

الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لبناء اليقظة التنظيمية داخل المنظمات: دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء



زينب ثائر توفيق الحربي

قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية البوليتكنك - كربلاء، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كربلاء، العراق.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 11 / 03 / 2026

المراجعة: 07 / 08 / 2026

قبول النشر: 18 / 08 / 2026

نشر الكتروني: 01 / 09 / 2026

تسلسل الصفحات: 60 - 71

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة الاستراتيجية، اليقظة التنظيمية، الحساسية الاستراتيجية، استدامة الأداء.

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لبناء اليقظة التنظيمية داخل المنظمات من خلال دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء، وتتبع أهمية البحث من كونه يتناول موضوعاً استراتيجياً حديثاً في قطاع حيوي يتسم بتقلبات بيئية وتشغيلية عالية مما يتطلب مستويات متقدمة من اليقظة التنظيمية لمواجهة التغيرات والمخاطر المحيطة، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية ذات الصلة بالقرار والمتابعة والتي بلغ عددها 123 فرداً، وتمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لوصف متغيرات الدراسة , وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين؛ تمثل الأول بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، والمسؤولية المشتركة)، فيما تمثل المحور الثاني أبعاد اليقظة التنظيمية (تمكين العاملين، الاحتفاظ بالموارد البشري، المرونة في العمل، المرونة في القواعد والإجراءات)، وفي ضوء تحليل البيانات الميدانية، أظهرت النتائج وجود دور مؤثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز اليقظة التنظيمية داخل الشركة المبحوثة، ولاسيما من خلال تحسين القدرة على استشعار التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها، بما يساهم في دعم الجاهزية التنظيمية واستدامة الأداء في بيئة عمل تتسم بعدم التأكد. اما اهم التوصيات فقد كانت تبني الرشاقة الاستراتيجية كمدخل إداري لتحقيق اليقظة التنظيمية في القطاع النفطي، من خلال بناء بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على مواجهة حالات عدم التأكد والأزمات المستقبلية.

المراسلة:

أسم الباحث: زينب ثائر توفيق الحربي

Email: zainab.tawfiq.ikr@atu.edu.iq

1. المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات تتسم بدرجة عالية من التعقيد والديناميكية، نتيجة تسارع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة، فضلاً عن التقلبات الاقتصادية والسياسية التي أصبحت سمة ملازمة لواقع الأعمال الحديث، وقد أفرز هذا الواقع ضغوطاً متزايدة على المنظمات، ولاسيما تلك العاملة في القطاعات الحيوية، مما استدعى ضرورة الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى تبني مداخل استراتيجية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، بما يضمن الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويعزز استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، وفي هذا الإطار، برزت الرشاقة الاستراتيجية بوصفها أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تمكن المنظمات من استشعار التغيرات البيئية في مراحلها المبكرة، وإعادة توظيف مواردها وقدراتها الجوهرية بكفاءة ومرونة، فضلاً عن دعمها في اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وواعية تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، إذ لم يعد التخطيط الاستراتيجي التقليدي، القائم على الافتراضات المستقرة، قادراً على مواكبة بيئات العمل المضطربة، مما أوجب التحول نحو استراتيجيات تركز على الحساسية الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة، وتكامل الأدوار والمسؤولية المشتركة في صناعة القرار.

ومن جانب آخر، تمثل اليقظة التنظيمية أحد المرتكزات الجوهرية في تعزيز جاهزية المنظمات لمواجهة حالات عدم التأكد، من خلال قدرتها على رصد الإشارات الضعيفة للفرص والتهديدات، وتطوير آليات التعلم التنظيمي، وتعزيز المرونة في الهياكل والقواعد والإجراءات، كما تساهم اليقظة التنظيمية في دعم تمكين العاملين، والمحافظة على الموارد البشرية الكفوءة، وتقليل مظاهر الجمود التنظيمي، بما يتيح للمنظمات التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وتتجلى أهمية التكامل بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية بصورة أكثر وضوحاً في القطاع النفطي، لا سيما في الشركات المعنية بتوزيع المنتجات النفطية، نظراً لما يتسم به هذا القطاع من حساسية عالية تجاه التغيرات الاقتصادية والسياسية والتشغيلية، فضلاً عن ارتباطه المباشر بالأمن الاقتصادي والخدمي للمجتمع، وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية كمدخل فاعل في تعزيز اليقظة التنظيمية [1]

[2]، داخل شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء، من خلال دراسة آراء العاملين فيها، وبما يسهم في تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في دعم الجاهزية التنظيمية وتعزيز الأداء المستدام.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة، فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية والبقطة التنظيمية في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما ما زالت محدودة ولا سيما تلك التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية كمدخل فاعل لبناء البقطة التنظيمية في القطاعات الخدمية الحيوية، وبشكل خاص في قطاع توزيع المنتجات النفطية في الدول النامية، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث والتحليل [1]، أما على الصعيد الميداني، فتعمل شركات توزيع المنتجات النفطية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتقلبات التشغيلية والتنظيمية [3]، الأمر الذي يتطلب مستويات متقدمة من البقطة التنظيمية، ومع ذلك، يلاحظ وجود تفاوت في قدرة بعض الفروع على استشعار التغيرات والاستجابة لها بالسرعة والكفاءة المطلوبة، فضلاً عن تحديات تتعلق بمرونة القواعد والإجراءات وتمكين العاملين [4]، مما يؤثر التساؤل حول مدى تنبؤ ممارسات الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البقطة التنظيمية داخل هذه الشركات، وعليه تتمحور المشكلة حول غموض طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في البقطة التنظيمية داخل شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء.

2. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من تناوله لمتغيرين استراتيجيين حديثين هما الرشاقة الاستراتيجية والبقطة التنظيمية، ومحاولته الربط بينهما في إطار تطبيقي داخل قطاع نفطي حيوي يتسم بارتفاع مستوى عدم التأكد والتقلبات البيئية، كما يسهم البحث في تقديم رؤية تحليلية تساعد المنظمات على تعزيز جاهزيتها التنظيمية وتحقيق الاستدامة في الأداء وتتجسد أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. يسهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً لبناء البقطة التنظيمية، وتسليط الضوء على أهمية البقطة التنظيمية في تعزيز القدرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها.
2. يقدم إطاراً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية داخل شركات توزيع المنتجات النفطية.
3. تساهم النتائج متخذ القرار في تعزيز المرونة التنظيمية وتمكين العاملين وتحسين سرعة الاستجابة.
4. يدعم جهود المؤسسات النفطية في تحقيق الاستدامة وضمان استمرارية الأداء في البيئات غير المؤكدة.

3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل في الآتي:

1. تحليل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده في إطار الفكر الإداري المعاصر، و توضيح مفهوم البقطة التنظيمية وأهميتها في تعزيز الجاهزية التنظيمية للمنظمات.
2. تشخيص مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء من وجهة نظر العاملين فيها.
3. تحديد مستوى البقطة التنظيمية السائد داخل الشركة المبحوثة.
4. اختبار طبيعة وقوة الدور الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في بناء وتعزيز البقطة التنظيمية داخل الشركة.

4. الرشاقة الاستراتيجية و البقطة التنظيمية

4.1. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها في المنظمات المعاصرة

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً ظهر في الأدبيات الإدارية المتخصصة استجابةً للتغيرات المتسارعة والضغوط التنافسية المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئات الأعمال المعاصرة، إذ برز هذا المفهوم بوصفه نموذجاً إدارياً يمكن المنظمات من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال إعادة تشكيل مواردها وقدراتها الجوهرية واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة وفي الوقت المناسب، بما يعزز قدرتها على البقاء والاستدامة في بيئات تتسم بعدم الاستقرار [5]، أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية والتكيف السريع مع التغيرات البيئية المتسارعة بشكل استباقي، بما يتيح لها الاستفادة من الفرص والتصدي للتهديدات وإدارة المفاجآت بفاعلية [6]، ويرى عدد من الباحثين أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح للمنظمات العاملة في البيئات المتغيرة، إذ تساهم في تعزيز القدرة على التنبؤ والاستجابة والتصرف بشكل استباقي للتغيرات البيئية، فضلاً عن تمكين المنظمة من معالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية [7]، كما عرفت بوصفها قدرة المنظمة على التعلم السريع، والتحول والتجديد المستمر، وإنتاج منتجات وخدمات مناسبة في المكان والزمان والسعر الملائم، بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة [8] ويرى آخرون أنها قدرة المنظمة على تصميم نظام استراتيجي يتمتع بمرونة عالية تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات [9] وفي السياق ذاته، تشير بعض الدراسات إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تركز على امتلاك رؤية وبصيرة مستقبلية تمكن المنظمة من قراءة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحديد المسار الاستراتيجي الصحيح، بما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع التغيرات البيئية، أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مجموعة من العمليات والخطوات التي تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، واقتناص الفرص والتخلص من التهديدات، عبر إعادة تجميع الموارد والقدرات والاستراتيجيات بشكل مرن وديناميكي [10]، ويُنظر إلى الرشاقة الاستراتيجية أيضاً على أنها فلسفة إدارية معاصرة تعكس قدرة الإدارة العليا على التكيف والمرونة والابتكار والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال، وتحويل التهديدات إلى فرص من خلال الاستجابة الاستباقية والسريعة [11]، وبذلك تُعد الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً استراتيجياً معاصراً يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة، وبناء قرارات استراتيجية مرنة، وتحقيق التفوق التنافسي والاستدامة في بيئات تتسم بعدم التأكد.

تكتسب الرشاقة الاستراتيجية أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر لكونها تمثل قدرة جوهرية تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية المتسارعة، والتعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر، وتحقيق التكيف المستمر بما يعزز قدرتها على البقاء والتفوق التنافسي، إذ تسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم الابتكار، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز المرونة التنظيمية، واستثمار الفرص المتاحة في البيئات الديناميكية، فضلاً عن دورها في بناء رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أداء مستدام في ظل المنافسة الشديدة [12] وتتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

1. تمكين المنظمات من إجراء تغييرات سريعة على أنشطتها وتحقيق ميزة المبادرة الأولى مقارنة بالمنافسين.
2. الإسهام في خلق مناخ تنظيمي يشجع الإبداع والمشاركة في صنع القرار وتوليد الأفكار الجديدة على مختلف المستويات التنظيمية.
3. تعزيز قدرة المنظمة على دمج المرونة في بيئة أعمالها من خلال الإبداع والانفتاح على التغيير واتخاذ القرارات السريعة والعقلانية
4. دعم بناء ثقافة تنظيمية رشيدة تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
5. تعزيز التبصر الاستراتيجي وقدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتغيير الاتجاه وتجنب الاصطدامات في البيئات المضطربة.
6. مساعدة المنظمات على تحليل كفاءاتها الأساسية وفهم بيئتها الخارجية وبناء رؤية مستقبلية صحيحة في ظل الأسواق المضطربة.
7. تمكين المنظمات من مواجهة التغيرات الديناميكية بسرعة وكفاءة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
8. دعم النمو والتوسع وتعزيز القدرة على التكيف والتجديد المستمر للبقاء في عالم الأعمال المتغير.

2.4. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل بناءً استراتيجيًا متعدد الأبعاد يعكس قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، وإعادة توجيه مواردها، واتخاذ قرارات مرنة وسريعة بما يضمن التكيف المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في بيئات تتسم بعدم التأكد والديناميكية [13]، وبالأستناد إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسة للرشاقة الاستراتيجية لكونها الأكثر شمولية وتكراراً في الدراسات السابقة وتمثل جوهر السلوك الاستراتيجي للمنظمات بصورة عملية قابلة للقياس [14, 15] وتشمل هذه الأبعاد الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة، إذ تعكس مجتمعة قدرة المنظمة على الاستشعار والتنبؤ، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي طويل الأمد، وبناء الأساس الداخلي للتميز، وتحويل الرؤية والاستشعار إلى قرارات وأفعال واقعية، بما ينسجم مع طبيعة المنظمات الخدمية والقطاعات الحيوية محل البحث [13].

1. الحساسية الاستراتيجية: تُعد الحساسية الاستراتيجية بُعداً محورياً من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، إذ تعكس قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والتعرّف على الفرص والتهديدات، وتعديل استراتيجياتها بصورة مرنة وسريعة، وتتمثل في الانتقال من التوقعات الجامدة إلى الاستشعار المستمر والانفتاح على المعلومات، بما يعزز التبصر الاستراتيجي ويدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب [16] كما تتطلب الحساسية الاستراتيجية مجموعة من القدرات مثل المسح البيئي، والتوقع، والتجريب، والانفتاح على الأفكار الجديدة، بما يمكن المنظمة من الاستجابة بصورة أسرع من المنافسين واغتنام الفرص المتاحة [17].
2. وضوح الرؤية الاستراتيجية: يمثل وضوح الرؤية الاستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي طويل الأمد بصورة واضحة ومشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة، ويسهم وضوح الرؤية في توحيد الجهود التنظيمية وتوجيه القرارات والموارد نحو أهداف محددة، بما يدعم التكيف المستمر مع التغيرات البيئية ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية منسجمة مع الواقع والمتغيرات [14].
3. القدرات الجوهرية: تُعد القدرات الجوهرية الأساس الداخلي الذي تستند إليه الرشاقة الاستراتيجية، إذ تمثل مجموعة المعارف والمهارات والموارد التنظيمية التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وتحقيق التميز التنافسي، وتسهم هذه القدرات في دعم المرونة الاستراتيجية وإعادة توجيه الموارد وفق متطلبات البيئة المتغيرة، تعزز قدرة المنظمة على استثمار الفرص والتعامل مع التهديدات بفاعلية [15].
4. سرعة الاستجابة: تعبّر سرعة الاستجابة عن البعد التنفيذي للرشاقة الاستراتيجية، إذ تمثل قدرة المنظمة على تحويل الاستشعار والرؤية الاستراتيجية إلى قرارات وإجراءات عملية في الوقت المناسب، وتُعد سرعة الاستجابة عاملاً حاسماً في مواجهة التغيرات البيئية وتقليل أثر المفاجآت، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع والمحافظة على موقعها التنافسي في البيئات الديناميكية [13].

3.4. مفهوم اليقظة التنظيمية وأهميتها

تُعد اليقظة التنظيمية (Organizational Vigilance) من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل العلوم التنظيمية والإدارية، إذ برزت بوصفها استجابة فكرية وعملية لتعقّد البيئات التنظيمية وتسارع التغيرات وعدم اليقين المحيط بالمنظمات المعاصرة، ويشير مفهوم اليقظة التنظيمية، في جوهره، إلى قدرة المنظمة على امتلاك وعي مستمر ومنهجي بما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال الرصد الدقيق للإشارات الضعيفة، والتغيرات الناشئة، والفرص والتهديدات المحتملة، بما يمكنها من الاستجابة المبكرة واتخاذ قرارات ملائمة في التوقيت الصحيح، ويعود أصل مصطلح اليقظة إلى الكلمة اللاتينية (Veille) التي تعني المراقبة أو السهر والانتباه الدائم، وهو ما يعكس حالة الاستعداد الذهني والتنظيمي لفهم التطورات المحيطة وعدم التعامل معها بوصفها أحداثاً عشوائية، بل كمعلومات ذات دلالة استراتيجية يمكن تحويلها إلى معرفة داعمة للقرار [18]، وتتجاوز اليقظة التنظيمية مجرد جمع المعلومات، لتشمل عمليات تفسيرها، وربطها بالسياق التنظيمي، وإدماجها في منظومة اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعلها آلية ديناميكية قائمة على التعلم المستمر والحساسية للسياق، وفي هذا الإطار، يُنظر إلى اليقظة التنظيمية بوصفها وعياً متقدماً يركّز على الحاضر من دون إغفال المستقبل، ويعتمد على فحص الافتراضات السائدة، ومناقشة التهديدات المحتملة، والانشغال البناء بإمكانية الفشل، بما يعزز

قدرة المنظمة على التكيف والمرونة [19]، وتؤكد الأدبيات الحديثة أن اليقظة التنظيمية تمثل قدرة محورية لإدارة الأحداث غير المتوقعة، من خلال الاعتماد على مهارتي التوقع والمرونة، بما يتيح للمنظمة استشعار المخاطر قبل تحولها إلى أزمات، واحتواء الانحرافات التشغيلية في مراحلها المبكرة [20]، كما ترتبط اليقظة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالانتباه للتفاصيل، والاعتراف بالأخطاء، واحترام الخبرات، والابتعاد عن مركزية السلطة في اتخاذ القرار، لصالح الاعتماد على المعرفة والخبرة المتراكمة داخل المنظمة [21]، وفي السياقات التنظيمية المعقدة، تسهم اليقظة في الانتقال من الأداء الروتيني إلى الأداء المتنبه، القادر على التعامل مع المفاجآت من خلال إعادة تشكيل العمليات وأساليب العمل بصورة مرنة [22]، وبذلك يمكن القول إن اليقظة التنظيمية تمثل إطاراً معرفياً وسلوكياً متكاملاً يعزز قدرة المنظمة على الاستدامة، من خلال تحسين جودة الإدراك، ودعم التفكير النقدي، وتوسيع نطاق البدائل الاستراتيجية، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية القرارات، والقدرة على التكيف، وتقليل مخاطر الفشل التنظيمي في البيئات شديدة الاضطراب [23].

تكتسب اليقظة التنظيمية أهمية متزايدة في المنظمات المعاصرة لكونها تمثل دليلاً عملياً يساعد على فحص التوقعات والتفكير بصورة مستمرة اعتماداً على الخبرات المتراكمة للعاملين، فضلاً عن دورها في إدراك التفاصيل الدقيقة في سياق العمل، وتحسين البصيرة التنظيمية، وتعزيز الأداء الوظيفي للأفراد أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية داخل المنظمة، كما تسهم اليقظة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتمكين المنظمات من التعامل الاستباقي مع التغيرات البيئية المتسارعة، بما يعزز قدرتها على التكيف ومواجهة التعقيد وعدم اليقين [20] وتتجلى أهمية اليقظة التنظيمية في الآتي:

1. تسهم في إدراك الأحداث والمواقف أثناء حدوثها، فضلاً عن اكتساب الخبرات التي تساعد المنظمة على اتخاذ قرارات فورية وأكثر دقة قائمة على أسس منطقية، وبما ينسجم مع طبيعة الأحداث والظروف التنظيمية الخاصة بها.
2. تميز المنظمات اليقظة بموثوقية عالية، إذ تمكنها من استشعار التغيرات البيئية والتعامل معها بطرائق استباقية من خلال توليد الأفكار الإبداعية.
3. تعزز قدرة إدارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتنوعة، ولاسيما في ظل ديناميكية بيئات العمل المتزايدة.

4.4. أبعاد اليقظة التنظيمية

أظهرت الجهود البحثية الحديثة أن اليقظة التنظيمية تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن اختزالها في بعد واحد، بل تتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية والإدراكية والتنظيمية التي تعمل بصورة تكاملية لدعم قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر، والتكيف، والاستجابة الفاعلة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة، وقد بينت دراسات عدد من الباحثين منهم [18] أن اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات يفرض تنوعاً في أبعاد اليقظة التنظيمية، الأمر الذي يدفع الباحث إلى اختيار الأبعاد الأكثر تأثيراً وحيوية بما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة ميدانها، وبناءً على ذلك، يعتمد البحث الحالي على مجموعة من الأبعاد التي ثبتت أهميتها في تمكين المنظمات من مواجهة الأزمات والتقلبات والأحداث غير المتوقعة، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والمرونة التنظيمية، وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ولاسيما ما ورد في دراسات كل من [20]، فقد تم الاتفاق على اعتماد خمسة أبعاد رئيسة لقياس اليقظة التنظيمية في هذه الدراسة، لما تمثله من شمولية وقدرة تفسيرية عالية، فضلاً عن انساقها مع الإطارين النظري والتطبيقي للبحث، وإسهامها في تحليل كيفية استجابة المنظمات للأحداث غير المتوقعة والتغيرات البيئية المتسارعة، وبناءً على ذلك، ستتم دراسة اليقظة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية:

1. تمكين العاملين: يُعد تمكين العاملين أحد الأبعاد الجوهرية لليقظة التنظيمية، إذ يعكس مدى منح المنظمة للعاملين الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتوفير الصلاحيات التي تمكنهم من الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، ويسهم التمكين في تعزيز وعي العاملين بسياق العمل، وزيادة قدرتهم على ملاحظة الإشارات المبكرة للمشكلات والفرص، بما يدعم اليقظة التنظيمية على المستوى التشغيلي، كما أن تمكين العاملين يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في المنظمة [18].
2. الاحتفاظ بالموارد البشري: ويمثل بُعداً أساسياً في بناء اليقظة التنظيمية، لكونه يسهم في المحافظة على الخبرات والمعارف المتراكمة داخل المنظمة، فالمنظمات التي تنجح في تقليل معدلات الدوران الوظيفي تحتفظ بذاكرة تنظيمية قوية تمكنها من فهم الأنماط المتكررة للأحداث، واستيعاب الدروس المستفادة من التجارب السابقة، كما أن الاستقرار الوظيفي يعزز قدرة العاملين على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ويدعم الاستجابة الفاعلة للأزمات والتقلبات البيئية، مما يجعل اليقظة التنظيمية أكثر رسوخاً واستدامة [24].
3. المرونة في العمل: هي قدرة المنظمة على تكييف أساليب العمل، وتنظيم المهام، وإعادة توزيع الموارد بما يتلاءم مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية، وتُعد هذه المرونة من المتطلبات الأساسية لليقظة التنظيمية، إذ تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة قبل تفاقم أثارها، كما تسمح المرونة في العمل بدراسة المواقف الطارئة وتحليلها بدقة، واتخاذ إجراءات تصحيحية تقلل من المخاطر المحتملة، وتدعم التعلم التنظيمي المستمر [22].
4. المرونة في القواعد والإجراءات: تعكس المرونة في القواعد والإجراءات قابلية الأنظمة واللوائح التنظيمية للتعديل بما ينسجم مع متطلبات الواقع العملي والتغيرات البيئية المتسارعة، فالمنظمات اليقظة لا تنقيد بإجراءات جامدة قد تعيق سرعة الاستجابة، بل تعتمد على قواعد مرنة تسمح بالتصرف السريع من دون الإخلال بالأهداف الاستراتيجية، وتسهم هذه المرونة في تقليل التعقيد التنظيمي، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتقلبات غير المتوقعة، مع الحفاظ على هويتها التنظيمية [25].

5. الإطار العملي

تُجرى التحليلات الإحصائية للبيانات التي الواردة من الميدان و من خلال الاستبانة الموزعة على عينة البحث، بهدف تشخيص مستوى توافر متغيري الدراسة الرشاقة الاستراتيجية والبقطة التنظيمية وأبعادهما في بيئة التطبيق، فضلاً عن تقديم فهم أعمق للخصائص الديموغرافية للمبحوثين لما لها من دور في تفسير نتائج الاختبارات اللاحقة.

1.5. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

يبين الجدول (1) توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة البحث البالغة (123) فرداً من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء لشركة توزيع المنتجات النفطية، والمصنفة وفق (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي)، مع عرض التكرارات والنسب المئوية لكل فئة.

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
79.67%	98	ذكر	النوع الاجتماعي
20.33%	25	أنثى	
13%	16	25 سنة فأقل	العمر
32.52%	40	26-35	
30%	37	36-45	
16.26%	20	46-55	
8.13%	10	56 فأكثر	
1%	1	دكتوراه	التحصيل الدراسي
4.8%	6	ماجستير	
8.13%	10	دبلوم عالٍ	
66.66%	82	بكالوريوس	
19.5%	24	أخرى	

(123 = n)

يتضح من الجدول (1) الآتي:

- النوع الاجتماعي: يتضح أن الذكور يشكلون الغالبية بنسبة 79.67% ممثلين في 98 فرداً، في حين تشكل الإناث نسبة 20.33% ممثلة في 25 فرداً من إجمالي العينة، ويعكس هذا التوزيع الطبيعة التشغيلية لبيئة العمل في الشركة، التي تتطلب تواجداً أكبر للذكور مع وجود تمثيل ملحوظ للإناث في الأعمال الإدارية والمساعدة والذي يكون ربما بسبب طبيعة الأعمال التي تتطلب ذلك.
- العمر: تبين أن الفئة العمرية (26-35 سنة) تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 32.52% وبواقع 40 فرداً، تليها الفئة (36-45 سنة) بنسبة 30% وبواقع 37 فرداً، ثم الفئة (46-55 سنة) بنسبة 16.26% وبواقع 20 فرداً، أما الفئة (25 سنة فأقل) فقد بلغت نسبتها 13% وبعدها 16 فرداً، في حين جاءت الفئة (56 سنة فأكثر) بأقل نسبة بلغت 8.13% وبعدها 10 أفراد، ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين يقعون ضمن الفئات العمرية المنتجة التي تمتلك خبرة ميدانية وقدرة على التفاعل مع متطلبات العمل.
- التحصيل الدراسي: يظهر أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 66.66% وبعدها 82 فرداً، تليهم فئة (أخرى) بنسبة 19.5% وبعدها 24 فرداً، ثم حملة الدبلوم العالي بنسبة 8.13% وبعدها 10 أفراد، وحملة الماجستير بنسبة 4.8% وبعدها 6 أفراد، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة 1% وبعدها فرد واحد، ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل الوظيفي للشركة الذي يعتمد بصورة رئيسة على الكوادر الحاصلة على شهادة البكالوريوس في إدارة وتشغيل الأنشطة المختلفة.

2.5. اختبار الثبات

تم إجراء اختبار الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، بهدف التحقق من مدى اتساق الفقرات في قياس المتغيرات التي صُممت لأجلها، ويُعد هذا المعامل من أكثر المقاييس استعمالاً في البحوث الإدارية والسلوكية لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس البعد نفسه. وتتراوح قيم معامل ألفا بين (0-1)، إذ تشير القيم الأقرب إلى (1) إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي وموثوقية أداة القياس، في حين يُعد الحد الأدنى المقبول علمياً هو (0.70)، بما يعكس صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. ولغرض التحقق من اتساق فقرات أداة الدراسة، تم تطبيق اختبار (Cronbach's Alpha) على متغيرات البحث الرئيسية، فضلاً عن المقياس الكلي، كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)

المتغيرات والمقاييس	عدد الفقرات	قيمة الثبات
الرشاقة الاستراتيجية	25	0.884
البقطة التنظيمية	20	0.861
المقياس الكلي	45	0.931

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات لمتغيري البحث وكذلك للمقياس الكلي قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق واختبار فرضيات البحث بثقة علمية.

3.5. اختبار التوزيع الطبيعي

تُختار الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لخصائص توزيع البيانات؛ فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أمكن استعمال الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والعكس صحيح، ولغرض التحقق من طبيعة توزيع بيانات متغيري الدراسة، تم اعتماد

اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، يبين الجدول (3) أن بيانات متغيري البحث؛ الرشاقة الاستراتيجية والبقطة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، إذ إن قيم معنوية الاختبار (Sig.) لكل منهما كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يجيز استعمال الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	إحصاء الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
الرشاقة الاستراتيجية	0.082	123	0.091
البقطة التنظيمية	0.079	123	0.108

4.5. التحليل الوصفي للمتغيرات

تم اعتماد أدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة، لما لهذه الأدوات من أهمية في تشخيص الاتجاهات المركزية للبيانات ودرجة تشتتها بين فقرات كل بُعد، بما يسهم في تكوين صورة واضحة عن مستوى توافر المتغيرات داخل بيئة التطبيق، تم تفسير الأوساط الحسابية وفق المقياس المعتمد؛ (5.00-4.21 مرتفع جداً، 3.41-4.20 مرتفع، 2.61-3.40 معتدل، 1.81-2.60 ضعيف، 1.00-1.80 ضعيف جداً).

الجدول (4) التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	البُعد والمتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	مستوى الاتفاق
1	الحساسية الاستراتيجية	3.88	0.71	18.30%	77.6%	مرتفع
2	وضوح الرؤية	3.74	0.76	20.32%	74.8%	مرتفع
3	القدرات الجوهرية	3.92	0.69	17.60%	78.4%	مرتفع
4	سرعة الاستجابة	3.81	0.73	19.16%	76.2%	مرتفع
5	المسؤولية المشتركة	3.69	0.79	21.41%	73.8%	مرتفع
	المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية	3.81	0.66	17.32%	76.2%	مرتفع
1	تمكين العاملين	3.76	0.77	20.48%	75.2%	مرتفع
2	الاحتفاظ بالموارد البشري	3.83	0.72	18.80%	76.6%	مرتفع
3	المرونة في العمل	3.91	0.68	17.39%	78.2%	مرتفع
4	المرونة في القواعد والإجراءات	3.70	0.81	21.89%	74.0%	مرتفع
	المتغير التابع: البقطة التنظيمية	3.80	0.70	18.42%	76.0%	مرتفع

من الجدول (4) يتضح إن المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية له وسط حسابي بلغ 3.81 أي مستوى توافر مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.66 مما يدل على وجود تشتت قليل في آراء أفراد العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ 17.32%، وهو مؤشر واضح على تجانس استجابات الباحثين، ليحتل هذا المتغير الترتيب الأول بين متغيري البحث.

أما تحليل أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية فقد أظهر ما يأتي:

1. الحساسية الاستراتيجية: بلغ وسطه الحسابي 3.88 وهو مستوى مرتفع، مع انحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 18.30%، كما تشير نسبة الاتفاق البالغة (77.6%) إلى وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لأهمية متابعة المتغيرات البيئية والتعامل مع المؤشرات الاستراتيجية بصورة فاعلة، مما يعكس امتلاك المنظمة قدرة جيدة على استشعار التحديات والفرص المستقبلية.

2. وضوح الرؤية: بلغ وسطه الحسابي 3.74، بانحراف معياري 0.76، ومعامل اختلاف 20.32%، في حين بلغت نسبة الاتفاق (74.8%)، وهو ما يدل على أن العاملين يمتلكون تصوراً واضحاً نسبياً بشأن التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي يسهم في توحيد الجهود وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. ليحتل الترتيب الثاني.

3. القدرات الجوهرية: سجل هذا البعد أعلى وسط حسابي بلغ 3.92 بمستوى توافر مرتفع، وانحراف معياري 0.69 يدل على تشتت قليل، ومعامل اختلاف 17.60% مما يعكس تجانساً واضحاً في الآراء، كما حقق هذا البعد نسبة اتفاق بلغت (78.4%)، وهي من أعلى النسب بين الأبعاد، مما يعكس امتلاك المنظمة لمجموعة من الإمكانيات والمهارات الجوهرية التي تساعدها على تحقيق التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية.

4. سرعة الاستجابة: حقق وسطاً حسابياً قدره 3.81، وانحرافاً معيارياً 0.73، ومعامل اختلاف 19.16%، وتشير نسبة الاتفاق البالغة (76.2%) إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات والتحديات بمرونة وسرعة مناسبة، وهو ما يعزز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

5. المسؤولية المشتركة: سجل أدنى وسط حسابي بين الأبعاد بلغ 3.69 مع انحراف معياري 0.79 ومعامل اختلاف 21.41%، في حين بلغت نسبة الاتفاق (73.8%)، مما يدل على وجود مستوى جيد من التعاون والمشاركة بين العاملين في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، بما يسهم في تعزيز روح العمل الجماعي داخل المنظمة.

6. المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية: حقق المتغير ككل نسبة اتفاق بلغت (76.2%)، مما يعكس تمتع المنظمة بمستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتنظيمية.

7. تمكين العاملين: سجل وسطاً حسابياً 3.76، وانحرافاً معيارياً 0.77، ومعامل اختلاف 20.48%، وتشير نسبة الاتفاق البالغة (75.2%) إلى وجود اهتمام ملحوظ بمنح العاملين الصلاحيات والمرونة في أداء الأعمال، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى المبادرة وتحسين الأداء الوظيفي.

8. الاحتفاظ بالموارد البشري: بلغ وسطه الحسابي 3.83، وانحراف معياري 0.72، ومعامل اختلاف 18.80%، في حين بلغت نسبة الاتفاق (76.6%)، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو المحافظة على الكفاءات البشرية وتوفير بيئة عمل تساعد على الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات التسرب.
9. المرونة في العمل: حقق أعلى وسط حسابي بلغ 3.91 بمستوى مرتفع، وانحراف معياري 0.68 ومعامل اختلاف 17.39%، في حين حقق هذا البعد نسبة اتفاق مرتفعة بلغت (78.2%)، وهو ما يدل على قدرة المنظمة على تكييف أنظمة العمل وأساليبه بما يتلاءم مع متطلبات العمل والظروف المتغيرة.
10. المرونة في القواعد والإجراءات: جاء بوسط حسابي 3.70، وانحراف معياري 0.81، ومعامل اختلاف 21.89%، كما تشير نسبة الاتفاق البالغة (74.0%) إلى وجود درجة جيدة من المرونة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية، بما يسمح بتسهيل العمل وتحقيق قدر أكبر من الانسيابية الإدارية.
11. أما المتغير التابع اليقظة التنظيمية فقد بلغ وسطه الحسابي 3.80 أي مستوى توافر مرتفع، وانحراف معياري 0.70 يشير إلى تشتت قليل، ومعامل اختلاف 18.42% يدل على تجانس واضح في آراء العينة، وبلغت نسبة الاتفاق الكلية (76.0%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من اليقظة التنظيمية لدى المنظمة، وقدرتها على متابعة المتغيرات المحيطة وتحليلها بما يدعم اتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية. ليأتي في الترتيب الثاني بعد الرشاقة الاستراتيجية،

5.5. النتائج والمناقشة

1.5.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية

يبين الجدول (5) طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية مقدار 0.842، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين، وبما أن قيمة احتمالية الخطأ (Sig.) بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، فإن العلاقة تُعد ذات دلالة إحصائية عالية، مما يتيح قبول الفرضية الرئيسية الأولى،

كما تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية، مما يعكس أن تعزيز ممارسات الرشاقة داخل المنظمة يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى اليقظة التنظيمية وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنظيمية. ويُظهر التحليل أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة، والمسؤولية المشتركة، تؤدي دوراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمة على المتابعة المستمرة للمتغيرات والتكيف معها بمرونة وكفاءة. كما تعكس النتائج أن وضوح التوجهات الاستراتيجية وتكامل القدرات التنظيمية يساهمان في تحسين قدرة العاملين على استشعار التغيرات والتعامل معها بفاعلية، الأمر الذي يدعم بناء بيئة تنظيمية أكثر يقظة واستعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية

ت	البعد	قيمة الارتباط	عدد المفردات	قيمة احتمالية الخطأ
1	الحساسية الاستراتيجية	0.801	123	0.000
2	وضوح الرؤية	0.768	123	0.000
3	القدرات الجوهرية	0.829	123	0.000
4	سرعة الاستجابة	0.784	123	0.000
5	المسؤولية المشتركة	0.752	123	0.000
	المتغير الكلي: الرشاقة الاستراتيجية	0.842	123	0.000

2.5.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في اليقظة التنظيمية

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الحد الثابت 1.239 (α) وهي تمثل الحد الأدنى المتوقع لليقظة التنظيمية عند ثبات الرشاقة الاستراتيجية، وبلغ معامل الانحدار 0.894 (β) مما يدل على تأثير طردي قوي؛ أي أن زيادة الرشاقة الاستراتيجية تقود إلى ارتفاع مباشر وكبير في اليقظة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد (R²) 0.799، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر 79.9% من التباين في اليقظة التنظيمية، وقد بلغت قيمة اختبار 182.640 (F) وبمعنوية 0.000، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي ودلالته، وتشير هذه النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد متغيراً حاسماً في تفسير مستوى اليقظة التنظيمية داخل الشركة المبحوثة، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في اليقظة التنظيمية

ت	البعد	A	B	R ²	R=√R ²	اختبار F	المعنوية
1	الحساسية الاستراتيجية	1.124	0.782	0.611	0.782	150.382	0.000
2	وضوح الرؤية	1.276	0.741	0.549	0.741	133.907	0.000
3	القدرات الجوهرية	1.091	0.806	0.650	0.806	160.114	0.000
4	سرعة الاستجابة	1.359	0.768	0.590	0.768	142.775	0.000
5	المسؤولية المشتركة	1.468	0.821	0.674	0.821	168.993	0.000
	المتغير الكلي: الرشاقة الاستراتيجية	1.239	0.894	0.799	0.894	182.640	0.000

6. الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء كان مرتفعاً، مما يعكس امتلاك الشركة قدرة جيدة على استشعار التغيرات البيئية والتكيف معها بصورة مرنة وسريعة .

2. تبين أن القدرات الجوهرية جاءت في المرتبة الأولى بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وهو ما يدل على امتلاك الشركة لمهارات ومعارف تنظيمية تساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها التنظيمي .
3. كشفت النتائج أن بُعد المسؤولية المشتركة حصل على أدنى مستوى نسبي بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، مما يشير إلى حاجة الشركة إلى تعزيز ثقافة المشاركة وتحمل المسؤولية بين العاملين والإدارات المختلفة.
4. أظهرت الدراسة أن مستوى اليقظة التنظيمية داخل الشركة كان مرتفعاً، الأمر الذي يعكس قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والأحداث غير المتوقعة بكفاءة مناسبة .
5. بينت النتائج أن المرونة في العمل جاءت في المرتبة الأولى ضمن أبعاد اليقظة التنظيمية، مما يدل على قدرة الشركة على تكييف إجراءات العمل وإعادة تنظيم الموارد وفقاً للظروف والمتغيرات البيئية .
6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.842)، مما يؤكد أن ارتفاع مستوى الرشاقة الاستراتيجية يسهم في تعزيز اليقظة التنظيمية داخل الشركة .
7. تبين أن القدرات الجوهرية كانت من أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ارتباطاً باليقظة التنظيمية، مما يعكس أهمية الموارد والمهارات التنظيمية في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع التغيرات البيئية.
8. أكدت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير معنوي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في اليقظة التنظيمية، إذ فسرت الرشاقة الاستراتيجية ما نسبته (79.9%) من التباين في اليقظة التنظيمية، مما يدل على قوتها كمدخل استراتيجي لتعزيز الجاهزية التنظيمية.
9. أظهرت الدراسة أن المسؤولية المشتركة كان لها تأثير قوي في تعزيز اليقظة التنظيمية، الأمر الذي يوضح أهمية إشراك العاملين في تحمل المسؤوليات وصنع القرارات لزيادة مستوى الانتباه والاستجابة داخل المنظمة.
10. خلص البحث إلى أن تبني ممارسات الرشاقة الاستراتيجية يسهم في تحسين قدرة الشركة على مواجهة بيئة العمل المتغيرة وغير المؤكدة في القطاع النفطي.

7. التوصيات

1. تعزيز تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة من خلال تطوير آليات استشعار التغيرات البيئية ومتابعة المؤشرات التشغيلية بصورة مستمرة، بما يعزز سرعة التكيف مع المتغيرات.
2. الاستثمار في تطوير القدرات الجوهرية للعاملين عبر برامج تدريب تخصصية ودورات مستمرة، بهدف رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات التنظيمية والبيئية.
3. تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة بين الإدارات والعاملين من خلال إشراكهم بصورة أكبر في صنع القرار وتوزيع المسؤوليات، بما يدعم التعاون ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي.
4. دعم اليقظة التنظيمية عبر إنشاء نظم داخلية للرصد والمتابعة المبكرة للمشكلات والفرص، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استباقية أكثر فاعلية.
5. زيادة المرونة في العمل من خلال إعادة تصميم الإجراءات التشغيلية بصورة تسمح بسرعة التكيف مع الظروف الطارئة والمتغيرات البيئية المختلفة.
6. العمل على ترسيخ العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية واليقظة التنظيمية عبر تضمينها ضمن الخطط الاستراتيجية والسياسات الإدارية للشركة.
7. الاهتمام بتنمية القدرات الجوهرية بوصفها من أكثر الأبعاد تأثيراً في اليقظة التنظيمية، وذلك من خلال دعم التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين.
8. تعزيز سرعة الاستجابة التنظيمية من خلال تقليل التعقيدات الإدارية وتبسيط الإجراءات، بما يضمن سرعة اتخاذ القرار وتقليل فجوة التعامل مع المتغيرات المفاجئة.
9. تشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة في معالجة المشكلات التنظيمية وتقديم المقترحات التطويرية، بما يعزز الشعور بالانتماء ويرفع مستوى اليقظة داخل المنظمة.
10. تبني الرشاقة الاستراتيجية كمدخل إداري حديث لتحقيق اليقظة التنظيمية في القطاع النفطي، من خلال بناء بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على مواجهة حالات عدم التأكد والأزمات المستقبلية.

8. مواد تكميلية

(لا يوجد).

9. مساهمات المؤلفين

زينب ثائر توفيق الحربي: اعداد البحث بالكامل.

10. التمويل

(لا يوجد).

11. بيان توافر البيانات

تم الحصول على البيانات من خلال استمارة استبيان اجريت في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء.

12. شكر و تقدير

تتقدم الباحثة بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى إدارة وموظفي شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع كربلاء المقدسة؛ وذلك لتعاونهم المثمر وجهودهم المتميزة في تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية ورفدنا بالبيانات الإحصائية اللازمة، ونخص بالذكر كوادرم المهنية لما أبدوه من دقة في العمل وحسن استقبال، متمنين للشركة ودوائرها دوام التقدم والارتقاء خدمة لوطننا العزيز.

13. تضارب المصالح

تعلن المؤلفة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

14. إعلان استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (AI)

أثناء إعداد هذا العمل، استعمل المؤلفون ترجمة كوكل (Google translate)، بعد استعمال هذه الأداة، راجع المؤلفون المحتوى وحرروه حسب الحاجة، ويتحملون المسؤولية الكاملة عن محتوى المنشور.

References

- [1] Azzouz, N. (2023). Strategic vigilance and its role in achieving organizational agility in the Algerian institution: A case study of Saidal Complex, Annaba Branch. *Journal of Economy and Human Development*, 14(1), 270–282. <https://asjp.cerist.dz/en/article/227724>
- [2] Al-Murshidi, Z. K. H., & Al-Shammari, A. A. A. (2022). Role of entrepreneurial alertness in enhancing strategic agility. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business*, 3(1), 83–106. DOI: [10.56967/ejfb202220](https://doi.org/10.56967/ejfb202220)
- [3] Al-Shammari, S. H., & Al-Jubouri, M. M. L. (2018). Role of the procurement strategy in achieving integrated industrial distribution: Case study in the General Company for the Distribution of Oil Products. *Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection*, 10(2), 39–54. <https://kiqp.net/bibliography/178099>
- [4] Shalaby, Y. F. A., & Saad, M. (2025). The role of strategic agility in improving sustainable organizational performance by enhancing competitive advantages in the petroleum sector. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 16(2). <https://jces.journals.ekb.eg>
- [5] Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129–149. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>
- [6] Hagen, T. S., Young, M., Mack, P., Grochowski, J., Kangas, K. W., & Fosnacht, D. R. (2019). *Test Sample Production Report Torrefaction of Ponderosa Pine Chips*. University of Minnesota Duluth. <https://conservancy.umn.edu/items/22b505ac-0eab-4d5f-a1f4-15eef07e09e6>
- [7] Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting. <https://aaltoodoc.aalto.fi/items/01af15c4-b876-4db2-bf4b-6ad2bc374674>
- [8] Murungi, A. M., (2015), influence of strategic agility on competitive capability of private universities in kenya, master's Thesis of business administration (MBA), school of business, university of nairobi. <http://hdl.handle.net/11295/90302> (University of Nairobi)
- [9] Alsharah, A. M. T. (2020). Impact of strategic agility determinants and dimensions on institutional performance excellence in government institutions in the hashemite kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 29–44. <https://elibrary.ru/item.asp?id=76171783>
- [10] Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2396528. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528>
- [11] Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*, 31–53. <https://ijbeg.com/index.php/1/article/download/78/108>
- [12] Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). *Agile strategy management in the digital age*. Springer, Cham.. ISBN/10.1007/978-3-319-76309-5. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>
- [13] Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95–118. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166447>
- [14] Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100738. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425319302649>
- [15] Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100739. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>

- [16] Liu, y. (2010), implementing sustainable competitive advantage for proactive operations in global turbulent business environments, Thesis of Industrial Management 19, Universitas Wasaensis. <https://osuva.uwasa.fi/bitstreams/a8505a31-fb04-4111-806a-91ffa7163226/download> . , ISBN: 978-952-476-319-6 (Universitas Wasaensis), Handle: 10138/23472
- [17] Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2017.086323>
- [18] Al-Shilma, M. A. A., & Al-Bayati, B. G. H. (2020). Integrated organizational vigilance and supply chain impacts on the quality of work life: A survey of the views of employees at Ibn Al-Atheer teaching hospital for children. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), 805-812.
- [19] Kozomara, M. (2022). Mindfulness: A Systematic Review. <https://uwindsor.scholaris.ca/items/a3eac195-6b03-4f0b-beb2-97f8d241a174>
- [20] Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of management learning & education*, 11(4), 722-735. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002C> .
- [21] Barry, D., & Meisiek, S. (2010). Seeing more and seeing differently: Sensemaking, mindfulness, and the workarts. *Organization studies*, 31(11), 1505-1530. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840610380802>
- [22] Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of management learning & education*, 10(2), 188-203. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188>
- [23] Schoemaker, P. J., & Day, G. S. (2020). Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors. *Futures & Foresight Science*, 2(1), e24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ffo2.24>
- [24] Kelemen, P., Born, E., & Ondráček, T. (2020). Theorizing on the connection between organizational and individual mindfulness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1813-1829. <https://hrcak.srce.hr/file/369845> , DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1761852>
- [25] Lee, N. C. A., & Liu, G. H. W. (2023). Organizational mindfulness perspective on driving enterprise system adaptation and organizational agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5290-5303. , DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3236316>

المصادر

- [1] عزوز، نور الدين. (2023). البقطة التنظيمية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال-فرع عنابة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 14(1)، 270-282. <https://asjp.cerist.dz/en/article/227724>
- [2] المرشدي، زهران كريم حمزة، والشمرى، أحمد عبد الله أمانة. (2022). دور البقطة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية. مجلة الريادة للمال والأعمال، 13(1)، 83-106. DOI: [10.56967/ejfb202220](https://doi.org/10.56967/ejfb202220)
- [3] الشمرى، سمر حمزة، والجوري، محمد معيوف لفتة. (2018). دور التدبير في تحقيق التوزيع الصناعي المتكامل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك. 10(2)، 39-54. رابط مستودع المجلات العراقية. <https://kiqp.net/bibliography/178099>
- [4] شلبي، ياسمين فهمي عبد العزيز، وسعد، محمد. (2025). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي المستدام من خلال تعزيز المزايا التنافسية في قطاع البترول. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(2)، 445-480. رابط بوابة المحتوى العلمي. <https://jces.journals.ekb.eg>
- [5] ريد، جيه. إتش. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثر عمر الشركة والاضطراب البيئي. مجلة الاستراتيجية والإدارة، 14(2)، 129-149. DOI: [10.1108/JSMA-07-2020-0178](https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178)
- [6] هاغن، تي. إس. يونغ، إم. مالك، بي. غروتشوفسكي، جيه. كانغاس، كيه. ديلبو، وفوسناخت، دي. آر. (2019). تقرير إنتاج عينات الاختبار لتحخيص رقائق صنوبر بونديروسا. جامعة مينيسوتا دولوث <https://conservancy.umn.edu/items/22b505ac-0eab-4d5f-a1f4-15eef07e09e6>
- [7] سانتالا، م. (2009). الرشاقة الاستراتيجية في شركة خدمات أعمال صغيرة كثيفة المعرفة: دراسة حالة استشارات SWOT [رسالة علمية]. جامعة ألتو. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/01af15c4-b876-4db2-bf4b-6ad2bc374674>
- [8] مورونغي، أ. م. (2015). أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة في كينيا [رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال]. كلية إدارة الأعمال، جامعة نيروبي. <http://hdl.handle.net/11295/90302>
- [9] الشرح، أ. م. ت. (2020). أثر محددات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الدولية لإدارة الأعمال، 11(5)، 29-44. <https://elibrary.ru/item.asp?id=76171783>
- [10] الكندي، إي. وحلمي، م. أ. (2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: الدور التوسيطي للتوجه نحو السوق وقدرات الابتكار في القطاع الصناعي الناشئ. مجلة كوجنت للأعمال والإدارة، 11(1)، 2396528-2396528. DOI: [10.1080/23311975.2024.2396528](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528)
- [11] الصيادي، أ. إي. والعلي، و. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مملكة البحرين. مجلة يوروميد للأعمال والابتكار التكنولوجي، 31-33. <https://ijbeg.com/index.php/1/article/download/78/10853>
- [12] ويرايوس، دي. وكريلمان، جيه. (2019). إدارة الاستراتيجية الرشيفة في العصر الرقمي. دار نشر شبيرنغر، تشام ISBN/10.1007/978-3-319-76309-5. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>
- [13] إدوز، واي. وكوسونين، م. (2008). ديناميكيات الرشاقة الاستراتيجية: تجربة نوكيا المتقلبة. كاليفورنيا المانجمنت ريفيو، 50(3)، 95-118. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166447>
- [14] إبيريرا، في. بودهور، بي. تيموري، واي. مالك، أ. وتاربا، س. (2021). تقصي الاستثمارات في استراتيجيات الرشاقة للتغلب على الأزمة المالية العالمية: حالة شركات تكنولوجيا المعلومات والاستعانة بمصادر خارجية للعمليات التجارية الهندية (IT/BPO). مجلة الإدارة الدولية، 27(1)، 100738. DOI: [10.1016/j.intman.2019.100738](https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100738)

- [15] دبيليس، في. دي ماسيس، أ.، بيترزيلي، أ. م.، فراتيني، إف.، ودبل جوديس، م. (2021). الرشاقة الاستراتيجية والمشاريع المشتركة الدولية: مفارقة الرغبة والقدرة للشركات العائلية. مجلة الإدارة الدولية، (1)27، 100739. DOI: [10.1016/j.intman.2020.100739](https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739).
- [16] ليو، واي. (2010). تطبيق الميزة التنافسية المستدامة للعمليات الاستباقية في بيئات الأعمال العالمية المضطربة [أطروحة دكتوراه]. جامعة فاسا. <https://osuva.uwasa.fi/bitstreams/a8505a31-fb04-4111-806a-91ffa7163226/download>
- [17] سامبات، جيه.، وكريشنا موorthy، بي. (2017). هل الرشاقة الاستراتيجية هي الغاية المنشودة الجديدة؟ استكشاف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. المجلة الدولية للتميز في الأعمال، (2)13، 160-180. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2017.086323>.
- [18] الشيلم، م. أ. أ.، والبياتي، ب. غ. ه. (2020). البقطة التنظيمية المتكاملة وتأثيرات سلسلة التوريد على جودة الحياة الوظيفية: استطلاع لأراء الموظفين في مستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال. المجلة الدولية لإدارة سلسلة التوريد، (1)9، 805-812.
- [19] كوزومار، م. (2022). البقطة الذهنية: مراجعة منهجية. جامعة وندسور. <https://uwindsor.scholaris.ca/items/a3eac195-6b03-4f0b-beb2-97f8d241a174>
- [20] فوغوس، تي. جيه.، وسونكليف، كيه. م. (2012). البقطة التنظيمية والتنظيم الواعي: التوفيق والمسار المستقبلي. أكاديمية الإدارة للتعليم، (4)11، 722-735. DOI: [10.5467/amle.2011.0002](https://doi.org/10.5467/amle.2011.0002).
- [21] باري، دي.، وميسيك، س. (2010). رؤية المزيد وروية الأشياء بشكل مختلف: صنع المعنى، البقطة الذهنية، وفنون العمل. دراسات منظمة، (11)31، 1505-1530. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840610380802>.
- [22] إراي، جيه. إل.، بيكر، ل. ت.، وبلاومان، د. أ. (2011). البقطة التنظيمية في كليات الأعمال. أكاديمية الإدارة للتعليم، (2)10، 188-203. DOI: [10.5465/amle.10.2.zqr188](https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188)
- [23] شويمير، بي. جيه.، ودي، غي. س. (2020). محددات البقطة التنظيمية: القيادة، الاستشراف، والتكيف في ثلاثة قطاعات. علوم الاستشراف والمستقبل، (1)24، e24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ffo2.24>
- [24] كيلمين، بي.، بورن، إي.، وأوندراشيك، تي. (2020). تنظير العلاقة بين البقطة التنظيمية والبقطة الفردية. البحوث الاقتصادية-إيكونومسكا إيسترافانيا، (1)33، 1813-1829. DOI: [10.1080/1331677X.2020.1761852](https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1761852).
- [25] لي، ن. س. أ.، وليو، غي. إتش. دبليو. (2023). منظور البقطة التنظيمية في دفع تكيف أنظمة المؤسسات والرشاقة التنظيمية. معاملات IEEE في الإدارة الهندسية، 71، 5290-5303. DOI: [10.1109/TEM.2023.3236316](https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3236316).

<https://doi.org/10.31272/jae.i153.1587><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

Strategic Agility as an Approach to Building Organisational Vigilance within Organisations: An Analytical Study in the Oil Products Distribution Company/Karbala Branch

Zainab Thaer Tawfeeq Alharbi



Dept. of Business Administration Technology, Polytechnic College Karbala, AL-Furat AL-Awsat Technical University, Karbala, Iraq.

Article Information

Article History:

Received: 11 / 03 / 2026

Revised: 07 / 08 / 2026

Accepted: 18 / 08 / 2026

Available Online: 01 / 09 / 2026

Pages no : 60 – 71

Keywords:

Strategic Agility, Organisational Vigilance, Strategic sensitivity, Performance sustainability.

Abstract

This research aimed to analyze the role of strategic agility as approach to building organizational vigilance within organizations through a field study of the opinions of a sample of employees at the Karbala branch of the Oil Products Distribution Company, The importance of the research stems from the fact that it addresses a modern strategic topic in a vital sector characterized by high environmental and operational fluctuations, the data collect from a sample of employees working in the administrative and executive levels related to decision-making and follow-up, which amounted to 123 individuals by using a questionnaire. A set of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation) was used to describe the study variables. The questionnaire included two main axes: the first axis was the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, speed of response, and shared responsibility), while the second axis was the dimensions of organisational vigilance (employee empowerment, human resource retention, operational flexibility, and flexibility in rules and procedures). Based on the analysis of field data, the results demonstrated the significant role of strategic agility in enhancing organisational vigilance within the company under study, particularly through improving the ability to sense and respond quickly to environmental changes. This supports organisational readiness and sustained performance in an uncertain work environment. The research recommended adopting strategic agility as a management approach to achieving organisational vigilance in the oil sector by building a flexible organisational environment capable of confronting uncertainties and future crises.

Correspondence:

Researcher name:

Zainab Thaer Tawfeeq Alharbi

Email:

zainab.tawfiq.ikr@atu.edu.iq