

**الرشافة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي
(دراسة تحليلية في الجامعة العراقية)**

**م.م. إبراهيم عليوي حسين الطائي
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد**

Strategic agility and its impact on organizational
success (An analytical study at Al-Iraqia
University)

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي
(دراسة تحليلية في الجامعة العراقية)

Assistant teacher Ibrahim Oleiwi Hussein *

Iraqi University / College of Administration and
Economics

م.م. إبراهيم عليوي حسين الطائي *

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/03/01

Received: 20/08/2024

تاريخ القبول: 2024/09/10

Accepted: 10/09/2024

تاريخ الاستلام: 2024/08/20

Published: 01/03/2025

المستخلص:

البحث يهدف إلى التعرف على مقدار تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - وضوح الرؤيا - انسيابية الموارد) في النجاح التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، إدارة المعرفة)، أجري هذا البحث في الجامعة العراقية، وتبلورت المشكلة في عدد من التساؤلات منها مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولغرض تحقيق هدف البحث؛ إذ أعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث وزعت على عينة قيد البحث؛ حيث كان مجتمع البحث بواقع (187) مديراً؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (155) مديراً، ولاختبار فرضيات البحث استخدمت البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و(Amos.25). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح التنظيمي. وكانت أبرز توصيات البحث ضرورة اهتمام الجامعة قيد البحث في الرشاقة الاستراتيجية وابعادها لتعزيز دورها في النجاح التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي.

Abstract:

The research aims to identify the extent of the relationship and the impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity - clarity of vision - resource flow - collective commitment) on organizational success in its dimensions (efficiency, effectiveness, knowledge management). This research was conducted at the University of Iraq, and the problem crystallized in a number of questions, including the extent to which administrative leaders in the university under study use strategic agility and its impact on organizational success. The descriptive analytical approach was used to achieve the research objective; a questionnaire was prepared to collect the necessary data, which is a measure of the research, and distributed to a sample under study; where the research community was (187) managers; and the size of the sample that was analyzed was (155) managers, and to test the research hypotheses, statistical programs (SPSS V.25) and (Amos.25) were used. One of the most important conclusions reached by the research is the existence of a significant impact of strategic agility in its dimensions on organizational success. The most prominent recommendations of the

research were the necessity for the university under study to pay attention to strategic agility and its dimensions to enhance its role in organizational success.

Keywords: Strategic agility, organizational success.

المقدمة

تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت إلى زيادة التنافس بينها، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية وتحقق ميزتها التنافسية أمام نظيراتها، ومن هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متنوعة ومتعددة، فضلاً عن تطورات كبيرة من التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المدمج الأمر الذي يفرض تبني أساليب وأنظمة استراتيجية غير تقليدية.

تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد أساليب الفكر الإداري الحديث التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها والتعامل مع التحديات واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بوساطة أبعاده المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية - وضوح الرؤيا - انسيابية الموارد). ولكون الجامعات تعيش في بيئة يسودها عدم التأكد ومعقدة ترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها أن تستبق الاحداث والتغيرات المفاجئة في بيئتها والتحديات الكبيرة التي ينبغي مواجهتها بسرعة، لكي تأمن مستقبلها وطريقة إضافة القيمة لمواردها وهذا ما يقصد به النجاح التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، إدارة المعرفة)، إذ يمثل الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير، والتي بوساطتها يُدار الحاضر والمستقبل للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. باتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة النجاح التنظيمي يتوقف على قدرات المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الاستراتيجية؛ بل ومتابعة تنفيذها أيضاً" وكل ذلك لا شك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات الرشاقة الاستراتيجية لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصاً بمهارات (الحساسية الاستراتيجية - وضوح الرؤيا - انسيابية الموارد).

ان ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحث اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها بأحد اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيقه وهو متغير النجاح التنظيمي والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الجامعة العراقية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

البحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تم تشخيص مشكلة البحث من خلال الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المدراء الإداريين عينة البحث فضلاً عن طبيعة عمل الباحث (مسؤول شعبة الموارد البشرية) الجامعة العراقية /كلية الإدارة والاقتصاد، وقد شغص الباحث ضعف الإدراك المعرفي والميداني لمصطلحات متغيرات البحث (الرشاقة الاستراتيجية - النجاح التنظيمي) ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس لمشكلة البحث (مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي).

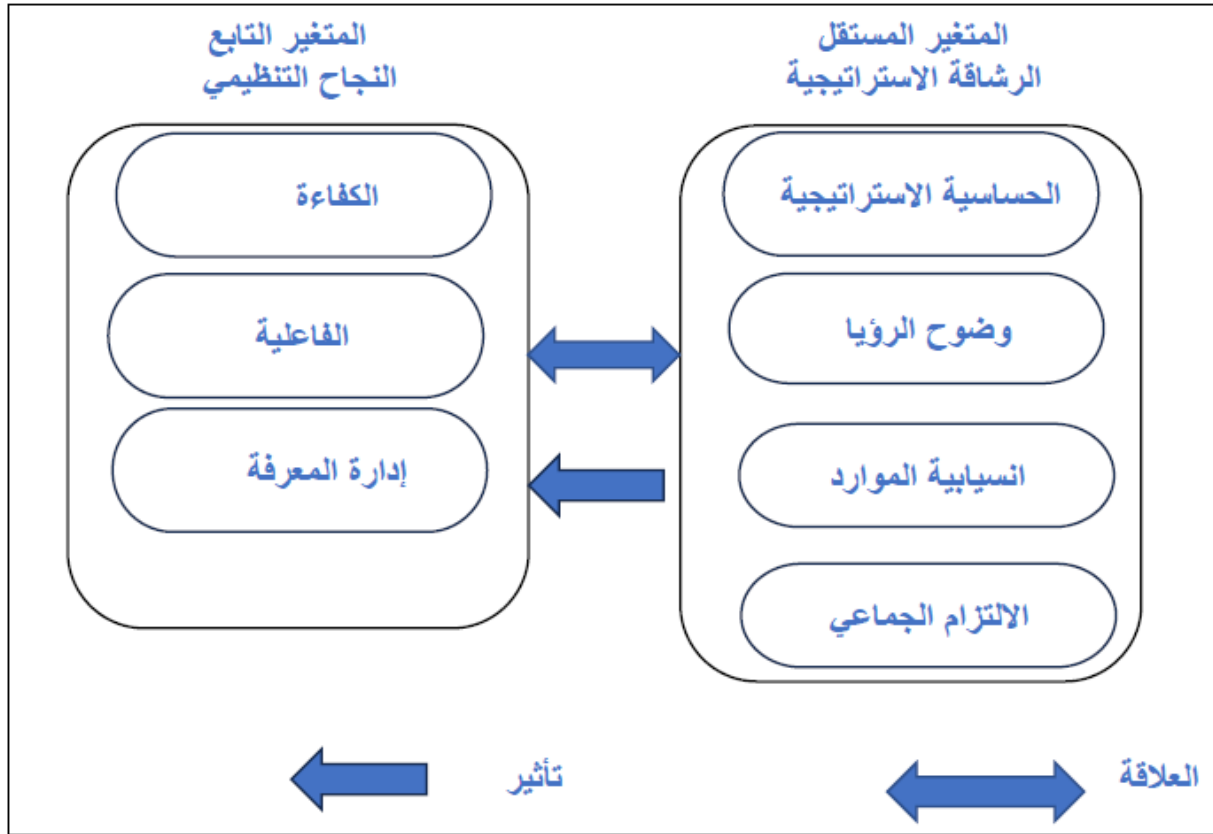
ثانياً: أهمية البحث

- 1- تبرز أهمية البحث الحالية بأنها تجمع بين متغيرين محميين في حقل إدارة الاعمال تمثلت بالمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية، والمتغير التابع النجاح التنظيمي
- 2- قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة التعليم العالي.
- 3- احاطة القيادات الادارية في الجامعة العراقية قيد البحث بأهمية الرشاقة الاستراتيجية والاستفادة منه في تحقيق النجاح التنظيمي.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي في الجامعة العراقية؟
- 2- مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للحساسية الاستراتيجية في دعم النجاح التنظيمي؟
- 3- توضيح مدى استخدام وضوح الرؤيا من قبل القيادات الإدارية في دعم النجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
- 4- توضيح مدى استخدام انسيابية الموارد من قبل القيادات الإدارية في دعم النجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً / فرضية البحث:

- في ضوء أهمية البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسة كما يأتي:
- الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشافة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي).
 - الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشافة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي)

سادساً / مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية العاملة في الجامعة العراقية (الكليات - الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة) والبالغ عددهم (187) مديراً، أما عينة البحث فاعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (155) مديراً، والجدول (1) يبين حجم مجتمع وعينة البحث حسب كل كلية او قسم في الجامعة قيد البحث.

المصدر: اعداد الباحث

تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة							
ت	المكان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستثمارات غير المستردة	عدد الاستثمارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1.	رئاسة الجامعة العراقية	23	23	5	18	1989	بغداد-الاعظمية
2.	كلية الآداب	20	20	3	17	1989	بغداد- سبع ايكار
3.	كلية العلوم الإسلامية	23	23	5	18	1989	بغداد- سبع ايكار
4.	كلية التربية للبنات	20	20	4	16	2004	بغداد- الاعظمية
5.	كلية القانون والعلوم السياسية	17	17	3	14	2009	بغداد- سبع ايكار
6.	كلية الإدارة والاقتصاد	19	19	2	17	2009	بغداد- حي الجامعة
7.	كلية الاعلام	17	17	3	14	2010	بغداد - حي الجامعة
8.	كلية التربية	23	23	4	19	2008	بغداد- الطارمية
9	كلية الهندسة	11	11	2	9	2011	بغداد- سبع ايكار
10	كلية الطب	8	8	1	7	2011	بغداد- الاعظمية
11	كلية طب الاسنان	6	6	0	6	2014	بغداد- الاعظمية
	المجموع	187	187	32	155		

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الرقابة الاستراتيجية وذلك لنمو المنظمات وتطورها؛ إذ انها تحتاج إلى الرقابة الاستراتيجية للتكيف مع بيئة عملها من أجل التخطيط لنجاحها الحالي والمستقبلي، وقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية، ويعود هذا الاختلاف إلى الحدائة النسبية في دراسته. تبعاً لوجهات نظر الباحثين تعرض المفهوم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه؛ إذ أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار الرقابة الاستراتيجية "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنفذها الشركة والتي تخلق قيمة في بيئة مضطربة وغير متوقعة" (Riad et al., 2021:7) كما تم تعريفه قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الاعمال والتكيف معها واتخاذ الإجراءات للسيطرة على حالة عدم اليقين حيث تمثل أداة لخلق ميزة تنافسية للمنظمة (Lungu: 2020, 102).

ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحث ان مفهوم الرقابة الاستراتيجية هو (قدرة القيادات الإدارية على الاستجابة السريعة للتغير في البيئة المحيطة بالمنظمة واغتنام الفرص وتوفير المعلومات لمتخذي القرار لوضع سيناريوهات مستقبلية أفضل) السريعة للتغير في البيئة المحيطة بالمنظمة واغتنام الفرص وتوفير المعلومات لمتخذي القرار لوضع سيناريوهات مستقبلية أفضل)

2- أهمية الرقابة الاستراتيجية :

- تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية من حيث وظائفها وتأثيراتها الوسيطة بالنقاط الآتية:
- أ- قدرة المنظمة على تحديد فرص السوق من خلال التحليل الاستراتيجي واستجابتها السريعة للمتغيرات المفاجئة واغتنامها للفرص.
 - ب- ترفع مستوى قدرة المشاريع الجديدة في التعامل مع التحديات الموازية لأصحاب المشاريع الجديدة
 - ت- تسهم في توليد القيمة لبيئة الاعمال وفي تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة. (Hagen., Zucchella., & Ghauri, 2019. 263)
 - ث- تعمل على تعديل مستوى استجابة المنظمة للتغيرات القادمة كونها تعالج حالات عدم اليقين في البيئة الخارجية.

- ج- تلعب الرقابة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تسهيل النمو التنظيمي وعمليات تحسين الأداء. (الضمور: 2017)
- ح- يساعد القادة في تبني السيناريوهات من خلال تقديم وصف للأحداث البديلة المستقبلية استشعار التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة.
- خ- يسهل للقادة فهم العمليات التنظيمية الرئيسة وتعزيز خياراتهم وتطوير معارفهم وخبراتهم العملية. (Nyambandi, 2016:34)
- د- توفير الطاقة الاستراتيجية التي تسمح للقائد بوضع استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- ذ- يساعد في تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة للإجراءات الاستراتيجية المخطط لها. (راضي و عبد الحسن: 2022: 257)
- 3. ابعاد الرقابة الاستراتيجية :**
- ويمكن قياس الرقابة الاستراتيجية بواسطة الابعاد الاتية:

أ- **الحساسية الاستراتيجية :** تمثل قدرة المنظمة على ادراك التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة والقدرات الداخلية التي تمتلكها لاستغلال الفرص

(Pereira et al.2021:3)

ب- **الالتزام الجماعي :** عملية اتخاذ قرارات جماعية تنسجم مع رؤية المنظمة وتجنب القرارات والانشطة الفردية او على مستوى الوحدة لضمان سرعة اتخاذ القرارات وسرعة الاستفادة من الفرص في البيئة سريعة التغيير . (Simpson&Agomor,2021:7)

ت- **انسيابية الموارد:** تمثل قدرة المنظمة على نقل الموارد الى اماكن استغلال الفرص عن طريق اعادة تخصيص الموارد وضمان انسيابية الموارد واعادة نشرها بسرعة (Debellis et al.,2020:6) ، كما عرفت على انها القدرة على تكوين وإعادة توزيع الموارد بعد النظر في القدرات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية والمطلوب في هذه الحالة استجابة استراتيجية في سلسلة التوريد (الوكيل والصقال: 2023: 175)

ث- **وضوح الرؤيا :** يمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه (Abed Hussain & Abbas, 2019: 445)

ثانياً: النجاح التنظيمي:

1- مفهوم النجاح التنظيمي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية النجاح التنظيمي وذلك لنمو المنظمات وتطورها، تبعاً لوجهات نظر الباحثين تعرض المفهوم إلى اختلافات في تحديد وتفسير معناه فهو يعني النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمة على توليد المعارف وتطبيق الأفكار والبناء من أجل الإنتاج السلع المتميزة وتقديم الخدمات فريدة لربائتها من أجل ان تضمن المنظمة الاستمرار والبقاء في الأسواق المحلية والعالمية. (الكرعاوي، 2023:232) ان النجاح التنظيمي يمثل إمكانية المنظمة الأعمال في استغلال الأمثل لطاقتها الداخلية لتسخرها من اجل تحقيق أهدافها ، ذلك من خلال ادارة المعرفة من التجارب الماضية ، هذا يدفع العاملين لتطوير مهاراتهم اكتساب الخبرات بيئة العمل بما يساهم في عملية النجاح التنظيمي في مستويات الإدارية المختلفة

استنتج الباحث من المفاهيم التي قدمت وفي ضوء ما يتناسب مع أهداف البحث فأن مفهوم النجاح التنظيمي هو ("قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استغلال مواردها (البشرية والمادية وما تمتلكه من الخبرات والمعلومات في الحفاظ على تميزها").

2- أهمية النجاح التنظيمي

- أ- تساعد المنظمة في المواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة والأحداث غير المتوقعة المادية و المالية
- ب- يساعد النجاح التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين هذا يساعدهم على الابتكار والإبداع لدى العاملين. (Shihab,2016:76)
- ت- تساهم في تلبية احتياجات منظمك من الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية في كافة مستويات الإدارية
- ث- يساهم في تحقيق الأهداف المنظمة و خطط الاستراتيجية التي تسعى لها المنظمة. (هاشم، 2020:27)
- ج- مساعدة المنظمة في تقييم برامجها وسياساتها في إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى أداء العاملين و استثمارهم هذه يؤدي إلى التقدم و التطور (Ail,2018:214).

3-إبعاد النجاح التنظيمي

أ-الكفاءة :

عرفت الكفاءة أنها معيار الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية ومعلومات المتاحة بأقل التكلفة.(حمدان،2018:209) ان الكفاءة هو حسن الاستفادة من الموارد ذلك من خلال استخدامها، من الناحية التنظيمية فضلاً عن كونها قدرة المنظمة على الحفاظ على نفسها ومستوياتها وكذلك الحفاظ على رضا العاملين في تلك المنظمة.(Omar,2023:3385)، كما عرفت التنظيم الذي يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية و صنع القرار في الأنشطة الإدارية و الاستخدام الموارد بغية الوصول إلى الأداء الأمثل للوظيفة او النشاط في المنظمة للأعمال.(Amoah,2018:1315)

ب- الفاعلية :

هي قدرة المنظمة في تحصيل النتائج المتوقعة واستقرارها في بيئة الأعمال والتكيف معها. (Kareem,2019:3)، فضلاً عن كونها قدرة المنظمة في تعبئة الموارد واستخدام تقنياتها الإدارية من أجل تقليل التكاليف واستخدام تقنياتها الإدارية من أجل تقليل التكاليف والبقاء وتحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية..(عزيز ، 2019 : 38)

ت-إدارة المعرفة:

هي عملية انشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتطبيقها من خلال عملياتها (التشخيص، المشاركة، التطبيق) تأخذ هذا العمليات تسلسل متطور يتمثل في(تحديد المعرفة -اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نشر المعرفة - الحفاظ على المعرفة - تطبيق المعرفة) (الجبوري والصقال :2024: 296)

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

اولاً: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

1- تقييم جودة ومطابقة أسئلة متغير الاستشراف الاستراتيجي

يشير إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى، إذا يعد ذو ثبات مرتفع اذ كانت قيمة معامل الفا (0.70 فأعلى) ، اذ يبين الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.784 - 0.937) للمتغيرات والأبعاد اذ تبين انها أكبر من (0.70) وهذا يشير الى تمتع المتغيرات والابعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد.

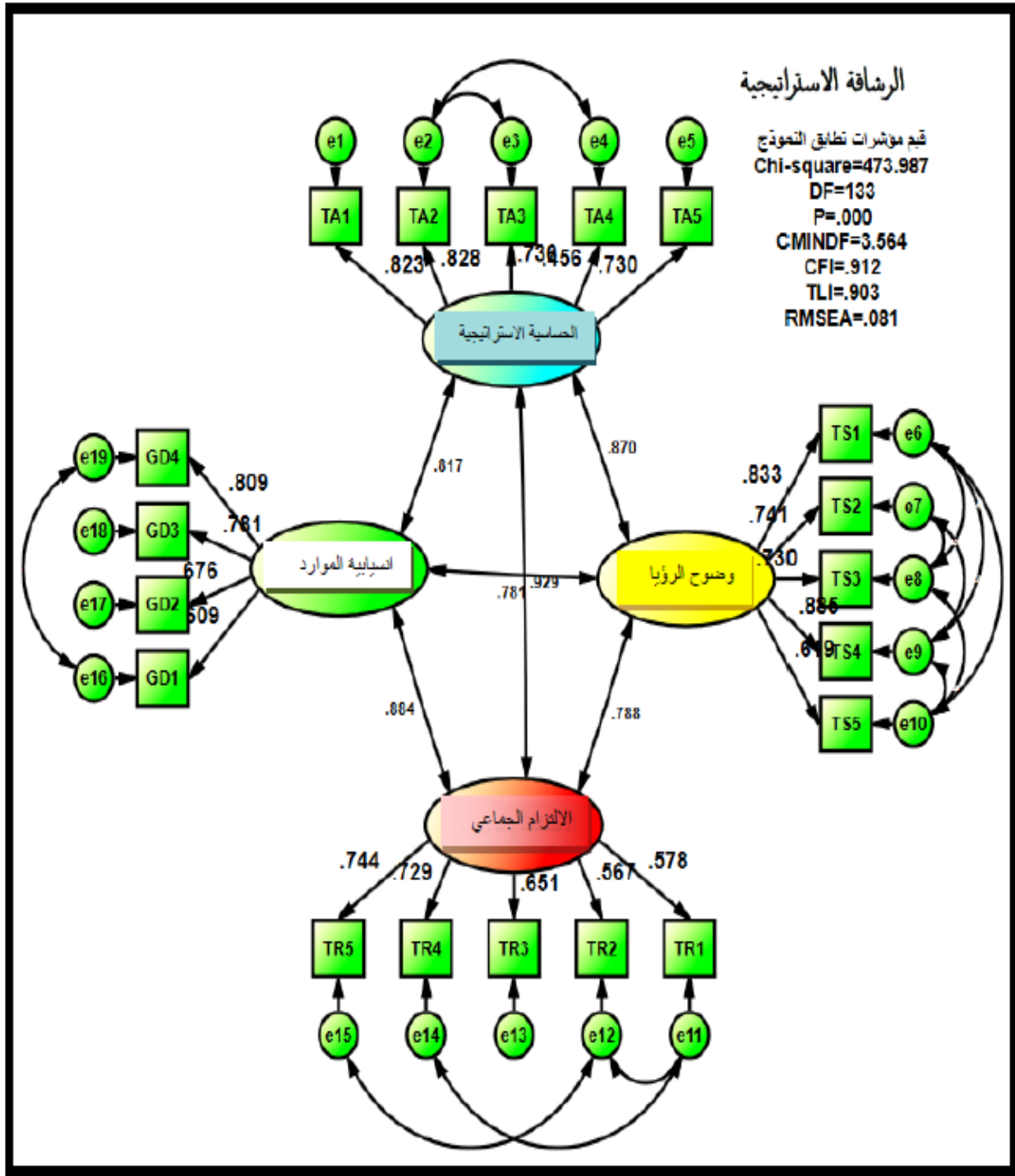
الجدول (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
حساسية استراتيجية	0.784	ثبات جيد
وضوح الرؤيا	0.800	ثبات جيد
انسيابية الموارد	0.841	ثبات جيد
الالتزام الجماعي	0.848	ثبات جيد
الرشاقة الاستراتيجية	0.937	ثبات جيد
الكفاءة	0.860	ثبات جيد
الفاعلية	0.855	ثبات جيد
إدارة المعرفة	0.849	ثبات جيد
النجاح التنظيمي	0.928	ثبات جيد

2. التحليل العاملي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضاقة الاستراتيجية

يظهر من الشكل (2) أنموذج الرضاقة الاستراتيجية والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (19) سؤال، ومن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للأنموذج والظاهرة في الشكل (2) يتضح أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت مطابقة الى المعايير المطلوبة للأنموذج وبناء على هذه النتيجة سيتم اعتماد الانموذج بالصورة النهائية عند إجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.

كما بينت النتائج الموضحة في الجدول (3) ان قيم التقديرات لجميع اسئلة متغير الرضاقة الاستراتيجية والتي تراوحت بين (0.456-0.885) وهي نسبة جيدة , اذ حققت قيم R) ؛ (12.038) وهي أكبر من (1.96) , وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة



شكل (2) نموذج متغير الرشافة الاستراتيجية

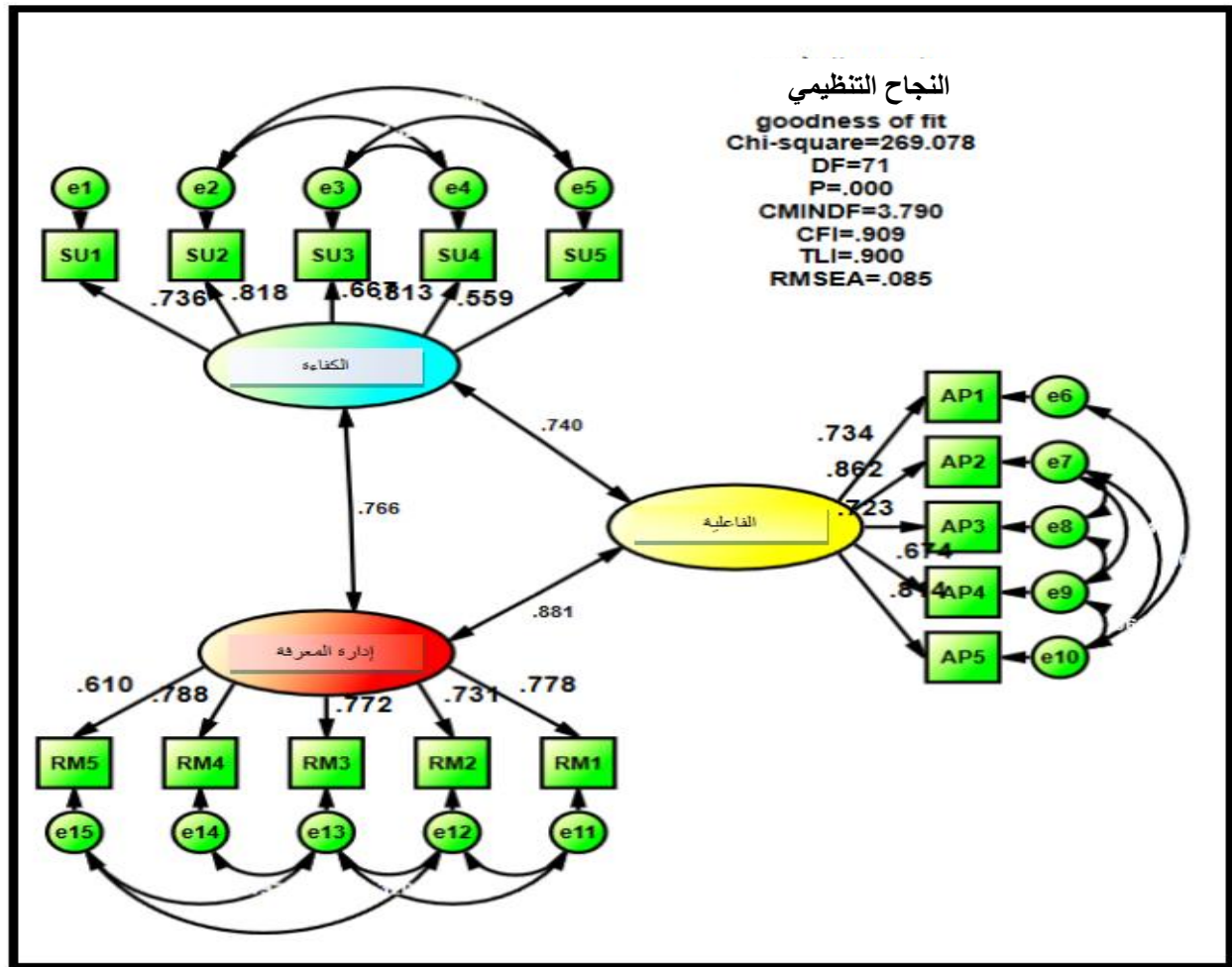
المصدر: مخرجات برنامج Amos.25

جدول (3) أنموذج الرشاقة الاستراتيجية

القرار	P	.C.R	التقديرات	الابعاد	المسار	الاسئلة
مؤثره			0.823	حساسية استراتيجية	--->	TA1
مؤثره	***	12.038	0.828		--->	TA2
مؤثره	***	10.171	0.736		--->	TA3
مؤثره	***	5.711	0.456		--->	TA4
مؤثره	***	10.131	0.73		--->	TA5
مؤثره			0.833	وضوح الرؤيا	--->	TS1
مؤثره	***	9.373	0.741		--->	TS2
مؤثره	***	8.681	0.73		--->	TS3
مؤثره	***	9.959	0.885		--->	TS4
مؤثره	***	6.283	0.619		--->	TS5
مؤثره			0.578	انسيابية الموارد	--->	TR1
مؤثره	***	6.936	0.567		--->	TR2
مؤثره	***	6.338	0.651		--->	TR3
مؤثره	***	6.053	0.729		--->	TR4
مؤثره	***	6.903	0.744		--->	TR5
مؤثره			0.609	الالتزام الجماعي	--->	GD1
مؤثره	***	6.674	0.676		--->	GD2
مؤثره	***	7.339	0.781		--->	GD3
مؤثره	***	6.854	0.809		--->	GD4

المصدر : برنامج Amos. v 25

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح التنظيمي
يتضح من الشكل (3) نموذج النجاح التنظيمي والذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية مؤلفة من (15) سؤال ومن ملاحظة الشكل (3) وبعد تعديل الاسئلة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل ان جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للأموذج.



شكل (3) انموذج متغير النجاح التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Amos.25

أشارت النتائج المبينة في الجدول (4) أن قيم التقديرات لجميع استمارة متغير النجاح التنظيمي والتي تراوحت بين (0.559- 0.862) وهي نسبة جيدة , إذ تراوحت قيم (CR) المعيارية لجميع الاستمارة بين (6.368- 11.069) وهي أكبر (1.96) , وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة .

جدول (4) أنموذج النجاح التنظيمي

القرار	P	.C.R	التقديرات	الابعاد	المسار	الاسئلة
مؤثره			0.736	الكفاءة	--->	SU1
مؤثره	***	9.147	0.818		--->	SU2
مؤثره	***	7.685	0.667		--->	SU3
مؤثره	***	9.084	0.813		--->	SU4
مؤثره	***	6.368	0.559		--->	SU5
مؤثره			0.734	الفاعلية	--->	AP1
مؤثره	***	9.869	0.862		--->	AP2
مؤثره	***	8.638	0.723		--->	AP3
مؤثره	***	7.663	0.674		--->	AP4
مؤثره	***	7.536	0.814		--->	AP5
مؤثره			0.778	ادارة المعرفة	--->	RM1
مؤثره	***	11.069	0.731		--->	RM2
مؤثره	***	8.644	0.772		--->	RM3
مؤثره	***	10.049	0.788		--->	RM4
مؤثره	***	7.51	0.61		--->	RM5

المصدر : برنامج Amos. v 25

ثانيا : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1: متغير الرشاقة الاستراتيجية

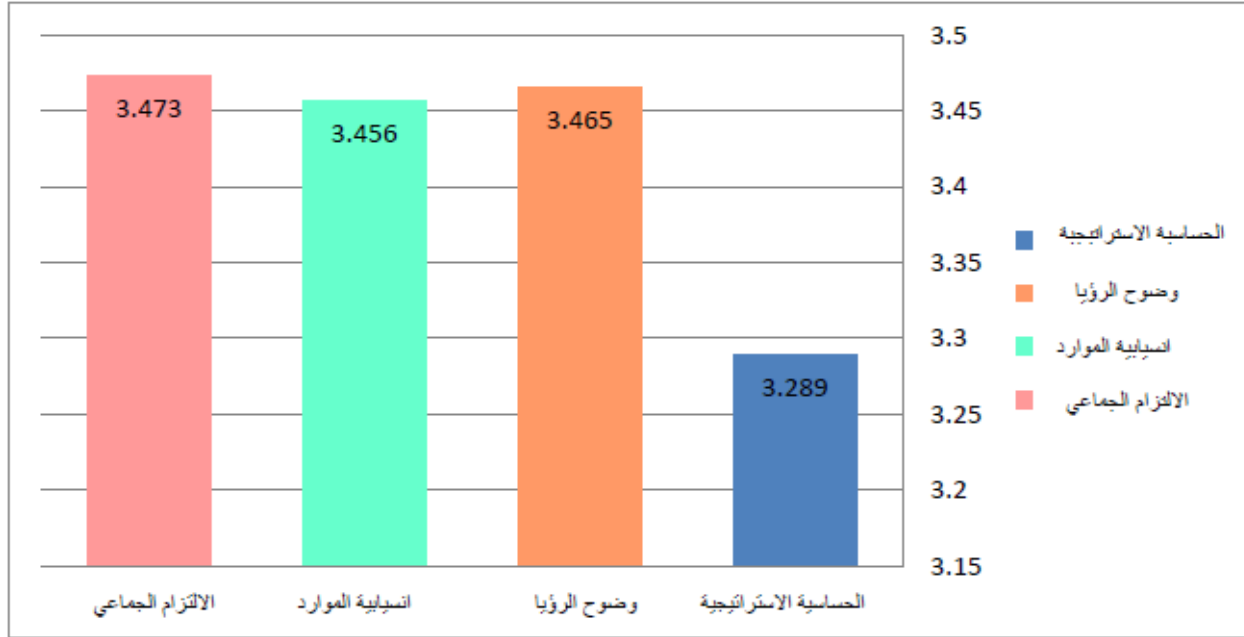
وكما هو مبين في الجدول (5) بينت النتائج من الناحية الاجمالية ان متغير الرشاقة الاستراتيجية حقق وسطا حسابيا بلغ قيمته (3.420) ومستوى جيد وبانحراف معياري (0.700) ومعامل اختلاف بلغ (20.468) , اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (68.4%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.6%) , و الجدول (5) يوضح خلاصة الابعاد لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وكما يأتي :

– من خلال النتائج ان اعلى (وسط حسابي) اجالي كان عند بعد (الالتزام الجماعي) اذ بلغ (3.473) ومستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.812) ومعامل اختلاف بلغ (23.380) , اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (69.46%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (30.54%) , اذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية اذ تشير النتائج بصورة عامة الى سعي الجامعة الى اتخاذ قرارات جماعية ، تنسجم مع رؤية الجامعة وتجنب القرارات والانشطة الفردية، او على مستوى الوحدة لضمان سرعة اتخاذ القرارات وسرعة الاستفادة من الفرص في البيئة سريعة التغير، وكما هو مبين في الشكل (4).

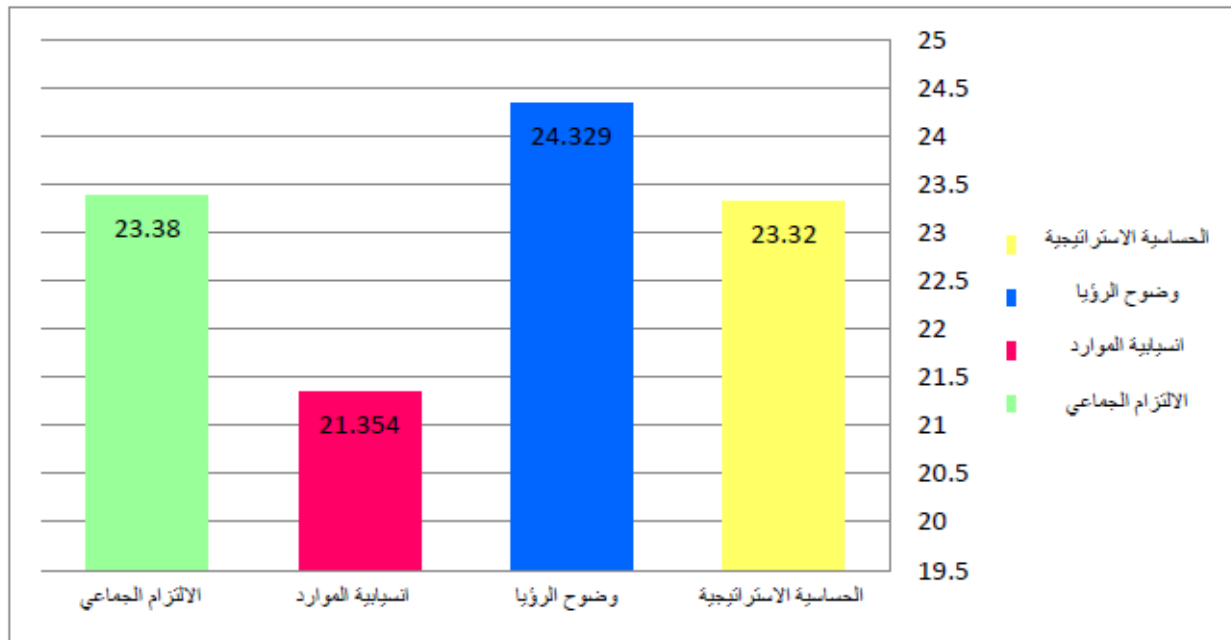
– اشارت النتائج ان اقل (وسط حسابي) اجالي كان عند بعد (الحساسية الاستراتيجية) اذ بلغ (3.289) ومستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.767) ومعامل اختلاف بلغ (23.320) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (65.78%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (34.22%) اذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية , اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان هنالك ضعف في

امتلاك الجامعة خطط استراتيجية تعمل على اعتماد مبدأ الحساسية الاستراتيجية التي تواكب التغيرات المفاجئة وتلبي طموح المؤسسات العلمية وفي وجود رؤية واضحة للقيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة على ضرورة تطويرها .

- يتبين ان بعد (انسيابية الموارد) قد جاءت في الترتيب الاول من حيث الابعاد اذ كان أكثر الابعاد اتفاقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان الجامعة تركز على سهولة انسياب الموارد المادية والموارد البشرية , اذ تسعى الجامعة لخلق بيئة مناسبة الى سرعة توفير الموارد في الوقت والمكان المناسبين لتلبية كافة احتياجات رئاسة الجامعة وباقي الكليات وكما هو مبين في الشكل (4)



شكل (4) الوسط الحسابي لابعاد متغير الرشفة الاستراتيجية



شكل (5) (معامل الاختلاف) لابعاد متغير الرشفة الاستراتيجية

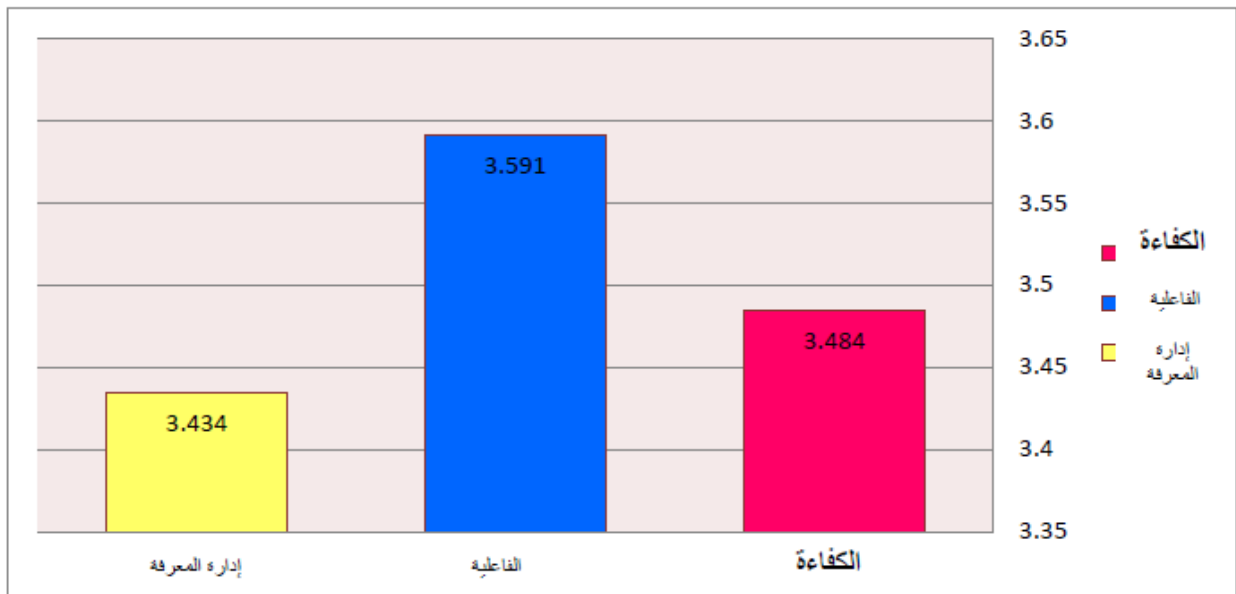
جدول (5) خلاصة ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

ت	ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	الاهمية النسبية
1	الحساسية الاستراتيجية	3.289	0.767	23.320	65.78	34.22	2
2	وضوح الرؤيا	3.465	0.843	24.329	69.3	30.7	4
3	انسيابية الموارد	3.456	0.738	21.354	69.12	30.88	1
4	الالتزام الجماعي	3.473	0.812	23.380	69.46	30.54	3
	متغير الرشاقة الاستراتيجية	3.420	0.700	20.468	68.4	31.6	

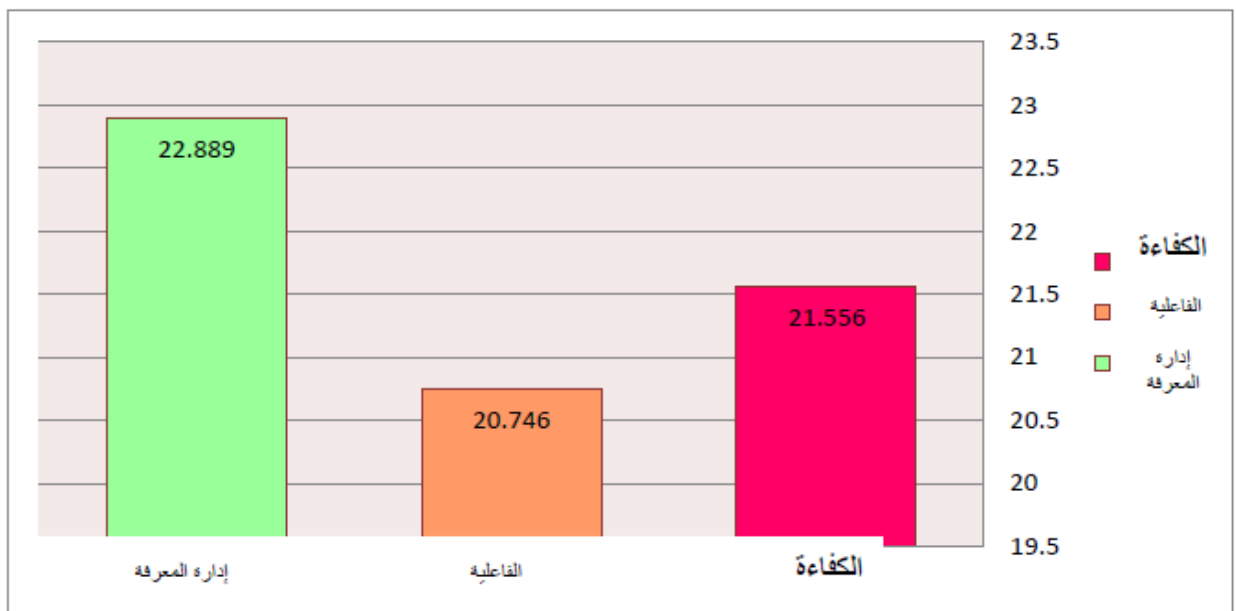
المصدر: برنامج SPSS V.25

2: متغير النجاح التنظيمي

- أظهرت النتائج في الجدول (6) بصورة اجمالية لمتغير النجاح التنظيمي انها حققت وسطا حسابياً بلغ قيمته (3.503) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري بلغ (0.676) ومعامل اختلاف بلغ (19.298) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (70.06%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (29.94%)، حيث يظهر ذلك كما هو مبين في الشكل (6) و الجدول (6) الذي يوضح خلاصة ابعاد متغير النجاح التنظيمي كما يأتي :
- بينت النتائج ان اعلى (وسط حسابي) اجمالي كان عند بعد(الفاعلية) اذ بلغ (3.591) وبمستوى جيد بأنحراف معياري بلغ (0.745) ومعامل اختلاف بلغ (20.746) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (71.82%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (28.18%)، اذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير النجاح التنظيمي. اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان الجامعة تهتم بعد الفاعلية وتدعم قدرة الكليات في تحصيل النتائج المتوقعة واستقرارها في بيئة التعليمية والظروف المحيطة و التكيف معها. فضلا عن السعي الى تعبئة الموارد واستخدام تقنياتها الإدارية من اجل تقليل التكاليف ومواكبة التطور في مجال التعليم وتحقيق اهدافها والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.
- كما اشارت النتائج ان اقل (وسط حسابي) اجمالي كان عند بعد (ادارة المعرفة) اذ بلغ (3.434) وبمستوى جيد بأنحراف معياري بلغ (0.786) ومعامل اختلاف بلغ (22.889) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (68.68%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.32%)، اذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير النجاح التنظيمي , اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان الجامعة تسعى الى انشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتطبيقها من خلال عملياتها (التشخيص، المشاركة، التطبيق) من خلال(تحديد المعرفة -اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نشر المعرفة - الحفاظ على المعرفة - تطبيق المعرفة).



شكل (6) الاوساط الحسابي لابعاد متغير النجاح التنظيمي



شكل (7) (معامل الاختلاف) لابعاد متغير النجاح التنظيمي

جدول (6) خلاصة ابعاد متغير النجاح التنظيمي							
ت	ابعاد متغير النجاح التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الابعاد
1	الكفاءة	3.484	0.751	21.556	69.68	30.32	2
2	الفاعلية	3.591	0.745	20.746	71.82	28.18	1
3	ادارة المعرفة	3.434	0.786	22.889	68.68	31.32	3
	متغير النجاح التنظيمي	3.503	0.676	19.298	70.06	29.94	

المصدر: برنامج SPSS V.25

3- لتسليط الضوء على المتغيرات الأكثر أهمية بالاعتماد على اجابات العينة المبحوثة فان الجدول (7) يوضح خلاصة المتغيرات وكما يأتي :

- اشارت النتائج ان اعلى (وسط حسابي) اجمالي كان عند متغير (النجاح التنظيمي) اذ بلغ (3.503) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.676) ومعامل اختلاف بلغ (19.298) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (70.06%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (29.94%) اذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الاول) من حيث الاهمية النسبية لمتغيرات البحث
- بينت النتائج ان اقل (وسط حسابي) اجمالي كان عند متغير (الرشاقة الاستراتيجية) اذ بلغ (3.420) وبمستوى جيد لكل متغير حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.700) كما بلغت قيمة معامل اختلاف (20.468) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (68.4%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.6%) اذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الثاني) من حيث الاهمية النسبية لمتغيرات البحث
- يتبين ان متغير (النجاح التنظيمي) قد جاءت في الترتيب الاول من حيث المتغيرات اذ كان أكثر المتغيرات اتفقا مقارنة بالمتغير الاخر (الرشاقة الاستراتيجية)

جدول (7) خلاصة متغيرات البحث

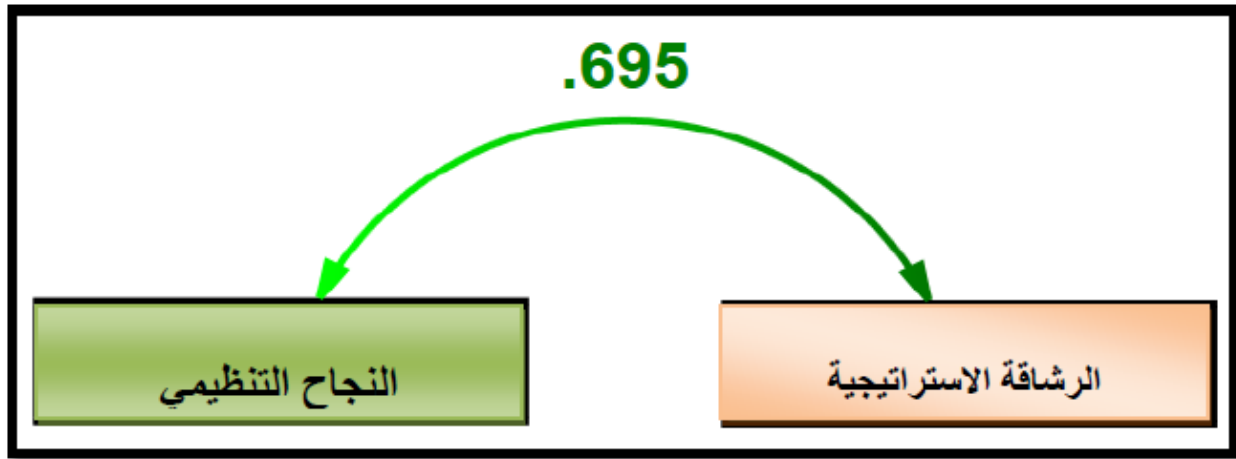
ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب المتغيرات
1	الرشاقة الاستراتيجية	3.420	0.700	20.468	68.4	31.6	2
3	النجاح التنظيمي	3.503	0.676	19.298	70.06	29.94	1

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1: اختبار الفرضية الرئيسية (الاولى)

التي تفيد بان :- (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي)
 جاءت قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي (0.695**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبمستوى قوي, اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.573) وهي أكبر من قيمة الجدولية ل (Z) البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط , إذ جاءت بمستوى متوسط , (وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأن) :- (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي). اي يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي , اي كلما كانت الوزارة تمتلك رؤية واضحة لجذب المهنيين وصقل مهاراتهم الرياضية وخطط استراتيجية تعمل على حساسية استراتيجية الرياضة التي تلي طموح المؤسسات الرياضية فأن ذلك سيكون له مردود ايجابي واضح وفاعل على الوصول وتحقيق النجاح التنظيمي.

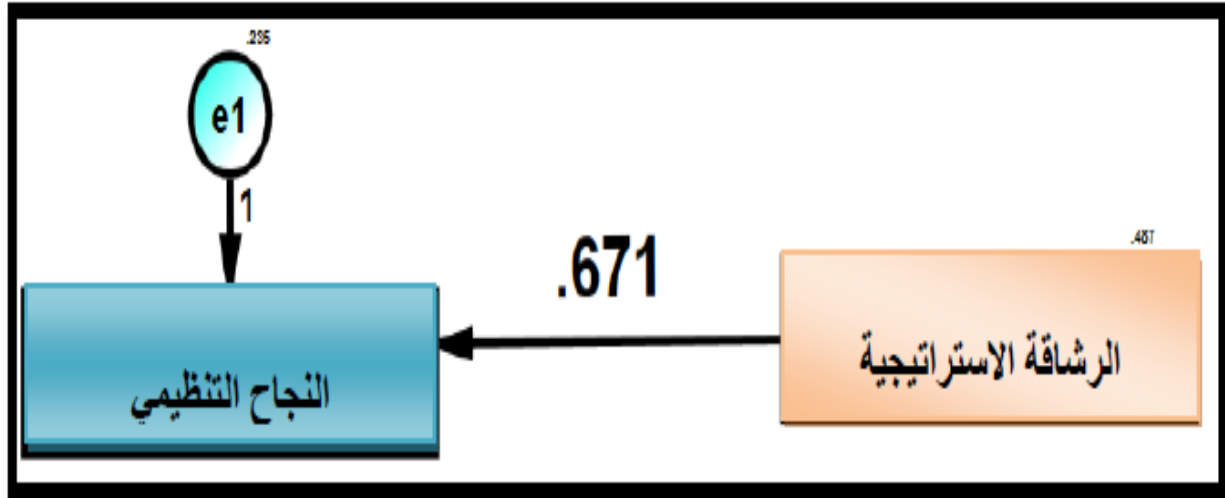


شكل (8) قيمة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

2: اختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي) وكما هو مبين في الجدول (8) والشكل (9)
 جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (142.849) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) لذلك نرفض فرضية العدم يتم قبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي) , ومن قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.479) يتبين بأن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (47%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي , اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (11.952) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية , و يتبين من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.671) بأن زيادة الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (67%)



شكل (9) قيمة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

جدول (8) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

القرار	Sig	Z	(t)	(F)	Adjusted (R ²)	(R ²)	(R)	ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية		النجاح التنظيمي	
قبول الفرضية	0.000	8.223	8.879	78.842	0.336	0.340	0.583**	1.813	(α)		الحساسية الاستراتيجية
								0.514	(β)		
قبول الفرضية	0.000	8.242	8.906	79.310	0.337	0.341	0.584**	1.880	(α)		وضوح الرؤيا
								0.468	(β)		
قبول الفرضية	0.000	9.389	10.347	107.057	0.408	0.412	0.642**	1.474	(α)		انسيابية الموارد
								0.587	(β)		
قبول الفرضية	0.000	9.666	10.714	114.797	0.425	0.429	0.655**	1.611	(α)		الالتزام الجماعي
								0.545	(β)		
قبول الفرضية	0.000	10.573	11.952	142.849	0.479	0.483	0.695**	1.208	(α)		الرشاقة الاستراتيجية
								0.671	(β)		
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // N = 155											

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث، وكانت على النحو الآتي:

1- رغم ما تضمنته النتائج وفق إجابات عينة البحث من توافر متغير الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة بمستوى جيد؛ لكن من الزيارات الاستكشافية والمقابلات توصل الباحث إلى ان الاجابات كانت منحازة؛ إذ ان القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تمتلك معلومات محدودة عن مصطلح الرشاقة الاستراتيجية؛ على الرغم ان هذا المتغير أحد المرتكزات الرئيسة ذات تأثير فاعل في النجاح التنظيمي كما اشارت النتائج بدلالة التأثير المعنوي لهذا المتغير.

2- رغم النتائج المرتفعة بصورة عامة لبعد (الالتزام الجماعي) حسب إجابات عينة البحث ، الا ان ادارة الجامعة تمتلك نطاق محدود المقدرة على استخدام هذا البعد، من حيث تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل مع فرق العمل ، الجامعة المبحوثة لا تمتلك ما يفعل نظرتها إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق ؛ ، مثلا عدم استخدام شبكة اتصال داخلي تربط جميع تشكيلات الجامعة مع بعضها لضمان سرعة انتقال المعلومات لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية؛ وتشارك المعرفة بين تشكيلاتها.

3- تهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بالنجاح التنظيمي واستثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الفاعلية) وبمستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. لكن ومن خلال الزيارات الاستكشافية وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، وذلك لمحدودية تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها فضلا عن قلة السعي الى ادخال التغييرات في التكنولوجيا واستخدام تقنياتها الإدارية في تقليل التكاليف وتحقيق اهدافها، والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية لتسهيل تقديم الخدمات.

4- اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت عند البعد (الحساسية الاستراتيجية)؛ وبمستوى صغير اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، اذ اقتصر عمل الجامعة المبحوثة على، محدودية اتخاذ المبادرات الجريئة لاستغلال الفرص المحتملة، فضلا عن الضعف في حملات تثقيف العاملين على تحمل المخاطرة بشأن الأفكار الجديدة، ومحدودية اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة.

ثانياً. التوصيات

1- توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة، لرفع مستوى استخدام الرشاقة الاستراتيجية فيها لمساعدتها في تحقيق أهدافها وخططها، فضلا عن تعزيز مكانتها بين أقرانها بحسب الآتي:

أ- وضع برامج تتضمن ادخال القيادات الإدارية دورات تدريبية تخصصية لزيادة معرفتهم حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق إدراكهم حول التنبؤ للمستقبل .

ب- التثقيف بأهمية دور الرشاقة الاستراتيجية لدى جميع المسؤولين في الجامعة والكليات لغرض تعزيز النجاح التنظيمي والارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل.

ت- استحداث وحدات تعنى بالرشاقة الاستراتيجية ومواجهة الظروف الطارئة والتكيف معها، فضلا عن اعداد الدراسات المستقبلية على ان ترتبط تنظيميا برئيس الجامعة وعميد الكلية.

2- تفعيل الاستباقية والتنافسية لدى الجامعة المبحوثة ، واعتمادها كبدأ لكافة التشكيلات لمواكبة التطور في الجانب التعليمي، من خلال الانتقال بها إلى مستويات أكبر من مجرد مشاريع آتية .

3- الاهتمام بتطوير المعرفة للمدراء؛ فضلاً عن الاهتمام إدارة المعرفة لتوليد الأفكار الجديدة لدى العاملين، للاستفادة من هذا البعد في تحقيق النجاح التنظيمي لدى الجامعة المبحوثة.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- الجبوري، شذى يوسف و الصقال، احمد هاشم: 2024، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في وزارة التربية) ، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 3 العدد 2، الصفحات. 260- 286 .
- حمدان ، اسحق يوسف ، 2018، القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاع لآراء عينة من التدريسين في كلية التربية جامعة سامراء ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد 25 العدد 11.
- راضي، جواد وعبد الحسن، مثنى . (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المنفى، مجلة الكوفة (64) ، ص 249-284
- صديق، سهير شاكر. 2021 ، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (17) العدد (53) ج 1 ص 176-195 .
- الضمور معتصم محمد مبارك، (2017) "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية كلية الادارة التربوية جامعة الشرق الاوسط ص 31
- عزيز، شعيب احمد، 2021، القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي – دراسة تحليلية في مديرية تربية نينوى ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 11 العدد 2 .
- الوكيل ،علي هادي و الصقال احمد هاشم . 2023. الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمات الاعمال . مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية . المجلد 3 ، العدد 2 ، ص (170-194) .
- الكرعاوي ، علي حمزة حسن :2023 ، نموذج مآكزري ودوره في تعزيز النجاح المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة النجف الاشرف ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (19) ، العدد (4) ، ص (222-247) .
- هاشم، ياسين رشيد، 2021، دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية المجلد 27 العدد 125

English References:

- Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, V. 15, No. 48, part.2, 2019, pp. 544-587.
- Ali, Alia Jawad, (2018), The Impact of Talent Management on Achieving Organizational Success, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, University of Baghdad, Volume 24, No. 106.
- . Amoah, B., Ohene-Asare, K., Bokpin, G. A., & Aboagye, A. Q. (2018). Technical efficiency: the pathway to credit union cost efficiency in Ghana. *Managerial Finance*, 44(11), 1292-1310
- Simpson, Bondi, P. E., & Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: lessons from Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1-15..

- Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2020). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 100739.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288
- Kareem, Mohanad Ail, (2019), The Impact of Human Resource Deveopment on Organizational Effectiveness: A Anempiricd Study, *Management Dynamics in The Knowledge Economy*, V.7, N. 1. & Ehange, Text and Cass. Newjersey: Prenticaltall, 7th ed., *Global Journal of Management And Business Research: Administration and Management*. Vol. 18, Issue 1 Version 1.
- Lungu, Miruna Florina Doi: 10.2478/picbe-2020-0011, pp. 102-110, ISSN 2558-9652| Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020
- Nyambandi, Fradreck (2016),"Factors affecting the Agility and Implementation of business process management in A selected Fet College in the Western Cape, South Africa", Master Thesis of Technology: Business Systems in Business and Management Sciences(Unpublished), the Cape Peninsula University of Technology أهمية
- Omar,Al-sayed ,Ahmed Abdul Razzk, 2023,Efficiency and Effectiveness in Management , journal of survey in Fisheries sciences , 10 (35) 3382-3392
- Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO
- Riad, Shams, Vrontis, Demetris, Belyaeva, Zhanna, Ferraris,2020 'Strategic agility in international business: A conceptual framework for agile multinationals, *Journal of International Management*, In press,, Available online 7 February, Article 100737. Alberto *Journal of International Management*, 27 (1). p. 100737. ISSN 1075-4253
- Shihab, Safa Muhammad Ibrahim, (2016), The Role of Performance Management in Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad