادي one way (ANOVA)، الذي يُعد من بين الأساليب الإحصائية المعتمدة لدراسة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، بهدف الكشف عن دلالة الفروق في استجابات الأفراد وفقاً لاختلاف المستوى الوظيفي.

ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار (ANOVA)، التي توضح ما إذا كانت تأثيرات متغير المستوى الوظيفي على أبعاد الرشاقة التنظيمية ذات دلالة إحصائية.

جدول (15): نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق في أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي

ت	البعد	المستوى الوظيفي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار f	الدلالة الإحصائية
1	رشاقة الاستشعار	مدير عام	21.00	0.000	5.463	0.000
		مدير إدارة	18.65	4.452		
		مدير مكتب	16.67	5.080		
		رئيس قسم	16.81	3.658		
		موظف	14.02	5.643		
2	رشاقة الاستجابة السريعة	مدير عام	23.00	0.000	5.466	0.000
		مدير إدارة	19.85	3.870		
		مدير مكتب	16.93	4.682		
		رئيس قسم	16.64	3.104		
		موظف	16.09	4.652		
3	رشاقة المرونة	مدير عام	20.00	0.000	4.784	0.001
		مدير إدارة	18.65	4.404		
		مدير مكتب	18.13	3.889		
		رئيس قسم	17.01	3.878		
		موظف	14.60	5.123		
4	رشاقة اتخاذ القرار	مدير عام	23.00	0.000	6.179	0.000
		مدير إدارة	20.60	3.979		
		مدير مكتب	19.13	6.266		
		رئيس قسم	18.89	4.350		
		موظف	15.32	6.101		
5	رشاقة الممارسة والتطبيق	مدير عام	19.00	0.000	15.787	0.000
		مدير إدارة	23.40	1.667		
		مدير مكتب	17.00	4.342		
		رئيس قسم	17.14	3.810		
		موظف	15.19	4.619		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول وجود فروق جوهرية في آراء المشاركين حول جميع أبعاد تطبيق الرشاقة التنظيمية، والمتمثلة في: رشاقة الاستشعار x_1 ، رشاقة الاستجابة السريعة x_2 ، رشاقة المرونة x_3 ، رشاقة اتخاذ القرار x_4 ، رشاقة الممارسة والتطبيق x_5 ، وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي حيث سجلت قيم الدلالة الاحصائية (0.000، 0.000، 0.001، 0.000، 0.000) على التوالي، وهذه القيم أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). ونستخلص من هذه النتائج أن المديرين العاملين يمتلكون قدرة أعلى على ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية مقارنة بجميع المستويات الإدارية. لذا، ينبغي على الشركة الاهتمام بتطوير مهارات الرشاقة لدى جميع المستويات الوظيفية، بما في ذلك الموظفون، لتحسين قدرتهم على التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل. عليه يتم رفض الفرضية التي تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5.3 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- ان المستوى الكلي لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المرونة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) بشركة البريقة لتسويق النفط من وجهة نظر قياداتها، كان مرتفعاً، حيث بلغت نسبة التطبيق (60.5)
- أن أعلى نسبة تطبيق لأبعاد الرشاقة التنظيمية بشركة البريقة لتسويق النفط، كانت لُبعد رشاقة اتخاذ القرار بنسبة بلغت (65.9%).
- أقل نسبة تطبيق لأبعاد الرشاقة التنظيمية بشركة البريقة لتسويق النفط، جاءت لُبعد رشاقة الاستشعار بنسبة (56.5%)
- أن أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر سلباً على مستوى تبني وتطبيق الرشاقة التنظيمية داخل الشركة هي جمود الهياكل التنظيمية، والمركزية في اتخاذ القرار.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية يعزى لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط حول أبعاد الرشاقة التنظيمية يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

6.3 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات.

- تبني شركة البريقة لتسويق النفط استراتيجية شاملة لتعزيز مفهوم وأهمية الرقابة التنظيمية لدى العاملين بالشركة على جميع المستويات الإدارية، من خلال إقامة ندوات وورش عمل.
- الاهتمام بتحسين آليات الاستشعار والمرونة للاستجابة والتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة التنافسية المحيطة بالشركة.
- تعديل الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة لتغيرات الطارئة، من خلال إعادة توزيع الأدوار وإعادة تصميم العمليات بما يتلاءم مع المتغيرات.
- إشراك الموظفين بالمستويات الدنيا في وضع الخطط واتخاذ القرار، لتعزيز من ثقتهم وزيادة ولائهم للشركة.
- نشر ثقافة الابداع والابتكار بين موظفي الشركة، عن طريق إنشاء برامج تحفيزية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير المبادرات.
- إجراء تقييم دوري لواقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، لتحديد مكامن القوة والضعف لتحسينها.

المراجع:

- أبو هلال، رمزي محمد. (2023) دور الرقابة التنظيمية في الاداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الاعلام المرئي نموذج، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، ع (7). 10 – 32
- الأشلم، خالد عياد. (2023) الرقابة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراته وعلاقتها بالأداء المؤسسي، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، م (13)، ع (2). 269 – 283
- الانصاري، خلود بنت احمد. (2020) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية، مجلة الجامعة العراقية، م (3)، ع (51). 502 – 516
- بن سالم، عبد الحكيم، سليمان، إلياس. (2023) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، م (8)، ع (1). 767 – 778
- التويجري، فاطمة والبكر، لمياء وأبو ثنين، عهود والعصمي، ورده. (2022) تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع (8). 39 – 60
- السمحان، منى بنت عبد الله. (2022) تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، م (5)، ع (2). 343 – 390

- الصويغي، هند خليفة سالم. (2020) أثر ابعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، مجلة الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد جامعة سرت، م (3)، ع (2). 19 – 1
- العبيدي، عمر والجفري، مهند. (2023) واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة العربية للنشر العلمي، م (6)، ع (61). 544 – 488
- العتيبي، سارة عزيز. (2022) دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية- دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م (6)، ع (11). 49 - 27
- عمر، دعاء محمد سيد. (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، م (3)، ع (1). 87 - 42
- الفرجاني، فاطمة علي والطيرة، ايمان فرج. (2023) التعلم التنظيمي وعلاقته بالرقابة التنظيمية- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية – بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد جامعة سرت، م (6)، ع (1). 109 – 84
- قايد، نشوان محمد وطواف، عبد الخالق هادي. (2024) أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني، مجلة الآداب، جامعة ذمار، م (12)، العدد (2). 266 – 222
- محمد، وائل زاهر، ومرزوق عبد العزيز علي. (2024) تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع (2). 278 – 236
- مخيف، اميرة نعمة، ومهدي، محمد باقر. (2021) توظيف ابعاد الرقابة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف، مجلة الغري كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، م (17)، ع (4). 217 – 193
- النشيلي، دنيا حلمي عباس. (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، م (40)، ع (3). 182 - 163
- النفراوي، احمد عبد السلام. (2022) دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، م (13)، ع (1). 499 – 457
- Alkhairalla, N. (2018) Effect of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study in The Oil Companies of Dhi Gar Governorate, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Vol (8), No (3). 90 – 97
- Boniface, S. (2024). Digital Transformation Leadership and Organizational Agility, Journal of Political Science and Leadership Research, Vol. (10) No. (6). 179 - 198
- Budiman, et, al. (2023) Organizational agility, dynamic managerial capability, stakeholder management, discretion, and project success: Evidence from the upstream oil and gas sectors, Heliyon, No (9). 1 -11

- Garbie, I. (2011) Implementation of Agility Concepts into Oil Industry, Journal of Service Science and Management, No (4). 203 – 214
- Ibrahim & Benchekroun. B. (2023). The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation, TEM Journal (12), N (4). 2361-2369
- Junior, G & Saltorato, P. (2021). Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal, Innovar, Vol (31), No (81) July-September, pp. 155-167
- Monday, S. (2024) Digital Transformation Leadership and Organizational Agility, Journal of Political Science and Leadership Research, Vol. (10) No. (6). 179 - 198
- Nikos, c. & Kimon, p. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility, Journal of Intelligent and Robotic Systems, (33). 329–342
- Rima, Z & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model, Montenegrin Journal of Economics, Vol (14), No (2). 115-129
- Sherehiy, B. Karwowski, W & Layer, J. (2007) A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, International Journal of Industrial Ergonomics, (37) .445–460
- Shil, N & Chowdhury, A. (2016), Enterprise Agility on Consumption Value: Bringing Satisfaction in New Product. European Business & Management. Vol. (2), No. (1), pp. 8-16
- Zhang, H. Ding, H & Xiao, J. (2023) How Organizational Agility Promotes Digital Transformation: An Empirical Study, Sustainability, 15, 11304.