



## أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات

د.نوريتا سعد الشخي

قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا

د.أحمد سعد الشخي

قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا  
ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/11/04 ؛ تاريخ القبول: 2026/02/11 ؛ تاريخ النشر: 2026/03/02

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

القيادة الاستراتيجية، الرقابة التنظيمية، شركة المدار الجديد للاتصالات، بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قام بتطويرها الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المشار إليها قوامها (118) عامل، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الاستراتيجية بالشركة قيد الدراسة جاء متوسطاً، كما بينت أن المستوى العام للرقابة التنظيمية جاء متوسطاً أيضاً؛ كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما توصلت إلى وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية.

### The effect of Strategic Leadership on Organizational Agility at Almadar Aljadeded Telecommunications Company in Benghazi

Dr.Ahmed S. Elsheikhi

Department of Business Administration, University of Benghazi,  
Benghazi, Libya

Dr.Nuria S. Elsheikhi

Department of Business Administration, University of Benghazi,  
Benghazi, Libya

Received :04/11/2025

Accepted: 11/02/2026

Published: 02/03/2026

#### Abstract

This study aimed to identify the effect of Strategic Leadership on Organizational Agility at Almadar Aljadeded Telecommunications Company in Benghazi, Libya, from the employees' perspective. To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted. and the primary data collected for the purposes of this study by using a questionnaire developed by the researcher based on relevant previous studies. The study sample consisted of (118) employees selected using a simple random sampling technique. After conducting the appropriate statistical analysis, the finding indicates that the overall level of Strategic Leadership practices within the company was moderate. The results also indicated a moderate level of organizational Agility. Moreover, the study demonstrated a statistically significant effect of Strategic Leadership on the Organizational Agility at a level of significance (0.05). In addition, each dimension of Strategic Leadership was found to have a statistically significant effect on Organizational Agility.

#### Keywords

Strategic Leadership, Organizational Agility, Almadar Aljadeded Telecommunications Company, Benghazi / Libya..



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

## مقدمة:

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المتسارعة، والتحديات المتزايدة أصبحت الرقابة التنظيمية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات، حيث تعكس الرقابة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات البيئية، مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية (Doz et al., 2010)، بالإضافة إلى أن الرقابة التنظيمية ليست مجرد خاصية تكتسبها المؤسسات، بل هي نهج شامل لبناء قدرات ديناميكية خاصة، واعتماد أنظمة مرنة، وتحفيز ثقافة التكيف والابتكار (Rigby et al., 2016).

وتعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم الأساليب القيادية التي تقود المؤسسات نحو تحقيق النجاح والتميز في بيئات الأعمال الديناميكية والتنافسية، وخاصة في شركات الاتصالات التي تتسم بتغيرات متسارعة ناتجة عن التطورات التكنولوجية المستمرة، وازدياد توقعات العملاء، وضغوط المنافسة العالمية.

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التصور الاستباقي والتفكير الإستراتيجي، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتشكيل الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وفهم شامل للتحديات والفرص المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية (Arikan & Enginoglu, 2016).

لذلك، قد يتطلب تبني وتطوير الرقابة التنظيمية توافر قيادة استراتيجية فاعلة، قادرة على توجيه الموارد نحو التكيف مع التغيرات البيئية، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة. إذ تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين توفر الرقابة التنظيمية القدرة على التعامل الديناميكي مع التحديات والفرص المتاحة (Lim et al., 2020).

وعليه، نشأت فكرة دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي. وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور، يتناول المحور الأول الإطار العام للدراسة، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري، بينما خصص المحور الثالث للدراسة التطبيقية، والرابع لعرض النتائج والتوصيات.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة

تناول الباحثان في هذا المحور عرض مشكلة الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها، وصولاً إلى بيان حدود الدراسة.

## أولاً: مشكلة الدراسة

لتحديد مشكلة الدراسة، تم الاطلاع على التقارير السنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة للأعوام (2021)، والتي كشفت عن وجود عدد من أوجه القصور التنظيمي والإداري والمالي في قطاع الاتصالات الليبي بوجه عام، وفي شركة المدار الجديد للاتصالات على وجه الخصوص. فقد أشار تقرير ديوان المحاسبة لعام (2021) إلى معاناة القطاع من ضعف في ممارسات التنظيم والإدارة المالية، الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى الإيرادات، فضلاً عن القصور في تصميم وإعداد نظام إلكتروني متكامل، وافتقار الهيكل الوظيفي إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة تدعم عملية اتخاذ القرار. كما أظهر التقرير عدم قيام الشركة بوضع خطة استراتيجية معتمدة للسنوات القادمة، مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلى جانب ضعف نظم الرقابة الداخلية ووجود عدد كبير من المحطات المتوقفة عن العمل لفترات زمنية طويلة.

وفي السياق ذاته، أشار التقرير السنوي لديوان المحاسبة لعام (2022) إلى وجود ضعف في موازنة الأهداف التقنية مع الأهداف العامة والخطة الاستراتيجية للشركة، وغياب المؤشرات الواضحة لقياس الأداء، إلى جانب القصور في أدلة إجراءات عمليات بعض الأقسام، وضعف عمليات تدقيق وضمان الجودة على أنشطة عدد من الأقسام وافتقار العمل. كما بين التقرير ضعف الضوابط والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن عدم وجود سجل تفصيلي يوثق المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها أصول تقنية المعلومات، واحتمالات حدوثها، ودرجة تأثيرها، وآليات الاستجابة لها.

وتعكس هذه المؤشرات مجتمعة وجود تحديات تنظيمية وإدارية وهيكلية تستدعي تبني مداخل إدارية حديثة، وفي مقدمتها مفهوم الرقابة التنظيمية، بما يتيح للشركة تعزيز قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمحافظة على مستوى تنافسي مستدام. وفي هذا السياق، قد تمثل القيادة الاستراتيجية أحد المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن يكون لها دور في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري،

الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟

2. ما مستوى الرقابة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة؟

### ثانياً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية حول متغيري القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية في بيئات مختلفة، ودرست علاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى، وأظهرت أغلب تلك الدراسات أهمية متغيري القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية، خاصةً في شركات الاتصالات، وكانت من بين هذه الدراسات دراسة (AI- (Tani, 2020)، التي أظهرت أهمية القيادة الاستراتيجية في دعم وتعزيز المشاركة والالتزام بالممارسات الأخلاقية داخل وخارج المنظمة. ودراسة (النجار وقرقش، 2020) التي هدفت إلى معرفة دور القيادات الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت مستوى ممارسة مرتفع للقيادة الإستراتيجية، وأثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها المختلفة (التعلم المستمر، فهم البيئة، والذكاء الجماعي) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. كما هدفت دراسة (بامرحول والحامد، 2022) إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن باليمن، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال في اليمن.

كما أظهرت العديد من الدراسات أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمات على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وبالتالي تحسين قدرتها على التكيف مع بيئتها، ومنها دراسة (قنديل، 2020) التي هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي بتوسيط سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين بشركات الاتصال الأردنية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي، ويزداد هذا التأثير بوجود سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات الاتصال الأردنية. وجاءت دراسة (الشمري والزيادي،

(2018) لتحديد العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي بتوسيط الذكاء التنظيمي في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة العراقية، وقد توصلت إلى أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي مرتفعا، كما توصلت إلى وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي وتزداد قوة العلاقة بوجود الذكاء التنظيمي كوسيط.

واهتمت دراسة (عبدالرحمن، 2022) بالتعرف على أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، حيث تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات جاء مرتفع، كما حظي الأداء المؤسسي بالشركة بمستوى مرتفع أيضاً، وبالنظر إلى مستوى ممارسة كل بعد من أبعاد الرقابة التنظيمية، جاء مستوى ممارسة رقابة الاستشعار في المرتبة الأولى، يليه بعد رقابة التطبيق، وأخيراً بعد اتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي للشركة المصرية للاتصالات. وسعت دراسة (العبادي والعميدي، 2020) إلى معرفة الدور الذي تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرقابة التنظيمية، وذلك من خلال استثمار الامكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير الأداء، وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة، حيث أُجريت الدراسة على عينة من موظفي شركة أساسيل للاتصالات في محافظة النجف بالعراق، توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على الرقابة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أُجريت العديد من الدراسات على متغيري القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات، منها دراسة (محمود وآخرون، 2023) التي أُجريت في ديوان محافظة الأنبار في العراق، وسعت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عمدية قصدية قوامها (60) مفردة من القيادات العليا وأصحاب القرار في ديوان محافظة الأنبار، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية، حيث احتل بعد اتخاذ القرار المرتبة الأولى من بين ابعاد الرقابة التنظيمية من حيث مستوى التطبيق، ثم رقابة التطبيق، وأخيراً رقابة الاستشعار، بينما جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث ممارسة أبعاد الإدارة الاستراتيجية، ثم راس المال البشري، ويليه الممارسات الأخلاقية، ثم الرؤية الاستراتيجية، وأخيراً المقدرات الجوهرية.

بناء على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، حيث أن هذه الدراسات تنوعت فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة القيادة

الاستراتيجية والرقابة التنظيمية من جانب كل باحث، كما يلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، كما لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية في ليبيا، حيث لم يتوافر للباحث دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لصد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في شركات الاتصالات الليبية، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة للدراسات السابقة، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة من خلال أبعادها المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة).
2. تبيان مستوى الرقابة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة.
3. التعرف على طبيعة أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
4. فحص أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في تعزيز القيادة الاستراتيجية وزيادة فاعلية الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية، والتي تعد من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على قدرة المنظمة على مجابهة ظروف بيئتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

تأتي أهمية الدراسة من قلة الدراسات العربية بشكل عام والليبية بشكل خاص التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية مقارنة بالدراسات الأجنبية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تضيق الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال وإثراء المكتبة الليبية من خلال التطرق لهذا الموضوع.

قد تساهم نتائج الدراسة في تقديم مقترحات وتوصيات للقائمين على المراكز القيادية في شركة المدار الجديد تعزز الرقابة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

#### سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة القيادة الاستراتيجية من خلال الأبعاد الآتية: (التوجه الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية، الممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة)، وأثرها على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة التطبيق).
- الحدود المكانية والبشرية: اقتصرت على العاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2025.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

في هذا المحور يحاول الباحثان وضع متغيرات الدراسة في إطار نظري مناسب، وذلك في ضوء مراجعة الأدب المتعلق بهذه المتغيرات.

## أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic leadership

تعد القيادة الاستراتيجية من القدرات التنظيمية الجوهرية التي تنطوي على التنبؤ بالمستقبل، وبناء التصورات الاستراتيجية، والحفاظ على درجة عالية من المرونة، إلى جانب تمكين الأفراد من إحداث التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة (Eaton et al., 2024). فقد عرفها (Ussahawainitchakit, 2012:3) على أنها القيادة التي تمتلك القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات، وتطوير الهياكل التنظيمية والقادة المستقبليين، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة مع التأكيد على الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة، بينما عرفها (Sarfranz & Sarfranz, 2017:41) بأنها القدرة على التفكير المستمر في تحليل العلاقات ووجهات النظر المختلفة بهدف تحقيق رفاهية المنظمة، وهذا يتحقق من خلال وجود قادة استراتيجيين لديهم رؤية واضحة وفهم متعمق للمنظمة وأصحاب المصلحة والبيئة.

ويعرفها (الزهراني، 2018:198) بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويرى (Alayobi et.al, 2020:12) أنها قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للعاملين لتحقيق تغيير استراتيجي، وتهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية. كما ينظر إليها (Al-Tani, 2020: 6) على أنها عملية يمارسها القائد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، استناداً إلى استيعاب عميق للرؤية الاستراتيجية، ومن خلال التأثير الفاعل في الثقافة التنظيمية، وتوجيه السلوك التنظيمي عبر السياسات والتعليمات، والتوظيف الكفء للموارد المتاحة، فضلاً عن بناء حالة من التوافق والانسجام داخل المنظمة، بما يمكنها من التعامل بفاعلية مع بيئة تتسم بتنوع الفرص وتزايد التهديدات وارتفاع مستويات عدم التأكد. ويؤكد (صويص والقبح، 2021:88) على أنها العملية التي تهتم بالتكيف الذكي، والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية واضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدرّس والمشاركة في العمل، وإحداث التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة. وينظر إليها (الشيخي والشيخي، 2022:75) على أنها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم مبني على أهداف استراتيجية، ونظم رقابية متوازنة، ووفق ثقافة تنظيمية ملائمة تتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة من أجل

تطوير واستثمار الموارد البشرية، وإحداث التغيير والتطوير المستمر بهدف تحقيق ميزة تنافسية. وعرفها (محي الدين والعامري، 2023:483) بأنها قدرة الإدارة العليا على دراسة مستقبل المؤسسة من خلال الرؤية المستقبلية واستغلال الكفاءات، وتوجيهها نحو الأهداف الإستراتيجية من خلال إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. ويؤكد (حسن، 2025:20) على أن القيادة تتميز بوضوح الرؤية والقدرة على التحليل والتصور للمستقبل، وتسعى لتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وتدعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة، وتسعى لتحقيق الترابط والتكامل بين المنظمة والبيئة المحيطة.

ويرى الباحثان أنه يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وترسيخ القيم والممارسات الأخلاقية، مع تبني نظم رقابية متوازنة، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستدامة التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

### أبعاد القيادة الاستراتيجية

تعتمد هذه الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، والتي تناولتها العديد من الدراسات (الشيخي والشيخي، 2022؛ العساسة والنشابشة، 2022؛ غازي، 2022) وهي كما يلي:

#### 1. تحديد التوجه الاستراتيجي Determining Strategic Orientation

ويشير إلى قدرة القيادة على تحديد وتطوير رؤية طويلة الأمد تعكس الصورة الذهنية والمثالية التي تسعى المنظمة لبنائها وتحقيقها في المستقبل. ويتكون التوجه الاستراتيجي من جزئين: الجزء الأول هو الايديولوجي الأساسي الذي يحفز ويدفع ويوجه العاملين من خلال تراث المنظمة، والجزء الثاني يتعلق بتصور المستقبل ويحفز العاملين إلى زيادة أفاق توقعاتهم للإنجاز في المدى البعيد. والقائد الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون قادر على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتحليل وتحديد نقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية، وذلك لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وذلك لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات وكل ذلك لتحديد تصور استراتيجي ملائم للمنظمة ورسم رسالة المنظمة ووضع الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وربطها بالأهداف الشخصية لأفراد المنظمة لدمجهم وتحفيزهم ودفعهم لتحقيق هذا التوجه. ففقدرة القائد الاستراتيجي تتمثل في امتلاكه لرؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها الأعمال في المنظمة بشكل واضح ومتكامل.

## 2. تطوير رأس المال البشري Developing Human Capital

يقصد بتطوير رأس المال البشري تنمية مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة، بما يسهم في تعزيز قيمتها الاقتصادية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ إن امتلاك المنظمة لرأس مال بشري يتسم بالكفاءة والمهارات العالية يمنحها ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية. ويتحقق ذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج وخطط ممنهجة لتطوير الموارد البشرية، تسهم في ترسيخ القيم التنظيمية وتنمية المهارات والمنهجيات الأساسية الداعمة للنجاح الاستراتيجي. كما تتيح هذه البرامج إبراز قيادات استراتيجية من بين العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات المختلفة، وتعزز في الوقت ذاته دافعية الموظفين نحو التعلم المستمر والتطور المهني واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة متطلبات العمل المتغيرة.

## 3. الممارسات الأخلاقية Ethical Practices

وتشير إلى قدرة القائد الاستراتيجي على نشر وحث العاملين على تبني ممارسات أخلاقية مرغوبة أثناء عملهم مع بعضهم البعض، فالممارسات الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات المقبولة من قبل العاملين في المنظمة والمتعاملين معها. ويقع على عاتق القادة الاستراتيجيين عملية نشر ودعم وتشجيع وتعزيز السلوكيات الأخلاقية التي تبني سمعة إيجابية للمنظمة، وذلك من خلال تحديد المعايير الأخلاقية للعمل ونشرها لجميع المرؤوسين، وإرسال دستور العمل الأخلاقي للمساهمين باعتبارهم الملاك، وخلق بيئة عمل صحية قائمة على الاحترام والتقدير، والمراجعة والتحديث المستمر لقواعد السلوك أو الدستور الأخلاقي، فالسلوك الأخلاقي محور أساسي لرؤية ورسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها. وتحدد كفاءة وفاعلية هذه الممارسات في تبنيها من جميع العاملين والقادة.

## 4. تنفيذ الرقابة المتوازنة Implementing Balanced Control

ويقصد بها الرقابة القائمة على خلق التوازن بين الرقابة الاستراتيجية والمالية، حيث يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية تحقيق هذا التوازن بقصد تنفيذ الاستراتيجية، ويقصد بالرقابة الاستراتيجية العمليات المستمرة التي تتأكد من خلالها القيادة أن الأمور تسير وفقاً للمؤشرات العامة، دون الدخول في التفاصيل، وأن مخرجات العملية التخطيطية هي مطابقة لما وضعت له، وأنه سيتم الوصول إلى الأهداف الموضوعية بنجاح، بالإضافة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تعطي التغذية الراجعة عن كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية بينما الرقابة المالية هي الرقابة التي تركز على نتائج الأداء المالي في المدى القريب، فهي غالباً ما ينتج عنها قرارات إدارية قريبة الأمد تتسم بطابع يوحى بتجنب المخاطرة. فالرقابة تساعد القادة على بناء المصداقية ودعم وتأييد التغيير

الاستراتيجي، فهي تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الاستراتيجية، وتعمل على تقييم وتصحيح ومعالجة الانحرافات عند التنفيذ للوصول إلى النتائج المرغوبة.

### ثانياً: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون لمفهوم الرشاقة التنظيمية، من بينها التعريف الذي قدمه Chen (et al, 2014: 76) على أنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفاعلية، والاستجابة لها في الوقت المناسب من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بكفاءة وفعالية. وعرفها (Felip et al, 2017:4) بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة السريعة بكفاءة وفعالية. ويرى (عمر، 2020:54) بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفاعلية وابتكار، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية تساعد على الازدهار والنمو. ويؤكد (Hamdan & Abdul Rahman, 2021:291) بأنها مجموعة من القدرات التي تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيير والاستشعار بالتهديدات وتجنبها واكتشاف الفرص والاستفادة منها بشكل يضمن تحقيق الأرباح والتفوق في بيئة الأعمال.

ويعرفها (عبدالرحمن، 2022:47) بأنها الاستجابة السريعة والمرنة لمنظمات الأعمال لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها من خلال استخدام قدرات المنظمة ومواردها بكفاءة وفاعلية لاغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة. بينما يعرفها (القطعاني، 2024:23) بأنها القدرة على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مع استجابة سريعة واتخاذ القرارات المناسبة وتطبيقها بكفاءة وفعالية.

ويخلص الباحثان من خلال العرض السابق إلى أن الرشاقة التنظيمية واحدة من أهم القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها بشكل سريع واستباقي. بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمة في اكتشاف الفرص واستغلالها وكذلك معرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها. وبناء على ما تقدم، يرى الباحثان أنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية وتحليلها، وتحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بها، والاستجابة السريعة والاستباقية من خلال قرارات مرنة، وتنفيذ فعال، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

### أبعاد الرشاقة التنظيمية

أتفق العديد من الباحثين (القطعاني، 2024؛ بن سالم وسليمان، 2023؛ عبد الرحمن، 2022؛ عمر، 2020؛ Park, 2011) على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل في الآتي:

**1) رشاقة الاستشعار Sensing Agility**

وتعني القدرة التنظيمية على رصد الأحداث والتغيرات البيئية في الوقت المناسب، مثل التغير في تفضيلات العملاء، التحركات الاستراتيجية للمنافسين، ظهور تقنيات جديدة، وغيرها من التغيرات التي تنطوي على فرص يمكن استغلالها، أو مخاطر وتهديدات تستدعي ردود فعل سريعة ومناسبة لتفاديها. فهي تعني الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكافة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وذلك لتحقيق إدراك تام باتجاهات التغير ومصادره وأنواعه وخصائصه، ووضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة وتطوير أدائها بشكل مستمر.

**2) رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility**

هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها لشرح الأثار على الأعمال التجارية دون تأخير، وتحديد الفرص والمخاطر بناء على تفسير القدرة التنافسية وتطوير جدول الأحداث وجدولة تطوير الموارد. فهي تقوم على مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تقيم المعلومات وتفسر الأحداث والتغيرات البيئية وتحدد الفرص والتهديدات، وتضع المعايير اللازمة لتحقيق أقصى قدر من الفرص وتجنب كبير للتهديدات وأثارها، فالمنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها وفقا لثلاثة معايير، وهي معيار سرعة اتخاذ القرار، ومعيار التنفيذ الفعلي للقرار، وأخيرا معيار الاستجابة السريعة للتغيير إلى جانب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار تقلل من مقاومة التغيير المصاحبة لاتخاذ القرار.

**3) رشاقة التطبيق أو الممارسة Implementation Agility**

تشير رشاقة التطبيق إلى قدرة المنظمة على توظيف مواردها التنظيمية بكفاءة، وتعديل عملياتها التشغيلية، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الواقع العملي، وذلك بهدف تنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحويلها إلى أفعال ملموسة. كما تعكس قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات جديدة أو مطورة إلى السوق بسرعة وفاعلية. ويعني ذلك إنجاز مهام التكيف مع التغيرات البيئية بكفاءة عالية وفي التوقيت المناسب، بما يضمن استجابة سريعة وملائمة للتغيرات، ويعزز قدرة المنظمة على الاستمرار والمنافسة في بيئة ديناميكية متغيرة.

## المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة: يمكن توضيح الأسلوب الذي تم اتباعه في إجراء هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

## 1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج بحثي يجمع بين الوصف والتحليل، حيث يقوم الباحث أولاً بوصف الظواهر والحقائق كما هي موجودة في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات والأسباب المؤثرة فيها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة، ويستخدم هذا المنهج لفهم الظواهر ودراسة أبعادها المختلفة، مع التركيز على العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغيرات دون التدخل فيها مباشرة (Creswell, 2014: 12).

## ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (236) موظف، وحيث أنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع العاملين في الشركة لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالشركة قيد الدراسة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على برنامج (Decision Analyst STATS™ 2.0) وبمعلومية حجم المجتمع المشار إليه، وعند مستوى ثقة (95%)، وحدود خطأ ( $\pm 5\%$ )، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة حيث بلغ (146) مفردة.

## ج. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام: يحتوي القسم الأول على مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية بينما أحتوى القسم الثاني على مجموعة من العبارات التي تتعلق بمتغير الرقابة التنظيمية، واختص القسم الثالث بجمع البيانات المتعلقة ببعض الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد العينة (النوع، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالشركة).

## د. مقاييس الدراسة:

1) مقياس القيادة الاستراتيجية: تكون المقياس من (25) عبارة مستمدة من أداة القياس التي استخدمها (الشيخ والشيخ، 2022؛ معتوق وغومة، 2022) مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، حيث خصصت العبارات من (1-7) لقياس بعد التوجه الإستراتيجي، والعبارات من (8-14) لقياس بعد تطوير راس المال البشري، بينما اهتمت العبارات من (15-20) بقياس بعد الممارسات الأخلاقية، والعبارات من (21-25) بقياس بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة؛ وجميع هذه العبارات صيغت بشكل إيجابي، ومقاسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2) مقياس الرقابة التنظيمية: لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه كل من (القطعاني، 2024؛ قنديل، 2020) بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد تكون المقياس من (18) عبارة، حيث خصصت العبارات من (1-7) لقياس رقابة الاستشعار، والعبارات من (8-12) لقياس رقابة اتخاذ القرار، بينما اهتمت العبارات من (13-18) بقياس رقابة التطبيق أو الممارسة. وقد صيغت جميع هذه العبارات بشكل إيجابي، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير متوسطه الحسابي المرجح (من 1- أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 - 5) مرتفع جداً (عبد الفتاح، 2008).

## هـ. اختبارات ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

## 1) اختبار الثبات: Reliability

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث تنحصر قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، والجدول رقم (1) يعرض معاملات ألفا لمقاييس الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

## جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
تحديد التوجه الاستراتيجي	7	0.712
تطوير راس المال البشري	7	0.743
الممارسات الأخلاقية	6	0.772
تنفيذ الرقابة المتوازنة	5	0.723
القيادة الاستراتيجية	25	0.857
رشاقة الاستشعار	6	0.726
رشاقة اتخاذ القرار	6	0.721
رشاقة التطبيق أو الممارسة	6	0.747
الرشاقة التنظيمية	18	0.872

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وباعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين (0.60 – 0.70) يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يتجاوز (0.70) يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008: 423)، وأن جميع قيم معاملات الثبات كما يظهرها الجدول رقم (1) تفوق (0.70)، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنه يمكن الاعتماد عليها إلى درجة كبيرة.

## (2) اختبار الصدق: Validity

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (0.843 – 0.934) مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأن الاستبانة صالحة لقياس ما صممت لقياسه، والجدول (2) يوضح ذلك.

## جدول رقم (2) معاملات صدق مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الصدق
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.843
تطوير راس المال البشري	0.862
الممارسات الأخلاقية	0.879

المقياس	معامل الصدق
تنفيذ الرقابة المتوازنة	0.850
القيادة الاستراتيجية	<b>0.926</b>
رشاقة الاستشعار	0.852
رشاقة اتخاذ القرار	0.849
رشاقة التطبيق أو الممارسة	0.864
الرشاقة التنظيمية	<b>0.934</b>

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

### و. توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (146) عامل، إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (118) استثمار، أي ما نسبته (80% تقريباً) من الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008؛ عبيد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وقد استغرقت عملية توزيع الاستثمارات وجمعها فترة امتدت إلى حوالي ستة أسابيع (15 أغسطس إلى 24 سبتمبر)، وذلك لإعطاء فرصة للحصول على أكبر نسبة ردود ممكنة، ويوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

### جدول (3) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	112	95%
	إناث	6	5%
	المجموع	118	100%
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	29	25%
	جامعي	78	66%
	ما فوق الجامعي	11	9%
مدة الخدمة	المجموع	118	100%
	أقل من 5 سنوات	13	11%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31	26%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	49	42%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	19	16%
	من 20 سنة فما فوق	6	5%
المجموع	118	100%	

يتبين من الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وعددهم (112) عامل، أي ما نسبته (95%) من حجم العينة، بينما لم يتجاوز عدد الإناث (6)، بما نسبته (5%) من إجمالي أفراد العينة، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة العمل في شركة المدار، حيث يقتصر عمل المرأة على الأعمال الإدارية والمالية، بينما يعمل الذكور في جميع الأقسام والوحدات سواء الإدارية أو الفنية كالتشغيل، الصيانة، الحركة، السلامة المهنية وغيرها، والتي قد لا تناسب طبيعة المرأة؛ كما تبين من الجدول (3) أن أغلب المشاركين هم من حملة المؤهلات الجامعية فما فوق، حيث بلغت نسبتهم حوالي (75%)، وهذا يعكس سياسة الشركة محل الدراسة نحو استقطاب وتوظيف العناصر المؤهلة، وكذلك يعزز الثقة في البيانات التي تم تجميعها من أفراد العينة، كما يتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن حوالي (63%) من المشاركين في الدراسة من ذوي الخبرة الذين بلغت مدة خدمتهم في الشركة 10 سنوات فأكثر، مما يشير إلى إلمام أفراد العينة بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها، ويزيد من الثقة في البيانات الأولية للدراسة، والنتائج المترتبة عليها.

#### ز. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences SPSS)، وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي كال تكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov، وذلك لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار التعددية الخطية Multicollinearity باستخدام عامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والتباين المسموح Tolerance، وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط Regression Analysis Simple لإيجاد أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية، وكذلك أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية.

## ثانياً: اختبار الفروض ومناقشة نتائج الدراسة:

تم تخصيص هذه الفقرة لعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض للإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك كما يلي:

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: والذي ينص على: ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الأتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة) من وجهة نظر العاملين؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بممارسة القيادة الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4): اجابات أفراد العينة تجاه أبعاد القيادة الاستراتيجية بالشركة محل الدراسة

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد القيادة الاستراتيجية
مرتفع	1	%68.6	0.489	3.43	7	تحديد التوجه الاستراتيجي
متوسط	3	%67.4	0.505	3.37	7	تطوير راس المال البشري
متوسط	4	%66.4	0.603	3.32	6	الممارسات الأخلاقية
متوسط	2	%67.8	0.610	3.39	5	تنفيذ الرقابة المتوازنة
متوسط	-	%67.6	0.413	3.38	25	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول (4) نلاحظ أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركة المدار الجديد بشكل عام متوسط، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات القيادة الاستراتيجية (3.38) وانحراف معياري (0.413) وهذا يشير إلى وجود قدر معتدل من الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية داخل الشركة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من (العبادي والعميدي، 2020)، دراسة (صويص والقبح، 2021)، دراسة (محمود وآخرون، 2023)، ودراسة (الشيخي والشيخي، 2022)، في حين اختلفت مع ما خلصت إليه دراسات كل من (الزهراني، 2018)، دراسة (النجار وقرمش، 2020)، ودراسة (بامرحول والحامد، 2022). كما تبين ان مستوى بعد تحديد التوجه الاستراتيجي جاء مرتفعاً، وقد حظي بأعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع أبعاد القيادة الاستراتيجية الأخرى، حيث بلغ (3.43)، وبوزن نسبي (68.6%)، يليه في

الترتيب بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة، بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وبوزن نسبي (67.8%)، كما تبين أن مستوى بعد تطوير رأس المال البشري كان متوسطاً أيضاً، حيث احتل المرتبة الثالثة على مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وبوزن نسبي (67.4%)، أما بعد الممارسات الأخلاقية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.32)، ووزن نسبي (66.4%).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير القيادة الاستراتيجية، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية

الأبعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تحديد التوجه الاستراتيجي	1	تملك الشركة رؤية واضحة تستند على تحليل دقيق لبيئتها.	3.49	0.824	مرتفع
	2	تتوقع الشركة التوقيت المناسب لإحداث التغييرات في مسارها الاستراتيجي	3.29	0.798	متوسط
	3	تعمل الشركة على مشاركة العاملين في تطوير رؤية الشركة	3.19	0.849	متوسط
	4	تجسد رؤية الشركة تراثها ومستقبلها المتوقع.	3.41	0.945	مرتفع
	5	تستفيد الشركة من تجارب الشركات المنافسة المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها.	3.21	0.950	متوسط
	6	تتسم رسالة الشركة بالوضوح والدقة والمرونة.	3.69	0.856	مرتفع
	7	غايات وأهداف الشركة واضحة لدى جميع العاملين بالشركة.	3.79	0.677	مرتفع
تطوير رأس المال البشري	8	لدى الشركة كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية وفنية جيدة.	3.69	0.745	مرتفع
	9	تركز الشركة على استقطاب موظفين ذوي كفاءات وقدرات متميزة.	3.25	0.836	متوسط
	10	تعمل الشركة على توفير مناخ تنظيمي للعاملين ذوي الكفاءات والخبرات.	3.28	0.785	متوسط
	11	تستخدم الشركة الحوافز المناسبة التي تحث الكفاءات والقدرات على زيادة الإنجاز.	3.48	0.834	مرتفع
	12	تعمل الشركة على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر.	3.24	0.854	متوسط
	13	تعقد الشركة الندوات والمؤتمرات لمناقشة أفكار الموظفين وتطوير مهاراتهم.	3.47	0.874	مرتفع
	14	تدعم الشركة أفكار العاملين الجديدة غير المألوفة.	3.20	0.809	متوسط
الممارسات الأخلاقية	15	تؤكد الشركة على تبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	3.31	0.870	متوسط
	16	تحث الشركة العاملين على التصرف وفقاً لللائحة السلوك الوظيفي.	3.28	0.794	متوسط
	17	تعمل الشركة على تنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي بما يتناسب مع جميع أصحاب المصلحة.	3.35	0.918	متوسط

الأبعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تنفيذ الرقابة المتوازنة	18	تقوم الشركة بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	3.19	0.876	متوسط
	19	تراعي الشركة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.42	1.033	مرتفع
	20	تتعامل الشركة بعدالة مع العاملين.	3.36	0.853	متوسط
	21	تقوم الشركة بالرقابة التنظيمية بشكل دائم.	3.47	0.958	مرتفع
	22	تطور الشركة أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصلحة.	3.17	0.880	متوسط
	23	تعطي الشركة أهمية متكافئة للرقابة المالية والإستراتيجية عند تطوير أنظمة الرقابة.	3.32	1.061	متوسط
	24	تعمل الشركة على رقابة عملية التنفيذ الاستراتيجي وتقييمها.	3.29	0.953	متوسط
	25	تدعم الشركة أنظمة الرقابة التي تعزز موقف الشركة وسمعتها في البيئة الخارجية.	3.68	0.712	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، و وفقاً للمجالات الآتية: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق أو الممارسة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات في مدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5): إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة

أبعاد الرقابة التنظيمية	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
رقابة الاستشعار	6	3.45	0.692	69.0%	1	مرتفع
رقابة اتخاذ القرار	6	3.30	0.621	66.0%	3	متوسط
رقابة التطبيق أو الممارسة	6	3.41	0.578	68.2%	2	مرتفع
الرقابة التنظيمية	18	3.38	0.549	67.6%		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (5) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد بشكل عام متوسط، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الرقابة التنظيمية (3.38)، وبانحراف معياري (0.549)، وبوزن نسبي (67.6%)، وهذا يشير إلى امتلاك الشركة لقدرات معقولة في استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها، إلا أن هذه القدرات لم تصل بعد إلى المستوى الذي يضمن سرعة ومرونة عالية في التعامل مع المتغيرات المتسارعة. كما أن البيانات تشير إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول ممارسات الرقابة التنظيمية، مما قد يعكس اختلاف مستوى التطبيق بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل الشركة. ويفهم من ذلك أن الشركة تمتلك أساساً مناسباً يمكن البناء عليه لتعزيز الرقابة التنظيمية، إلا أن تحقيق مستويات أعلى يتطلب مزيداً من التركيز على تنمية قدرات الشركة في رصد التغيرات البيئية، وتطوير نظم اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة التنفيذ، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرار في بيئة عمل ديناميكية تتسم بعدم التأكد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من (عبدالرحمن، 2022)، ودراسة (بن سالم وسليمان، 2023)، في حين اختلفت مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة (Felipe et al., 2017)، ودراسة (قنديل، 2020) التي أظهرت مستوى ممارسة مرتفع للرقابة التنظيمية. كما تبين أن مستوى بعد رقابة الاستشعار جاء مرتفعاً، وهو الأعلى بين أبعاد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.45)، وبوزن نسبي (69%)، يليه في الترتيب بعد رقابة التطبيق أو الممارسة، حيث حظي بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.41)، وبوزن نسبي مقداره (68.2%)، في حين جاء بعد رقابة اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة على مستوى أبعاد الرقابة التنظيمية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.30)، وبوزن نسبي مقداره (66%).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير الرقابة التنظيمية، وذلك كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد الرقابة التنظيمية

الابعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
رقابة الاستشعار	1	تشكل الشركة فريق متخصص لاستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	3.42	0.936	مرتفع
	2	تطور الشركة سياسات دائمة توجه للسوق الذي تعمل ضمنه.	3.31	1.067	متوسط
	3	تضع الشركة آليات استشعار توفر تدفق المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات.	3.54	0.883	مرتفع

الابعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
رقابة اتخاذ القرار	4	تكتشف الشركة الفرص والتهديدات في بيئتها وتستعد لها.	3.59	1.103	مرتفع
	5	البحث والتطوير من الأنشطة الأساسية في الشركة	3.37	1.189	متوسط
	6	تواكب الشركة حركة وتميز الشركات المنافسة.	3.43	1.008	مرتفع
	7	لدى الشركة قدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطورات الحديثة.	3.36	1.043	متوسط
	8	تمتلك الشركة قاعدة بيانات متميزة عن الأسواق والمنافسين لخدمة عملية صناعة القرار.	3.59	0.953	مرتفع
	9	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات للتواصل بين وحداتها الداخلية لدعم عملية اتخاذ القرار.	3.48	0.813	مرتفع
رقابة التطبيق أو الممارسة	10	تقوم الشركة بتطوير أنظمة رقابية استخباراتية على السوق تدعم عملية اتخاذ القرار.	3.23	0.861	متوسط
	11	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة التي توفرها دوائر خدمة العملاء عند اتخاذ القرارات.	3.06	0.918	متوسط
	12	تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية لصياغة القرارات المستقبلية.	3.09	0.960	متوسط
	13	تستطيع الشركة تعديل وإعادة هيكلة عملياتها في الوقت المناسب.	3.60	0.996	مرتفع
	14	تستفيد الشركة من المعلومات المتاحة حول التغيرات في عمليات الشركات المنافسة لتعديل عملياتها.	3.31	1.128	متوسط
	15	تستفيد الشركة من التحالفات التي تستهدف العمل لبناء علاقات طويلة الأجل.	3.15	0.957	متوسط
	16	تتمتع الشركة بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.	3.26	0.955	متوسط
	17	تستخدم الشركة الأساليب العلمية في كافة أنشطتها وعملياتها.	3.60	1.030	مرتفع
	18	تحرص الشركة على تقديم خدماتها لعملائها في الوقت المناسب.	3.51	0.701	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ج. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية

على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل اختبار الفرضية المشار إليها، ولكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من (5%)، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة One-Sample Kolmogorov-Smirnov

المتغير	Z-value	P-value
القيادة الاستراتيجية	0.094	0.106
الرقابة التنظيمية	0.108	0.068

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول (7) يتبين أن البيانات التي تم تجميعها حول متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value لكل من متغيري الدراسة أكبر من (5%)، وعليه يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة (أبعاد القيادة الاستراتيجية)، وذلك باستخدام اختبار التعددية الخطية Multicollinearity وتحديد قيم معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، والتباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث لا يتجاوز معامل التضخم (VIF) القيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (0.20)، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (8): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغيرات	VIF	Tolerance
تحديد التوجه الاستراتيجي	1.498	0.667
تطوير راس المال البشري	1.698	0.589
الممارسات الأخلاقية	1.521	0.658
تنفيذ الرقابة المتوازنة	1.252	0.799

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (8) نتائج فحص التعددية الخطية Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة باستخدام مؤشري (VIF, Tolerance) أن جميع قيم Tolerance كانت أعلى من (0.20)، حيث تراوحت بين (0.589 – 0.799)، كما أن جميع قيم VIF جاءت أقل بكثير من الحد الحرج (10)، حيث تراوحت بين (1.252 – 1.698). وتدل هذه النتائج على عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، وأنها تتمتع بدرجة جيدة من الاستقلالية، مما يعزز من إمكانية إجراء تحليل الانحدار.

وبعد التأكد من استيفاء شروط إجراء تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث جاءت النتائج كما هي مبينه في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	معاملات الانحدار المقدره $\beta$	قيمة T	Sig
الرقابة التنظيمية	القيادة الاستراتيجية	0.372	0.138	18.610**	0.493	4.314**	0.000
الثابت					1.718	4.416**	0.000

\*\* معنوية عند مستوى 0.01.

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً على الرقابة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.372) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية. كما تُظهر النتائج قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.138) وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تُفسّر ما نسبته (13.8%) من التباين في الرقابة التنظيمية.

كما تُظهر نتائج اختبار F دلالة النموذج ككل؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (18.610) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل مناسب ولديه قدرة تنبؤية ذات دلالة في تفسير الرقابة التنظيمية.

أما قيمة معامل الانحدار  $\beta$  فقد بلغت (0.493) وهذا يُشير إلى أن للقيادة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً معنوياً في الرقابة التنظيمية، بمعنى أنه عند ارتفاع ممارسة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإن الرقابة التنظيمية ترتفع بمقدار (0.493) وحدة. وهذا ما أكدته قيمة T التي بلغت (4.314) وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن القيادة الاستراتيجية تُعد متغيراً تنبؤياً جوهرياً يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في الرقابة التنظيمية. كما تُشير قيمة الثابت (1.718) إلى المستوى المتوقع للرقابة التنظيمية في حال كانت القيادة الاستراتيجية تساوي صفراً.

وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبادي والعميدي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي لمقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية في شركة أسبائيل للاتصالات، واتفقت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (محمد وآخرون، 2023) من وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية بديوان محافظة الأنبار. ومن ناحية أخرى، اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بن سالم وسليمان، 2023) التي خلصت إلى أن تأثير القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في قطاع الاتصالات كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً عند إدخال متغيرات تنظيمية أخرى.

**د. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:** هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis وذلك لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في تفسير التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية، والجدول (10) يعرض نتائج الاختبار.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية

Sig	قيمة T	معاملات الانحدار المقدر $\beta$		قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
		الثابت	للبعد					
0.000	3.400**	2.523	0.268	11.560**	0.091	0.301**	تحديد التوجه الاستراتيجي	الرقابة التنظيمية
0.000	3.293**	2.463	0.269	10.847**	0.086	0.292**	تطوير رأس المال البشري	
0.000	2.883**	2.354	0.284	8.311**	0.067	0.259**	الممارسات الأخلاقية	
0.000	6.965**	2.373	0.300	9.090**	0.073	0.270**	تنفيذ الرقابة المتوازنة	

\*\* معنوية عند مستوى 0.01.

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي (0.301) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، و أن قيمة F المحسوبة (11.560)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.091) وهذا يعني أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (9.10%) من التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية، بينما (87.2%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات أخرى، كما تظهر النتائج أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي (0.268)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي على الرقابة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.01). بمعنى أن زيادة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة تؤدي إلى رفع مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بقيمة (0.268)، وهذا ما أكدته قيمة T التي بلغت (3.400) عند مستوى معنوية (0.01).

كما تشير النتائج المبينة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط معنوي طردي بين بعد تطوير رأس المال البشري والرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد تطوير رأس المال البشري (0.292)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتبين أن قيمة F المحسوبة (10.847) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تطوير رأس المال البشري على والرقابة التنظيمية، كما أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن بعد تطوير رأس المال البشري يفسر فقط ما نسبته (8.6%) من التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية.

كذلك توضح نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) وجود ارتباط معنوي طردي بين بعد الممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد الممارسات الأخلاقية (0.259) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (8.311) وهي معنوية عند مستوى (0.01)،

كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لنموذج بعد الممارسات الأخلاقية حول الرقابة التنظيمية يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية، بينما تعزى النسبة المتبقية من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية لمتغيرات أخرى.

وبالنظر إلى الجدول (10) يتضح أيضاً وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة والرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبعدها تنفيذ الرقابة المتوازنة (0.270) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وأن قيمة F المحسوبة (9.090) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لنموذج بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة حول الرقابة التنظيمية يفسر ما نسبته (7.3%) من التباين الحاصل في ممارسة الرقابة التنظيمية، بينما النسبة المتبقية من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية تعود لمتغيرات أخرى.

بناءً على النتائج الواردة أعلاه خلص الباحثان إلى الآتي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تطوير رأس المال البشري على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الممارسات الأخلاقية على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنفيذ الرقابة المتوازنة على الرقابة التنظيمية بشركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

(1) مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية:

- جاء المستوى العام لممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي متوسطاً.

- فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية، فقد جاء بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة بمستوى متوسط، ثم على التوالي بعد تطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية بمستوى متوسط لكل منهما.

## (2) مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية:

- أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة الرقابة التنظيمية بالشركة كان متوسطاً.
- عند تحليل أبعاد الرقابة التنظيمية، جاء بعد رقابة الاستشعار في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه بعد رقابة التطبيق أو الممارسة بمستوى مرتفع، بينما جاء بعد رقابة اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط.

## (3) الأثر الإحصائي للقيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية:

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.01).
- أظهر معامل التحديد أن نموذج القيادة الاستراتيجية يفسر (13.8%) من التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية، بينما تعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى غير مشمولة في الدراسة.

## (4) الأثر الإحصائي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية:

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.01).
- كان بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر قدرة على تفسير التباين في ممارسة الرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، يليه بعد تطوير رأس المال البشري، ثم بعدي تنفيذ الرقابة المتوازنة، والممارسات الأخلاقية على التوالي.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل الأخذ بها، والمتمثلة في الآتي:

- (1) الاهتمام بتعزيز ودعم ممارسة القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، لما لها من دور إيجابي في الارتقاء بمستوى الرقابة التنظيمية وتعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك من خلال

تطوير قدرات القيادات الإدارية على صياغة توجهات استراتيجية مرنة، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، مع ترسيخ القيم والممارسات الأخلاقية، إلى جانب تحديث نظم الرقابة والمتابعة بما يعزز القدرة على استشعار التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة وكفاءة التنفيذ.

(2) العمل على تحسين نظم وآليات اتخاذ القرار داخل الشركة من خلال تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما يساهم في تسريع الاستجابة للتغيرات البيئية وتقليل المركزية التي قد تحد من الرقابة التنظيمية.

(3) إنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة لرصد وتحليل المتغيرات البيئية والتنافسية في قطاع الاتصالات، والاستفادة من نظم المعلومات الحديثة في دعم رقابة الاستشعار واتخاذ القرارات الاستباقية.

(4) الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، من خلال استقطاب وتعيين الكوادر المتميزة، وتوجيه برامج التدريب والتطوير نحو تنمية مهارات وقدرات العاملين المرتبطة بالمرونة، والابتكار، والعمل الجماعي، بما يدعم قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات ويسهم في تعزيز الرقابة التنظيمية.

(5) تعزيز رقابة التطبيق والممارسة من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإجراءات التشغيلية بهدف تقليل التعقيد الإداري، وتسهيل التنسيق بين الإدارات، وكذلك العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة، والتجريب، والتعلم من الأخطاء، وتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية، بما يسهم في دعم الرقابة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام.

(6) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك عن طريق زيادة حجم العينة وتوسيع نطاقها، أو إعادة الدراسة على قطاعات أو مؤسسات أخرى لتعزيز الثقة في نتائج الدراسة.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة عن القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسيادة الإستراتيجية.
- دراسة حول دور التحول الرقمي في تعزيز الرقابة التنظيمية.
- دراسة عن الرقابة التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

1. بامرحول، مهدي سالم والحامد، عبدالله محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن، مجلة جامعة عدن، (1)44، 364-319.
2. بن سالم، عبدالحكيم وسليمان، إلياس. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيلي \_ بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (1)8، 778-767.
3. حسن، صالح حسن. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي فرع أجدابيا. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - أجدابيا.
4. الزهراني، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (2)42، 238-189.
5. الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (2018). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال دور الذكاء التنظيمي: التطبيق في شركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، (26)7، 157-127.
6. الشيخ، أحمد سعد والشيخ، نورية سعد. (2022). واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية: دراسة تطبيقية على مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، (2)7، 91-70.
7. الصويص، محمد إبراهيم والقبيج، إيهاب سمير. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، (4)41، 106-87.
8. العبادي، هاشم فوزي والعميدي، ضرغام علي. (2020). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (28)12، 398-379.
9. العساسفة، نبيل والبشاشة، سامر. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (4)37، 320-279.
10. عمر، دعاء محمد السيد. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة كلية العلوم التربوية، (1)3، 87-40.
11. غازي، محمد علي. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (3)13، 205-175.
12. القطعاني، إدريس يونس. (2024). أثر الرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - أجدابيا.
13. قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. محمود، سعد علي ومحمد، علي أحمد وضاري، وعد سنجار. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2)19، 395-374.

15. محي الدين، علي محسن والعامري، عبده أحمد. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 4(1)، 482-509.
16. معتوق، طارق بوشعفة وغمومة، أسامة عمرو. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد في مدينة طرابلس، *مجلة الدراسات الاقتصادية والأعمال*، 13(1)، 223-258.
17. النجار، فايز جمعة وقرمش، فداء عبد الحميد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(1)، 79-94.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11–26.
- Al-Tani, H. (2020). The impact of strategic leadership on organizational excellence. *International Journal of Asian Social Science*, 12(7), 3–18.
- Arikan, C., & Enginoglu, D. (2016). A contemporary approach to strategic leadership. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 47(1), 1–6.
- Chen, J., Wang, D., & Pan, S. (2014). Understanding organizational agility development for government: A process model of resource configuration. *Journal Publication*, 8(1), 73–79.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). Sage Publications.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Felipe, C., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 1–23.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 1–23.
- Hamdan, H., & Abdulrahman, A. (2021). Effect of business intelligence system on organizational agility: Evidence from Syria. *Journal of Southwest Jiao Tong University*, 56(4), 287–299.
- Lim, W., Wang, Y., & Lee, K. (2020). Digital leadership and agility: How leaders influence agility in technological environments. *Journal of Business Research*, 123, 558–567.
- Mohamed, F., & Ismail, S. (2018). The concept and model of strategic leadership and its importance in increasing school achievement. *Journal of Social Science Research*, 12(1), 2568–2574.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Sarfraz, H., & Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: Simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40–47.
- Ussahawainitchakit, P. (2012). Effects of organizational learning and strategic leadership on competitive advantage as moderator. *Journal of International Business and Economics*, 12(1), 1–10.