

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي

أحمد ناصر أبوزيد *

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (12) شركة، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الإنحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تطبيق شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية للرقابة الإستراتيجية بمستوى متوسط وكذلك تحقيق هذه الشركات مستوى متوسط من التكيف التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي بشكل عام. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المبحوثة على تفعيل الرقابة الفرضية للتحقق وبشكل مستمر من صحة الإفتراضات الرئيسة التي تقوم عليها الإستراتيجية لضمان صلاحيتها، وتوخي الحذر عند تفسير المعلومات المتحصلة من عملية تنفيذ المراقبة الإستراتيجية وخصوصا فيما يتعلق بالأزمات والحرص على استخدام مصادر معلومات إضافية، والعمل على تطوير وزيادة مواردها لاستغلال الفرص غير المتوقعة، وتجنب الجمود في عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، وتوفير المرونة الكافية للتغلب على أو تحييد أثر التهديدات غير المتوقعة، وإجراء تعديلات مستمرة في ثقافتها التنظيمية لدعم عمليات التغيير، وتبني الهياكل التنظيمية المرنة وإجراء تعديلات مستمرة عليها لدعم عمليات التغيير، ورفع قدرات العاملين على تطبيق عمليات الرقابة الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: الرقابة الإستراتيجية، المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، رقابة التنفيذ، التكيف التنظيمي.

* كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ تقديم البحث: 2018/9/2 م.

تاريخ قبول البحث: 2019/2/6 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020م.

The Impact of Strategic Control in Organizational Adaptation: An Applied Study on the Companies of Extractive and Mining industries Listed on Amman Stock Exchange

Ahmad Nasser Abuzaid

Abstract

The primary purpose of this study was to explore the impact of strategic control in organizational adaptation. The data was collected from (12) companies that are listed on Amman Stock Exchange and that operate at extractive and mining industries by using a questionnaire. Multiple linear regressions were computed to examine the study hypotheses. The study found that the extractive and mining industries companies apply the strategic control with moderate level and have achieved a moderate level of organizational adaptation. Additionally, The study found a positive and statistically significant impact for strategic control on organizational adaptation. Based on these findings, the study recommends that the extractive and mining industries companies should activate the premise control to ensure the validity of the key assumptions underlying the strategy, be cautious in interpreting the information obtained from the strategic surveillance, especially with regard to crises and ensuring the use of additional sources of information, and work on developing and increasing its resources to exploit unexpected opportunities, avoid stalemate in strategic planning and implementation processes, provide sufficient flexibility to overcome or neutralize the impact of unanticipated threats, continually modify their organizational culture to support change processes, adopt flexible organizational structures and continually modify them to support change processes, and raising the ability of the staff to implement strategic control processes.

Keywords: Strategic Control; Strategic Surveillance; Premise Control; Implementation Control; Organizational Adaptation; Extractive and Mining industries Companies.

المقدمة:

استخدم مصطلح التكيف التنظيمي من قبل علماء الإدارة والتنظيم لشرح ظاهرة فشل المنظمات في الاحتفاظ بميزتها التنافسية مع مرور الوقت وبالتالي فقدانها لموقعها التنافسي. فالمنظمات التي تحقق التكيف مع التغيرات البيئية تتجح، بينما المنظمات التي لا تستطيع التكيف مصيرها الفشل. وقد أثار هذا التفسير العديد من التساؤلات حول الأسباب التي تجعل بعض المنظمات قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في حين لا تستطيع منظمات أخرى تحقيق ذلك، وما هي العناصر التي تساعد المنظمات في تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة بشكل أفضل من غيرها (Eunni, 2003).

ووفقاً إلى منظور التكيف تساهم عمليات الرقابة الإستراتيجية في دعم نجاح المنظمات على مواكبة التغييرات المتسارعة في بيئتها وتعزز من قدرتها على إدراك التحركات الإستراتيجية والتكتيكية لمنافسيها وتحديد العوامل الإستراتيجية التي تؤثر سلباً على عملياتها (Singh et al., 1986) وذلك من خلال مراجعة توجهاتها الإستراتيجية باستمرار، والتحقق من النتائج المتوقعة، وتصحيح الطريقة التي تتفاعل فيها مع بيئتها على النحو المطلوب (Miles & Snow, 1978) مما يساعدها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التكيف بشكل ملائم وفي الوقت المناسب (Julian & Scifres, 2002).

إلا أن الرقابة الإستراتيجية لم تحظى بالاهتمام نفسه الذي حظيت به الرقابة التنظيمية بمختلف أنواعها كالرقابة الإدارية والرقابة المالية والرقابة الفنية من قبل الباحثين، حيث تناولوا مفهومها وعملياتها وتطبيقاتها بشكل معمق ولكن على المستوى التشغيلي وليس الإستراتيجي (Seifzadeh, 2017). في حين انصب اهتمام الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية على شرح وتوضيح الإستراتيجيات المستخدمة دون التطرق إلى موضوع الرقابة الإستراتيجية. لذلك، وحتى وقتنا الحاضر لم يتم تطبيق مفاهيم الرقابة الإستراتيجية بشكل منتظم في عمليات تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات (Seifzadeh, 2017). الأمر الذي دفع بالمخططين الإستراتيجيين وعلماء الإدارة بالتأكيد على أهمية الرقابة الإستراتيجية والمطالبة بإجراءات محددة لها (Lin et al., 2017).

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

وقد كان الدافع وراء التفكير في الرقابة الإستراتيجية هو الصعوبات الجمة التي واجهتها المنظمات في الاستجابة في الوقت المناسب لفشل عمليات التخطيط والتغيرات غير المتوقعة، والناجمة عن افتقارها إلى المعلومات حول مدى استمرارية صلاحية الخطة الإستراتيجية التي تم اختيارها (Popa et al., 2012).

لقد تم بذل العديد من المحاولات لتطوير مقاييس حول إستخدام الرقابة الإستراتيجية، وكذلك تم إقتراح العديد من النماذج النظرية لأنظمة الرقابة الإستراتيجية، إلا أنه أجريت دراسات تطبيقية قليلة نسبياً في هذا المجال، الأمر الذي ترتب عليه نقص في المعرفة حول كيفية تطبيق المنظمات للرقابة الإستراتيجية (Lin et al., 2017)، وفيما إذا كان هناك أثر فعلي للرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي.

واستناداً لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية في الأردن.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التكيف مع البيئة المتغيرة من المتطلبات الرئيسة لضمان ديمومة المنظمات والحفاظ على استمرارها ونموها في عالم الأعمال (Tuominen et al., 2004). إلا أن مشكلة الدراسة تكمن في ارتفاع معدلات فشل المنظمات في تحقيق التكيف التنظيمي مع متطلبات البيئة المتغيرة (Clément, 2017). وتعد أسباب الفشل في تحقيق التكيف التنظيمي إلى سببين، السبب الأول أن الموقف لا يتطلب إجراء تعديلات إستراتيجية أو تكتيكية، إلا أن المنظمات تسيء قراءة الإشارات التي تصدر عن البيئة وتفترض أن إجراء التغيير هو أمر ضروري. والسبب الثاني عندما تكون المنظمات في حالة من الجمود والخمول فإن المديرين يفشلون في إجراء التعديلات والتغييرات الإستراتيجية في المواقف التي تتطلب ذلك. ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق التوافق مع بيئتها المتغيرة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب فلا بد لها من أن تستخدم أدوات إدارية فاعلة. لذا، اقترح عدد من الباحثين أن تفعل المنظمات عمليات الرقابة الإستراتيجية كونها تعتبر من أنسب الأدوات التي تعزز من قدرتها على مراجعة توجهاتها الإستراتيجية بشكل منتظم ومستمر، والتحقق من النتائج المتوقعة، وتصحيح طريقة تفاعلها مع بيئتها على النحو المطلوب

(Miles & Snow, 1978) مما يسهل من إستجابتها للتغيرات البيئية وتحقيق التوافق معها بشكل ملائم وفي الوقت المناسب (Julian & Scifres, 2002)، إلا أنه يوجد عدد قليل من الدراسات التي تطرقت لموضوع الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التكيف التنظيمي، مما ترتب على ذلك نقص في المعرفة المتوفرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية حول مدى استخدام المنظمات للرقابة الإستراتيجية بشكل عام، وأثر الرقابة الإستراتيجية في تحفيز عمليات التغيير بهدف تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل خاص (Goold & Quinn, 1990) وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الكشف عن أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما هو مستوى التكيف التنظيمي ممثلاً في (المواءمة الداخلية والمواءمة الخارجية) في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي؟

أهمية الدراسة:

إن عملية التكيف التنظيمي وما يلازمها من تغييرات في إستراتيجيات المنظمة وعملياتها بهدف تحقيق المواءمة مع بيئتها تعتبر عملية محفوفة بالمخاطر، فقد يتم تفسير التغيرات البيئية بشكل خاطيء مما يترتب عليه قيام المنظمات بإجراء تعديلات خاطئة تقلص من فاعليتها وتهدد ديمومتها، الأمر الذي يستدعي تزويد المنظمات بالأدوات الإدارية المناسبة والتي تساعد على تحقيق التكيف بالطريقة السليمة وفي الوقت الملائم. وبالتالي يتوقع من الدراسة الحالية إبراز الدور الهام للرقابة الإستراتيجية كأداة إدارية تساهم في تسهيل عملية تكيف المنظمات مع متطلبات البيئة المتغيرة على النحو الصحيح والمطلوب وفي الوقت المناسب.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تساهم في إثراء الأدب المتعلق بالرقابة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، حيث تعاني أدبيات الرقابة الإستراتيجية من شح الدراسات التطبيقية. أيضا تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية في الأردن - في حدود علم الباحث- التي تناولت أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي وبالتالي يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في رفع قدرة الشركات المبحوثة على تطبيق الرقابة الإستراتيجية بهدف تحقيق التكيف التنظيمي للحفاظ على ديمومتها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مستوى التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها.
3. الكشف عن أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتطوير فرضية الدراسة الرئيسة بصيغتها العدمية على النحو الآتي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواءمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواءمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

H09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة

الرقابة الإستراتيجية: تتمثل في تحديد المشكلات الحالية والمحتملة في الإستراتيجيات التي تطبقها المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لضمان توافق الأداء المتحقق مع المعايير المحددة مسبقاً (Popa et al., 2012).

المراقبة الإستراتيجية: هي عملية تحديد وتقييم التهديدات الإستراتيجية من أجل التنبؤ بالعوامل المحتملة التي تعرض الإستراتيجية أو عملية التنفيذ الإستراتيجي للخطر (Solieri, 2000).

الرقابة الفرضية: عملية التحقق المستمر من صحة الافتراضات التي تقوم عليها جهود التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بالعوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية، وكذلك الافتراضات المتعلقة بعملية تنفيذ الإستراتيجيات (Preble, 1992).

رقابة التنفيذ: هي الرقابة المعنية بتقييم فيما إذا كانت العملية الإستراتيجية ككل بحاجة إلى تغييرات أو تعديلات محتملة وذلك بناءً على محددات ومؤشرات معدة لهذه الغاية (Solieri, 2000).

المتغيرات التابعة:

التكيف التنظيمي: ويشير إلى قدرة المنظمة على تبني التغيير بهدف تحقيق المواعمة مع البيئة المتغيرة (Buch, 2009).

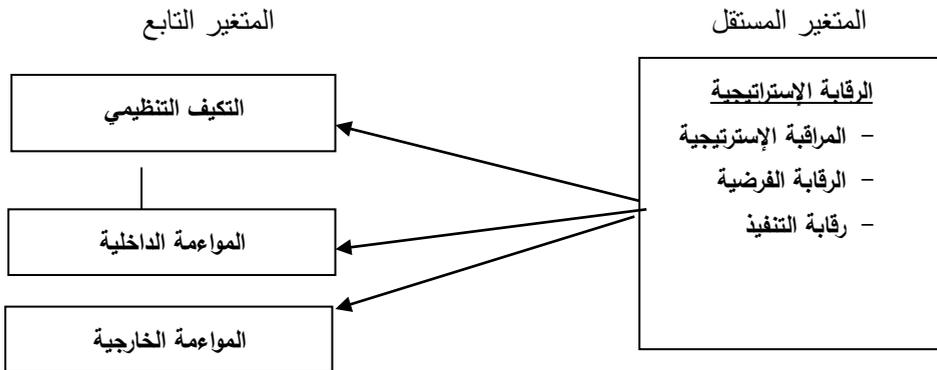
المواعمة الداخلية: القدرة على تحقيق التوافق أو التوافق بين الهياكل الداخلية للمنظمات وعملياتها المختلفة من أجل تحديد موقعها بشكل أفضل فيما يتعلق بالفرص المتاحة في السوق (Eunni, 2003).

المواعمة الخارجية: القدرة على تحقيق التوافق بين المنظمة ككل والبيئة لتكون قادرة على الاستجابة على النحو الأمثل إلى التحديات البيئية (Eunni, 2003).

أنموذج الدراسة:

تكون أنموذج الدراسة من المتغيرات الإفتراضية التالية:

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مجموعة من الدراسات منها (Schreyogg & Steinmann, 1987; Eunni, 2003)

الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة

الرقابة الإستراتيجية:

أستندت التعريفات المبكرة للرقابة الإستراتيجية على الأسئلة التي تتعلق فيما إذا: يتم تنفيذ الإستراتيجية وفقاً لما هو مخطط له، وأن النتائج المتحققة من الإستراتيجية هي النتائج المطلوبة (Schendel & Hofer, 1979). وقد ظهرت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية عدة تعريفات للرقابة الإستراتيجية. فقد عرفها كل من (Schreyogg & Steinmann, 1987) على أنها الرقابة القائمة على استخدام النتائج والتأثيرات المتوقعة عوضاً عن الإنتقائية في عملية التخطيط الإستراتيجي. بينما يعرفها (Fiegener, 1990) على أنها الظروف التي تزيد من احتمالية تحقيق المنظمة لإهدافها الإستراتيجية. في حين يرى كل من (Goold & Quinn, 1990) الرقابة الإستراتيجية على أنها نوع خاص من أنظمة الرقابة التي طبقت في البداية على مستوى الإدارة العليا. أما

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

(Preble, 1992) فقد عرف الرقابة الإستراتيجية على أنها عملية رصد وتقييم للخطط الإستراتيجية والأنشطة والنتائج بهدف تحديد الإجراءات المستقبلية.

ويشير كل من (Popa et al., 2012) إلى أن الرقابة الإستراتيجية تتمثل في تحديد المشكلات الحالية والمحتملة في الإستراتيجيات التي تطبقها المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لضمان توافق الأداء المتحقق مع المعايير المحددة مسبقاً. ويرى (Seifzadeh, 2017) الرقابة الإستراتيجية على أنها ذلك النوع من الرقابة الذي يركز على جودة القرارات المتخذة والآثار الإستراتيجية طويلة الأمد لأي إجراء تقوم به المنظمة، كما أنها تركز على الأثر الذي تتركه القرارات والإجراءات المتعلقة بوحدة أعمال معينة على وحدات الأعمال الأخرى ومدى تناسب القرارات الإستراتيجية لكل وحدة أعمال مع إستراتيجيات المنظمة ككل.

وقد أكد الباحثين والمتخصصين والممارسين للعملية الإستراتيجية على أهمية الرقابة الإستراتيجية للمنظمات نظراً لدورها الجوهرية في تحقيق وحدة الهدف لجميع المستويات الإدارية وخلق التصور المشترك حول أهداف المنظمة المحددة في رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية عندما يتم تنفيذها بشكل سليم ويتماشى مع أنواع الرقابة الأخرى (Fiegener, 1990). إضافة إلى ذلك تؤدي الرقابة الإستراتيجية دوراً هاماً في مساعدة المنظمات على إجراء التعديلات المناسبة في إستراتيجياتها، سواء أكانت تعديلات تكتيكية أو تعديلات جوهرية تتمثل في إعادة التوجه الإستراتيجي ككل (Lorange, 1988).

كما أكد العديد من الباحثين على أن قدرة المنظمات على تنفيذ إستراتيجيتها بالشكل الصحيح من خلال عملية الرقابة الإستراتيجية تعتبر ذات أهمية أكبر من جودة الإستراتيجية نفسها (Roush & Ball, 1980)، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تهتم بمجموعة من الظروف لضمان فاعلية الرقابة الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتضمن هذه الظروف مايلي (Fiegener, 1990):

1) الإتجاه الإستراتيجي: إن قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجيات متوافقة ومتكاملة مع بعضها البعض يسهل عليها عملية تطوير رقابة إستراتيجية تتسم بالشمولية والكفاية، وتتفاعل مع التغييرات في الإستراتيجيات المطبقة والأهداف الأساسية لهذه الإستراتيجيات، وبالتالي تحقيق التوافق في الوقت الملائم.

(2) الفاعلية الإستراتيجية: إن قدرة المنظمات على صياغة استراتيجيات فاعلة وضمان فاعليتها مع مرور الوقت يساعد على تطوير رقابة إستراتيجية توفر المعلومات والتغذية العكسية بشكل مستمر وفي الوقت الملائم حول التعديلات الإستراتيجية المطلوبة.

(3) التكامل الاستراتيجي: إن القدرة على تنفيذ الإستراتيجية بطريقة متكاملة في جميع أنحاء المنظمة يمكن عملية الرقابة الإستراتيجية من ضمان المستوى المناسب من الانسجام الإستراتيجي بين جميع عناصر المنظمة، ويحقق الاتساق الداخلي بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية والتكتيكية على جميع المستويات.

عناصر الرقابة الإستراتيجية:

طور كل من (Schreyogg & Steinmann, 1987) نموذجاً للرقابة الإستراتيجية يتضمن

ثلاثة عناصر رئيسة، وعلى النحو الآتي:

(1) المراقبة الإستراتيجية (Strategic Surveillance): هي عملية تحديد وتقييم التهديدات الإستراتيجية من أجل التنبؤ بالعوامل المحتملة التي تعرض الإستراتيجية أو عملية التنفيذ الإستراتيجي للخطر (Solieri, 2000). وتساعد المراقبة الإستراتيجية المنظمات على تحديد الإتجاهات والتطورات الطارئة في المجالات التي كانت تعتبر غير ذات أهمية سابقاً (Preble, 1992). لذا أكد العديد من الباحثين على ضرورة تركيز المنظمات على عملية المراقبة الإستراتيجية قدر الإمكان بحيث تتحول إلى عملية رصد واسعة النطاق للبيئة وتمكنها من تفسير وتحليل القضايا الإستراتيجية والإستجابة لها (Muralidharan, 1997).

(2) الرقابة الفرضية (Premise Control): تهتم الرقابة الفرضية بعملية التحقق وبشكل مستمر من صحة الافتراضات التي تقوم عليها جهود التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بالعوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية، وكذلك الافتراضات المتعلقة بعملية تنفيذ الإستراتيجيات (Preble, 1992). وتتبع قوة الرقابة الفرضية من أنها تعتبر نوع من أنواع الرقابة المسبقة وبالتالي فهي قادرة على اكتشاف المشاكل المحتملة منذ ظهورها وقبل أن تؤثر على أداء المنظمة (Schreyogg & Steinmann, 1987). إلا أن الرقابة الفرضية وعلى الرغم من أهميتها تعتبر عنصرًا مفقودًا في عمليات الرقابة التقليدية (Lampel & Shamsie, 2000).

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

3) رقابة التنفيذ (Implementation Control): تتطلب رقابة التنفيذ رصد وتقييم أداء تنفيذ الإستراتيجيات، عادة من خلال محددات، ومؤشرات، وعوامل نجاح حرجة، وتأخذ رقابة التنفيذ شكل الرقابة اللاحقة ضمن أنظمة الرقابة التقليدية (Preble, 1992). توفر رقابة التنفيذ معلومات حول آثار عملية تنفيذ الإستراتيجية، إلا أنها لا تصمم لتقييم فيما إذا كانت الإستراتيجية موضع التنفيذ تسير وفقا لما هو مخطط له، وإنما يتم تصميمها لتقييم فيما إذا كانت العملية الإستراتيجية ككل بحاجة إلى تغييرات أو تعديلات محتملة، فعلمية التحقق من أن الإستراتيجية موضع التنفيذ تسير وفقا لما هو مخطط له تدخل ضمن نطاق الرقابة التشغيلية (Solieri, 2000).

ولغايات الدراسة الحالية فقد تبنى الباحث هذه العناصر التي إقترحها كل من (Schreyogg & Steinmann, 1987) كأبعاد لقياس الرقابة الإستراتيجية.

التكيف التنظيمي:

استخدم علماء الإدارة والتنظيم مصطلح التكيف التنظيمي (Koberg, 1987; Lawrence & Dyer, 1983) للإشارة إلى عملية التوافق ما بين المنظمة وبيئتها. ويكمن الهدف من التكيف التنظيمي في مساعدة المنظمات على تحقيق مواعمة جيدة مع التحديات البيئية وبالتالي تحسين إمكانية بقائها (Dunn, 1971; Lawrence & Lorsch, 1967). وقد ظهرت عدة تعريفات للتكيف التنظيمي في الأدب. فقد عرف (Hahn, 2007) التكيف التنظيمي على أنه قدرة المنظمات على تحسين فرص نجاحها عن طريق التغيير من أجل مواجهة المحفزات الخارجية. في حين عرفه (Buch, 2009) على أنه قدرة المنظمة على تبني التغيير بهدف تحقيق المواعمة مع البيئة المتغيرة. أما (Tayauova, 2011) فقد عرف التكيف التنظيمي على أنه التغييرات في سلوك المنظمة من أجل تحقيق التوافق مع البيئة التي تعمل فيها.

لقد حظي مفهوم التكيف التنظيمي بعناية الباحثين وقد تمت دراسته في العديد من التخصصات لذلك ظهرت مجموعة متباينة من الآراء ووجهات النظر حول مفهومه وأهميته. فقد أشار (Delacroix & Swaminathan, 1991) إلى أن أحد الآراء يصف العملية التكيفية بأنها لا تعتبر مشكلة إلى حد كبير بل تحقق الفائدة للمنظمات، بينما يرى الرأي الآخر العملية التكيفية على أنها عملية صعبة ومحفوفة بالمخاطر. إلا أنه وبشكل عام ظهر في أدبيات التكيف التنظيمي

منظوران عامان فيما يتعلق بكيفية استجابة المنظمات للتغيرات البيئية. ويرى مؤيدي المنظور الأول في دراسة التكيف التنظيمي مثل (Chakravarthy, 1982; McKendrick & Wade, 2009) أن المنظمات تعمل بشكل مستمر وهادف على تحسين مواردها وكفاءاتها لتناسب الظروف البيئية المتغيرة بشكل أفضل. أما مؤيدي المنظور الثاني، فقد أكدوا على أن المنظمات تكون عاجزة بطبيعتها عن التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة بسبب القيود الداخلية والخارجية (Hannan & Freeman, 1977) والتي تتضمن الروتين الراسخ داخل المنظمات والجمود الذي تعاني منه و سعيها الدائم إلى تكرار إستراتيجياتها نتيجة حالة الخمول (Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Hannan & Freeman, 1984).

أما في حقل الإدارة الإستراتيجية فقد أولى الباحثين والمتخصصين مفهوم التكيف التنظيمي أهمية خاصة حيث تمت دراسته بشكل معمق واستنادا إلى نتائج دراساتهم قدموا العديد من النماذج المتعلقة بالتكيف التنظيمي. فقد وصف كل من (Miles et al., 1978) التكيف على أنه عملية ديناميكية للتأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية وحالة عدم التأكد مع الحفاظ على التوافق الفعال مع البيئة أثناء إدارة العمليات الداخلية. وقد أطلق على أنموذج (Miles et al., 1978) مصطلح الدورة التكيفية، و تتضمن ثلاث مشكلات متزامنة: مشكلة الريادة (تحديد الفرص الجديدة)، ومشكلة الهندسة (اختيار التكنولوجيا والهيكل التنظيمي لتنفيذ الحل)، والمشكلة الإدارية (تقليل حالة عدم التأكد وتنفيذ العمليات) التي ستمكّن المنظمة من الاستمرار في التطور (الإبتكار). ووفقا لكتابات (Miles et al., 1978) فقد تم تحديد أربعة أنماط من السلوك التكيفي للمنظمات وهي المدافع (Defender)، والمحلل (Analyzer)، والمنقّب (Prospector) وردود الفعل (Reactors) ، حيث يشير النمط الأخير إلى شكل من أشكال الفشل الإستراتيجي نتيجة حالة عدم الاتساق الموجودة بين الإستراتيجيات والتكنولوجيا والبنية التحتية والعمليات.

ويصنف (Burgelman, 1991) التكيف التنظيمي وفقاً لإرتباطه بالأنماط المختلفة للمبادرات الاستراتيجية إلى التجديد الاستراتيجي وهو التغيير الاستراتيجي المستحث من الداخل لتحقيق التكيف الإستباقي مع المطالب البيئية الجديدة و/ أو لدخول مواضع جديدة، والتعديل حيث يشير إلى التغيير التدريجي المرتبط باستغلال الفرص القائمة، وإعادة التوجه الإستراتيجي ويشير إلى تغيير رئيسي أو جذري للإستجابة إلى التغيرات البيئية الكبيرة، والجمود النسبي ويشير إلى موقف المنظمة المحافظة التي لا ترغب بإجراء تعديلات.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

وقد أشار كل من (Wheelen & Hunger, 2012) إلى أنه يمكن تفسير كيفية تحقيق المنظمات للتوافق والمواعمة مع بيئتها على الرغم من التغيير الدائم للإتجاهات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية في جميع أنحاء العالم من خلال مجموعة من النظريات المختلفة، تتضمن:

نظرية التنبؤ المجتمعي: وفقاً لهذه النظرية يعد التكيف أحد نتائج عملية الانتقاء البيئي ولذلك، فإن المنظمات التي تبقى على قيد الحياة هي فقط المنظمات التي تتكيف بشكل أفضل مع المتطلبات والمتغيرات البيئية في ظل ظروف بيئية معينة وفي مواضع معينة (Hannan & Freeman, 1977).

النظرية المؤسسية: تقترح النظرية المؤسسية أنه يمكن للمنظمات أن تتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال محاكاة منظمات ناجحة أخرى. إلا أن من عيوب النظرية المؤسسية أنها لا توضح كيف أو من الذي يقوم بتطوير الإستراتيجيات الجديدة والناجحة أولاً (Staw & Epstein, 2000; Lieberman & Asaba, 2006).

منظور الخيار الإستراتيجي: يقترح منظور الخيار الإستراتيجي أن دور المنظمات لا يقتصر على التكيف مع البيئة المتغيرة فحسب، بل تتوفر لها أيضاً القدرة والقوة لإعادة تشكيل بيئتها. ويعد منظور الخيار الإستراتيجي هو المنظور السائد في الإدارة الإستراتيجية (Bowman & Helfat, 2001).

نظرية التعلم التنظيمي: وتتص على أن المنظمة تتكيف بشكل دفاعي مع بيئة الأعمال المتغيرة وتستخدم المعرفة المتوفرة لديها بشكل مهني لتحسين التوافق بينها وبين بيئتها. وتوسع هذه النظرية من منظور الخيار الإستراتيجي ليشمل أفراد المنظمة في جميع المستويات للمشاركة في تقديم مدخلات القرارات الإستراتيجية (Lewin & Voloberda, 1999; Aldrich, 1999).

ويرى (Eunni, 2003) أن التكيف التنظيمي هو عملية إستراتيجية تقوم من خلالها المنظمات بتحسين استجابتها للانعكاسات البيئية الهامة، ومن هذا المنظور، يقترح (Eunni, 2003) بأن التكيف التنظيمي يتكون من نوعين من المواعمة وعلى النحو الآتي:

أ) المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة داخل المنظمة، والتي تشكل القدرة التنافسية الداخلية للمنظمة وتعزز من قدرتها على تحديد موقعها التنافسي بالنسبة لفرص السوق، وب) مواعمة

المنظمة ككل مع البيئة الخارجية، والتي تنظم القدرة التنافسية الخارجية للمنظمة وتزيد من قدرتها على الاستجابة للتهديدات والظروف الجديدة.

وهكذا يظهر التكيف التنظيمي كمفهوم ذي بعدين: القدرة على تحقيق التوافق أو التوافق بين الهياكل الداخلية للمنظمات وعملياتها المختلفة من أجل تحديد موقعها بشكل أفضل فيما يتعلق بالفرص المتاحة في السوق وهو ما يمكن تسميته "بالمواءمة الداخلية"، والقدرة على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة لتكون قادرة على الاستجابة على النحو الأمثل إلى التحديات البيئية وهو ما يمكن تسميته "بالمواءمة الخارجية".

ولغايات الدراسة الحالية يتفق الباحث مع ما جاء به (Eunni, 2003) حيث تم تبني المواءمة الداخلية والمواءمة الخارجية كأبعاد لقياس التكيف التنظيمي.

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية والتكيف التنظيمي، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات - بحسب علم الباحث- تبحث بشكل مباشر في أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي. وقد حاولت الدراسة الحالية توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، ومن هذه الدراسات مايلي:

أ) الدراسات العربية

أجرى مبارك (Mubarak, 2018) دراسة بعنوان "الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر - دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة". هدفت الدراسة الى التعرف على الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة طردية ضعيفة بين (المعايير الإستراتيجية، قياس الأداء الفعلي) وأداء مؤسسات التمويل الأصغر، ووجود علاقة طردية متوسطة بين (التقييم الإستراتيجي، أساليب الرقابة الإستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) وأداء مؤسسات التمويل الأصغر.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

في حين أجرى (Aljnabi, 2016) دراسة بعنوان "أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً من المديرين العاملين في خمسة من المستشفيات الأردنية الخاصة. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي لبعدها نظم الرقابة في الأداء المنظمي.

وأجرت عبد الرحمن (Abdulrahman, 2016) دراسة بعنوان "الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الأداء المتوازن". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في توفير المعايير الملائمة للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات تضمنت (29) فقرة وتم توزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (520) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدم تطبيق المؤسسة محل الدراسة لعملية الرقابة الإستراتيجية وعدم توافر مقوماتها الأمر الذي يترتب عليه عدم القدرة على التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما أجرى كل من عبداللطيف وتركمان (Abdullatif & Turkman, 2005) دراسة بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه. تم تصميم إستبانة تضمنت أربعة أسئلة ووزعت على عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها (240) مفردة. توصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، وتزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية، وهناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء، وهناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الاستراتيجية.

وكذلك أجرى النعيمي والطائي (Alnoaimi & Alta'i, 2013) دراسة بعنوان "أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي - دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين قيم القيادات العليا و التكيف التنظيمي. تم تطبيق الدراسة على (7) فنادق في مدينة بغداد، كما تم تصميم إستبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها (53) مفردة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين قيم القيادات العليا

ومكونات التكيف التنظيمي ممثلة في (المكون الإستراتيجي، المكون البيئي، والمكون الداخلي للمنظمة).

ب) الدراسات الأجنبية

أجرى كل من (Lin et al., 2017) دراسة بعنوان "أثر الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية على أداء المشروعات الجديدة". هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية على أداء عينة من المشروعات الصينية الجديدة بلغ تعدادها (83) مشروعاً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي للرقابة الإستراتيجية على أداء المشروعات مدار البحث بينما أشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي للرقابة التشغيلية.

وأجرى (Seifzadeh, 2017) دراسة بعنوان "الرقابة المؤسسية، التشتت الجغرافي وتأثيرهما على الأداء المالي في الشركات التي تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر فاعلية الرقابة الإستراتيجية على التشتت الجغرافي عند اتباع الشركات استراتيجية التنوع. تضمنت عينة الدراسة (193) شركة مساهمة عامة إيرانية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للرقابة الإستراتيجية على أداء الشركات التي تتبع استراتيجية التنوع عندما يكون التشتت الجغرافي قليلاً، في حين يقل هذا التأثير كلما زاد التشتت الجغرافي.

كما أجرى كل من (Baier et al., 2015) دراسة بعنوان "أثر الابتكار في الأنشطة الخارجية على فاعلية التكيف التنظيمي". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الابتكارية للشركات متعددة الجنسيات في فروعها المنتشرة حول العالم على قدرتها في التكيف التنظيمي. تضمنت الدراسة عينة بلغ تعدادها (271) شركة ألمانية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار يزيد من فاعلية الشركات المبحوثة في تحقيق التكيف التنظيمي.

كذلك أجرى كل من (Hsu & Chang, 2011) دراسة بعنوان "دور الرقابة الإستراتيجية السلوكية في قدرات الابتكار للشركات العائلية". هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الإستراتيجية في العلاقة بين الملكية والقدرات الابتكارية للشركات العائلية. تضمنت عينة الدراسة (124) مديراً في الشركات العائلية التايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية والملكية والتي بدورها تمتلك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على القدرة الابتكارية للشركات المبحوثة.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والتكيف التنظيمي:

أشار كل من (Schreyogg & Steinmann, 1987) إلى أن نجاح المنظمات في تحقيق التكيف التنظيمي يعتمد على مخرجات نظام الرقابة الإستراتيجية والمتمثلة في تتبع مؤشرات الأداء والتحقق المستمر من صحة الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها الإستراتيجية التي تطبقها المنظمة وتحديد الظروف الطارئة من خلال مراقبة ورصد البيئة الخارجية والداخلية.

كما أشار (Fiegener, 1990) إلى أن الرقابة الإستراتيجية تمثل النتائج طويلة المدى للمنظمات والتي تساعدها على تحقيق التناغم مع بيئتها الديناميكية المتغيرة. وأكد كل من (Julian & Scifres, 2002) على أن الرقابة الإستراتيجية تعتبر بمثابة نظام إنذار مبكر يساعد المنظمات على كشف التطورات والتغيرات البيئية، وتعتبر محفزاً رئيساً يدفع المنظمات نحو التغيير سواء أكان ذلك تغييراً في الهيكل أو العمليات أو الأفراد أو العناصر الداخلية للمنظمة، أو تغييراً خارجياً يتمثل في الإستراتيجيات وطبيعة علاقة المنظمة ككل مع بيئتها الخارجية، بهدف تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة. فقد تم الرجوع الى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرقابة الإستراتيجية والتكيف التنظيمي بهدف تطوير وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية. كما قام الباحث بتطوير وتوزيع إستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (12) شركة، حيث إستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. وتكونت وحدة المعاينة والتحليل التي أستهدفتها الدراسة من المديرين العاملين ونوابهم، ومديري إدارة التخطيط الإستراتيجي، ورؤساء الأقسام والعاملين في تلك الإدارة. وقد بلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها (150) إستبانة تم إسترداد (145) إستبانة منها، وقد تم استبعاد (5) إستبانات لعدم

صلاحياتها بسبب عدم إكمال تعبئتها من المستجيبين، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (140) استبانة، بنسبة (93.3 %) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبنسبة (96.6%) من مجموع الاستبانات المستردة. وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والعمر) وعلى النحو الآتي:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	90	64.29
	أنثى	50	35.71
المستوى الوظيفي	مدير عام	10	7.14
	نائب مدير عام	12	8.57
	مدير تنفيذي	9	6.43
	مدير دائرة	12	8.57
	رئيس قسم	35	25.00
	إداري	62	44.29
الخبرة	أقل من (5) سنوات	10	7.14
	من (5) – أقل من (10) سنوات	48	34.29
	من (10) – أقل من (15) سنة	54	38.57
	15 سنة فأكثر	28	20.00
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	-	-
	بكالوريوس	83	59.29
	ماجستير	49	35.00
	دكتوراه	8	5.71
العمر	أقل من (25) سنة	3	2.14
	من (25) – أقل من (35) سنة	32	22.86
	من (35) – أقل من (45) سنة	65	46.43
	45 سنة فأكثر	40	28.57
المجموع		140	100%

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

من خلال إستعراض النتائج في الجدول (1) يلاحظ بأن نسبة الذكور قد بلغت حوالي (64%) بينما بلغت نسبة الإناث حوالي (36%) وربما يعود سبب ذلك إلى دخول الذكور إلى سوق العمل قبل الإناث، وبالتالي وصولهم إلى مستويات ومراكز عليا قبل الإناث في بعض المجالات. كما بلغت نسبة استجابة المديرين العاميين ونوابهم والمديرين التنفيذيين ومديري دائرة التخطيط الإستراتيجي حوالي (31%) الأمر الذي يدل على أهمية موضوع الدراسة للمستجيبين. كذلك تشير النتائج إلى أن حوالي (39%) من عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح من (10) إلى (15) سنة مما يعطي مؤشرا على مدى إهتمام الشركات المبحوثة بعامل الخبرة لمن يشغلون المراكز العليا بشكل عام ولمن يعملون في مجالات التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، وبلغت نسبة حملة البكالوريوس (59%) ونسبة حملة الماجستير حوالي (35%) ونسبة حملة الدكتوراه حوالي (6%) مما يدل على حرص الشركات المبحوثة على توافر المستوى التعليمي الملائم لمن يشغلون الوظائف العليا بشكل عام ولمن يعملون في مجالات التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع البيانات، وهما:

المصادر الثانوية: قام الباحث بإجراء عمليات مسح مكتبي تضمنت الاطلاع على عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة، إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الرقابة الإستراتيجية والتكيف التنظيمي، باللغتين العربية والإنجليزية، وقد وظفت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المصادر الأولية والمتمثلة بتطوير واستخدام استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإستراتيجية والتكيف التنظيمي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الإستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة

بموضوع الدراسة. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند تطوير الاستبانة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة. اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية (الديموغرافية) عن عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية، وتشتمل على (النوع الإجتماعي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، والعمر).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى قياس أبعاد الرقابة الإستراتيجية حيث تم الإسترشاد بدراسة (Solieri, 2000) وكذلك دراسة كل من (Julian & Scifres, 2002) في بناء هذه الفقرات، وتتمثل هذه الأبعاد في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ)، وقد تم قياس بعد المراقبة الإستراتيجية من خلال الفقرات (1-5) وقياس بعد الرقابة الفرضية من خلال الفقرات (6-10) وقياس بعد رقابة التنفيذ من خلال الفقرات (11-15).

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات المتعلقة بقياس التكيف التنظيمي وقد تم الإسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة (Naman, 1994) وكذلك دراسة كل من (Barringer & Bluedorn, 1999)، وتمثلت هذه الأبعاد في (المواعمة الداخلية والمواعمة الخارجية). حيث تم قياس المواعمة الداخلية من خلال الفقرات (16-20) وقياس المواعمة الخارجية من خلال الفقرات (21-28).

وقد صنفت جميع إجابات فقرات الإستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. حيث تدرجت الإجابة من (لا أوافق بشدة = 1، لا أوافق = 2، أوافق بدرجة متوسطة = 3، أوافق = 4، أوافق بشدة = 5).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ) الصدق الظاهري

عرضت أداة الدراسة على (10) محكمين من أساتذة إدارة الأعمال المختصين، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الأعمال في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ولقد تم الأخذ بأرائهم، وإجراء التعديلات المطلوبة من حيث إضافة، وحذف، وتعديل بعض فقرات الاستبانة.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

أ) الصدق البنائي

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة إستطلاعية قوامها (20) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف تحديد مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، والحكم على مدى صدقها البنائي من خلال اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) وكذلك اختبار (Bartlett's Test of Sphericity).

ويوضح الجدول (2) نتائج هذه الاختبارات حيث كانت قيم إختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) أعلى من (0.60) وهي النسبة المقبولة (Kaiser, 1974) وكانت نتائج إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) دالة إحصائياً، مما يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول (2) نتائج إختبار

Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity

Bartlett's Test of Sphericity			Kaiser-Meyer-Olkin Values	المتغير
Sig.	Df	Approx. Chi-square		
0.00	3	238.711	0.825	الرقابة الإستراتيجية
0.00	3	224.937	0.813	التكيف التنظيمي

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بإحتساب قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، رقابة التنفيذ، المواعمة الداخلية، والمواعمة الخارجية بهدف التأكد من ثبات أداة القياس ومدى الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة. وتعتبر القيمة مقبولة إذا كانت أكبر من (0.60). (Hair et al., 1998). وتشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن قيم كرونباخ الفا تتراوح بين (0.76) و (0.85) وبالتالي يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بدرجة مقبولة من الثبات.

جدول (3) قيم كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المراقبة الإستراتيجية	5	0.791
الرقابة الفرضية	5	0.774
رقابة التنفيذ	5	0.846
الرقابة الإستراتيجية ككل	15	0.827
المواءمة الداخلية	5	0.785
المواءمة الخارجية	8	0.763
التكيف التنظيمي ككل	13	85.220

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الإحصائي:

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير الرقابة الإستراتيجية وأبعادها، في حين تبين النتائج في الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير التكيف التنظيمي وأبعاده.

وقد حدد الباحث مستوى المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين عن كل فقرة من فقرات الاستبانة بالإعتماد على دراسة (Mikkawi, Masa'deh & Al-Lozi, 2017) من خلال المعادلة التالية: الفرق بين التقديرات = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / $3 = 3 / (5-1) = 1.33$ حيث 3 هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط، منخفض)، أكبر قيمة وهي 5 (أوافق بشدة)، أقل قيمة وهي 1 (لا أوافق بشدة). وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي 1 (لا أوافق بشدة) والأعلى قيمة وهي 5 (أوافق بشدة) إلى ثلاث فترات متساوية. والفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (1 - 2.33)، والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط وهي (2.34-3.67)، والفترة الثالثة تدل على التقدير المرتفع وهي (3.68 - 5). وبناءً على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستراتيجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34-3.67) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.34) فيكون مستوى الموافقة ضعيفاً.

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في شركات قطاع الصناعات الإستراتيجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4) أن شركات قطاع الصناعات الإستراتيجية والتعدينية تطبق الرقابة الإستراتيجية بشكل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الرقابة الإستراتيجية (2.95). كما تظهر النتائج في الجدول (4) أن شركات قطاع الصناعات الإستراتيجية والتعدينية تركز بالدرجة الأولى على رقابة التنفيذ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها رقابة التنفيذ (3.73) يليه بعد المراقبة الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) وأخيراً بعد الرقابة الفرضية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.14). ويعزى سبب تطبيق الشركات المبحوثة لرقابة التنفيذ بشكل مرتفع إلى كونها تعتبر من أنواع الرقابة التقليدية السائدة في هذه الشركات. أيضاً تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى ضعف تطبيق الرقابة الفرضية، وهو يتفق مع ما جاءت به الدراسات السابقة من أن الرقابة الفرضية تعد عنصراً مفقوداً في أنظمة الرقابة التقليدية على الرغم من أهميتها، ويعزى سبب ذلك إلى عدم إدراك الشركات لأهميتها أو كيفية تنفيذها. كما تبين النتائج الواردة في الجدول (4) ضعف الشركات المبحوثة في بعض جوانب المراقبة الإستراتيجية، ويعزى ذلك إلى محاولة الشركات المبحوثة التعامل مع الأزمات بشكل سريع دون الأخذ بعين الاعتبار أن الإشارات التي تنذر بوجود الأزمات قد تكون ضعيفة أو مضللة مما يتطلب جمع المزيد من المعلومات الإضافية.

**جدول (4) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية
لإجابات المبحوثين على المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية)**

المستوى وفقاً للمتوسط	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	المراقبة الإستراتيجية
مرتفع	0.511	3.72	1. تقوم الشركة برصد الأحداث الداخلية فيها والتي من المحتمل أن تهدد سير العمل الإستراتيجي
متوسط	0.538	3.64	2. تقوم الشركة برصد الأحداث الخارجية والتي من المحتمل أن تهدد سير العمل الإستراتيجي
متوسط	0.519	2.97	3. تقوم الشركة برصد الإشارات التي تنذر بوجود الأزمات
ضعيف	0.603	2.31	4. تقوم الشركة بتفسير الإشارات التي تنذر بوجود الأزمات بحذر شديد
ضعيف	0.629	2.27	5. تقوم الشركة بجمع معلومات إضافية قبل إتخاذ أي إجراء بخصوص الأزمات
متوسط	0.560	2.98	المتوسط العام و الإنحراف المعياري لبعدها المراقبة الإستراتيجية
	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرقابة الفرضية
ضعيف	0.705	2.14	6. تقوم الشركة بالتحقق بشكل مستمر ومنتظم فيما إذا كانت الافتراضات التي بنيت عليها عملية التخطيط الإستراتيجي لا تزال صالحة أم لا.
ضعيف	0.733	2.10	7. تقوم الشركة بالتحقق بشكل مستمر ومنتظم فيما إذا كانت الافتراضات التي تقوم عليها عملية التنفيذ الإستراتيجي لا تزال صالحة أم لا.
ضعيف	0.774	2.21	8. تقوم الشركة بإعداد قائمة بالافتراضات التي تقوم عليها عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي وتوزعها على الأشخاص او الإدارات التي تعتبر مصادر مؤهلة للمعلومات للتحقق منها.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

المستوى وفقاً للمتوسط	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المراقبة الإستراتيجية
ضعيف	0.792	2.19	9. تركز الشركة عمليات الرقابة بشكل كبير على إفتراضات النجاح الرئيسية التي تقوم على توقعات ضعيفة و / أو تكون حساسة للغاية للإنحرافات.
ضعيف	0.627	2.05	10. تقوم الشركة بممارسة الرقابة الفرضية عندما تكون فوائد المعلومات المتحققة منها أعلى من تكاليفها.
ضعيف	0.726	2.14	المتوسط العام والإنحراف المعياري لبعء الرقابة الفرضية
	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقابة التنفيذ
متوسط	0.697	3.57	11. تقوم الشركة بتقييم النتائج المتحققة على ضوء مسار العمل الإستراتيجي بأكمله.
مرتفع	0.618	3.92	12. تقوم الشركة بتقييم أدائها المالي بشكل مستمر
مرتفع	0.792	3.96	13. تطور الشركة مؤشرات لقياس حصتها السوقية
متوسط	0.758	3.19	14. تقوم الشركة بتحديد عوامل النجاح الحرجة في القطاع الذي تعمل به
مرتفع	0.704	4.01	15. تقوم الشركة بتحديد مؤشرات الأداء المستهدف
مرتفع	0.714	3.73	المتوسط العام و الإنحراف المعياري لبعء رقابة التنفيذ
متوسط	0.667	2.95	المتوسط العام و الإنحراف المعياري للمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية)

السؤال الثاني: ما هو مستوى التكيف التنظيمي ممثلاً في (المواعة الداخلية والمواعة الخارجية) في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) أن شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية حققت مستويات متوسطة من التكيف التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير

التكيف التنظيمي (3.17). كما تظهر النتائج في الجدول (5) أن شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية حققت مستويات متوسطة في كلا من المواءمة الداخلية والمواءمة الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها المواءمة الداخلية (3.23) يليه بعد المواءمة الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.11). ويعزى سبب تحقيق شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية للمواءمة الداخلية بشكل أكبر من المواءمة الخارجية إلى أن عناصر المواءمة الداخلية تقع تحت سيطرتها في حين أنها لا تملك السيطرة على العناصر الخارجية المتعلقة بالمواءمة الخارجية. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى ضعف الشركات المبحوثة في إجراء تعديلات مستمرة على ثقافتها التنظيمية وكذلك ضعفها في إجراء تعديلات مستمرة على هيكلها التنظيمي لدعم عمليات التغيير ويعزى ذلك إلى مقاومة العاملين للتغيير وتبني الشركات المبحوثة لهياكل تنظيمية تقليدية لا تتسم بالمرونة. أيضا تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن قدرة الشركات المبحوثة على إستغلال الفرص غير المتوقعة ضعيفة وكذلك قدرتها على تجنب التهديدات غير المتوقعة ضعيفة ويعزى ذلك إلى إفتقار هذه الشركات إلى الموارد الكافية لإستغلال الفرص بسبب تخصيص كامل مواردها للإستراتيجيات الحالية، ووجود قصور وجمود في عمليات التخطيط الإستراتيجي تحد من قدرتها على تجنب التهديدات أو تحييد أثرها.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على المتغير التابع (التكيف التنظيمي)

المستوى وفقا للمتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المواءمة الداخلية
متوسط	0.775	3.65	16. تسمح الشركة للعاملين بتحديد السلوك الوظيفي السليم وفقا لمتطلبات الموقف ودون الحاجة الى التقيد بالإجراءات الرسمية.
مرتفع	0.812	3.82	17. تستخدم الشركة قنوات الإتصال المفتوحة للسماح بتدفق المعلومات المالية والتشغيلية الهامة بحرية تامة بين الإدارات المختلفة لدعم عمليات التغيير.
مرتفع	0.797	4.08	18. تقوم الشركة بتعديل منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لتلبية إحتياجات الزبائن

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

المستوى وفقاً للمتوسط	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المواءمة الداخلية
ضعيف	0.833	2.31	19. تقوم الشركة بإجراء تعديلات مستمرة في ثقافتها التنظيمية لدعم عمليات التغيير
ضعيف	0.694	2.28	20. تقوم الشركة بإجراء تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي لدعم عمليات التغيير
متوسط	0.782	3.23	المتوسط العام والإحراف المعياري لبعدها المواءمة الداخلية
	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المواءمة الخارجية
متوسط	0.648	3.61	21. تستجيب الشركة بشكل فاعل عند ظهور تكنولوجيا جديدة
متوسط	0.683	2.96	22. تستجيب الشركة بشكل فاعل إلى التغيرات في الظروف الاقتصادية
متوسط	0.709	3.44	23. تعمل الشركة على تحسين قدرتها التنافسية عند دخول السوق منافسين جدد
مرتفع	0.742	3.91	24. تستجيب الشركة بشكل فاعل إلى التغيرات في التشريعات الحكومية
متوسط	0.669	3.66	25. تستجيب الشركة بشكل فاعل إلى التغيرات في احتياجات وتفضيلات العملاء
ضعيف	0.694	2.11	26. عند ظهور الفرص غير المتوقعة تستغلها الشركة بشكل فاعل
ضعيف	0.785	2.06	27. عند ظهور تهديدات غير متوقعة تتجنبها الشركة وتحدد أثرها بشكل فاعل
متوسط	0.713	3.09	28. تستجيب الشركة بشكل فاعل للتطورات السياسية التي تؤثر على صناعتها

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، 2020 .

المستوى وفقاً للمتوسط	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المواءمة الداخلية
متوسط	0.705	3.11	المتوسط العام والإحراف المعياري لبعدها المواءمة الخارجية
متوسط	0.744	3.17	المتوسط العام والإحراف المعياري للمتغير التابع (التكيف التنظيمي)

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة وتطبيق تحليل الإنحدار المتعدد قام الباحث بإجراء عدة إختبارات للتحقق من توافر الإفتراضات التي يقوم عليها تحليل الإنحدار وقد تضمنت هذه الإختبارات (Variance Inflation Factory (VIF) Test, and Tolerance Test) للتحقق من عدم وجود مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات (Multicollinearity) وإختبار (Skewness Test) للتحقق من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Sekaran & Bougie, 2013). ويبين الجدول (6) نتائج هذه الإختبارات.

جدول (6) نتائج إختبار معامل التضخم والتباين المسموح ومعامل الإلتواء وإختبار (Kurtosis)

Kurtosis	Skewness	Tolerance	VIF	المتغير
0.417	- 0.421	0.562	2.693	المراقبة الإستراتيجية
0.321	- 0.403	0.537	2.747	الرقابة الفرضية
0.705	- 0.404	0.479	2.795	رقابة التنفيذ

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

تشير النتائج من الجدول (6) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وأن قيم (Tolerance) كانت أعلى من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الإرتباط المتعدد بين المتغيرات، كما تشير النتائج إلى أن قيم معامل الإلتواء (Skewness) وقيمة إختبار (Kurtosis) كانت تتراوح بين (3±) مما يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Hair et al., 1998). وبناءً على ذلك تم اختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

جدول (7) نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	معامل التحديد R ²	النموذج
0.00	225.612	31.17	3	97.381	0.711	الإنحدار (Regression)
		0.081	137	35.914		المتبقي (Residual)
			140	133.295		المجموع (Total)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) إلى صلاحية النموذج العام لإختبار الفرضية الرئيسية نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن الرقابة الإستراتيجية تفسر مانسبته (71%) من التباين في المتغير التابع (التكيف التنظيمي). مما يؤكد وجود أثر للرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. وبناءً على ذلك تم إختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية (H01 و H02 و H03) بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الفرضية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

جدول (8) نتائج تحليل الإحدار المتعدد

لإختبار أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها في التكيف التنظيمي

أبعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الحد الثابت (Constant)	3.41	0.109		3.016	0.001
المراقبة الإستراتيجية	0.231	0.039	0.252	5.375	0.000
الرقابة الفرضية	0.168	0.031	0.189	4.992	0.000
رقابة التنفيذ	0.241	0.046	0.259	5.669	0.000

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8) ومن متابعة معاملات (Beta) وقيم إختبار (t) أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) ذات تأثير دال إحصائياً في التكيف التنظيمي بدلالة إرتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية الرئيسة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية،

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

وكذلك رفض الفرضيات الفرعية (H01 و H02 و H03) وقبول الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

الفرضيات الفرعية (H04 و H05 و H06):

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواءمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

جدول (9) نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات (H04 و H05 و H06)

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	معامل التحديد R ²	النموذج
0.00	193.214	30.884	3	95.112	0.702	الإنحدار (Regression)
		0.118	137	32.719		المتبقي (Residual)
			140	127.831		المجموع (Total)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) إلى صلاحية النموذج العام لإختبار الفرضيات الفرعية (H04 و H05 و H06) نظراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). كما تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) تفسر ما نسبته (70%) من التباين في المتغير التابع (الموامة الداخلية). مما يؤكد وجود أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في الموامة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. وبناءً على ذلك تم اختبار الفرضيات الفرعية (H04 و H05 و H06) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وعلى النحو الآتي:

جدول (10) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في الموامة الداخلية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t المحسوبة	Beta (β)	الخطأ المعياري	قيمة B	أبعاد المتغير المستقل
0.011	2.362		0.147	3.88	الحد الثابت (Constant)
0.000	3.644	0.249	0.043	0.246	المراقبة الإستراتيجية
0.000	3.471	0.161	0.027	0.154	الرقابة الفرضية
0.000	3.991	0.264	0.033	0.253	رقابة التنفيذ

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) ومن متابعة معاملات (Beta) وقيم إختبار (t) أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) ذات تأثير دال إحصائياً في المواعمة الداخلية بدلالة إرتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم (Beta). ومما سبق يقتضي رفض الفرضيات الصفرية الفرعية (H04 و H05 و H06) وقبول الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواعمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواعمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواعمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

الفرضيات الفرعية (H07 و H08 و H09):

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

H09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

جدول (11) نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات (H07 و H08 و H09)

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	معامل التحديد R ²	النموذج
0.00	191.381	30.109	3	91.466	0.690	الإنحدار (Regression)
		0.105	137	33.214		المتبقي (Residual)
			140	124.68		المجموع (Total)

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضيات الفرعية (H07 و H08 و H09) نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (69%) من التباين في المتغير التابع (الموامة الخارجية). مما يؤكد وجود أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في الموامة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. وبناءً على ذلك تم اختبار الفرضيات الفرعية (H07 و H08 و H09) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وعلى النحو الآتي:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لاختبار أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في الموامة الخارجية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t المحسوبة	Beta (β)	الخطأ المعياري	قيمة B	أبعاد المتغير المستقل
0.019	2.194		0.138	3.71	الحد الثابت (Constant)
0.000	3.709	0.255	0.047	0.252	المراقبة الإستراتيجية
0.000	3.316	0.151	0.035	0.144	الرقابة الفرعية
0.000	3.840	0.268	0.031	0.259	رقابة التنفيذ

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) ومن متابعة معاملات (Beta) وقيم إختبار (t) أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) ذات تأثير دال إحصائياً في المواعمة الخارجية بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم (Beta). ومما سبق يقتضي رفض الفرضيات الصفرية الفرعية (H07 و H08 و H09) وقبول الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

- 01 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة الإستراتيجية في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- 02 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الفرضية في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
- 03 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنفيذ في المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

مناقشة النتائج:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الإستراتيجية بشكل عام لها أثر إيجابي في التكيف التنظيمي وتتفق هذه النتائج مع ما جاء به كل من (Schreyogg & Steinmann, 1987) من أن نجاح المنظمات في تحقيق التكيف التنظيمي يعتمد على مخرجات نظام الرقابة الإستراتيجية والمتمثلة في تتبع مؤشرات الأداء والتحقق المستمر من صحة الإفتراضات الرئيسة التي تقوم عليها الإستراتيجية التي تطبقها المنظمة وتحديد الظروف الطارئة من خلال مراقبة ورصد البيئة الخارجية والداخلية. كما تتفق هذه النتائج مع ما جاء به (Fiegener, 1990) من أن الرقابة الإستراتيجية تمثل النتائج طويلة المدى للمنظمات والتي تساعد على تحقيق التناغم مع بيئتها الديناميكية المتغيرة.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية ممثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) لها أثر إيجابي في المواعمة الداخلية والمواعمة الخارجية وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Julian & Scifres, 2002) والتي أكدت على أن الرقابة الإستراتيجية تعتبر بمثابة نظام إنذار مبكر يساعد المنظمات على كشف التطورات والتغيرات البيئية، وتعتبر محفزاً رئيساً يدفع المنظمات نحو التغيير سواء أكان ذلك تغييراً في الهيكل أو العمليات أو الأفراد أو العناصر الداخلية للمنظمة، أو تغييراً خارجياً يتمثل في الإستراتيجيات وطبيعة علاقة المنظمة ككل مع بيئتها الخارجية، بهدف تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الدور الذي تلعبه الرقابة الإستراتيجية في مساعدة المنظمات على إجراء التعديلات والتغييرات الملائمة وفي الوقت المناسب الأمر الذي يمكنها من تحقيق التوافق مع بيئتها الديناميكية المتغيرة بشكل فاعل.

النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1. أن شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي تطبق عناصر الرقابة الإستراتيجية بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتمغير الرقابة الإستراتيجية (2.95).
2. أن مستوى تحقيق التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتمغير التكيف التنظيمي (3.17).
3. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحقيق التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
4. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحقيق المواعمة الداخلية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.
5. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحقيق المواعمة الخارجية في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستراتيجية ...
أحمد ناصر أبو زيد

وعلى ضوء النتائج، توصي الدراسة بمايلي:

1. ضرورة تفعيل الرقابة الفرضية في الشركات المبحوثة للتحقق وبشكل مستمر من صحة الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها الإستراتيجية لضمان صلاحيتها، فإستراتيجيات الأعمال تعتبر غير فاعلة بعد فترة من الوقت نتيجة محاكاتها من منظمات أخرى، كما أن الظروف التي جعلت تلك الإستراتيجيات ناجحة تتغير باستمرار.
2. ضرورة توخي الشركات المبحوثة الحذر عند تفسير المعلومات المتحصلة من عملية تنفيذ المراقبة الإستراتيجية وخصوصا فيما يتعلق بالأزمات، والحرص على استخدام مصادر معلومات إضافية، وذلك كون الإشارات التي تنذر بوجود الأزمات قد تكون مضللة وبالتالي تدفع الشركات المبحوثة نحو إجراء تعديلات أو تغييرات غير مطلوبة مما يحد من فاعليتها.
3. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بدمج الرقابة التشغيلية مع رقابة التنفيذ للتحقق من نتائج تنفيذ إستراتيجياتها ومدى مطابقتها لما هو مخطط له ومعالجة الانحرافات إن وجدت من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
4. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بالعمل على تطوير وزيادة مواردها وقدراتها لإستغلال الفرص غير المتوقعة.
5. تجنب الشركات المبحوثة الجمود في عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، وتوفير المرونة الكافية للتغلب على أو تحييد أثر التهديدات غير المتوقعة.
6. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بإجراء تعديلات مستمرة في ثقافتها التنظيمية لدعم عمليات التغيير الهادفة إلى تحقيق التكيف التنظيمي، والتغلب على مقاومة التغيير من قبل العاملين من خلال توظيف إستراتيجيات مقاومة التغيير.
7. ضرورة تبني الشركات المبحوثة للهياكل التنظيمية المرنة وإجراء تعديلات مستمرة عليها لدعم عمليات التغيير الهادفة إلى تحقيق التكيف التنظيمي.
8. ضرورة قيام الشركات المبحوثة برفع قدرات العاملين فيها على تطبيق عمليات الرقابة الإستراتيجية من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل والندوات لضمان تحقيق التكيف التنظيمي بالشكل الصحيح وفي الوقت الملائم.

محددات الدراسة:

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلا أن هنالك مجموعة من المحددات تضمنت مايلي: أولاً، إقتصرت الدراسة الحالية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. ثانياً، إقتصرت وحدة المعاينة والتحليل (المستجيبين) على المديرين العامين ونوابهم، والمديرين التنفيذيين ومديرين إدارة التخطيط الإستراتيجي ورؤساء الأقسام والعاملين في تلك الإدارة خلال الفترة من (5/20 – 2018/7/29).

الأبحاث المستقبلية:

تعاني أدبيات الرقابة الإستراتيجية من شح في الدراسات التطبيقية، لذا يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول موضوع الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي في قطاعات أخرى لغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها. أيضاً يقترح الباحث إجراء دراسات تطبيقية تربط بين عمليات الرقابة الإستراتيجية والمتغيرات التي تساعد على ديمومة المنظمات والحفاظ على تنافسيتها مثل: الابتكار، جودة عمليات التخطيط الإستراتيجي، فاعلية القرارات الإستراتيجية، والأداء التنظيمي ككل.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

Reference:

- Abdullatif, A. & Turkman, H. (2005). Strategic Control and its impact on increasing the effectiveness of organizations' performance. *Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series*, 27 (4), 127-148.
- Abdulrahman, S. (2016). *The Strategic Control in the Corporation through Balanced Scorecard: The Case of The public hospital in Ain al-Touta Batna* (Master's Thesis, University of Biskra, Algeria). Retrieved from <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/7155>
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Aljnabi, O. (2016). *The Impact of Strategy Implementation on Organizational Performance: A Case Study in Jordanian Private Hospitals* (Master's Thesis, Middle East University, Jordan). Retrieved from https://meu.edu.jo/libraryTheses/586379e7e0f06_1.pdf
- Alnoaimi, F. & Alta'i, M. (2013). The influence of the values held by the high-levels Leaderships on the organizational adaptation. *Mustansiriya University, The Journal of Administration & Economics*, 36 (95), 391-415.
- Amburgey, T., Kelly, D. & Barnett, W. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 51-73.
- Baier, E., Rammer, C., & Schubert, T. (2015). The Impact of Captive Innovation Off shoring on the Effectiveness of Organizational Adaptation. *Journal of International Management*, 21 (2), 150-165.
- Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Review*, 20(5), 421-444.
- Bowman, E. & Helfat, C. (2001). Does Corporate Strategy Matter?. *Strategic Management Journal*, 22 (1), 1-23

- Buch, K. (2009). Adaptability: A Crucial Organizational and Personal Skill. Retrieved 14 June 2018:
<http://www.thepublicmanager.org/pdf/2009%20Adaptability%20v2.0.pdf>
- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239-262.
- Clément, V. (2017). From Adaptation to Transformation: A Resilience Perspective on Organizational Responses to Ecological Adversity (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 10619173).
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Delacroix J., & Swaminathan, A. (1991). Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36, 631-661.
- Dunn, E. (1971). *Economic and social development: A process of social learning*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Eunni, R. (2003). Strategic adaptation in a rapidly changing industry: An empirical study of the telecommunications equipment industry in the united states (1990-1999) (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 3077475).
- Fiegenger, M. (1990). Towards a Descriptive Theory of Strategic Control. *Journal of Applied Business Research*, 10 (1), 25-34.
- Goold, M. & Quinn, J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
- Hahn, M. (2007). Organizational adaptation and control. Retrieved June 4, 2018, from <http://ezinearticles.com/?Organizational-Adaptation-and-Control&id=788747>
- Hair, J., Anderson E., Tatham L., & Black C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

-
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociology Review*, 49(2), 149-164.
- Hsu, L. & Chang, H. (2011). The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation. *Industry and Innovation*, 18(7), 709-727.
- Julian, S. & Scifres, E. (2002). An Interpretive Perspective on the Role of Strategic Control in Triggering Strategic Change. *Journal of Business Strategies*, 19 (2), 141-59.
- Kaiser, F. (1974). Analysis of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(4), 31-36.
- Koebler, C. (1987). Resource, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 30(4), 798-806.
- Lampel, J. & Shamsie, J. (2000). Probing the unobtrusive link: Dominant logic and the design of joint ventures at General Electric. *Strategic Management Journal*, 21(5), 593-602.
- Lawrence, P. & Dyer, D. (1983). *Renewing American industry: Organizing for efficiency and innovation*. New York: Free Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lewin, A. & Voloberda, H. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10 (5), 519-534.
- Lieberman, M. & Asaba, S. (2006). Why Do Firms Imitate Each Other?. *Academy of Management Review*, 31 (2), 366-385.
- Lin, Y. Chen, C. & Lin, B. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55 (5), 1042-1064.

- Lorange, P. (1988). Monitoring Strategic Progress and Ad Hoc Modification. In Grant, J. (ed.). Strategic Management Horizons. Greenwich, C T:JAI Press.
- McKendrick, D. & Wade, J. (2009). Frequent incremental change, organizational size, and mortality in high-technology competition. *Industrial and Corporate Change*,19(3), 613-639.
- Mikkawi, B., Masa'deh, R. & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (1), 95-127.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). Organizational strategy and process structure. New York, NY: McGraw-Hill.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mubarak, A. (2018). The Strategic Control and its Relation to Promote the Microfinance Institutions Performance: A field Study in Gaza Strip Governorates. *Academic Journal of Research and Studies, Journal of Administrative and Economic Sciences*, 1 (1), 31-66.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: Updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30 (1), 64-73.
- Naman, J. (1994). Strategic adaptation in entrepreneurial organizations (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 9507387).
- Popa I., Dobrin C., & Popescu D. (2012). Models for Strategic Performance Control and Evaluation of the Company .*Management Research and Practice*, 1(4), 45-50.
- Preble, J. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29 (4), 391-409.
- Roush, C. & Ball, B. (1980). Controlling the Implementation of Strategy. *Managerial Planning*, 29 (4), 3-12.

أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية ...
أحمد ناصر أبوزيد

-
- Schendel, D. & Hofer, C. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Massachusetts: Little Brown.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H. (1987). *Strategic Control: A New Perspective*. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 91-103.
- Seifzadeh, P. (2017). Corporate controls, geographic dispersion, and their effect on corporate financial performance in related diversified corporations. *Journal of Strategy and Management*, 10 (1), 102-117.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th edition). New York :Wiley.
- Singh, J., House, R. & Tucker, D. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- Solieri, S. (2000). *Strategy, Strategic Control Systems and Firm Performance: A Multiple Case Study Approach* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 9969995).
- Staw, B. & Epstein, L. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 523-556.
- Tayauova, G. (2011). The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Moller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 207-217.
- Verboncu, I., Nicolescu, O., Popa I. and Nastase, M. (2008). *Strategy – Culture – Performances*. Bucuresti:Printech Publishing House.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy: toward global Sustainability* (13th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.