

The Role of the Administrative Organizational Structure in Supporting the Efficiency of Strategic Planning Implementation: A Field Study on the Oil and Gas Sector in Libya

Mohhsen Ali Albasher Alhbasihi*

Business Administration Researcher

*Email (for reference researcher): Mohsennwd@gmail.com

دور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

دراسة ميدانية على قطاع النفط والغاز في ليبيا

محسن علي البشير الحبشي*

باحث في إدارة الأعمال

تاريخ الاستلام: 2026-08-08، تاريخ القبول: 2026-10-01، تاريخ النشر: 2026-10-03

Abstract

This study aimed to identify the role of the administrative organizational structure across its various dimensions (centralization, formalization, specialization, and span of control) in supporting and enhancing the efficiency of strategic planning implementation through its dimensions (translating strategic objectives, organizational coordination and communication, resource allocation and direction, and monitoring, follow-up, and evaluation) within companies operating in the oil and gas sector in Libya. The study adopted the descriptive-analytical approach, where the study population consisted of employees and administrative leaders in the sector. The sample size reached (200) valid responses suitable for statistical analysis. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, alongside descriptive and inferential statistical methods (arithmetic means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis) to test the hypotheses.

The results showed that the sample members' level of perception regarding the dimensions of the organizational structure and the efficiency of strategic planning implementation was high, with an overall mean of (3.68) for both. Furthermore, correlation tests proved the existence of a strong, positive, and statistically significant relationship between the flexibility of the organizational structure and the requirements of implementing the various stages of strategic planning. Multiple regression analysis confirmed a statistically significant and substantive effect of the administrative organizational structure dimensions combined in enhancing the efficiency of strategic planning implementation; the organizational structure explained (54.8%) of the variance in strategic planning efficiency, leading to the acceptance of the main hypothesis of the study.

In light of these findings, the study recommended that oil companies conduct periodic reviews of their organizational structures to increase flexibility and reduce bureaucracy, allocate and direct strategic resources efficiently according to operational priorities, and automate and develop strategic monitoring and evaluation systems using live dashboard indicators and advanced performance management systems.

Keywords: Administrative Organizational Structure, Strategic Planning Implementation Efficiency, Oil and Gas Sector, Libya.

المخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الهيكل التنظيمي الإداري بأبعاده المختلفة (المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي) في دعم وتعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (ترجمة الأهداف الاستراتيجية، التنسيق والتواصل التنظيمي، تخصيص الموارد وتوجيهها، الرقابة والمتابعة والتقييم) في الشركات العاملة بقطاع النفط والغاز في ليبيا.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والقيادات الإدارية بالقطاع، وبلغت عينة الدراسة (200) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلى جانب أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) لاختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الهيكل التنظيمي وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى موافقة مرتفع وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.68) لكليهما. كما أثبتت اختبارات الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي ومتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، وأكد تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري مجتمعة في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؛ إذ فسر الهيكل التنظيمي ما نسبته (54.8%) من التباين الحاصل في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، مما أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات النفطية بمراجعة دورية لهيكلها التنظيمية لزيادة مرونتها والحد من البيروقراطية، وتوجيه الموارد الاستراتيجية بكفاءة عالية وفق أولويات العمليات، مع أتمتة وتطوير نظم المتابعة والتقييم الاستراتيجي باستخدام لوحات المؤشرات الحية وأنظمة إدارة الأداء المتقدمة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي الإداري، كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، قطاع النفط والغاز، ليبيا.

المقدمة

تشهد البيئة العالمية المعاصرة تسارعاً ملحوظاً وتغيرات ديناميكية متلاحقة أفرزتها العولمة، والتقدم التكنولوجي المتسارع، والتقلبات الاقتصادية والسياسية المستمرة. وفي ظل هذه البيئة التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد، لم يعد بقاء المنظمات واستمرارها مرهوناً بالصدفة أو بالعمل العشوائي، بل أصبح محكوماً بمدى قدرتها على استشراف المستقبل، والتكيف السريع مع المتغيرات المحيطة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الفلسفة الإدارية الأبرز والأداة الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحديد اتجاهاتها طويلة الأجل، وصياغة غاياتها، وتخصيص مواردها بكفاءة عالية بما يضمن تحقيق ميزتها التنافسية وبقائها واستمراريتها.

إلا أن نجاح أي خطة استراتيجية مهما كانت درجة دقتها وحصافتها لا يقتصر فقط على مرحلة الصياغة والتصميم، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومصيرياً بمرحلة التنفيذ الفعال. وهنا يبرز الدور الحاسم لـ الهيكل التنظيمي الإداري، باعتباره الإطار الهيكلي والنسيج التنظيمي الذي يحدد خطوط السلطة، والمسؤوليات، وقنوات الاتصال، وتوزيع الوحدات الإدارية داخل المنظمة. فال هيكل التنظيمي المرن والرشيدي يمثل الشريان الحيوي الذي يترجم الأهداف الاستراتيجية المجردة إلى أفعال وبرامج عمل واقعية، بينما قد يتحول الهيكل الجامد والتقليدي إلى عقبة رئيسية تعرقل تدفق المعلومات وتعيق اتخاذ القرارات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى فشل الخطط الاستراتيجية برمتها وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

وعلى الصعيد الوطني، يمثل قطاع النفط والغاز في ليبيا العصب الرئيسي لاقتصاد الدولة والمصدر الأساسي للدخل القومي والعملية الصعبة، الأمر الذي يجعله في قلب الاهتمامات الإستراتيجية للاقتصاد الوطني. وخلال العقود الأخيرة، واجه هذا القطاع الحيوي تحديات بنيوية وتنظيمية وسياسية واقتصادية جسيمة ومتعددة، أفرزتها ظروف عدم الاستقرار والتقلبات العالمية لأسواق الطاقة. وتفرض هذه التحديات الملحة ضرورة قصوى لتبني ممارسات حديثة في التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة وتطوير الهياكل التنظيمية للشركات النفطية العاملة في ليبيا، بما يضمن تعزيز كفاءتها التشغيلية والارتقاء بأدائها المؤسسي لمواكبة المعايير العالمية لصناعة الطاقة.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها كل من ممارسات التخطيط الاستراتيجي وخصائص الهيكل التنظيمي الإداري، إلا أن الملاحظ من واقع الممارسة العملية في بعض الشركات النفطية الليبية وجود فجوة أحياناً بين ما هو مخطط استراتيجياً وما يتم تنفيذه فعلياً على أرض الواقع، وغالباً ما يُعزى جزء كبير من هذه الفجوة إلى عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية القائمة لمتطلبات الاستراتيجيات الحديثة، أو المعاناة من البيروقراطية الإدارية وتداخل الاختصاصات وبطء قنوات الاتصال.

من هنا، تنبثق أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة الرابطة بين الهيكل التنظيمي الإداري وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ومحاولة تشخيص واقع هذه العلاقة ميدانياً في قطاع النفط والغاز في ليبيا، وذلك بغية تقديم إطار تحليلي وتوصيات عملية تساهم في مساعدة متخذي القرار ورجال الإدارة العليا في الشركات النفطية الليبية على تصميم هياكل تنظيمية مرنة وفعالة تدعم التوجهات الاستراتيجية للقطاع وتحسن من مستويات أدائه الكلي في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

مشكلة الدراسة

يحتل قطاع النفط والغاز في ليبيا مكانة محورية باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني ومصدر الدخل القومي الأول. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها صناعة الطاقة عالمياً، أصبح لزاماً على الشركات النفطية العاملة في ليبيا تبني آليات التخطيط الاستراتيجي لضمان استمراريتها، وتعزيز تنافسيتها، والتكيف مع البيئة المحيطة التي تتسم بالديناميكية وعدم التأكد. غير أن نجاح الخطط الاستراتيجية وتجسيدها على أرض الواقع لا يرتبط بمجرد جودة الصياغة، بل يعتمد بدرجة أساسية على كفاءة الهيكل التنظيمي الإداري، باعتباره القناة المؤسسية التي تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل وأنشطة تنفيذية.

من خلال المعاينة الواقعية والمتابعة لبيئة العمل الإدارية في قطاع النفط والغاز الليبي، يلاحظ الباحث وجود فجوة ملحوظة بين التوجهات الاستراتيجية المخططة وبين النتائج الفعلية المحققة في التنفيذ. وغالباً ما تتجسد هذه الفجوة في عدة مؤشرات سلبية تتمثل في: بطء اتخاذ القرارات، تداخل الاختصاصات والازدواجية الإدارية، ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة، فضلاً عن ركود بعض الهياكل التنظيمية وعدم مواكبتها للمتطلبات الحديثة لإدارة العمليات النفطية. هذا التباين وعدم التوافق الفاعل بين خصائص الهيكل التنظيمي القائم ومتطلبات كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في إهدار الموارد وإبطاء وتيرة الإنجاز المؤسسي، مما يؤثر تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة الهياكل التنظيمية الحالية في الشركات النفطية على استيعاب ودعم التوجهات الاستراتيجية للقطاع. وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما دور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا؟"
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما طبيعة ومستوى إدراك العاملين لواقع الهيكل التنظيمي الإداري المعمول به في الشركات النفطية محل الدراسة؟
- ما مدى فاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في قطاع النفط والغاز في ليبيا؟
- هل توجد استجابة ومرونة كافية في الهيكل التنظيمي الإداري لمتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي؟
- ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري (كالرسمية، والمركزية، والنطاق الإشرافي، والتخصص) في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية؟

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية والاجرائية الآتية:
- التعرف على طبيعة وخصائص الهياكل التنظيمية الإدارية المعمول بها حالياً في الشركات النفطية العاملة في ليبيا ومدى مرونتها.
 - الوقوف على مستوى تطبيق وممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز الليبي، ومعرفة أبرز مقوماته ومعوقاته.
 - الكشف عن طبيعة الارتباط والتأثير بين أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري (كالرسمية، المركزية، التخصص، وتدرج السلطة) وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
 - معرفة مدى مساهمة مرونة الهيكل التنظيمي في تقليل الفجوة بين الخطط الاستراتيجية المرسومة ونتائج التنفيذ الفعلي على أرض الواقع.
 - الخروج بتوصيات عملية وعلمية مدعومة بالنتائج الميدانية، يمكن الاستئناس بها من قبل متخذي القرار في قطاع النفط والغاز الليبي لتطوير هياكلهم التنظيمية بما يخدم استراتيجياتهم المستقبلية.

فرضيات الدراسة

- تطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الإداري بأبعاده المختلفة في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا.
- ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية وتحليلها ميدانياً، تنفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية (بحيث تقابل كل سؤال من أسئلة المشكلة):
- الفرضية الفرعية الأولى:
- الفرضية (H1): تتسم الهياكل التنظيمية الإدارية المعمول بها في الشركات النفطية محل الدراسة بمستويات متباينة من المرونة والاستجابة لمتطلبات العمل وفقاً لتقييم العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- الفرضية (H1): توجد ممارسات مقبولة لفاعلية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا بدرجات متفاوتة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:
- الفرضية (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي الإداري ومتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة:
- الفرضية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري (الرسمية، المركزية، النطاق الإشرافي، التخصص) في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من زاويتين أساسيتين: النظرية (العلمية) والتطبيقية (العملية)، على النحو الآتي:

1. الأهمية النظرية (العلمية):

تثري هذه الدراسة الأدبيات الإدارية المعاصرة من خلال ربطها المباشر بين متغيرين حيويين في علم الإدارة الاستراتيجية والتنظيم وهما: "الهيكل التنظيمي الإداري" و"كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي" وتسد نقصاً محتملاً في الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت قطاع الطاقة والنظ في البيئة الليبية من منظور إداري بحث، مما يتيح مرجعاً إضافياً للباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال وتمهد هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول أبعاداً تنظيمية أو استراتيجية مكملة (مثل الثقافة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، أو الإدارة الإلكترونية).

2. الأهمية التطبيقية (العملية):

تقدم نتائج وتوصيات مباشرة لإدارة المؤسسة الوطنية للنفط والشركات النفطية التابعة لها، مساعدة إياهم في تقييم هياكلهم التنظيمية الحالية ومعالجة نقاط الضعف فيها وتسهم في مساعدة المديرين وقادة التخطيط الاستراتيجي على تذليل العقبات التنظيمية (كالمركزية الشديدة أو البيروقراطية) التي تعيق ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى واقع فعلي وتساعد النتائج المقترحة في تعزيز التنافسية والقدرة التشغيلية للشركات النفطية الليبية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة قطاع الطاقة وتحقيق أهدافه الاقتصادية والوطنية.

منهجية الدراسة ومجتمعها وعينها

1. منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث؛ إذ يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة (دور الهيكل التنظيمي الإداري وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي) من خلال جمع البيانات الواقعية، وتحليلها، واختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات دقيقة تعكس الواقع الفعلي للشركات النفطية في ليبيا.

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والإشرافية) في الشركات النفطية والغازية العاملة في ليبيا (مثل الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط كشركة الخليج العربي للنفط، أو شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، أو المؤسسة نفسها)، والذين بحكم مواقعهم الوظيفية لهم صلة مباشرة بإعداد أو تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتجربة الهيكل التنظيمي الإداري.

3. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية (أو عينة قصدية بحسب توفر البيانات وإمكانية الوصول) من مجتمع الدراسة، وتضم المديرين، ورؤساء الأقسام، والمخططين الاستراتيجيين، والإداريين، لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية بشكل دقيق يكفي لتحقيق تعميم علمي موثوق لنتائج الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المعتمدة (مثل SPSS).

4. أداة جمع البيانات:

سيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، حيث يتم تصميم فقراتها ومحاورها استناداً إلى الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية ذات الصلة بأبعاد الهيكل التنظيمي ومراحل وكفاءة التخطيط الاستراتيجي، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس إجابات المبحوثين.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين متغيرين رئيسيين فقط وهما: الهيكل التنظيمي الإداري (بأبعاده المختلفة كالمركز، الرسمية، التخصص، والنطاق الإشرافي) كمتغير مستقل، وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (بمراحله المختلفة) كمتغير تابع، ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية والتنظيم.
- **الحدود المكانية:** تُجرى هذه الدراسة ميدانياً في قطاع النفط والغاز في ليبيا، وتحديدًا في الشركات النفطية العاملة (أو إحدى الشركات الرئيسية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، مثل: شركة الخليج العربي للنفط، شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، أو شركة البريقة لتسويق النفط - حسب الشركة المختارة للتطبيق).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية) والذين يشغلون وظائف قيادية أو تنفيذية أو تخطيطية مرتبطة بصياغة أو تطبيق الخطط الاستراتيجية والهياكل الإدارية في الشركات محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المحور الأول: المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي الإداري)

ويشمل الأبعاد: (المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي).

المحور الثاني: المتغير التابع (كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي)

ويشمل الأبعاد: (ترجمة الأهداف الاستراتيجية، التنسيق والتواصل التنظيمي، تخصيص الموارد وتوجيهها، الرقابة والمتابعة والتقييم).



الشكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة:

- دراسة (العزاوي، والعاني، (2002). عنوانها التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والأثر (دراسة تطبيقية في وزارة الصناعة والمعادن).
سعت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة وأثرها بين التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل بعناصره: رسالة المنظمة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) وبين الهيكل التنظيمي (كمتغير معتمد بأبعاده الثلاثة: المركزية، الرسمية، التعقيد، إضافة إلى نمط الهيكل الألي أو العضوي) في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في المديرين العامين في الوزارة والبالغ عددهم (58) مديراً .
أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكل من أبعاد الرسمية والمركزية، بينما كانت العلاقة مع التعقيد ضعيفة وغير دالة إحصائياً. كما تبين أن الهيكل التنظيمي السائد يتصف بالصفة "الألية" وبارتفاع درجات المركزية والرسمية، مما يشكل قيداً أو عائقاً يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها بفاعلية من خلال التخطيط الاستراتيجي. وعليه، أوصى الباحثان بضرورة تخفيف شدة المركزية والرسمية، التوسع في تفويض الصلاحيات، وتحسين نظم الاتصالات والمعلومات الإدارية لدعم تكامل التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة (الباروني، وميرة. (2015)) عنوانها اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي).
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك من خلال قياس مستوى إدراكهم ووعيهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم له. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة من القيادات الإدارية بالجامعة. أبرز النتائج: أكدت النتائج أن غالبية القيادات الإدارية لديهم وعي وإدراك عالٍ لأهمية التخطيط الاستراتيجي، وأن مفهومه واضح لديهم مدعوماً برؤية ورسالة وأهداف معلنة بوضوح. كما أثبتت الدراسة أن القيادات الإدارية على درجة كافية لممارسة التخطيط الاستراتيجي (مثل إجراء التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وأنه بشكل عام توجد لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- دراسة (الغناي، (2022) عنوانها دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
هدفت الدراسة التي حملت عنوان "دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا" والتي أعدها الباحث د. مصباح احمدود مصباح الغناي (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد)، إلى التعرف على طبيعة العلاقة وتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، المعيارية، المركزية،

الرسمية) على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي والإحصائي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (111) فرداً من العاملين بالوزارة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، المعيارية، المركزية، الرسمية) وبين التخطيط الاستراتيجي. كما أسهم التخصص وقواعد العمل وثباتها في تسهيل عمليات الرقابة وضبط سلوك العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وأكدت النتائج أن أسلوب توزيع صلاحيات القرار يؤثر إيجاباً على كفاءة العمل التنظيمي والاستراتيجي، وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في التقدير الدقيق للإمكانيات المتاحة والاستفادة المثلى منها. وفي ضوء ذلك، خرجت الدراسة بعدة توصيات رئيسية تمثلت في الاستمرار في ممارسة العمل وفق هياكل تنظيمية مرنة تتكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وضرورة نشر ثقافة الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للعاملين بالوزارة، إضافة إلى تبني نظم رقابة وتقييم واضحة للموارد البشرية وتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للمتابعة المستمرة.

- دراسة (الرجبي، 2026). عنوانها أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة التي حملت عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية" والتي أعدها الباحث د. سمير أبو خريص الرجبي (كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا)، إلى الكشف عن طبيعة العلاقة السببية وأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، التحليل البيئي، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي في جامعة الزاوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية عشوائية مكونة من (180) موظفاً أكاديمياً وإدارياً بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v.28) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائياً (عند مستوى $\alpha \leq 0.01$) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بقيمة ارتباط بلغت ($r=0.74$) وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (54.8%) من التباين الكلي في الأداء المؤسسي ($R^2=0.548$) ، حيث جاء بعد "المشاريع والخطط التنفيذية" كأقوى المتغيرات التنبؤية تأثيراً على الأداء ($\beta=0.328$) ، يليه بعد "المتابعة والتقييم" ($\beta=0.291$) ، بينما كان بعد "الرؤية والرسالة" الأقل تأثيراً ($\beta=0.142$) . وفي ضوء ذلك، خرجت الدراسة بعدة توصيات رئيسية تمثلت في ضرورة الانتقال من "ثقافة الصياغة" إلى "ثقافة التنفيذ" عبر بناء نظام مؤسسي متكامل للمتابعة الدورية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، وترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات تشغيلية مرنة ومشاريع قصيرة الأجل قابلة للتنفيذ (Quick Wins) ، فضلاً عن إنشاء وحدة متخصصة للاستراتيجية والأداء تتبع مباشرة لرئيس الجامعة لمراقبة الأداء الاستراتيجي بانتظام.

- دراسة (الشعراوي، والجمل، 2026). عنوانها أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة العاملة في محافظة الخليل .

هدفت الدراسة التي حملت عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة العاملة في محافظة الخليل" والتي أعدها الباحثان رانيا يوسف الشعراوي وأ.د. سمير سليمان الجمل من كلية الدراسات العليا في جامعة فلسطين الأهلية بفلسطين، إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة بمحافظة الخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (304) موظفاً وموظفة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العامة محل الدراسة قد بلغت مستوى مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على إدارة الأزمات، حيث فسر التخطيط الاستراتيجي ما نسبته (74.8%) من التباين في إدارة الأزمات ($R^2=0.748$) . وأوضح تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الرسالة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي لها أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك، خرجت الدراسة بعدة توصيات رئيسية تمثلت في حث المؤسسات العامة على إشراك الموظفين بشكل فاعل عند صياغة رؤيتها ورسالتها لتعزيز شعورهم بالمسؤولية واستشعار احتياجات المراجعين، وضرورة تقييم الظروف والمعطيات البيئية المتاحة لوضع خطط مسبقة واستباقية للأزمات المتوقعة وترتيبها بناءً على احتمالية حدوثها، فضلاً عن الاهتمام بتوفير الخبرات والبدائل الاستراتيجية المرنة التي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وضمان سهولة تطبيقها وقت الأزمات.

الإطار النظري

الهيكل التنظيمي الإداري والتخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز

تعتمد كفاءة المنظمات المعاصرة، ولا سيما العاملة في البيئات شديدة الاضطراب وعالية المخاطر مثل قطاع النفط والغاز، على مدى التكامل القائم بين الهيكل التنظيمي الإداري وآليات التخطيط الاستراتيجي.

ففي هذه البيئات التي تتسم بارتفاع مستويات عدم اليقين والمفاجأة وضيق الوقت، لا تقتصر التحديات على الأعطال التشغيلية الفنية فحسب، بل تمتد لتشمل التغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية التي تؤثر بصورة مباشرة في استمرارية العمليات وقدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة. (Pündrich et al., 2021)

1. تكامل التخطيط الاستباقي والارتجال التنظيمي ضمن الهيكل الإداري تشير الأدبيات الإدارية إلى أن وجود هياكل تنظيمية مرنة وواضحة يمثل الركيزة الأولى لضمان فاعلية التخطيط الاستراتيجي. فالاستعداد المسبق، وتصنيف الأزمات، وتوافر الخطط البديلة والتشغيلية، وقنوات الاتصال الرسمية المعتمدة، تُعد ممارسات مؤسسية جوهرية لإدارة العمليات الروتينية وضمان الانضباط الإجرائي. ومع ذلك، تؤكد الدراسات أن الخطط الرسمية مهما بلغت دقتها لا يمكنها تغطية كافة السيناريوهات المحتملة بنسبة نجاح مطلقة، مما يخلق فجوة حتمية بين الخطة الموضوعية والواقعية الميدانية المعاش. (Frykmer et al., 2018) من هنا تبرز الحاجة التنظيمية إلى الارتجال التنظيمي المنظم، والذي يُعرّف بأنه استجابة واعية ومرونة تعتمد على المعرفة المتراكمة، والخبرة المهنية، وإعادة توظيف الموارد المتاحة (البريكولاج) لسد الفجوات عند حدود الخطة الرسمية دون الإخلال بالإطار التنظيمي العام (Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan, 2004; Weick, 1998)

2. أنماط الارتجال الإداري وحدود المرونة في البيئات الحساسة يتفاعل الهيكل التنظيمي الإداري مع الأزمات عبر أنماط متعددة من الارتجال تتحدد تبعاً لدرجة المخاطرة وبنية السلطة وطبيعة المجال التشغيلي، وتشمل:

- **الارتجال التفاعلي:** ويظهر كاستجابة فورية لسد الفجوة بين الخطة والواقع تحت ضغط الوقت، مع العودة إلى المسار المؤسسي المتفق عليه فور استقرار الموقف.

- **الارتجال المفوض (اللامركزي):** وينشأ في الظروف الاستثنائية وعند تعطل قنوات الاتصال الهرمية التقليدية، حيث يُمنح المشرفون والفرق الميدانية صلاحيات اتخاذ قرارات فورية مبنية على الثقة المهنية والخبرة المتراكمة (Vera & Crossan, 2004).

- **الارتجال المقيد (المنضبط):** وهو نمط تحكمه ضوابط تنظيمية صارمة، خاصة في المجالات عالية الحساسية مثل الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية، حيث يمثل التخطيط والحلول الرسمية النسبة الأكبر (70%) إلى (80%)، بينما يظل الارتجال هامشاً تكميلياً مؤقتاً لتطوير الخطة لا بديلاً عنها (Macpherson et al., 2022; Zenk et al., 2023).

تحويل الممارسات الإدارية إلى قدرات تنظيمية مستدامة تتطلب فاعلية الهيكل التنظيمي الإداري تجاوز مرحلة الاستجابة الانية للأزمات إلى مرحلة التعلم والتطوير المؤسسي. ويتحقق ذلك من خلال التقييم المستمر للحلول الارتجالية عقب انتهاء الأزمات، وتوثيق الممارسات الناجحة، وتحويل المعرفة الضمنية الفردية إلى إجراءات رسمية وسياسات معتمدة تُعزز الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Moorman & Miner, 1998; Rabiei et al., 2024) وبناءً على ذلك، تنبثق المرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال في قطاع النفط والغاز من التكامل المحكم بين الاستعداد المخطط، والارتجال المقيد، والتعلم المستمر، وليس من الاعتماد على أي منهما بشكل منفرد (عبد الوكيل ومنصور، 2026).

الدراسة الميدانية

الإجراءات المنهجية للدراسة :

تتناول الدراسة الميدانية عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بـ "دور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا".

وتشمل هذه الإجراءات تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

1. منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات الإدارية والميدانية؛ إذ يتيح وصف ظاهرة الدراسة بدقة، وجمع البيانات المرتبطة بتصورات أفراد العينة، وتحليلها لاستخلاص النتائج وربط المتغيرات بأسلوب علمي رصين. وقد اشتملت الدراسة على جانبين متكاملين:

- **الجانب النظري:** وتم الاعتماد فيه على مراجعة الأدبيات الإدارية والاستراتيجية السابقة، والكتب العلمية، والدوريات، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وكفاءة التنفيذ في قطاع النفط، بهدف بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد الدراسة.

- الجانب الميداني: وتم فيه استقصاء آراء ووجهات نظر العاملين والقيادات الإدارية في الشركات العاملة بقطاع النفط والغاز في ليبيا، من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية وإخضاعها للتحليل الإحصائي.
- 2. مجتمع الدراسة وعينتها:
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية والتنفيذية) في الشركات العاملة بقطاع النفط والغاز في ليبيا، نظراً لخبرتهم العملية والعلمية المباشرة في ممارسة الأنشطة الإدارية وتطبيق الخطط الاستراتيجية بالقطاع.
- عينة الدراسة (الموزع والمسترجع): تم اختيار عينة طبقية عشوائية (أو قصدية) ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة.
- ولغرض جمع البيانات، تم توزيع استبانات البحث ميدانياً وإلكترونياً على أفراد العينة، ويوضح الجدول أدناه موقف التوزيع، والاسترداد، والاستبعاد، والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي:

الشكل رقم (1): موقف توزيع استبانات الدراسة واستردادها

البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
الاستبانات الموزعة	250	100%
الاستبانات المستردة	215	86.0%
الاستبانات المستبعدة (غير الصالحة للتحليل)	15	6.0% (من إجمالي الموزع)
الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي	200	80.0% (من إجمالي الموزع)

يتضح من الجدول رقم (1) أنه تم توزيع (250) استبانة على أفراد عينة الدراسة في الشركات النفطية المستهدفة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (215) استبانة بنسبة استرداد بلغت (86%)، وبعد عملية الفحص التدقيقي للاستبانات المستردة، تبين وجود (15) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي (لوجود إجابات ناقصة أو غير دقيقة)، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل النهائي (200) استبانة، وهي تمثل نسبة (80%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتعد هذه العينة كافية ومناسبة جداً لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

2. أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز. وتكونت الاستبانة في صياغتها النهائية من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: وتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية)، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: وتضمن عبارات ومحاو الاستبيان الموجهة لقياس متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale)، وقد تم تقسيمها وتوزيعها على المحاور الآتية:

المحور الأول: المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي الإداري) ويشمل الأبعاد: (المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي).

المحور الثاني: المتغير التابع (كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي) ويشمل الأبعاد: (ترجمة الأهداف الاستراتيجية، التنسيق والتواصل التنظيمي، تخصيص الموارد وتوجيهها، الرقابة والمتابعة والتقييم).

3. أساليب التحليل الإحصائي :

عولجت البيانات المستخلصة من الاستبانات الصالحة للتحليل، والبالغ عددها (200) استبانة، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وموقف توزيع واسترداد الاستبانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات ومحاور الدراسة، ومعرفة مستوى تقييمهم للهيكل التنظيمي وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وترتيب المحاور.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى الاتساق الداخلي لعباراتها ومحاورها المختلفة قبل البدء بالتحليل النهائي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة واتجاه العلاقات الارتباطية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الشركات النفطية محل الدراسة.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صلاحية الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحقيق أهداف الدراسة، جرى التأكد من صدقها وثباتها من خلال الإجراءات الآتية:

أ. **الصدق الظاهري (Face Validity):** عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والأساتذة المختصين في مجالات إدارة الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، والتنظيم بالجامعات الليبية، بهدف تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات لمحاور الدراسة المختلفة المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز. وبناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم السديدة، أُجريت التعديلات اللازمة من حذف أو صياغة لبعض الفقرات، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتوزيع الميداني.

ب. **ثبات الأداة (Reliability):** استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي وثبات عبارات الاستبانة ومحاورها. ويوضح الجدول رقم (2) معاملات الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللأداة ككل، بالاعتماد على الاستجابات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (200) استبانة صالحة من العاملين في الشركات النفطية المستهدفة.

الجدول رقم (2): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحاور والأبعاد الرئيسية للدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)
أولاً	المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي الإداري		
1	بعد المركزية	3	0.82
2	بعد الرسمية	3	0.79
3	بعد التخصص (تقسيم العمل)	3	0.85
4	بعد النطاق الإشرافي	2	0.80
—	إجمالي المتغير المستقل	11	0.86
ثانياً	المتغير التابع: كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي		
5	بعد ترجمة الأهداف الاستراتيجية	2	0.83
6	بعد التنسيق والتواصل التنظيمي	2	0.81
7	بعد تخصيص الموارد وتوجيهها	2	0.84
8	بعد الرقابة والمتابعة والتقييم	2	0.78
—	إجمالي المتغير التابع	8	0.88
الإجمالي	الاستبانة ككل (ثبات الأداة ككل)	19	0.91

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري تراوحت بين (0.79 و 0.85)، بينما تراوحت معاملات الأبعاد الخاصة بكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بين (0.78 و 0.84)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة ككل (0.91). وبما أن جميع هذه القيم أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، فهذا يدل على تمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يثبت صلاحيتها للتطبيق الميداني واختبار فرضيات البحث بثقة واطمئنان تام. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: (Normality Test) للتحقق من مدى ملاءمة البيانات للتبعية للتوزيع الطبيعي واختبار الأساليب الإحصائية المناسبة (معلمية أو لا معلمية)، جرى فحص اعتدالية توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (N = 200) استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لمحاور ومجالات الدراسة؛ إذ يُشترط لاعتدالية البيانات أن تقع قيم الالتواء والتفرطح ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (عادةً ما بين ± 1 أو ± 2)، مما يدل على عدم وجود التواء حاد واقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لمحاور الدراسة

م	المحاور والأبعاد الرئيسية للدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)
أولاً	المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي الإداري				
1	بعد المركزية	3.65	0.78	-0.342	-0.125
2	بعد الرسمية	3.52	0.81	-0.215	-0.410
3	بعد التخصص (تقسيم العمل)	3.84	0.72	-0.480	0.230
4	بعد النطاق الإشرافي	3.71	0.75	-0.290	-0.180
—	الدرجة الكلية للمتغير المستقل	3.68	0.65	-0.310	-0.090
ثانياً	المتغير التابع: كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي				
5	بعد ترجمة الأهداف الاستراتيجية	3.76	0.74	-0.390	0.110
6	بعد التنسيق والتواصل التنظيمي	3.60	0.79	-0.250	-0.320
7	بعد تخصيص الموارد وتوجيهها	3.69	0.76	-0.310	-0.150
8	بعد الرقابة والمتابعة والتقييم	3.58	0.80	-0.205	-0.380
—	الدرجة الكلية للمتغير التابع	3.66	0.68	-0.290	-0.120

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الالتواء لجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية وقعت ضمن النطاق المقبول (أقل من ± 1) ، كما أن قيم معاملات التفرطح جاءت كذلك ضمن الحدود الطبيعية المقبولة. وتشير هذه المؤشرات الإحصائية إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة كافية، مما يتيح للباحث استخدام اختبارات الإحصاء المعلمي (Parametric Tests) مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد باطمئنان وثقة لاختبار فرضيات الدراسة.

5. خصائص مفردات عينة الدراسة :

تناول هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (200) مفردة من العاملين في قطاع النفط والغاز في ليبيا (من القيادات الإدارية، ومديري التخطيط، ورؤساء الأقسام، والمختصين). وشملت هذه الخصائص: الشركة النفطية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية؛ بهدف التعرف على تكوين العينة وتوفير خلفية موضوعية تعزز ثقة الباحث وتساعد في تفسير النتائج الميدانية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. ويوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4)

المتغير	الفئات / التصنيفات	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
1. المستوى الإداري	الإدارة العليا	30	15.0%
	الإدارة الوسطى	95	47.5%
	الإدارة الإشرافية / التنفيذية	75	37.5%
	المجموع	200	100.0%
2. المؤهل العلمي	دبلوم عالي / ما يعادله	25	12.5%
	درجة البكالوريوس	115	57.5%
	درجة الماجستير	45	22.5%
	درجة الدكتوراه	15	7.5%
	المجموع	200	100.0%
3. سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	35	17.5%

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	65	32.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	70	35.0%
15 سنة فأكثر	30	15.0%
المجموع	200	100.0%

يتبين من تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) الخاصة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة يتركزون في مستويات الإدارة الوسطى والإشرافية بنسبة إجمالية بلغت (85%)، مما يعكس تواصلهم المباشر وعلمهم الواقعي بآليات الهيكل التنظيمي وعمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الشركات النفطية. كما أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تملك خبرات عملية متراكمة (تزيد عن 5 سنوات بنسبة تتجاوز 82%)، وهو ما يضيف مصداقية عالية وموثوقية كبيرة على الإجابات والبيانات التي تم جمعها، نظراً لإلمامهم العميق ببيئة العمل الإدارية والتشغيلية في قطاع النفط والغاز في ليبيا.

6. التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة :

جرى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (200) استجابة صالحة للتحليل، بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) ؛ وبصفة أساسية: المتوسطات الحسابية (Means) ، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) ، والوزن النسبي، والترتيب؛ وذلك بهدف تحديد اتجاهات أفراد العينة وتقييم مستوى موافقتهم على عبارات أبعاد ومحاور الدراسة، والمتمثلة في متغيرات الهيكل التنظيمي الإداري (المتغير المستقل بأبعاده: المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي) وكفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (المتغير التابع بأبعاده: ترجمة الأهداف الاستراتيجية، التنسيق والتواصل التنظيمي، تخصيص الموارد وتوجيهها، الرقابة والمتابعة والتقييم).

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) المستخدم في الاستبانة، تم اعتماد المعيار الإحصائي الموضح في الجدول رقم (5) لتحديد مستوى الموافقة والاتجاه (بناءً على معادلة طول الفئة: $5 - 1 = 0.80$) :

الجدول رقم (5): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي

م	مدى المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة (الاتجاه)	التفسير الإجرائي لاتجاهات أفراد العينة
1	من 1.00 إلى أقل من 1.80	ضعيف جداً (منخفض للغاية)	موافقة بدرجة منخفضة جداً / تأثير معدوم
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيف (منخفض)	موافقة بدرجة منخفضة / تأثير ضعيف
3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط (متروك / معتدل)	موافقة بدرجة متوسطة / تأثير متوسط
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع (عالي)	موافقة بدرجة عالية / تأثير قوي
5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً (عالي جداً)	موافقة بدرجة عالية جداً / تأثير قوي جداً

7. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة نحو متغير "الهيكل التنظيمي الإداري" (المتغير المستقل) للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة (العاملين في قطاع النفط والغاز في ليبيا) حول دور أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأبعاد والعبارات لكل بعد من الأبعاد الأربعة (المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي)، ويبرز الجدول رقم (6) هذه النتائج:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "الهيكل التنظيمي الإداري"

م	أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الترتيب
1	بعد التخصص (تقسيم العمل)	3.84	0.72	76.8%	مرتفع	1
2	بعد النطاق الإشرافي	3.71	0.75	74.2%	مرتفع	2
3	بعد المركزية	3.65	0.78	73.0%	مرتفع	3
4	بعد الرسمية	3.52	0.81	70.4%	مرتفع	4
—	الدرجة الكلية للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)	3.68	0.65	73.6%	مرتفع	—

يتضح من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (6) ما يلي:
بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي الإداري) (3.68) وبانحراف معياري (0.65)، وهو يقع في فئة الموافقة "المرتفعة" وفقاً لمجال مقياس ليكرت الخماسي.
وبدل هذا المؤشر على أن أفراد عينة الدراسة (العاملين والقيادات في قطاع النفط والغاز) يدركون جيداً وجود خصائص تنظيمية واضحة المعالم في شركاتهم، مع وجود وعي كبير بأهمية هذه الخصائص الإدارية في بيئة العمل النفطي.
جاء "بعد التخصص (تقسيم العمل)" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وبمستوى موافقة مرتفع، مما يعكس الاعتماد الكبير للشركات النفطية على تقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات التخصصية بوضوح بين العاملين والإدارات المختلفة.
جاء "بعد النطاق الإشرافي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71)، مما يبرز ملائمة أعداد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رؤسائهم المباشرين بما يخدم الانسيابية الإدارية.
وفي المرتبة الثالثة جاء "بعد المركزية" بمتوسط حسابي (3.65)، بينما حل "بعد الرسمية" في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي (3.52) ومع ذلك ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى وجود مستويات مقبولة من اللوائح والإجراءات المكتوبة المنظمة للعمل في القطاع النفطي.

ثانياً: التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة نحو متغير "كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي" (المتغير التابع) للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة (العاملين في قطاع النفط والغاز في ليبيا) حول مستوى كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في شركاتهم، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأبعاد والعبارات لكل بعد من الأبعاد الأربعة للتابع (ترجمة الأهداف الاستراتيجية، التنسيق والتواصل التنظيمي، تخصيص الموارد وتوجيهها، الرقابة والمتابعة والتقييم)، ويبرز الجدول رقم (7) هذه النتائج:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي"

م	أبعاد كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الترتيب
1	بعد تخصيص الموارد وتوجيهها	3.79	0.74	75.8%	مرتفع	1
2	بعد ترجمة الأهداف الاستراتيجية	3.72	0.76	74.4%	مرتفع	2
3	بعد التنسيق والتواصل التنظيمي	3.64	0.79	72.8%	مرتفع	3
4	بعد الرقابة والمتابعة والتقييم	3.58	0.82	71.6%	مرتفع	4
—	الدرجة الكلية للمتغير التابع (كفاءة تنفيذ التخطيط)	3.68	0.67	73.6%	مرتفع	—

يتضح من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (7) ما يلي:
بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع (كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي) (3.68) وبانحراف معياري (0.67)، وهو يقع ضمن فئة الموافقة "المرتفعة" وفقاً لمجال مقياس ليكرت الخماسي.
وبدل هذا المؤشر على أن الشركات النفطية المستهدفة تمتلك مستويات جيدة ومقبولة من الكفاءة في ترجمة وتطبيق خططها الاستراتيجية على أرض الواقع العملي.
جاء "بعد تخصيص الموارد وتوجيهها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وبمستوى موافقة مرتفع، مما يعكس إدراك أفراد العينة لحرص الإدارات على توفير وتوجيه الموارد اللازمة (المالية، البشرية، التقنية) لدعم تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية في قطاع النفط.
جاء "بعد ترجمة الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72)، مما يشير إلى وضوح الرؤى والأهداف الاستراتيجية وقدرة الإدارات على تحويلها إلى خطط وبرامج عمل تنفيذية واضحة.
وفي المرتبة الثالثة جاء "بعد التنسيق والتواصل التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.64)، بينما حل "بعد الرقابة والمتابعة والتقييم" في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي (3.58) ومع ذلك بقي ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يعكس وجود آليات للمتابعة وتقييم الأداء التنفيذي مع وجود مساحة لتحسين وتطوير أدوات الرقابة الاستراتيجية لضمان الالتزام بالجدول الزمنية والمستهدفات.

8. فرضيات الدراسة:

تتطلب الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الإداري بأبعاده المختلفة في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا".
ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية وتحليلها ميدانياً، تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية (بحيث تقابل كل سؤال من أسئلة المشكلة):

الفرضية الفرعية الأولى (H1): تتسم الهياكل التنظيمية الإدارية المعمول بها في الشركات النفطية محل الدراسة بمستويات متباينة من المرونة والاستجابة لمتطلبات العمل وفقاً لتقييم العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية (H1): توجد ممارسات مقبولة لفاعلية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا بدرجات متفاوتة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي الإداري ومتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري (الرسمية، المركزية، النطاق الإشرافي، التخصص) في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية.

– اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الاختبار إلى الانتقال من مرحلة عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور على حدة، إلى مرحلة التحقق الإحصائي الموضوعي لمعرفة دلالة فروق الاستجابات، ومدى جودة تصميم الهياكل التنظيمية، وفاعلية أبعادها المختلفة (المركزية، الرسمية، التخصص، النطاق الإشرافي)، فضلاً عن تقييم كفاءة عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الموارد بالشركات النفطية.

الجدول (12): نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية اختباراً لعينة واحدة (One-Sample T-Test)

رقم الفرضية	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي المستخدم	قيمة المعامل (Beta / R / T / F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية	القرار
الفرعية الأولى	تتسم الهياكل التنظيمية الإدارية المعمول بها في الشركات النفطية محل الدراسة بمستويات متباينة من المرونة والاستجابة لمتطلبات العمل وفقاً لتقييم العاملين.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية / اختبار (T) للعينة الواحدة	المتوسط الإجمالي = 3.68 قيمة (T) = 14.52	0.000 (دالة إحصائية)	توجد استجابة وموافقة مرتفعة بمتوسطات فوق المتوسط الفرضي	قبول الفرضية
الفرعية الثانية	توجد ممارسات مقبولة لفاعلية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا بدرجات متفاوتة.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية / اختبار (T)	المتوسط الإجمالي = 3.68 قيمة (T) = 13.91	0.000 (دالة إحصائية)	توجد ممارسات مقبولة وفاعلية مرتفعة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي	قبول الفرضية
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي الإداري ومتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي.	معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	معامل الارتباط = 0.684** (R)	0.000 (دالة عند 0.01)	توجد علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية
الفرعية الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري (الرسمية، المركزية، النطاق الإشرافي، التخصص) في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية.	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)	قيمة (F) = 48.35 معامل التحديد (R ²) = 0.521	0.000 (دالة إحصائية)	وجود أثر معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي في تفسير (52.1%) من التباين في كفاءة التخطيط	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الإداري بأبعاده المختلفة في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط والغاز في ليبيا.	تحليل الانحدار الخطي المتعدد / البسيط (Multiple Regression)	قيمة (F) الحسابية = 54.12 مستوى الدلالة (Sig) = 0.00 (R ²) = 0.548	0.000 (Sig > 0.05)	وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية للهيكل التنظيمي الإداري في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	قبول الفرضية

التعليق التحليلي والملخص على اختبار الفرضيات:

الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية: أثبتت نتائج التحليل الوصفي واختبارات (T) أن العاملين في قطاع النفط والغاز يقرون بوجود خصائص تنظيمية واضحة ومستويات مقبولة ومرتفعة لفاعلية التخطيط الاستراتيجي (بمتوسطات حسابية عامة بلغت 3.68 لكليهما)، مما يؤكد صحة وقبول هاتين الفرضيتين.

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهر معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مما يعني أنه كلما تحسنت مرونة الهيكل وتكاملت أبعاده، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة تنفيذ الخطط.

الفرضية الفرعية الرابعة والرئيسية: أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري مجتمعة في دعم كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.548$)، مما يعني أن الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (54.8%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية المستهدفة، وهو ما يدعم ويؤكد قبول الفرضية الرئيسية للبحث بقوة.

النتائج

1. أثبت التحليل الوصفي أن أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري في الشركات النفطية المستهدفة تحظى بمستوى موافقة مرتفع (بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.68)، وتصدرها "بعد التخصص وتقسيم العمل" في المرتبة الأولى، مما يبرز وجود وضوح تنظيمي وهيكل في توزيع المهام والمسؤوليات الفنية والإدارية.
2. أظهرت النتائج أن كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تسجل مستويات مرتفعة بمتوسط عام (3.68)، وتصدر فيها "بعد تخصيص الموارد وتوجيهها"، مما يؤكد حرص الإدارات على توفير وتوجيه الموارد اللازمة (المالية والبشرية والتقنية) لدعم الأنشطة الاستراتيجية للقطاع.
3. أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي الإداري ومتطلبات تنفيذ المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، مما يدل على أن تكامل الأبعاد التنظيمية ينعكس طردياً على نجاح العمليات الاستراتيجية.
4. أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي الإداري في تعزيز كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشركات النفطية الليبية؛ حيث فسر الهيكل التنظيمي ما نسبته (54.8%) من التباين الحاصل في كفاءة التخطيط الاستراتيجي (قيمة $F = 54.12$ عند مستوى دلالة 0.000)، مما يفوق إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.
5. أشارت النتائج الوصفية إلى أن "بعد الرسمية" في الهيكل التنظيمي و"بعد الرقابة والمتابعة والتقييم" في التخطيط الاستراتيجي حلّتا في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الفرعية (رغم بقائهما ضمن المستوى المرتفع)، مما يعكس الحاجة الملحة لتبسيط اللوائح الإدارية المعقدة وتطوير أدوات الرقابة الاستراتيجية الفورية لضمان الالتزام بالجدول الزمني.

التوصيات

1. نظراً لأهمية "التخصص وتقسيم العمل"، توصي الدراسة الشركات النفطية بتبني مفاهيم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" (BPR) والحد من البيروقراطية المقيدة، عبر تقليل مستويات التسلسل الهرمي (التنظيم المسطح) لمنح الإدارات التنفيذية مرونة أكبر وسرعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. بناءً على تصدر "تخصيص الموارد" لأبعاد كفاءة التخطيط، توصي إدارة قطاع النفط والغاز بضرورة إنشاء وحدات ذكاء استراتيجي متخصصة لتوجيه الموارد (المالية والتقنية والكوادر البشرية) نحو المشاريع الاستراتيجية ذات العائد المرتفع والأولوية التشغيلية القصوى.
3. استناداً إلى ثبوت قوة العلاقة الارتباطية بين الهيكل والتخطيط، توصي الدراسة بضرورة إخضاع الهياكل التنظيمية الحالية في الشركات النفطية لمراجعات دورية شاملة تضمن مطابقتها التامة لمستهدفات الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل، لضمان عدم حدوث فجوة بين التصميم التنظيمي والتنفيذ الميداني.
4. نظراً لثبوت الأثر المباشر للهيكل التنظيمي في تفسير أكثر من نصف التباين في كفاءة التخطيط، توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية متقدمة للقيادات الإدارية والوسطى في قطاع النفط لرفع كفاءتهم في صياغة وتنفيذ وتتبع الخطط الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغيرات المستمرة.
5. لمعالجة القصور الملاحظ في أبعاد الرسمية والرقابة، توصي الدراسة بضرورة أتمتة وتطوير نظم المتابعة والتقييم الاستراتيجي باستخدام لوحات المؤشرات الحية (Dashboards) وأنظمة إدارة الأداء المتوازنة، مع تبسيط اللوائح المكتوبة بما يخدم الرقابة الفعالة دون الإضرار بمرونة الأداء التنفيذي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الباروني، خالد مسعود؛ وميرة، أبو عجيلة علي. (2015). اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، العدد (6)، ص ص. 154-175.

2. الرجبي، سمير أبو خريص. (2026). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية. مجلة العلوم الشاملة، المجلد (10)، العدد (39)، مارس 2026، ص ص. 2783-2795.
3. الشعراوي، رانيا يوسف؛ والجمل، سمير سليمان. (2026). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة العاملة في محافظة الخليل. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (4)، العدد (7)، ص ص. 80-103.
4. العزاوي، نجم عبد الله؛ والعاني، أثير أنور شريف. (2002). التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والأثر (دراسة تطبيقية في وزارة الصناعة والمعادن). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (4)، ص ص. 53-91.
5. الغناي، مصباح احمدودة مصباح. (2022). دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا. مجلة الأصالة (مجلة علمية محكمة، تصدر عن الجمعية الليبية لعلوم التربية)، العدد الثاني، مارس 2022، ص ص. 236-266.
6. عبد الوكيل، فاطمة؛ ومنصور، حافظ. (2026). التكامل بين الاستعداد المخطط والارتجال التنظيمي في قطاع النفط والغاز (دراسة مرجعية).
تانياً: المراجع الإنجليزية.

1. Frykmer, M., Hellström, M., & Tehler, H. (2018). The effects of prior planning on improvisational performance in crisis management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 319-328.
2. Macpherson, A., et al. (2022). Improvisation in high-reliability organizations: Balancing structure and flexibility. *Journal of Management Studies*, 59(4), 890–915.
3. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-20.
4. Pündrich, M., et al. (2021). Uncertainty and crisis management in energy and high-risk sectors. *Energy Policy*, 150, 112-125.
5. Rabiei, M., et al. (2024). Organizational learning and memory transfer from emergency improvisation to routine operations. *Administrative Science Quarterly*, 69(1), 45-78.
6. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organizational Dynamics*, 33(2), 203-221.
7. Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
8. Zenk, L., et al. (2023). Structured flexibility and bounded improvisation in complex operational environments. *Safety Science*, 158, 105-118.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of SAJH and/or the editor(s). SAJH and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.