



## الركائز الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الرشيقة - دراسة تحليلية لآراء

### عينة من العاملين في مديرية تربية النجف

The strategic pillars and their role in building agile organizations -  
an analytical study of the opinions of a sample of workers in the  
Najaf Education Directorate

المدرس

ضرغام عبد العالي الماضي

المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشراف

dhargama.almady@student.uokufa.edu.iq

الأستاذ الدكتور

هاشم فوزي العبادي

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

### المستخلص

الغرض: الغرض من هذه الدراسة السعي إلى التعرف على دور شيخوخة الموارد البشرية كمتغير تفاعلي في بناء منظمات رشيقة بالاعتماد على المتغير المستقل والمتمثل بالركائز الإستراتيجية.

تصميم البحث: تضمنت الدراسة التحليل النوعي للبيانات ذات الصلة بالمديرية العامة لتربية النجف الاشراف قيد الدراسة وشملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في كافة الاقسام والشعب والوحدات العاملين في هذه المديرية والبالغ عددهم (273) فرداً، فالتحليل قائم على قاعدة رصينة سعت الى كشف دور الركائز الإستراتيجية في بناء منظمات رشيقة، وقد سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالركائز الإستراتيجية والمنظمات الرشيقة. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS) (SMART PLS).

النتائج: أظهرت نتائج تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة الى الاستنتاجات النظرية منها، اعتمدت المديرية الركائز الاستراتيجية لبناء مديرية رشيقة من خلال تركيزها في كيفية استثمار المعرفة واكتسابها ونقلها إلى المدراء الشباب، فضلاً عن توظيفها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للموظفين في مكان العمل. المساهمة/ القيمة: تسهم هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في الكشف عن دور الركائز الإستراتيجية كأداة إستراتيجية لمديرية تربية النجف الاشراف لبناء مديرية رشيقة. الكلمات المفتاحية: الركائز الإستراتيجية، منظمات رشيقة، مديرية تربية النجف الاشراف.



## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to seek to identify the role of human resource aging as an interactive variable in building agile organizations based on the independent variable represented by the strategic pillars.

**Research design:** The study included a qualitative analysis of data related to the General Directorate of Education of Najaf, which is under study. In building lean organizations, the study sought to test a number of hypotheses related to the influence relationships between the study variables represented by the strategic pillars and lean organizations. The data were processed through statistical methods using (SPSS) (SMART PLS) software.

**Results:** The results of the statistical analysis of the data collected through the questionnaire tool prepared for this purpose, in addition to the theoretical conclusions from it, showed that the directorate adopted the strategic pillars for building an agile directorate through its focus on how to invest, acquire and transfer knowledge to young managers, as well as employing it to improve the level of Organizational performance of employees in the workplace.

**Contribution/value:** This study contributes as an attempt to contribute to revealing the role of the strategic pillars as a strategic tool for the Directorate of Education of Najaf to build a graceful directorate.

**Keywords:** strategic pillars, agile organizations, Najaf Education Directorate.



## المبحث الأول - منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث:

الإستراتيجية هي خارطة طريق تأخذك من الرؤية إلى الواقع، ويأتي نجاح الإستراتيجية في تنفيذها، الطريقة الوحيدة التي تنجح بها الشركة بشكل استراتيجي هي إذا كان لديها الفهم والتوجيه والأدوات اللازمة لتنفيذها بشكل صحيح، الجانب الآخر من هذا هو أن الشركات التي تنفذ بشكل جيد ولكن بدون رؤية لا يمكن أن تعمل بسلاسة، لإعادة صياغة مثل قديم، فإن التصور دون التنفيذ هو حلم يقظة ... لكن التنفيذ بدون رؤية هو كابوس، الهدف هو ربط الاستراتيجية بالتنفيذ، والركائز المتبقية تتناول ما هو مطلوب لحدوث ذلك (Robert,2019:1).

يعدُّ القطاع التربوي من القطاعات ذات الأهمية الكبيرة والذي له تأثير كبير في تطور البلدان، فقد يشهد حالات ازدهار وتنعكس على تقدم هذه البلدان وجعلها في مصاف الدول المتقدمة، فضلاً عن تداعيات تزايد الرقمنة داخل مكان العمل في مؤسساتنا التربوية، خاصةً وهي تواجه زيادة حالات عدم التأكد للبيئة والحاجة الى التحلي بمتطلبات المنظمات الرشيقية. لذا فان الدراسة الحالية تسعى الى الكشف عن كيفية بناء منظمات رشيقية بالاعتماد على الركائز الاستراتيجية وانطلاقاً مما تقدم نلخص مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي: **(كيف يمكن**

### الركائز الاستراتيجية بناء منظمات رشيقية)؟

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- (1) ما تصورنا عن مفاهيم الركائز الإستراتيجية ومنظمات رشيقية؟
- (2) هل لدينا فكرة واضحة المعالم عن آليات بناء منظمات رشيقية بالاعتماد على الركائز الإستراتيجية كمتغير مستقل؟.
- (3) التوسع في دراسة تطبيق الركائز الإستراتيجية لبناء منظمات رشيقية وعدم تفويت الفرص على منظمات الاعمال في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها الاجتماعية والتربوية.

### ثانياً- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال الظاهرة المبحوثة المتمثلة في قدرة الركائز الاستراتيجية لبناء منظمات رشيقية في المديرية قيد الدراسة والذي باتت مطلباً ضرورياً للاهتمام فيه من قبل مديرية التربية في محافظة النجف الاشرف والتي تعمل في مجال التربوي، وتجسدت أهمية الدراسة بالآتي:



- 1) إن أهمية الدراسة بالنسبة للقطاع التربوي تحظى بأهمية بالغة وذلك كون البلد بأمس الحاجة إلى تطويره وتقليل الروتين في عمل هذا القطاع.
- 2) تسعى الدراسة لمحاولة لتأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بالركائز الاستراتيجية والمنظمات الرشيقية في إطار نظري يتضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفهوم والأبعاد.
- 3) محاولة الدراسة لقياس وتشخيص متغيرات الدراسة باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على مديرية تربية محافظة النجف الاشرف من تعزيزها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية.
- 4) الدراسة الحالية هي دراسة مهمة تكتسب أهميتها من كونها دراسة حديثة ونوعية خصوصاً أن الموضوع لم يكتب فيه الكثير سواء على المستوى المحلي أو العربي على حد علم الباحث من خلال اطلاعه على الأبحاث والدراسات السابقة حول موضوعي الركائز الإستراتيجية وشيخوخة الموارد البشرية والمنظمات الرشيقية.

### ثالثاً- أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل بدور الركائز الاستراتيجية في بناء المنظمة الرشيقية، بالإضافة الى تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:
- 1) التعرف على الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالركائز الاستراتيجية والمنظمة الرشيقية.
  - 2) دراسة وتحليل متطلبات وإمكانيات المنظمة المبحوثة والمشكلات التي تواجهها للوصول الى القابلية الكافية للتحويل الى منظمة رشيقية.
  - 3) تبحث الدراسة آثار الركائز الإستراتيجية على بناء منظمات رشيقية.
  - 4) تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم واقع خدمات المديرية التي تفيد في مجتمع البحث قيد الدراسة.

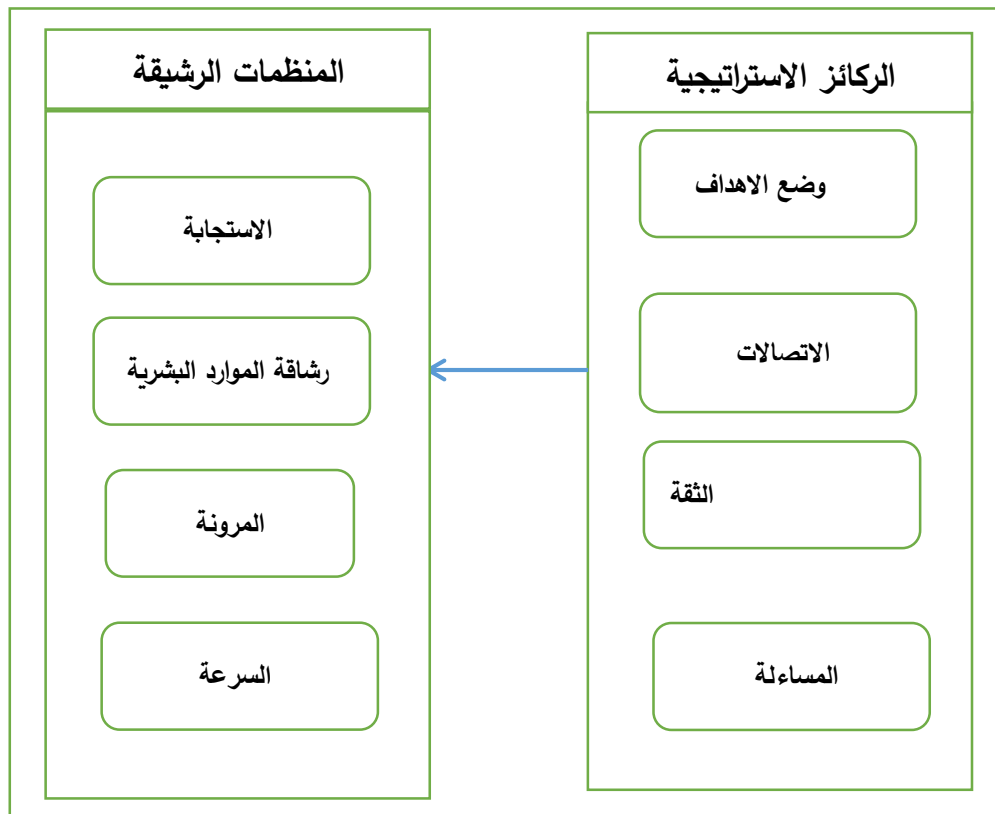
رابعاً- فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضية الآتية: يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للركائز الاستراتيجية في المنظمات الرشيقية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للركائز بشأن وضع الاهداف في المنظمات الرشيقية.



- ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للركائز بشأن الاتصالات في المنظمات الرشيقية.
  - ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للركائز بشأن الثقة في المنظمة الرشيقية.
  - ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للركائز بشأن المساءلة في المنظمات الرشيقية.
- خامساً- المخطط الافتراضي للبحث:
- يعرض الشكل (1) نموذج الدراسة الفرضي.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

سادساً- مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مديرية تربية النجف كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت العينة بالمدراء ورؤساء الأقسام والشعب في المديرية قيد البحث في محافظة النجف، وقام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (297) استمارة.

### المبحث الثاني- الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الركائز الاستراتيجية **Strategic pillars** The Concept of

يرى (Nessim,2021:1) تُستخدم كلمة الركائز لوصف "شخص أو فكرة يُنظر إليها

على أنها توفر الدعم الأساسي لشيء ما بشكل موثوق."



تعرف الركيزة وفقاً لـ قاموس (Oxford,2021) على إنها " أي شخص أو شيء يعتبر أنه يقدم دعماً أساسياً لشيء ما بشكل موثوق."

ومن وجهة نظر (Greg,2011:1) فإن الركيزة الإستراتيجية أيضاً توفر القوة والدعم لشيء ما، ففي حالة صياغة الإستراتيجية، فإن الركائز الإستراتيجية تدعم الرؤية، وعند إزالة إحدى الركائز، تصبح الرؤية معرضة لخطر الانهيار، وتسمى الركائز الإستراتيجية أيضاً (الألواح الإستراتيجية).

وبنفس السياق يعرف (Amollo,2019:1) الركيزة: شيء يوفر الدعم الأساسي لقضية أو شيء ما والركائز الاستراتيجية هي الجوانب الرئيسية والمحددة لهيكل الدعم التي تساهم في تحقيق القيم الوطنية والتماسك في التنمية الوطنية.

ووفقاً لـ (Bettermanager,2017:4) أن الركيزة الإستراتيجية هي ركيزة أساسية ومترابطة تتألف من سلوكيات وممارسات على المديرين تعلمها لتطبيقها وإتقانها.

بينما يرى (Soewarno et al.,2020:3) ان الركائز الإستراتيجية هي عوامل حاسمة وهي العناصر الأساسية للاستراتيجية الناجحة التي يجب بناؤها أثناء صياغتها حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال يجب أن تشير ركائز الإستراتيجية إلى مجموعة العناصر الأساسية في صياغة الإستراتيجية التي يمكن أن تسهل تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال .

#### ثانياً- أهمية الركائز الاستراتيجية

يرى (Norris,2010:380) تكمن أهمية الركائز الإستراتيجية كونها تمثل الحاجة إلى بناء أساس قوي جاداً في توسيع وجود الشركات على الساحة الدولية هدفها الأساسي هو أن تكون المحطة الواحدة للمعرفة القادرة على دعم الاحتياجات المستقبلية للشركة. في الوقت نفسه، سيتم استخدامها للترويج لمثل هذه المعرفة للكيانات الأجنبية خارج بلد المنشأ. إذ تدعم الركائز الاستراتيجية عملية تطوير النظام الخاص في المؤسسة والتأكد من خلوها من الأخطاء. كما أنها تشارك في ترقية النظام الأساسي وتكامل مكوناته، يخلق النظام إحساساً مجتمعياً بوجود الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة لجمع ومشاركة معارفهم كذلك تتجلى أهمية الركائز الاستراتيجية في دعم رؤية المؤسسة في تعزيز العلامة التجارية في البيئة المحيطة بها. وتلعب الركائز الاستراتيجية دوراً مهماً في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل نقاط قوتها الداخلية، من خلال الاستجابة للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف.



بينما يرى (Linke & Zerfass,2013:270) تشير اغلب الدراسات إلى أنه على الرغم من أن العديد من المنظمات تدعي أن لديها استراتيجيات للاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إلا أن تسعة من كل عشرة ليس لديها أطر تنظيمية واضحة. وأبلغ ثلث المنظمات عن أهمية الركائز الاستراتيجية لأن اغلب البحوث كشفت أن وجود مثل هذه الركائز له تأثير إيجابي على مستويات المهارة والاستراتيجيات ومستوى النشاط.

### ثالثاً- أبعاد الركائز الاستراتيجية

في السيناريو الحالي، تعمل الشركات في بيئة دائمة التغير ومليئة بالمخاطر غير المتوقعة، لذلك، من أجل الحفاظ على ازدهار الأعمال، يُتوقع من المديرين إنشاء عدد من الركائز القوية، وبالتالي تستلزم منظمات الأعمال قيامها بعملية صياغة استراتيجيات مهمة من قبل المديرين من أجل تعزيز الأداء العام لمنظمتهم، إذ تضمن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة تحديد الأهداف المشتركة وتميل جميع العوامل الأخرى نحو تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن أن تكون المنظمة مرنة تجاه أي تغييرات خارجية، كما تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة بعدة طرائق منها اتخاذ القرار بشكل أسرع وفعال، اغتنام الفرص، تحفيز الموظف، مواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص، توقع اتجاهات السوق المحتملة، تحسين الأداء العام، ويُعتقد أن هناك أربع ركائز أساسية للإدارة الإستراتيجية، وهذه الركائز هي (Mitsde,2018:1):

(1) **وضع الأهداف Setting goals**: تعمل الأهداف التنظيمية كأساس للإدارة الإستراتيجية. إذ يحتاج المديرون إلى تحديد الغرض من وضع الإستراتيجية أو أهداف المنظمة أو المشكلة التي يجب حلها. وبمجرد تحديد الغرض/ الهدف/ المشاكل، عندها فقط سيكونون قادرين على صياغة استراتيجية من شأنها أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف المحددة. كما سيتمكن ذلك من التركيز والعمل على تحقيق نتائج محددة.

(2) **الاتصالات Communication**: لتنفيذ إستراتيجية جديدة بشكل فعال، يجب على الموظفين فهمها ودعمها - قبل التنفيذ وأثناءه. ومع ذلك، وجدت أبحاث (Gartner) أن أكثر من (65%) من الموظفين يفتقرون إلى فهم أدوارهم عند إطلاق مبادرات جديدة، ما يحتاجه هو استراتيجية اتصال متماسكة، بدونها ينخفض دافع الموظف وترتفع المقاومة، مما يزيد من تكلفة التنفيذ، يجب القيام بإشراك الموظفين المهمين من خلال الاتصالات المستهدفة لكسب الدعم للاستراتيجية، ومن ثم البدء بحوار ثنائي الاتجاه أو أخذ صفحة من دليل العلاقات العامة



للمنظمة لإبقاء الموظفين على رأس العمل والمشاركة بنشاط في تحقيق الأهداف (Jordan,2019:1).

(3) **الثقة Trust**: تؤثر الثقة على العمليات التنظيمية مثل الاتصال والتعاون ومشاركة المعلومات، كما أنها تؤثر على الإنتاجية. وفقاً لذلك، تعد الثقة واحدة من أكثر التركيبات التي يتم فحصها بشكل متكرر في الأدبيات التنظيمية الحديثة، يتم تعريف الثقة الشخصية على أنها توقع الفرد أو المجموعة بأنه يمكن الاعتماد على الكلمة أو الوعد - الشفهي أو المكتوب - لفرد أو مجموعة أخرى، وتظهر الثقة على مستويات عديدة، تنظيمية أو إدارية، وتتجلى في طريقة وتكرار وجودة التفاعل بين الموظفين والمديرين، الثقة هي عنصر أساسي في العلاقات العاملة في المنظمات، يخلق الموظفون في المنظمات الجدارة بالثقة من خلال سلوكهم وأفعالهم اليومية (Savolainen & Hakkinen,2011:1)، لذا يجب أن يثق الموظفون الذين يتعين عليهم تنفيذ الاستراتيجية التي صاغتها الإدارة العليا بالمنظمة، كما يجب أن يثقوا بالإدارة، وعندها فقط سينفذون الاستراتيجية المصاغة على النحو الأمثل،

(4) **المساءلة Accountability**: لكي تتحرك المشاريع والعمليات، يحتاج الأفراد إلى أن يكونوا مسؤولين عن معايير وإنجازات معينة، هذا هو جوهر معظم الوظائف، وهذا يُعد مشكلة على الرغم من ذلك، إذ يخلط العديد من المديرين بين "المساءلة" و "إخافة شخص ما"، وبعد ذلك، نظراً لأن العديد من استبيانات الموظفين تكون سرية بسبب مخاوف قانونية، فإن المنظمة تتجرد تماماً من جوانب المساءلة هناك أيضاً باختصار، المساءلة هي جانب شرعي للإدارة الإستراتيجية - لكن لا يوجد الكثير من الناس يفعلونها بشكل صحيح (Bauer,2016:1).

وهذه العوامل تناسب في العمل مع إطار نظرية (RBV) والتي تعني (النظرة المستندة على الموارد) وتم التأكيد على هذه النظرية بسبب ثلاثة أسباب:

(1) ظهور نظرية النظرة المستندة على الموارد في الإدارة الإستراتيجية كمنظور رائد لشرح فروق الأداء بين الشركات، وحتى الشركات في نفس الصناعة، ومنذ ذلك الحين أصبحت النظرية الأكثر بحثاً للإدارة الإستراتيجية (Ramos - Rodriguez & Ruiz, 2004).

(2) تكمل نظرية النظرة المستندة على الموارد نظرية التنظيم الصناعي التقليدية التي تبحث داخل الشركة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن للشركة من خلالها مواجهة الفرص والتهديدات



البيئية بشكل أفضل. أي أن نظرية النظرة المستندة على الموارد تفحص السمات التي يجب أن تحملها الموارد لتكون مصدرًا للميزة التنافسية (Barney,1991)

3) تسمح لنا نظرية النظرة المستندة على الموارد بأداة للتحليلات الداخلية بين القائد وفريق الإدارة العليا. إذ يعتبر القائد وفريق الإدارة العليا موردًا مهمًا في هذه النظرية (Huskisson et al.,1999)، ان دراسة تطوير نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يعتبر القيادة الإستراتيجية ونظرية القرار الإستراتيجي تيارًا فرعيًا من نظرية النظرة المستندة على الموارد.

#### رابعاً- العوامل الحرجة للركائز الإستراتيجية:

يحدد (Serra & Ferreira,2010:19) العوامل المحددة الرئيسة لنجاح الشركات التي نطلق عليها اسم الركائز الإستراتيجية - التي تحدد جزئياً على الأقل، الأداء التفاضلي للشركات ويطلق عليها تسمية الركائز وهي:

1) القائد: إنَّ المورد الأساسي الذي يوجه ويطور وينشر الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة هو القائد وذلك من خلال استخدامه (التكنولوجيا والاعلام والاتصالات) داخل المنظمة.

لذا يعتبر القادة الاستراتيجيون للشركة "مورداً فريداً محتملاً" للشركة (Hoskisson et al., 1999:440). وعلاوة على ذلك، لديهم تأثير قوي على نشر الموارد وتطويرها (Barney,1991; Amit and Schoemaker,1993; Peteraf,1993). وتتأثر الخيارات الاستراتيجية للشركات بالخلفية والمعرفة والمهارات والأساليب المعرفية أو الموهبة الإدارية في الواقع، في هذه الدراسة وفي الممارسة العملية، ترتبط معظم حالات النجاح بحزمة من الموارد، فريدة وذات علاقات محددة (Rumelt,1984) المتاحة للعمل الإداري. وبالتالي، فإننا نعتبر القائد وفريق إدارته موارد قيمة لأنها تمكن الشركة من تصور وتنفيذ استراتيجيات لاستغلال الفرص وتحييد التهديدات، عبر جميع أنواع الشركات والصناعات. وبالمثل ، فإن القادة بشكل أساسي نادرون. يعتبر (Barney,1991) أن المديرين أو فريق الإدارة يمكن أن يكونوا مورداً مع إمكانية توليد ميزة تنافسية. ومع ذلك، حذر (Barne) أيضاً من أنه في بعض الحالات قد يتم تكرار هذه الموارد أو استبدالها من قبل المنافسين، وبالتالي، لا يكفي في حد ذاتها وجود قادة ممتازين.

أن جودة القيادة كانت أحد مكونات النجاح. القادة لا يمكن استبدالهم بسهولة لأنهم نادرون. إنهم يعزلون شركاتهم عن التقليد من خلال التصرف بشكل غير عادي للحفاظ على ولاء الزبائن



وابتكاراتهم وإيجاد الفرص والحصول عليها (Romelt,1987). تكمن أهمية القائد أيضاً في أبحاث ريادة الأعمال (Gartner,1988) حيث تعتمد المنظمة ومسار رواد الأعمال على القائد. (2) التركيز الاستراتيجي: إنَّ المستقبل المرجو الذي تطمح منظمات الاعمال من تحقيقه يتمثل بالهدف الاستراتيجي أو رؤية رواد الأعمال حول تحقيقه. إذ يعمل التركيز الإستراتيجي على ضبط بوصلة المنظمة واتجاهها، وهو أمر أساسي لاختيار الموارد الاستراتيجية واستثمارها. التركيز الاستراتيجي بمثابة الهدف الاستراتيجي للمنظمة وهو أحد الوظائف الرئيسية لقائد. وتم تعريف هذه النية الاستراتيجية من قبل (Hamel & Prahalad,1994) على أنها حلم طموح يفرض مستقبل الشركة، ويوفر الطاقة العاطفية للرحلة. يمكن اعتبار هذا أحد النتائج المترتبة على وجود قائد ثمين ونادر وفريد وغير قابل للاستبدال، مما يعطي التركيز الاستراتيجي للمؤسسة. يرتبط التركيز الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً برؤية رائد الأعمال للمستقبل على المدى الطويل. يسمح لرجل الأعمال بالحصول على أفكار ومفاهيم تتبع مساراً (Malheru,2003). يمكن التعبير عن التركيز الاستراتيجي بعدة طرائق، ولأنه جزء من اتجاه الشركات نحو النجاح أو الفشل في المستقبل. ومن ثم، يمكن القول إنه يعتمد على المسار. بالنسبة للأداء الإيجابي المستقبلي، سيكون مرتبطاً بشكل مباشر بالموقع التاريخي الفريد للشركة (Barney,1991).

(3) الثقة في المستقبل: للحفاظ على المنافسة أو النمو حيث تعني الشركة تحمل مخاطر التغيير، وذلك بشكل أساسي لتطوير واستخدام الموارد للمناصب الجديدة والابتكار.

الثقة في المستقبل، يقول (Barney,1991:100) في جدال حول التفسير الكلاسيكي: "إنه يقترح أن تحصل الشركات على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل نقاط قوتها الداخلية، من خلال الاستجابة للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب ضعف".

وقد قد تكون "الثقة" التي وجدناها ناتجة عن الإجراءات الإستراتيجية التي تم اتخاذها استجابةً للفرص. لا تقصر الشركات الخمس عملها على استغلال نقاط قوتها الداخلية للتعامل مع الفرص. بدلاً من تحييد التهديدات الخارجية وتجنب الضعف الداخلي، تعمل هذه الشركات على تحويل نقاط ضعفها إلى قوى والتهديدات إلى فرص.

باستخدام مفهوم (RBV) الكلاسيكي لميزة المحرك الأول (Wernerfelt,1984; )، على سبيل المثال، (Lieberman, 1987; Lieberman & Montgomery,1988)



تتمتع جميع الشركات في لحظة تاريخية معينة بميزة المحرك الأول، من خلال أن تصبح معيار السوق، من خلال امتلاك سمعة إيجابية من كفاءات معينة أو من خلال تقديم أفضل الأسعار بسبب مزايا التكلفة. ومع ذلك، لكي تكون أول شركة رائدة في السوق، يجب المخاطرة، ويجب أن يحدث شيء غير عادي، ويجب تقديم منتج جديد (Rumelt,1987). لتنوع أو تنمية الشركات، يتعين عليها تطوير أو نشر حزمة فريدة من الموارد حتى هذه الحقيقة.

4) دعم الموارد الأساسية: الحاجة إلى موارد مالية وبشرية لدعم تنمية الموارد والقدرات الأخرى. وقد ذكر (Wernerfelt,1984) العديد من الامثلة حول دعم الموارد أو الاستدامة بالموارد، مثل الأسماء التجارية، والمعرفة الداخلية بالتكنولوجيا، وتوظيف الموظفين المهرة، والاتصالات التجارية، والآلات، والإجراءات الفعالة، ورأس المال وما إلى ذلك. قد نقترح على نطاق واسع أن هذه الموارد يمكن تصنيفها، أو أنها مرتبطة، في نوعين من الموارد الأولية: الموارد المالية ورأس المال البشري. أما بالنسبة للموارد المالية، فهي تشمل ما يسمى رأس المال المالي ولكن أيضاً القدرة على إدارة احتياجات الموارد بعدة طرق. الأمر نفسه ينطبق على رأس المال البشري، حيث أن هناك احتياجات محددة للموارد البشرية تقريباً لأي مورد ذي قيمة. تم الاستشهاد بالنمو والتنوع في الشركة من قبل. قد يكون صحيحاً أن أكبر ضغط في استراتيجيات النمو السريع أو في استراتيجيات التنوع هو على الموارد المالية ورأس المال البشري. يعتمد نجاح الإستراتيجية أيضاً على تكاليف تنفيذ الاستراتيجيات (Serra & Ferreira,2010:16-18)

#### خامساً: مفهوم المنظمات الرشيقية Agile organizations

صاغ باحثو المنظمة الرشيقية في معهد Iacocca التابع لجامعة Lehigh مصطلح الرشاقة في عام 1991 كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين أكد تقريرهم أن النظام الحالي للإنتاج الضخم لم يكن كافياً لضمان التحسين ولمساعدة المنظمات على مواكبة المنافسة - لا سيما المنافسة القادمة من الشركات الآسيوية التي طورت كفاءة مميزة في الرشاقة وخلص الباحثون (Moss,2010; Worley & Lawler 2010; Charbonnier-Voirin, 2011) إلى أن الرشاقة ضرورية للمنظمات لتظل قادرة على المنافسة. وهذا بدوره يتطلب نظاماً جديداً للإنتاج أدى ذلك



إلى إطلاق منتدى (Agile Manufacturing Enterprise Forum)، الذي روج لمفهوم الرشاقة داخل الشركات الأمريكية.

وبحلول منتصف التسعينيات، تبنت أكبر الشركات الأمريكية -خاصة تلك العاملة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والهاتف - مفهوم الرشاقة. على الرغم من أن الكيانات التجارية تستخدم بشكل شائع مصطلحات Agile وAgility، تصور الرشاقة على أنها تحسين مستمر، مشيراً إلى أنها سمة ممتازة في المنظمة وأن المنظمات بحاجة إلى عملية تغيير مستمر لتلبية الطلبات المتطورة للزبائن والمستهلكين.

استناداً إلى توليفة من مؤلفات الرشاقة تُعرّف المنظمة الرشيقية على أنها (المنظمة التي تكون قادرة على التحرك بسرعة استجابة للتغيرات غير المتوقعة وقدرتها على استخدام البصيرة من أجل اغتنام الفرصة). فالرشاقة هي واحدة من العديد من الأطر لتنفيذ التغيير. وأضاف ( Worley & Lawler,2010) أن الرشاقة تتطلب الاستجابة بسرعة وسهولة لتحديات السوق والصناعة. وإنه ينبع من الشعور بالهدف والرغبة في تجنب التراخي في أفضل الأوقات والرغبة في الحفاظ على الذات في الأوقات الصعبة. تلك القيم الداخلية تصبح أفعال. جادل ( Worley & Lawler,2010) بأن الرشاقة تحتاج إلى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تصميم المنظمة، لأنها تمثل حجر الزاوية في الميزة التنافسية للشركة وأدائها. لقد جادلوا بأن الرشاقة مطلوبة بشكل خاص حيث تصبح البيانات أكثر تعقيداً وغير مؤكدة وغير مستقرة. ومع ذلك تشمل الميزات الرئيسة لإطار عمل رشاقة استراتيجية قوية وتصميم تنظيمي قابل للتكيف وقيادة مشتركة وقدرة تغيير قوية (Young,2013:7).

ويرى (Alhadid & As' Ad,2015:35) ان المنظمة الرشيقية هي مفهوم مهم حيث تبدأ بالاستجابة السريعة للتغيير وعدم اليقين في البيئة، حيث يجب على المنظمات العمل للتغلب على العقبات أو اكتساب الفرص والفوز بها.

بينما يبين لنا (Zerfab et al.,2018:6-7) ان المنظمة الرشيقية منذ أن دخلت الرشاقة في جدول أعمال الأعمال منذ حوالي عقد من الزمان، لم تتخفف صخبها بعد. على العكس من ذلك، فقد أصبح أحد أكثر مفاهيم الأعمال مناقشة في عصرنا. لم يمر يوم تقريباً دون نشر تقرير جديد حول الأهمية المتزايدة لخفة الحركة والاستراتيجيات المتنوعة لتصبح أكثر مرونة.

تعني الرشاقة أن المنظمة يجب أن تصبح أسرع وأكثر مرونة وأكثر استجابة - إما عن طريق إنشاء طرق جديدة للتخطيط (التفكير التصميمي)، التنظيم (فرق مرنة، تسلسلات هرمية أكثر



انبساطاً، هياكل أفقية)، أو تفاعل أكثر تعاوناً مع أصحاب المصلحة. في حين أن معظم الأفكار الكامنة وراء هذا المفهوم ليست جديدة، إلا أن الرشاقة اكتسبت الكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة. السبب الرئيسي لهذا الزخم الحالي هو مزيج من التطورات الخارجية، وخاصة التحولات التكنولوجية، ومتطلبات السوق، والتغيرات المجتمعية. تجد المنظمات أن تكوينها التقليدي الحالي يجعلها بطيئة للغاية وغير فعالة؛ غالباً لا يستطيعون التكيف بسرعة كافية مع الظروف المتغيرة. تعتمد المنظمة التقليدية (المصممة أساساً لتحقيق الاستقرار) على هياكل عمودية ذات تسلسل هرمي واضح ومسؤوليات واضحة. الأهداف والقرارات تنزل من الإدارة العليا. تعمل من خلال التخطيط والتحكم الخطي من أجل الحصول على القيمة للمساهمين. الهياكل قوية، لكنها غالباً ما تكون جامدة وغير مرنة. على النقيض من ذلك، فإن المنظمة الرشيقية (المصممة لكل من الاستقرار والديناميكية) تعتمد على شبكة من الفرق ذات ثقافة تركز على الناس. وتعمل على أساس التعلم السريع ودورات القرار السريعة، التي تدعمها التكنولوجيا.

تسترشد المنظمات الرشيقية بهدف مشترك قوي للمشاركة في خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة. يساعد نموذج التشغيل الرشيق هذا على إعادة تشكيل الإستراتيجية والهيكل والعمليات والأفراد والتكنولوجيا بسرعة وكفاءة نحو خلق القيمة وحماية القيمة. وبالتالي، فإن المنظمة الرشيقية تضيف السرعة والقدرة على التكيف مع الاستقرار. إنه يخلق ميزة تنافسية في ظروف متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة. ومع ذلك، يجب على المرء أيضاً أن يضع في اعتباره أن خفة الحركة لا تناسب كل مهمة ولا كل موقف. بعض المجالات التي تكون أقل عرضة للرشاقة، مثل علاقات المستثمرين والامتثال والتواصل بشأن المخاطر، هي في الغالب مجالات يلزم فيها وجود سياسة الصوت الواحد والتسلسل القيادي الواضح.

وفي نفس الصدد أشار (Rulinawaty & Samboteng,2020:330-331) تتبع فكرة المنظمات الرشيقية من مفهوم مرن يُعتقد أن المنظمة تصبح فيه رشيقية تلقائياً. يعرف البروفيسور Martin Christopher من كلية كرانفيلد للإدارة المنظمة الرشيقية بأنها "قدرات في جميع الأعمال بما في ذلك الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات اللوجستية، وعلى وجه الخصوص، العقلية". ستخلق المنظمات الرشيقية ميزة تنافسية لأنفسهم من خلال القدرة على ضبط البيئة الداخلية والخارجية التي تتغير باستمرار بسبب دعم الابتكار التقني وتكنولوجيا المعلومات. التحدي هو كيفية توحيد البيئة الداخلية والخارجية في عملية بحيث يمكن تحقيق القيم التنظيمية بشكل فعال من حيث التكلفة والوقت.



بينما يرى (Wanasida et al.,2021:900) ان رشاقة المنظمة بأنها قدرة الشركة على التغيير أو التكيف بسرعة استجابة للتغيرات في السوق. الرشاقة هي قدرة المنظمة على تجديد نفسها والتكيف والتغيير بسرعة والنجاح في بيئة سريعة التغيير وغامضة ومضطربة. علاوة على ذلك، تفقد المؤسسات الرشيقة أهداف العمل الإستراتيجية بطرق أكثر فاعلية تعمل على تحسين الهوامش وإمكانية التنبؤ والربحية (Dobie et al.,2010). من منظور تنظيمي، الرشاقة هي القدرة على إدراك فرص الابتكار والاستجابة لتلك الفرص وإعادة تصميم العمليات بسرعة للاستفادة من ظروف السوق (Darvishmotevali et al.,2020). الرشاقة هي القدرة على الاستجابة بسرعة لفرص الأسواق الناشئة. يمكن تعريف المنظمة الرشيقة على أنها الشركة القادرة على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية لتلبية طلبات الزبائن وتوقعاتهم بسرعة قيادة التغيير لتحسين الثقافة والممارسات والنتائج، والحفاظ على ميزة تنافسية مستمرة ( Ulrich & Yeung,2019). في مواجهة المنافسة في موقف خاص وبالتحديد جائحة Covid-19، من المهم تحليل سرعة المنظمة لاكتساب فهم عملي ونظري يمكن أن يكمل أدبيات رشاقة المنظمة. بينما اقترح العديد من الباحثين والاستشاريين تعريفات مختلفة للمنظمة الرشيقة، إذ يعرف ( Plant and Murrell,1997) المنظمة الرشيقة من منظور نظامي بأنها "مفهوم مرونة الأنظمة ودعمها والتحكم فيها ... مدمج في جميع جوانب سلسلة قيمة المنظمة ... مما يسمح للمؤسسة بإعادة اختراع نفسها باستمرار والمنافسة باستمرار في بيئة ديناميكية وأن الرشاقة هي قدرة إستراتيجية للتكيف بسرعة ومرونة مع التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة في السوق. ويعرفها (Balog,2019:117) يشير وضع السوق إلى أن المنظمات يجب أن تتغير المنظمة الرشيقة: أن تصبح منظمة حية بدلاً من أن تصبح عملية آلية. المنظمة الحية هي دائماً حركة، تتغير، وتعيد تشكيلها من خلال التفاعلات الخارجية والداخلية. وأشار (Shakhour et al,2021:6) ان المنظمات الرشيقة تتضمن خفة الحركة الاستباقية، وليس خفة الحركة التفاعلية. تتنبأ المؤسسات الرشيقة بشكل استباقي وتكتشف الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال في الوقت المناسب لتحقيق أقصى فائدة. ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان ان المنظمات الرشيقة هي المنظمات التي تتصف بالقدرة والقابلية على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت تغييرات داخلية او خارجية حيث ان الرشاقة صفة عامة لها أي انها لا تشمل نشاط معين وانما تشمل جميع العمليات التي تحصل في المنظمة.



## سادسا- أهمية المنظمات الرشيفة

يرى (Zaini & Masrek,2013:271) يمكن للمؤسسة الرشيفة التكيف بكفاءة مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال. بالنظر إلى هذه القدرة، يُقال إن مثل هذه المنظمة لها المفتاح في اكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية. عندما تكون هناك حاجة للاستجابة للتغييرات غير المتوقعة، تكون المنظمة الرشيفة قادرة على تجميع التكنولوجيا والموظفين والإدارة بشكل سريع ومبتكر مع البنية التحتية للاتصالات تشير الأدبيات إلى أنه في الاستجابة للاضطرابات وبيئة الأعمال المتقلبة، يمكن لأي منظمة رشيفة أن تتبنى نهجاً مركزاً داخلياً وخارجياً يشير الأول إلى قدرة المنظمة على إجراء التعديلات اللازمة على عملياتها أو عملياتها التجارية من أجل التعامل مع متطلبات السوق. من ناحية أخرى، يحدد النهج المركز الخارجي قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها أو خدماتها بسرعة وفقاً لمتطلبات الزبائن وتفضيلاتهم.

بينما يرى (Chamanifard et al,2015:200) تفكر المنظمات الرشيفة إلى أبعد من مجرد التكيف مع التغييرات، بحيث تميل إلى استخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة واكتساب مكانة خاصة بسبب كفاءتها وابتكاراتها تنعكس الثقافة التنظيمية الرشيفة في (Holbeche,2011):

- 1) التركيز المكثف على الزبائن والسوق مع الأنظمة الداخلية والهياكل والعمليات التي تسهل ذلك.
- 2) توقع الحاجة والمخاطر والفرص.
- 3) سرعة اتخاذ القرار والتنفيذ.
- 4) المرونة
- 5) مناخ موات للتجربة والابتكار والتعلم المشترك
- 6) تمكين الموظف ومشاركته.
- 7) فريق / شراكة تعمل عبر الحدود.
- 8) التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- 9) الكفاءة والفعالية.

ويرى (Balog,2019:111) ان أهمية المنظمة الرشيفة تكمن في تشكيل القدرة التنافسية للشركات باستمرار من خلال التطور الهائل للتكنولوجيا والعولمة والمنافسة الشديدة. يعد القلب والتعقيد من العناصر الصعبة للتتبع والتعامل بالنسبة لشركة منظمة تقليدياً. وفي الوقت نفسه، تعمل الابتكارات التخريبية على تحويل الصناعات بأكملها. اكتسب معظمهم ميزة تنافسية يمكن إثباتها بفضل طريقتهم المرنة في العمل. ومع ذلك، فإن هذه الميزة التنافسية تستحق الذكر أيضاً من حيث



الاستدامة حيث أن المنظمة الرشيقة تستخدم الموارد على النحو الأمثل. يمكن أن يتدخل في الوقت المناسب إذا كان التطور أو العملية لا تسير في الاتجاه الصحيح.

ويرى الباحثان ان أهمية المنظمات الرشيقة تكمن في القدرة الاستباقية لدى هذه المنظمات في الاستجابة والتكيف مع التغيرات الحالة في بيئة العمل وسرعة اتخاذ القرارات التي يتم من خلالها حل المشاكل التي تواجه المنظمات

سابعاً - ابعاد المنظمات الرشيقة:

يرى (Zaini & Masrek,2013:271-272) نظراً للتطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أدى إلى تغطية السوق بلا حدود بالإضافة إلى متطلبات وتوقعات الزبائن المتغيرة باستمرار، فإن الحاجة والطلب على المؤسسة لتبني النهج الرشيق أمر لا مفر منه تقريباً. اثنان من المعايير أو السمات الحاسمة التي تم التأكيد عليها من قبل الباحثين عند مناقشة الرشاقة هي السرعة والمرونة داخل منظمة رشيقة، استوفت عملية صنع القرار هذين المعيارين. في منظمة تكون فيها عملية صنع القرار بطيئة وتتبع خطوات وإجراءات صارمة، يصعب عادةً تحقيق المرونة. عادة ما تكون المنظمات من هذا النوع غير قادرة على البقاء والاستمرار على المدى الطويل. تماثياً مع السرعة والمرونة، تم تصنيف الرشاقة أيضاً إلى خفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة للزبائن، وخفة الحركة في الشراكة الرشاقة التشغيلية هي القدرة على تحديد وتنفيذ فرص العمل بسرعة ودقة وفعالية من حيث التكلفة. الرشاقة للزبائن هي القدرة على التعلم من العميل وتحديد فرص عمل جديدة وتنفيذها مع العميل. رشاقة الشراكة هي القدرة على الاستفادة من معارف ومقدرات وأصول شركاء الأعمال من أجل تحديد وتنفيذ فرص عمل جديدة. نظراً للشمولية، فإننا نعتد هذه الأبعاد الثلاثة للرشاقة ليطم تجميعها في إطار العمل المقترح.

#### (أ) الرشاقة التشغيلية

في سياق ممارسة الأعمال التجارية، ستضع المنظمة خطاً إستراتيجية. وفقاً للخطط الإستراتيجية، سيتم أيضاً وضع خطط تكتيكية وتشغيلية. في هذه العملية، ستحدد المنظمة الفرص التي يمكن استغلالها والتي يمكن أن تكون في شكل تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية والحالية؛ أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة تماماً. في كلتا الحالتين، الموارد في شكل القوى العاملة والآلات (المعدات) والأموال مطلوبة حتماً. المنظمة الرشيقة من الناحية التشغيلية هي المنظمة التي يمكنها تحديد الفرص التجارية الكبيرة بسرعة وبدقة والتي ستترجم في النهاية إلى زيادة الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمة الرشيقة من الناحية التشغيلية قادرة أيضاً على تحديد



الموارد اللازمة والمطلوبة بسرعة ودقة لتحقيق فرص العمل. أظهرت الدراسة السابقة أن قدرة المنظمة على معالجة المعلومات بكفاءة وفعالية تساهم بشكل كبير في تحقيق المرونة التشغيلية خاصة من حيث الاستشعار والاستجابة لتغيرات السوق (Huang et al.,2012). تحديد السرعة التشغيلية على أنها قدرة المؤسسات على إعادة تصميم عملياتها الحالية بسرعة وإنشاء عمليات جديدة في الوقت المناسب من أجل التمكن من الاستفادة من ظروف السوق الديناميكية، وجدت دراسة أخرى أن الاستفادة من المعرفة المستمدة من تحليل البيانات الداخلية ويمكن أن تساعد المعلومات المنظمة في تحقيق التغييرات لتحسين العمليات والعمليات الداخلية.

### (ب) رشاقة الزبون

يعد الاستشعار والاستجابة بسرعة للفرص القائمة على الزبائن للابتكار والمنافسة أمراً بالغ الأهمية لازدهار المؤسسة. مرونة الزبون هي قدرة المؤسسة على إدارة التغييرات في تفضيلات الزبائن واحتياجاتهم (Roberts & Grover,2011). كما تم تعريفه على أنه استمالة الزبائن في استكشاف واستغلال فرص الابتكار والقدرة التنافسية (Choudry & Xia,1999). ارتبط مفهوم رشاقة الزبون أيضاً بقدرة المؤسسة على التقاط معلومات السوق المتعلقة بالزبائن والتفاعل معها. وتمشياً مع الوقت، تتغير وتزداد تفضيلات الزبائن ومتطلباتهم باستمرار. سيؤدي الفشل في الاستجابة السريعة لمطالبهم وتوقعاتهم إلى تحول الزبائن إلى المنتجات أو الخدمات التي يقدمها منافسون. استفادت العديد من المنظمات على الإنترنت من خلال تنفيذ إدارة علاقات الزبون الإلكترونية (eCRM). كما يمكن أن يضمن استخدام إدارة علاقات الزبون الإلكترونية زيادة ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم. وذلك لأن إدارة علاقات الزبون الإلكترونية تمكن الشركات من الاستماع شخصياً إلى آراء واقتراحات زبائنهم. أظهرت العديد من الدراسات أن الزبائن المخلصين لن يزودوا الشركات العاملة بإيرادات مستدامة فحسب، بل سيوفرون أيضاً مصدراً لترويج المنتج والإعلان في شكل شهادات.

### (ت) رشاقة الشراكة

يمكن تعريف رشاقة الشراكة على أنها القدرة على الاستفادة من معارف ومقدرات وأصول شركاء الأعمال من أجل تحديد وتنفيذ فرص عمل جديدة (Teece et al,2007). ترتبط مجالات الشراكة لمؤسسة رشيقة بالعلاقات الإستراتيجية مع الزبائن والعلاقات الوثيقة مع الموردين (Yusuf et al.,1999).



تشمل الأبعاد الإضافية التعاون الذي يمكن تقسيمه إلى تعاون لتعزيز التنافسية والتعاون الداخلي والخارجي (Sherehiy et al.,2007). يعطي هذا فكرة مفادها أن التقنيات التي تدمجها المنظمة غالباً ما تُستخدم لتسهيل التعاون بين الشركات وداخل الشركة من خلال توفير منصة تعاونية للمؤسسة للعمل بتفوق مع الشريك.

وقد حدد (Alhadid & As' Ad,2015:35) ثلاثة أبعاد أخرى للمنظمات الرشيفة وهي:

(1) رشاقة الأداء: تعني الاستخدام الفعال والكفاء للموارد والموظفين وكفاءة المؤسسة وفعاليتها في الوصول إلى أهدافها من خلال التوظيف الذكي والاستراتيجي للموارد. يتضمن ذلك شبكة أقوى بين الموظفين - عبور حدود الإدارات والأقسام - التي تزيد من إنتاجية الفريق.

(2) رشاقة تكنولوجيا المعلومات: تتمثل إحدى مزايا النظام الرشيق في امتلاك قدرة معلوماتية عالية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين المنظمات المتعاونة، يُظهر أنه من الضروري تأمين نظام المعلومات الرئيسي الخاص بهم لمواجهة البيئات الديناميكية.

(3) رشاقة الابداع: من الأكثر فعالية أن توفر المنظمة الحل للعملاء من مجرد بيع المنتج وتطوير التنظيم بطريقة إبداعية من خلال عملية جديدة.

بينما يرى (Zerfaß et al.,2018:4) ان ابعاد المنظمات الرشيفة هي أربعة أبعاد، كما موضح في ادناه:

(1) الاستجابة: القدرة على الاستجابة بشكل استباقي لبيئة متغيرة.  
(2) رشاقة الموارد البشرية: التي تتكون من قدرة ومرونة الأفراد التي يكون لها دور رئيسي في منظمة رشيفة تواجه تغيرات دائمة.  
(3) المرونة / التكيف: تنفيذ الهياكل والعمليات المرنة المناسبة للمهام المباشرة المطروحة.

(4) السرعة: القدرة على إنهاء المهام في أسرع وقت ممكن.  
ويرى الباحثان انها الابعاد تمثل قابليات المنظمات الرشيفة وهي الاشمل والاحداث والملائمة الى مكان الدراسة لذلك سيتم اعتمادها لقياس المنظمات الرشيفة.

#### ثامناً - أسباب انشاء منظمات رشيفة

تهدف المنظمة الرشيفة إلى إرضاء الزبائن والموظفين. من الضروري أن تمتلك كل مؤسسة بعض القدرات المستجيبة للتغيرات المتكررة في ظروف عملها. يتخطى التفكير المرن في هذه المؤسسات الامتثال ويميل إلى استخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وخلق حالة ثابتة



لابتكاراتها وقدراتها. تحتاج المنظمات إلى إنشاء منظمة رشيقة للأسباب التالية (Yaghoubi et al,2011:136):

- (1) فرص عمل قصيرة المدى.
  - (2) عدم وجود جميع القدرات التنظيمية المطلوبة لعرض السوق الفوري لمنتج جديد.
  - (3) عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستمرة في مستويات السوق من الممكن توزيع المخاطر بين بعض الشركات التعاونية من خلال إنشاء منظمة افتراضية.
  - (4) الفكرة الأساسية لإنشاء منظمة افتراضية هي الاستفادة من فرص السوق الفورية وقصيرة المدى من خلال دمج القدرات الرئيسية لجميع الوكالات المنفصلة.
- ويرى الباحثان ان المنظمات الرشيقة هي السبب الصحيح للبقاء في مثل هذه البيئة المضطربة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تستثمر في التكنولوجيا وقنوات الاتصال والموارد المتنقلة للغاية والتي تُعتبر العامل التمكيني الرئيس لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية.

### المبحث الثالث- الجانب العملي للبحث

#### أولاً- التحليل الوصفي:

يتضمن هذا المبحث استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية النجف الاشراف تجاه متغيرات الدراسة الثلاث (الركائز الاستراتيجية، المنظمات الرشيقة، شيخوخة الموارد البشرية)، وكما يلي:

أ- التحليل الوصفي: لبعدهم وضع الأهداف للمتغير المستقل الركائز الاستراتيجية

نلاحظ من نتائج الجدول (1) ان اعلى وسط حسابي بلغ (3.82) للفقرة SEG2 والفقرة SEG4 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرتين بنسبة عالية اذ بلغت الأهمية النسبية لهما (0.764) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.57) للفقرة SEG1 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، اذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.714)

الجدول (1) التحليل الوصفي للبعدهم الأول من المتغير المستقل (الركائز الإستراتيجية)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	
0.714	1.038	3.57	273	SEG1
0.764	1.045	3.82	273	SEG2
0.752	1.063	3.76	273	SEG3
0.764	.997	3.82	273	SEG4
0.726	1.254	3.63	273	SEG5



0.744	1.0794	3.72	273	المعدل
-------	--------	------	-----	--------

**المصدر: برنامج SPSSV.26****ب- التحليل الوصفي: لبعده الاتصالات للمتغير المستقل الركائز الاستراتيجية**

يظهر من نتائج الجدول (2) ان اعلى وسط حسابي بلغ (3.74) للفقرة COM5 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية اذ بلغت الأهمية النسبية (0.748) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.49) للفقرة COM4 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً, اذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.698).

**الجدول (2) التحليل الوصفي للبعده الثاني من المتغير المستقل (الركائز الإستراتيجية)**

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
0.708	1.057	3.54	273	COM1
0.726	.985	3.63	273	COM2
0.732	1.159	3.66	273	COM3
0.698	1.033	3.49	273	COM4
0.748	1.092	3.74	273	COM5
0.718	1.144	3.59	273	COM6
0.721667	1.078333	3.608333	273	المعدل

**المصدر: برنامج SPSSV.26****ت- التحليل الوصفي: لبعده الثقة للمتغير المستقل الركائز الاستراتيجية:**

يظهر من نتائج الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي بلغ (3.89) للفقرة TRS2 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية اذ بلغت الأهمية النسبية (0.778) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.63) للفقرة TRS5 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً, اذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.726).

**الجدول (3) التحليل الوصفي للبعده الثالث من المتغير المستقل (الركائز الإستراتيجية)**

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
0.738	1.048	3.69	273	TRS1
0.778	1.054	3.89	273	TRS2
0.762	1.067	3.81	273	TRS3
0.738	1.079	3.69	273	TRS4
0.726	1.050	3.63	273	TRS5
0.7484	1.0596	3.742	273	المعدل

**المصدر: برنامج SPSSV.26****ث- التحليل الوصفي: لبعده المسائلة للمتغير المستقل الركائز الاستراتيجية**



يظهر من نتائج الجدول (4) أن أعلى وسط حسابي بلغ (3.84) للفقرة ACO4 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية إذ بلغت الأهمية النسبية (0.768) وان أقل وسط حسابي بلغ (3.51) للفقرة ACO2 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، إذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.702).

#### الجدول (4) التحليل الوصفي للبعد الرابع من المتغير المستقل (الركائز الإستراتيجية)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	
0.736	1.094	3.68	273	AC01
0.702	1.132	3.51	273	AC02
0.734	1.030	3.67	273	ACO3
0.768	1.106	3.84	273	AC04
0.735	1.0905	3.675	273	المعدل

المصدر: برنامج SPSSV.26

#### ح- التحليل الوصفي: لبعد الاستجابة للمتغير التابع المنظمات الرشيقة

يظهر من نتائج الجدول (5) ان أعلى وسط حسابي بلغ (3.69) للفقرة RES4 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية إذ بلغت الأهمية النسبية (0.738) وان أقل وسط حسابي بلغ (3.50) للفقرة RES2 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، إذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.696).

#### الجدول (5) التحليل الوصفي للبعد الأول من المتغير التابع (المنظمات الرشيقة)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
0.716	1.099	3.58	273	RES1
0.696	1.085	3.48	273	RES2
0.738	1.008	3.69	273	RES3
0.702	1.033	3.51	273	RES4
0.700	1.164	3.50	273	RES5
0.7104	1.0778	3.552	273	المعدل

المصدر: برنامج SPSSV.26

#### ج- التحليل الوصفي: لبعد رشاقة الموارد البشرية للمتغير التابع المنظمات الرشيقة

يظهر من نتائج الجدول (6) ان أعلى وسط حسابي بلغ (3.68) للفقرة AGH5 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية إذ بلغت الأهمية النسبية (0.736) وان أقل وسط حسابي بلغ (3.53) للفقرة AGH1 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، إذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.706).

#### الجدول (6) التحليل الوصفي للبعد الثاني من المتغير التابع (المنظمات الرشيقة)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	
0.706	1.067	3.53	273	AGH1



0.726	1.141	3.63	273	AGH2
0.714	1.096	3.57	273	AGH3
0.712	1.017	3.56	273	AGH4
0.736	1.066	3.68	273	AGH5
0.7188	1.0774	3.594	273	المعدل

المصدر: برنامج SPSSV.26

خ- التحليل الوصفي: لبعد المرونة للمتغير التابع المنظمات الرشيقية

يظهر من نتائج الجدول (7) ان اعلى وسط حسابي بلغ (3.60) للفقرة FLX2 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية اذ بلغت الأهمية النسبية (0.720) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.47) للفقرة FLX3 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، اذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.694).

الجدول (7) التحليل الوصفي للبعد الثالث من المتغير التابع (المنظمات الرشيقية)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	
0.718	1.018	3.59	273	FLX1
0.720	1.042	3.60	273	FLX2
0.694	1.154	3.47	273	FLX3
0.712	1.114	3.56	273	FLX4
0.711	1.082	3.555	273	المعدل

المصدر: برنامج SPSSV.26

د- التحليل الوصفي: لبعد السرعة للمتغير التابع المنظمات الرشيقية

يظهر من نتائج الجدول (8) ان اعلى وسط حسابي بلغ (3.71) للفقرة SPE1 وهذا يدل على انتشار هذه الفقرة بنسبة عالية اذ بلغت الأهمية النسبية (0.720) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.36) للفقرة SPE4 وهذا يدل على عدم انتشار هذه الفقرة بمستوى عال نسبياً، اذ بلغت الأهمية النسبية لها (0.672).

الجدول (8) التحليل الوصفي للبعد الرابع من المتغير التابع (المنظمات الرشيقية)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	
0.742	1.186	3.71	273	SPE1
0.688	1.087	3.44	273	SPE2
0.726	1.074	3.63	273	SPE3
0.672	1.285	3.36	273	SPE4
0.707	1.158	3.535	273	المعدل

المصدر: برنامج SPSSV.26

ثانياً- اختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث:

ث: اختبار فرضيات الدراسة



بعد ان قام الباحثان بإجراء التحليل الاولي والتحليل الوصفي للبيانات الخطوة التالية هي اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الدراسة وعلى النحو التالي.

**اختبار الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الركائز الاستراتيجية والمنظمات الرشيقة.

الجدول (9) الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

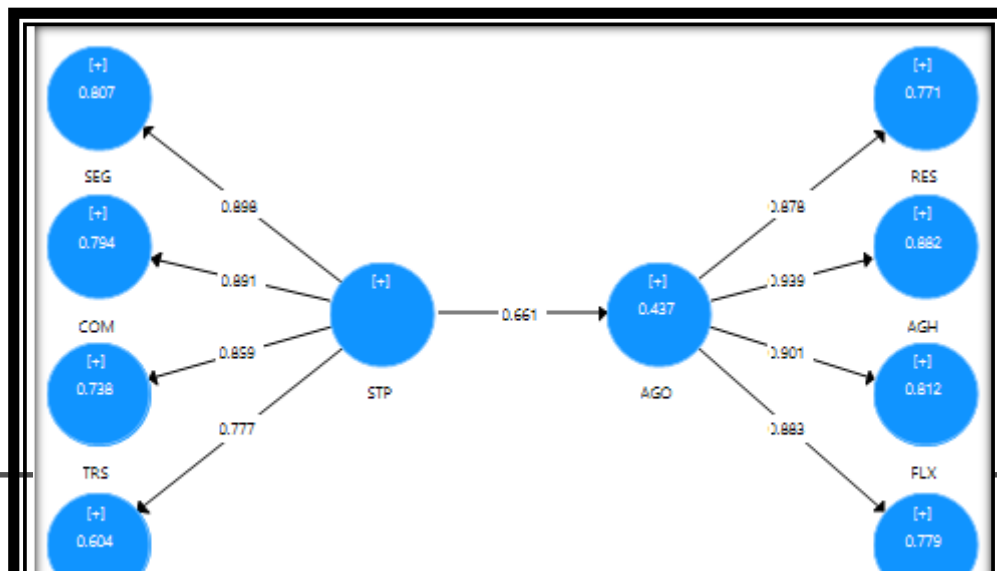
Correlations			
		SRP	AGO
SRP	Pearson Correlation	1	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	273	273
AGO	Pearson Correlation	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	273	273

المصدر: برنامج SPSS V.26

ومن خلال الجدول (9) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الركائز الاستراتيجية) والمتغير التابع (المنظمات الرشيقة) حيث بلغت العلاقة (0.675) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية التي فرضها الباحثان (0.05) وهي علاقة ذات مستوى متوسط وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الركائز الاستراتيجية والمنظمات الرشيقة).**

**اختبار الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للركائز الاستراتيجية في المنظمات الرشيقة.

من اجل اختبار فرضيات التأثير قام الباحثان ببناء انموذجاً هيكلياً لتبيان مسار العلاقة بين متغيري الدراسة (الركائز الاستراتيجية، المنظمات الرشيقة) مكون من (38) فقرة وكما مبين في الشكل (2).





الشكل (2) اختبار علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع

المصدر: برنامج SMART PLS

الجدول (10) التأثير الخاص بالمتغيرين المستقل والتابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675a	.455	.453	.53408
a. Predictors: (Constant), AGO				

المصدر: برنامج SPSSV.26

الجدول (11) التأثير الخاص بالمتغيرين المستقل والتابع

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.549	.146		10.629	.000
	AGO	.601	.040	.675	15.052	.000
a. Dependent Variable: SRP						

المصدر: برنامج SPSSV.26

من خلال ملاحظة الشكل (2) والجدولين (10)، (11) الخاصة باختبار فرضية تأثير متغير الركائز الاستراتيجية بمتغير المنظمات الرشيقة تبين انه هناك تأثير معنوي طردي لمتغير الركائز الاستراتيجية في المتغير التابع المنظمات الرشيقة وبمقدار (0.661)، وبحدود معنوية (0.000)، وتدل هذه النتائج ان متغير المنظمات الرشيقة تزداد بمقدار (0.661)، في حالة زيادة متغير الركائز الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. كما ان متغير الركائز الاستراتيجية يفسر (0.437)، من مجمل التغيرات التي تحصل في المنظمات الرشيقة وهي مقارنة لقيمة (R<sup>2</sup>=0.455) الظاهرة في جدول (10) وهي قيمة يعتمد عليها في التفسير وكذلك عند النظر الى قيمة (T) الظاهرة في الجدول (11) حيث بلغت (15.052) يمكن القول بقبول الفرضية حيث تجاوزت قيمتها اعلى من (2) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي للركائز الاستراتيجية في المنظمات الرشيقة)



## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

**أولاً-** اتضح اهتمام مديرية تربية النجف الأشرف بوضع الاهداف كمرتكز تستطيع من خلاله تعزيز مستوى رشاقتها التنظيمية، نتيجة لاهتمامها العالي بعملية وضع أهدافها وبما يكسبها المزيد منها وتسخيرها لإنجاز اغراضها، فضلاً عن ميلها الى البحث في البيئة الخارجية عن بعض المعلومات التي تحدد من خلالها العناصر المهمة لأدائها المستقبلي وتفسير القضايا الاستراتيجية المتعلقة بأنشطتها.

**ثانياً-** أظهرت المديرية اهتمامها الجيد في عملية الاتصالات وبما يدفعها الى تحسين مستوى رشاقتها التنظيمية، والناجمة عن تبنيتها وسائل اتصالات مستهدفة لكسب الدعم للإستراتيجية التي تتبناها من خلال مشاركة جميع الموظفين في صياغتها، بغية تركيب المعلومات وجمعها ومعالجتها في الهيكل المعلوماتي والعمل بموجبها، والتأثير في القضايا الاستراتيجية التي يتم التعامل معها والية تصنيف اولوياتها.

**ثالثاً-** تبين اعتماد المديرية على طرح الثقة بالموظفين مما يسهم في تحسين مستوى رشاقتها التنظيمية، نتيجة لاعتمادها في الاستجابة للقضايا الاستراتيجية الحرجة، وصولاً الى التكيف مع التغييرات في العمل الاستراتيجي المعتمد على قراءات كبار قياداتها للبيئة، فضلاً عن زيادة أواصر التعاون بين الموظفين.

**رابعاً-** أظهرت المديرية وجود المسألة المرتبطة بالعمل بين افرادها واقسامها ذات الارتباط بعدم إخافة الموظفين بمسائل قانونية بل هي تستخدم المسائلة لغرض وضع القوانين والإجراءات التشريعية لتنظيم عملها.

**خامساً-** اتضح وجود قدرة عالية للمديرية على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات البيئية المحيطة من خلال اعتمادها على البرامج التكنولوجية في انجاز العديد من الوظائف خدمة للموظفين.

**سادساً-** أظهرت المديرية قدرتها على استثمار الأمثل لمواردها البشرية وما تمتلكه من رشاقة عالية يمكنهم من انجاز المهام بشكل كفوء ودقيق وتكون قادرة على مواجهة التغييرات الدائمة.

**سابعاً-** تبين ان هناك مرونة عالية لدى المديرية في تنفيذ المهام الخاصة في معالجة المشاكل الداخلية التي تطرأ على العملية التربوية وتكييف الهيكل التنظيمي الخاص بذلك.



**ثامناً-** اتضح امتلاك المديرية الموارد البشرية ذات القدرة العالية على تنفيذ المهام في أسرع وقت ممكن لتلبية احتياجات الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم الطارئة.

#### ثانياً- التوصيات

**أولاً-** ضرورة قيام المديرية قيد البحث من تعزيز نشاطاتها الخاصة بالركائز الإستراتيجية حول وضع الاهداف الإستراتيجية العامة لها، لأنها ترسم لها مستقبل واعد يهتم بتربية المجتمع ويحافظ عليه.

**ثانياً-** ينبغي على المديرية قيد البحث أن تستخدم أحدث وسائل الاتصال وأكثرها فعالية لتحقيق نجاح كبير وتنظيم ملها. لذا يجب على المديرية التفكير بجدية في اعتماد ركائز إستراتيجية داعمة لها وتخطي المصاعب في تحولها نحو مديرية رشيقة.

**ثالثاً-** ضرورة قيام المديرية قيد البحث بربط أبعاد الركائز الإستراتيجية وخاصةً وأن وضع الاهداف والاتصالات مرتبطان من خلال حلقة التغذية الراجعة. وهذا يعني أن وضع الاهداف والاتصالات لا يهتمان فقط بالبيئة الخارجية، ولكن أيضاً يجب مراعاة الخبرة المكتسبة من خلال العمل.

**رابعاً-** زيادة الاهتمام من قبل المديرية قيد البحث بالإجراءات التنظيمية والتي تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات الرشاقة التنظيمية، وضرورة توافرها في المديرية.

**خامساً-** ضرورة الاستفادة من المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية وغيرها المستعملة في الدراسة الحالية وما توصل إليه من استنتاجات لتطبيقها في المديرية الأخرى من قبل وزارة التربية.

**سابعاً-** ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم التي تناولتها الدراسة بشكل أكثر تفصيلي، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على الركائز الإستراتيجية وآلية التعامل مع شيخوخة الموارد البشرية في مكان العمل.

#### المصادر

- 1) Aghae, S., Nowak, M., & Pautasso, C. (2012, June). Reusable decision space for mashup tool design. In Proceedings of the 4th ACM SIGCHI symposium on Engineering interactive computing systems (pp. 211-220).
- 2) Albrecht, K., Huscher, D., Richter, J., Backhaus, M., Bischoff, S., Kötter, I., ... & Zink, A. (2014). Changes in referral, treatment and



- outcomes in patients with systemic lupus erythematosus in Germany in the 1990s and the 2000s. *Lupus science & medicine*, 1(1), e000059.
- 3) Alhadid, A. Y., & As' Ad, H. A. R. (2015). Effective Determinations on organization agility practices: analytical study on information technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34.
  - 4) Amollo, B. A. Strategic pillars supporting the achievement of National Values and Cohesion in National Development.
  - 5) Arena, M. J. (2018). *Adaptive space: How GM and other companies are positively disrupting themselves and transforming into agile organizations*. McGraw-Hill Education.
  - 6) Balog, K. *Agile Organizations And Sustainability*.
  - 7) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
  - 8) Barthelmess, P., Björck, A., Gysin, E., & Dela Cruz, J. (2021). Preparing agile transformation: a framework for assessment of the organizational culture readiness. *Journal of Applied Business and Economics*, 23(6), 232-246.
  - 9) Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-199.
  - 10) Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@ n@ gement*, 119-156.
  - 11) Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. (2019). *Performance management in agile organizations*. mckinsey. com.
  - 12) Golgeci, I., Bouguerra, A., & Rofcanin, Y. (2019). The human impact on the emergence of firm supply chain agility: a multilevel framework. *Personnel Review*.
  - 13) Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications



- 14) Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- 15) Handscomb, C., Heyning, C., & Woxholth, J. (2019). Giants can dance: Agile organizations in asset-heavy industries. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/giants-can-dance-agile-organizations-in-asset-heavy-industries>. *Zugegriffen am*, 29, 2020.
- 16) Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- 17) Junita, A. (2021, March). Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. In *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia*.
- 18) Lemos, R. S., Paz, G. A., de Freitas Maia, M., da Silva, J. B., Lima, V. P., de Castro, J. B. P., & Miranda, H. (2017). Anthropometric and physical fitness parameters versus specific performance tests in Brazilian field hockey athletes: a pilot study. *Biomedical Human Kinetics*, 9(1), 57-63.
- 19) Linke, A., & Zerfass, A. (2013). Social media governance: Regulatory frameworks for successful online communications. *Journal of Communication Management*.
- 20) Manifesto, M. M., Schlatter, A. R., Hopp, H. E., Suárez, E. Y., & Dubcovsky, J. (2001). Quantitative evaluation of genetic diversity in wheat germplasm using molecular markers. *Crop science*, 41(3), 682-690.
- 21) Maturity, A. (2015). *Master ICT in Business*.
- 22) Moe, Nils Brede, et al. "Improving productivity through corporate hackathons: A multiple case study of two large-scale agile organizations." *arXiv preprint arXiv:2112.05528* (2021).
- 23) Moss, R. H., Edmonds, J. A., Hibbard, K. A., Manning, M. R., Rose, S. K., Van Vuuren, D. P., ... & Wilbanks, T. J. (2010). The next generation of scenarios for climate change research and assessment. *Nature*, 463(7282), 747-756.



- 24) Mulder, S. (2010). An action research study on the use of scrum to provide agility in data warehouse development (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 25) Nessim, M. (2021). President's Page: Pillars and columns: Building our future together. *The Leading Edge*, 40(2), 86-87.
- 26) Rulinawaty, S. A., & Samboteng, L. (2020). Leading Agile Organization Can Indonesian Bureaucracy Become Agile?. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(3s), 330-338.
- 27) Samboteng, L., Kasmad, R., Akbar, M. F., & Kasmad, M. R. (2020). Talent management of state civil officers (ASN), bureaucratic digitalization era in Indonesia. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- 28) Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*, John Willey & Sons. Inc. New York, 29.
- 29) Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.
- 30) Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- 31) Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-Minded Organizational Excellence: Empirical Investigation. *Academy Of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
- 32) Soewarno, N., Tjahjadi, B., & Anmariska, F. (2020). Does PMS influence the strategy pillars: OPP relationship? Evidence from HEIs in Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 33) Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The role of business capabilities in supporting organization agility and performance during the COVID-19 pandemic: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897-911.
- 34) Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.



- 35) Yaghoubi, N. M., Kord, B., & Azadikhah, O. (2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic. *International Business Research*, 4(3), 135-144.
- 36) Young, A. G. (2013). Identifying the impact of leadership practices on organizational agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- 37) Zaini, M. K., & Masrek, M. N. (2013, December). Conceptualizing the relationships between information security management practices and organizational agility. In *2013 International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies* (pp. 269-273). IEEE.
- 38) Zerfaß, A., Dühning, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018). Fast and flexible: Corporate communications in agile organizations (No. 5). *Communication Insights*.