

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Mohammed Najm Abdullah & Hussein Ahmed Ali. Strategic agility is an entry point in establishing human talent an exploratory study of the opinions of a sample of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2) 66-75 .

Strategic agility is an entry point in establishing human talent an exploratory study of the opinions of a sample of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate

Najm Abdullah Mohammed¹, Ahmed Ali Hussein²

^{1,2} College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Salah Al-Din, Iraq

ahmed44@tu.edu.iq¹
njmb01147@gmail.com²

Abstract. The research aims to clarify the impact of strategic agility as an input in establishing human talents for a group of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate and facilities, and to increase the research sample's awareness of the topics (strategic agility, human talent) and how to benefit from them in the strategic planning process of the Directorate and the research community. The research problem was summarized in: What is the impact of strategic agility in establishing human talents, by relying on the questionnaire as a basic tool for data collection, and by adopting the descriptive analytical approach through which the researcher tries to describe the phenomenon in question, and was relied on an intentional sample of the views of security leaders from The rank of (Colonel, Brigadier General, Major General) at the higher administrative levels in the Salah al-Din Police Directorate and the facilities, and accordingly and in order to generalize the results of the research, (85) questionnaires were distributed, of which (79) were retrieved, valid for analysis, and the researcher used the statistical package (SPSS) program. To describe and diagnose research variables and test their hypotheses. The research reached a set of conclusions, the most important of which were: It was found through the results of the field side that there is a correlation between strategic agility and the development of human talents in the researched field, so that these results indicate that the development of human talents depends well on the dimensions of strategic agility, He points out that the more company leaders tend to adopt strategic agility, the more this contributes to the development of human talent. The research presented a set of proposals, the most important of which was creating the appropriate and appropriate conditions and paying attention to the performance of the human resource and motivating it in order to present all its capabilities, skills, creativity and intellectual and technical innovations through strategic agility.

Keywords: Strategic agility, strategic sensitivity, strategic response, human talent.

خفة الحركة الاستراتيجية مدخلا في ارساء المواهب البشرية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين

الباحث: نجم عبدالله محمد^١، أ.د. احمد علي حسين^٢

^(١,٢) كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، صلاح الدين، العراق

المستخلص. يهدف البحث الى توضيح أثر خفة الحركة الاستراتيجية كمدخل في ارساء المواهب البشرية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وزيادة إدراك عينة البحث بموضوعات (خفة الحركة الاستراتيجية، المواهب البشرية) وكيفية الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية مجتمع البحث. واختُصرت مشكلة البحث في: ما مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في ارساء المواهب البشرية، عن طريق الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد على عينة قصدية لآراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج البحث، وتم توزيع (٨٥) استمارة، استرجع منها (٧٩) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها. وتوصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وتطوير المواهب البشرية في الميدان المبحوث، لتشير هذه النتائج إلى أن تطوير المواهب البشرية يعتمد بشكل جيد على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة الشركة نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تطوير المواهب البشرية. وقدمت البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وابداعات وابتكارات فكرية وفنية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، المواهب البشرية.

Corresponding Author: [Email: ahmed44@tu.edu.iq](mailto:ahmed44@tu.edu.iq)

المقدمة

بسبب التطورات الكبيرة والتحول الى المعرفة باعتبارها اهم موارد المنظمة اصبحت المواهب البشرية ذات اهمية باعتبارها بمثابة العمود الفقري لتنمية الموارد البشرية المستدامة التي تحول الموارد البشرية الى راس مال بشري وكل هذه ضمن النمو التدريجي للمنظمة، نتيجة لذلك تعمل المنظمات على مواردها البشرية والعمل على تطويرها باستمرار ويمكن تحقيق هذه التطورات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. ومن جانب الاخر أدى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز خفة الحركة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، أدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب، وإلغاء القيود، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، إذ توفر خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر. لذا نعرض في هذا البحث أربعة مباحث يختص المبحث الأول في الإطار المنهجي للبحث، فيما سيتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث سيعرض الإطار الميداني للبحث، وأخيراً يتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

تلعب التطورات التكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح المنظمات باختلاف أنواعها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة، أن التطورات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية حتمت على المنظمات ضرورة التركيز على مواردها البشرية وتطويرها والعمل على استغلالها بشكل مثالي من خلال استغلال التطور التكنولوجي في خدمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. وقدرة المنظمة في التكيف مع هذه التطورات يحتاج منها ان تكون خفيفة الحركة من خلال سرعة إيجاد حلول تساعد في الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع أي قرار استراتيجي يجب ان يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء المنظمات وكيفية تفسير أدائها. واتساقاً مع

- ما تقدم يمكن بيان مشكلة البحث الرئيسية من خلال التساؤل (ما أثر خفة الحركة الاستراتيجية في إرساء المواهب البشرية) وللإجابة عن هذا السؤال يمكن التركيز على التساؤلات البحثية الآتية:
1. ما مستوى إدراك عينة البحث للمتغيرات المبحوثة (خفة الحركة الاستراتيجية، المواهب البشرية).
 2. ما نوع علاقة الارتباط بين متغيري البحث على المستويين الكلي؟
 3. هل هناك تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في المواهب البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال:

1. ترسيخ القناعات لدى القيادات الامنية العاملة في المنظمة الامنية المبحوثة عن مدى أهمية ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية فيها، والتي تعد مصدراً جوهرياً من مصادر تحقيق المواهب البشرية للمنظمة عينة البحث ومحركها أساسياً لأداء المهام الامنية من خلال توظيف القدرات والكفاءات البشرية في المكان المناسب.
2. تحتل البحث أهميتها من أهمية عمل المنظمة الامنية عينة البحث، وهي احدى اهم القطاعات الامنية التي تحقق الامن للبلد والمجتمع بشكل عام.
3. رفد المكتبة بموضوع مهم اتسم بقلّة الدراسات المحلية والعربية فيه.

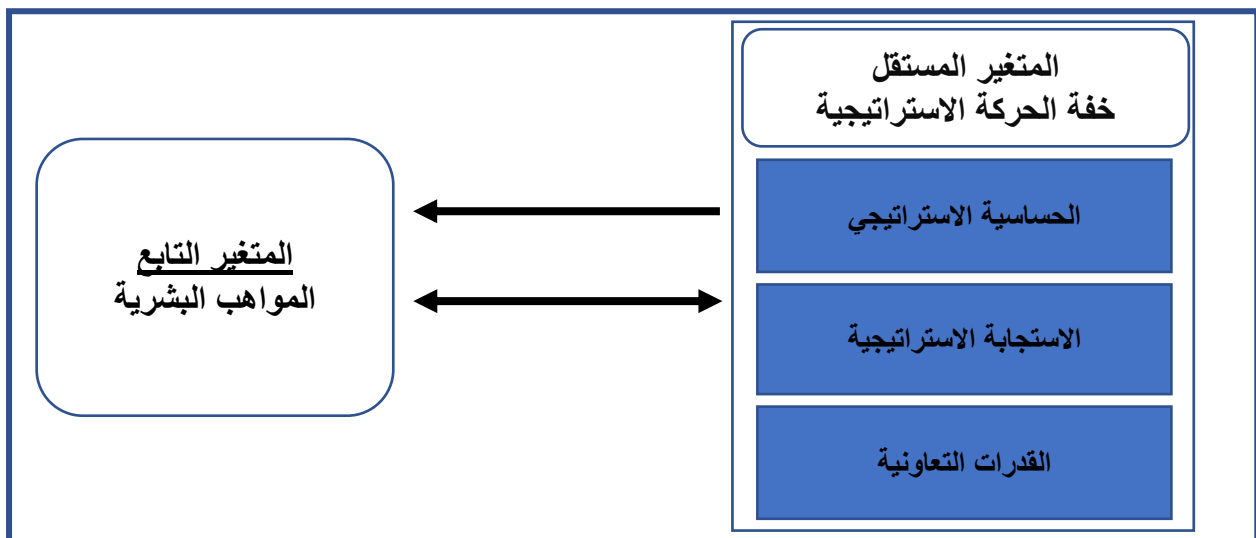
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى:

1. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة لخفة الحركة الاستراتيجية وابعادها في المنظمة الامنية المبحوثة.
2. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة للمواهب البشرية في المنظمة الامنية المبحوثة.
3. قياس علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات المدروسة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ويبين الشكل (١).



الشكل (١) : مخطط البحث الفرضي.
المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

- استناداً الى التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تمت صياغة عدد من الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:
1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية على المستويين الكلي والجزئي بين خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية.
 2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية وذات دلالة معنوية على المستويين الكلي والجزئي لخفة الحركة الاستراتيجية في المواهب البشرية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت / وكالة شؤون الشرطة / وزارة الداخلية.
2. الحدود الزمانية: انحصرت الفترة الزمانية ما بين ٢٠٢١/٩/٢٠ الى ٢٠٢٢/٤/٣٠.
3. الحدود البشرية: تم الاعتماد على عينة قصدية لأراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت.

سابعاً: منهج البحث

- سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض البيانات وتحليلها.
1. المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على المصادر المتاحة من الاصدارات والنشرات الدولية والكتب والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت العربية منها والاجنبية ذات الصلة بمتغيري البحث (المستقل والتابع) (خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية) لإتمام الجانب النظري للبحث.
 2. المنهج التحليلي: وذلك عن طريق المقابلات مع القيادات الأمنية في المنظمة المبحوثة فضلاً عن استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية.

ثامناً: أدوات جمع البيانات

- سيتم الحصول على البيانات الأولية والثانوية من المصادر الاتية:
1. الكتب والمراجع ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة وبالاعتماد على الادبيات العربية والاجنبية في الجانب النظري وشبكة الانترنت.
 2. المقابلات الشخصية: من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت.
 3. الاستبانة: تم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات واء مجموعة من الخبراء والمختصين. والجدول (١):

الجدول (١): متغيرات البحث الواردة في الاستبانة.

المحاور	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصادر المعتمدة في بناء الاستبانة
الأول	بيانات تعريفية عن الأفراد عينة البحث (المجيبين).	٥	---	
الثاني	الحساسية الاستراتيجية	٥	X1-X5	(التميمي، وعبد الغفور، Kettunen,) (327 :2020
	خفة الحركة الاستراتيجية	٥	X6-X10	Onamusi,) (2010:12
	القدرات التعاونية	٥	X11-X15	Masnan et) (2020: 26 (al, 2018: 362
الثالث	المواهب البشرية	٧	Y1-Y7	Alkheyi et al, 2020:) (101) (العبيدي، 2010 :85) (Chuai, 2008, 20)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

الإطار النظري للبحث

أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية

1. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية: تستخدم كلمة خفة الحركة في كثير من الاتجاهات بنطاق واسع وبصورة وإشكال متعددة على وفق العلوم التي تستخدمها، فمن الضروري التوقف على معناها الحقيقي ومعرفة ما يمكن أن تحققة في بيئة شديدة التغيير والمنافسة، وقبل الحديث عن المفهوم العام ينبغي توضيح مفهوم خفة الحركة كخطوة أولى، إذ توصف خفة الحركة بمعناها العام في قاموس oxford "القدرة على التحرك السريع والسهل (21: Audran, 2010). وقد ظهر لأول مرة هذا المصطلح رسمياً وقدم للجميع في عام ١٩٩١م من معهد البحوث (Iacocca) في جامعة لاهاي (dehaghi & navabakhsh, 2014: 314). توفر خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة، والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر يمكن لمنظمة رشيدة استراتيجياً تكيف ثقافتها مع تغير السوق، والتعرف على تغيير السوق بسرعة، والاستفادة من هذه التغيرات الخارجية، وتشكل منتج / خدمات المنظمة وفقاً للتغيرات الخارجية، كما أن الخفة هي مسألة جديدة، وليس هناك تعريف مقبول ومتفق على نطاق واسع من الجميع (العبادي والموسوي، ٢٠١٤: ١٥٣).
- ووصفها (Beltrame, 2018: 2) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب للتغيير، أو القيادة، مع الحفاظ على المرونة والتركيز، وهي ممارسة معقدة وتتطلب قدراً كبيراً من العمل والجهد المستمر للحفاظ على خفة الحركة الاستراتيجية القوية. وعرفها (Ofoegb & Akanbi, 2012 :1) بأنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة والمنظمة بطريقة ديناميكية مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية.

ويمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التفكير قبل السوق، وتعبئة نفسها بسرعة، والتكيف مع تحولات السوق، وسد فجوات القدرات، والحصول على إيرادات جديدة قبل المنافسة، وحتى إنشاء أسواق جديدة. تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية الخروج من الأنظمة والهياكل والعمليات، والسماح بالتنظيم السلس للفرق لتحقيق مهام محددة بشكل فضفاض، وهي ملعب للابتكار.

٢. أهمية خفة الحركة الاستراتيجية: برزت أهميتها كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وأصبح وجودها امراً حتمياً نظراً لأهميتها الكبيرة في تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتزويد الإدارات المختلفة في المنظمات لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها (البدراني، ٢٠١٥: ١٧٢). فقد بين (Doz & Kosonen, 2008: 106): أهميتها من خلال قدرتها على إعادة اختراع ذاتها والبقاء وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، وقدرة على رؤية التحولات داخل الأعمال وكذلك خارجياً في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، تتعلق خفة الحركة الاستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة والتخفيف من حدتها أو منعها من أن تتحقق في المقام الأول.

ويرى كل من (Santala, 2009: 36) (kettunen, 2010: 10) أن أهميتها يمكن إيجازها بالآتي:

- أ- مفتاح وعنصر من العناصر الرئيسية التي تحقق النجاح في بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المفاجئة وغير المستقرة التي تزيد من القدرة على دعم إدارة التغيرات المفاجئة.
- ب- القدرة على انتهاز الفرص في سوق يتسم بالاضطراب وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
- ت- تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- ث- تساعد المنظمات على إعادة ترتيب أنظمة عملها واستقرارها والاستجابة للاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية.
- ج- تساعد المنظمات على اكتساب المزيد من الفرص نحو تحقيق الأهداف التي تطمح الوصول إليها.

٣. أهداف تبني خفة الحركة الاستراتيجية: لم تعد اليوم الأنظمة التقليدية مناسبة لتواجه حالات التغيير في إطار توفر المعلومات بكم هائل لأي شخص وفي أي وقت، وهنا ينبغي على المنظمة أن تجري البحث عن الإجراءات المطلوبة لإحداث التغييرات اللازمة، وبناءً على ذلك فإن هناك سببين رئيسيين من خلالهما يمكن أن تحدد الإجابة المناسبة على التساؤل الآتي: لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير وتحسين خفة حركتها الاستراتيجية (Audran, 2011: 39). ويبين (السكرانه، ٢٠١٣: ٤١٨) بأنه يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الأهداف نتيجة تبني هذا المفهوم، وهي كالآتي:

- أ- الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال، والتكيف معها واتخاذ إجراءات للتحكم في عدم اليقين.
- ب- أداة لتوليد القيمة من خلال تحقيق ذلك، تمكنت المنظمات من إحداث فرق في السوق وتقديم أداء محسن داخلياً وخارجياً
- ت- تحديد فرص السوق بسرعة، وبناء الموارد والقدرات، والقدرة الديناميكية.
- ث- القدرة على الشعور بالتغيرات والاستجابة بسرعة.
- ج- القدرة على الاستشعار وصدى التغيير الداخلي والخارجي.
- ح- القدرة على اكتشاف التهديدات والفرص والرد عليها.
- خ- القدرة على إعادة اكتشاف إستراتيجية عدم الالتزام بالتغيير الخارجي.

٤. ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية: تم الاعتماد على نموذج (التميمي، وعبد الغفور، ٢٠٢٠: ٣٢٧) بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في هذا البحث، ويمكن بيانها كالآتي:

- أ- الحساسية الاستراتيجية: يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئتها، إذ إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يساعدها في تحقيق الخفة، وعند افتقارها للحساسية الاستراتيجية سوف تتحول المنظمة مع مرور الزمن إلى منظمة جامدة، لذلك ينبغي أن تكون العمليات مستمرة، إذ إنها تساعد على اقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين (Kettunen, 2010:12). ويشار إلى خفة الحركة الاستراتيجية على أنها الاتصال مع البيئة والاستشعار بالسوق عن بعد، وهنا ينبغي على المنظمة اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات (Eisenhardt & Sull, 2001:106).
- ب- الاستجابة الاستراتيجية: يؤكد علماء الإدارة الاستراتيجية على حاجة الشركات إلى امتلاك القدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية للشركة في بيئة متغيرة تتميز بسلوك المستهلك غير المنتظم، والتنافس التنافسي العالمي المحلي المكثف، والسياسات الحكومية غير المتسقة، والابتكارات التخريبية، والقوة الشرائية الضعيفة (Onamusi, 2020: 26). أنه يمكن تحقيق الكثير للشركات من خلال ملكية ونشر قدرة الاستجابة الاستراتيجية، أن وسيلة مناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات هي التركيز على استجابتها الاستراتيجية لأن هذا من شأنه أن يساعد في تحقيق استجابة مطلقة للبيئة الخارجية المتغيرة. بشكل عام تعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرة الشركات على زيادة حصتها في السوق، وإرضاء أذواق المستهلكين غير المنظمة، وتسهيل سرعة تطوير المنتجات الجديدة، وتقليل التكلفة التشغيلية المنسوبة إلى المفاجآت البيئية. افترض (Masnan et al, 2018: 362) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية أوضحت الارتباط

الإيجابي والمهم بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أعمال التصدير. وبالمثل كشف (Onamusi, 2020: 27) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية في قدرات التكيف والاستشعار تقدم تحسناً كبيراً للعمليات التجارية وبالتالي تحسن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ت- **القدرات التعاونية:** يتمثل العامل الأساسي الجديد في تكوين الثروة في خلق المعرفة المستمر والابتكار في الشبكات، المعرفة التكميلية مطلوبة في استنباط الأفكار المبتكرة للمنتجات والخدمات. إن خلق المعرفة اجتماعي بطبيعته، والتبادل الاجتماعي جزء أساسي منه، ومع ذلك فإن الاحتكاك هو دائماً جانب من جوانب التنظيم الاجتماعي (Blomqvist & Levy, 2006: 32). وأشار (Ulbrich et al, 2009: 150) على أهمية القيم المشتركة والأهداف والعلاقات القوية في تكوين المعرفة. وأضاف (Blomqvist & Levy, 2006: 32) أن التواصل المتبادل القائم على الثقة أمر بالغ الأهمية لخلق المعرفة والابتكار اللاحق، وأشار كذلك إلى أن القدرة على التعاون هي قدرة فورية في هذا السياق، يعتبر العديد من الممارسين أن التعاون يمثل قضية حاسمة في اقتصاد الشبكة. ووفقاً لما ذكره الرئيس التنفيذي لشركة (Nokia) فإن الشيء الوحيد الذي يميز مديري Nokia الناجحين حقاً هو قدرتهم على إقامة علاقات داخل Nokia ومع أطراف خارجية (Ala-Pietilä, 2003: 19).

ثانياً: المواهب البشرية

١. مفهوم المواهب البشرية

يرى (Chuai, 2008, 21) أن التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمات لكونها جزءاً أساسياً ومهماً لإدارة الموهبة، وذكر (Chuai, 2008, 19) أن المنظمة تحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة لجذب الموهبة فضلاً عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب، وبناء سمعة مميزة وقوية لها في العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة، وهذه المواهب تحتاج أيضاً إلى إدارة سليمة لتحقيق استراتيجية متكاملة لدى القادة، إذ تعطي إدارة الأداء كعملية إستراتيجية تكاملية نجاحاً قوياً للمنظمات عن طريق تحسين أداء العاملين الذين يعملون فيها، وتطوير قدراتهم ومواهبهم (العبيدي، ٢٠١٠، ٨٢)، وبالتالي يصبح القائد الاستراتيجي أكثر قدرة على القيادة في مجال عمله.

إن مجال تنمية المواهب البشرية عميق وواسع، ويشمل تاريخاً غنياً بالنظريات والممارسات ومجتمعاً من الممارسين ذوي الخلفيات والخبرات المتنوعة، وفقاً لإمكانيات تنمية المواهب: تشكيل مستقبل المهنة، يشير المصطلح إلى جهود تنمية المواهب التي تعزز التعلم ومشاركة الموظفين وإدارة المواهب وتطوير الموظفين لدفع الأداء التنظيمي والإنتاجية والنتائج، بالنسبة للبعض، تعتبر تنمية المواهب أداة مهمة لإطلاق العنان للإمكانات البشرية، بالنسبة للآخرين، فهو عبارة عن مجموعة من القدرات العملية لدفع النتائج التنظيمية من خلال إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعزز استراتيجيات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وفرص التعلم (Alkheyi et al, 2020: 101).

يشير تطوير المواهب إلى الجهود المبذولة للبناء على المهارات الحالية للموظفين مع تحديد المهارات والفرص الجديدة للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية. إنه يضمن أن تظل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق العالمية المتغيرة باستمرار.

٣. خطوات تطوير المواهب البشرية

يمكن تطوير وتنمية المواهب البشرية في المنظمات وفق الخطوات الآتية:

أ- **فهم أهداف المنظمة:** بناءً على الأهداف التنظيمية، تحتاج المنظمة إلى بناء خطة تطوير المواهب المحسنة لتتماشى مع هذه الأهداف واستراتيجية عمل المنظمة في المستقبل القريب، وهذا يعني أن تطوير مهارات موظفين المنظمة في هذا المجال سيكون أمراً حاسماً لنجاح المنظمة في المستقبل.

ب- **تحديد فرص صقل المهارات وإعادة صقلها:** عمل جرد لمهارات الموظف الحالية، ما الذي يتم استخدامه وما الذي ينتظر التطبيق؟ يمكن أن يكون فهم المواضيع غير المستغلة بالخبرة والمعرفة طريقة ممتازة لتطوير المهارات والقدرات اللازمة للمنظمة.

ت- **توفير العديد من خيارات التعلم:** باستخدام نهج مخصص للتعلم والتطوير، يمكن للمنظمة بناء برنامج يلبي احتياجات جميع الموظفين، إذ لا يقتصر تطوير المواهب على التدريب الرسمي فقط، يمكن أن يشمل أيضاً التعلم أثناء العمل، وبرامج الإرشاد، والتدريب، والتعلم الإلكتروني، والتعلم الذاتي (Chuai, 2008, 20).

ث- **خلق ثقافة تحتضن التعلم المستمر:** تشجع المنظمة العاملين على التعلم والنشاط والتركيز على تطوير القدرة على التكيف، وتحفيز الموظفين اقتطاع وقت للتعلم كل يوم. اجعل التعلم المستمر قيمة ثقافية أساسية وابحث عن طرق لغرس هذه العقلية في القوى العاملة لدى المنظمة.

ج- **تعزيز التدريب على الأداء:** كشكل من أشكال التعلم أثناء العمل، يحفز التدريب على الأداء الموظفين على تحسين مهاراتهم من خلال التفاعلات اليومية، إنها تلعب دوراً مهماً في تنمية المواهب.

ح- **تضمين تنمية المهارات القيادية:** من هم قادة المستقبل للمنظمة؟ ابدأ في تحديد هؤلاء الأشخاص الآن وقم بإعداد خطة تطوير القيادة لهم، يساعد هذا المنظمة على بناء خط مواهب قيادي قوي سيكون جاهزاً لكل ما يحدث في المستقبل (العبيدي، ٢٠١٠: ٨٥).

- خ- إشراك جميع أصحاب المصلحة في الجهد: حان الوقت الآن لتعزيز التواصل بين جميع الأشخاص الذين يمكنهم بناء برنامج تطوير الموظفين وتدريبهم، وهذا يشمل الموارد البشرية ومديري المواهب ومديري الفريق والموظفين أنفسهم.
- د- التقييم والتحسين: لكي تتجج برامج تطوير المواهب، يجب أن تكون هناك طريقة لتتبع البيانات وقياسها مقابل أهداف الأداء، تقدم العديد من أنظمة إدارة التعلم التقارير التي يمكن أن تساعد في تحقيق ذلك (Alkheyi et al, 2020: 103).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

إن التغيرات السريعة التي طرأت على البيئة وازدياد شدة المنافسة التي لا يمكن للمنظمة تجاهلها وحتم عليها أن تعتمد أساليب استراتيجية حديثة وتجد حلول لتساعدها في سرعة الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع أي قرار استراتيجي يجب أن يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء المواهب البشرية وكيفية تفسير أدائها (Sajdak, 2015: 22). تعد خفة الحركة الاستراتيجية فكراً إدارياً حديثاً إذ تلعب دوراً كبيراً في تنفيذ مجموعة مهام محددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح مما يسهل عملية إدارة المخاطر التي يمكن أن تصاحب نشاطات الأعمال، إذ تكمن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف إلى صانع القرار فضلاً عن تمكينها من رؤية المعلومات من عدة أبعاد وتشخيص المشاكل قبل حدوثها، وبما أن مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد (Worley & lawer, 2009: 4).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف متغير خفة الحركة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية هو المتغير المستقل في البحث ويتضمن ثلاث أبعاد (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) لقياسه، لوصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية تم استخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ترتيب الأهمية، وتحديد مستوى التقييم).

جدول (٢): وصف أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	الحساسية الاستراتيجية	٤.٤٠٨	٠.٧٠٤	١٥.٩%	١	مرتفع جداً
٢	الاستجابة الاستراتيجية	٣.٤٨٣	٠.٩٣٤	٢٦.٨%	٣	متوسط
٣	القدرات التعاونية	٤.٤٥٨	٠.٦٣٣	١٤.١%	٢	مرتفع جداً
	خفة الحركة الاستراتيجية ككل	٤.١١٦	٠.٧٥٧	١٨.٩%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (٤.١١٦) وبانحراف معياري (٠.٧٥٧) وبمعامل اختلاف (١٨.٩%)، وبترتيب مرتفع للإجابات مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين وعدم تشتتها العالي تجاه امتلاك القيادات الإدارية في شركة زين العراق للاتصالات قيد البحث على وضع الاستراتيجيات تتعامل مع البيانات الخارجية والداخلية. حيث نال بعد (الحساسية الاستراتيجية) أعلى وسط حسابي (٤.٤٠٨) وبانحراف معياري (٠.٧٠٤) ومعامل اختلاف (١٥.٩%) ومستوى مرتفع جداً. ومن جاء في المرتبة الثانية (القدرات التعاونية). وأخيراً جاءت (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (٣.٤٨٣) وبانحراف معياري (٠.٩٣٤) ومعامل اختلاف قدرة (٢٦.٨%) وبمستوى متوسط.

٢. وصف متغير المواهب البشرية

يتضح من الجدول (٣) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد تطوير المواهب البشرية التي تم قياسه بخمس فقرات (Y1-Y7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.496) والانحراف المعياري (0.730) والأهمية النسبية (69.93%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تسعى إلى تطوير الإجراءات الفعالة للحفاظ على المهوبة داخل المديرية عن طريق تحسين أداء العاملين الذين يعملون فيها، وتطوير قدراتهم وموابعهم. وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تؤمن القيادات في المديرية بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.582) وبانحراف معياري بلغ (0.889) وبأهمية نسبية بلغت (71.72%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً في هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (تسعى القيادات الأمنية في مديريتنا إلى

توطيد علاقاتها مع الجهات ذات الصلة) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.378) وبانحراف معياري بلغ (0.931) وبأهمية نسبية بلغت (67.65%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً في هذه الفقرة.

الجدول (٣): نتائج الإحصاء الوصفي لبعث تطوير المواهب البشرية.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Y1	تقوم القيادات في مديريتنا ب عقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري.	3.461	0.920	69.32	٥
Y2	توفر القيادات الأمنية في المديرية الامكانيات المادية والفنية اللازمة لتطوير مهارات الملاكات الوظيفية الاخرى.	3.512	0.829	70.36	2
Y3	تؤمن القيادات في المديرية بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل.	3.582	0.889	71.72	1
Y4	تسعى القيادات الأمنية لمديريتنا الى تطوير أواصر العلاقة مع الجهات العلمية والأمنية.	3.517	0.928	70.20	3
Y5	تعمل المديرية على تطوير إجراءات العمل للحفاظ على المواهب.	3.460	0.897	69.95	٦
Y6	تطور المديرية رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم.	3.459	0.882	69.99	٤
Y7	تسعى القيادات الأمنية في مديريتنا إلى توطيد علاقاتها مع الجهات ذات الصلة.	3.378	0.931	67.65	7
-	المعدل العام لبعث تطوير المواهب البشرية	3.485	0.892	69.93	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية على المستوى الكلي). يتطلب اختبار فرضية الارتباط الرئيسية بين متغيرات البحث وتفسير نتائجها الميدانية الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، والجدول (٥) يبين علاقة الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية.

الجدول (٤): معاملات الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية.

المتغيرات	خفة الحركة الاستراتيجية
Pearson Correlation	٠.٦٣٨**
Sig. (2tailed)	٠.٠٠٠
N	٧٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تشير نتائج الجدول (٤) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وطردية بين متغير خفة الحركة الاستراتيجية والمواهب البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.638**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة البحث بخفة الحركة الاستراتيجية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين من خلال سرعة التحرك والمرونة وعلاقة ذلك بتطوير المواهب البشرية، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالمواهب البشرية لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجيين ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى للبحث.

٢. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في المواهب البشرية على المستوى الكلي). والاجابة على الفرضية الثانية، فقد تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير مستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) في متغير تابع (المواهب البشرية)، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٥): تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

ملخص النموذج Model Summery	R	R ²	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	Df درجة الحرية	B	t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
					١ الانحدار	خفة الحركة		
					٧٨ الوفاقي	الاستراتيجية		
					٧٩ المجموع			
	٠.٦٣٨	٠.٤٠٧	.000 ^a	٧٦٧.١٣		٠.٨٨٧	٢٧.٦٩٧	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

تظهر نتائج الجدول (٥) أن قيمة (F) بلغت (٧٦٧.١٣) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وتؤكد هذه النتائج على معنوية الأثر، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية على المواهب البشرية في الميدان المبحوث، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٤٠٧)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (٤٠%) من التباين الحاصل في المواهب البشرية في الميدان محل البحث ناتجة عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة إدارة المنظمة لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، إما النسبة المتبقية (٦٠%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠.٨٨٧)، وما يؤكد تلك النتيجة قيمة (t) التي بلغت قيمتها (٢٧.٦٩٧) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في خفة الحركة الاستراتيجية سيؤدي إلى تعزيز المواهب البشرية لذلك الميدان محل البحث، وبالتالي هذه النتائج تؤكد صحة تساؤل البحث بأن هناك أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على المواهب البشرية والفرضية الثانية بصيغة الإثبات والتي تنص على وجود أثر معنوي لخفة الحركة الاستراتيجية في المواهب البشرية في الميدان المبحوث.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات

- تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات الخاصة بالأطر والادبيات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية والخاصة بالمتغيرات (خفة الحركة الاستراتيجية، المواهب البشرية)، وهي كالآتي:
١. تعد خفة الحركة الاستراتيجية طريقة تفكير وممارسة لدى القادة من خلال أحداث تغيرات عميقة في بيئة إدارة شركات الاتصال، وكان من آثارها تسهيل الخدمات وتقديم أفضل أداء للموظفين.
 ٢. بما أن مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد وبالتالي تطوير المواهب البشرية.
 ٣. إن صنع أي قرار استراتيجي يجب أن يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء المواهب البشرية.
 ٤. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وتطوير المواهب البشرية في شركة زين العراق للاتصالات، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق حوكمة الموارد البشرية يعتمد بشكل جيد على أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة الشركة نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحقيق حوكمة الموارد البشرية.
 ٥. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في تطوير المواهب البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث الأول مجموعة من المقترحات التي تعبر عن إرشادات بخصوص تطوير عمل مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة البحث بخصوص متغيرات البحث وأبعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:
١. تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وابداعات وابتكارات فكرية وفنية.
 ٢. ضرورة قيام المديرية قيد البحث باستحداث وحدة للدراسات الاستراتيجية تهتم بمتابعة الأداء، وتزويدها بإمكانات لوجستية ومالية، تهتم بكل الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي.
 ٣. إقامة دورات تدريبية مستمرة وتكوينية للموارد البشرية في مجال الفكر الاستراتيجي (خفة الحركة الاستراتيجية) في المديرية قيد البحث.

٤. اجراء المزيد من البحوث والدراسات لزيادة الخبرة النظرية والعملية، واثراء الأدب النظري عن المتغيرات قيد البحث وتفعيل النتائج التي توصل اليها البحث الحالي للتأكد من صدق ودقة توقعاتها، وتعميمها، مع التركيز حول اجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة لدراسة سبل تقليل الضغوط وحل المشكلات قبل وقوعها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. البدراني، ايمان عبد محمد احمد، (٢٠١٥)، "علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل"، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والمالية، المجلد ٢ العدد ١٤.
٢. التميمي، علي حسين، عبد الغفور، قتيبة أمجد، (٢٠٢٠)، "أثر خفة الاستراتيجية في الفاعلية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (٦١) العدد (50).
٣. السكارنه، بلال خلف، (٢٠١٣)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ص١٨٨.
٤. العبيدي، نور خليل إبراهيم، (٢٠١٠)، "بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Badrani, Iman Abd Muhammad Ahmed, (2015), "The Relationship of Administrative Empowerment with Work Teams and Its Impact on Achieving Strategic Agility: A Field Study on a Number of Hospitals in Erbil Governorate," Anbar University Journal for Economic and Financial Sciences, Volume 2, Number 14.
- 2- Al-Obeidi, Nour Khalil Ibrahim, (2010), "Building a High Inclusion Management Model in the Framework of Addressing the Diversity of Human Resources and Capabilities for Developing Social Capital," Master's Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 3- Al-Sakarnah, Bilal Khalaf, (2013), "Organizational and Administrative Development", Dar Al-Masira for Publishing, Distribution and Printing, second edition, Amman, Jordan, p. 418.
- 4- Al-Tamimi, Ali Hussein, Abdul-Ghafour, Qutayba Amjad, (2020), "The Impact of Strategy Simplicity on Effectiveness, Applied Research in the Central Bank of Iraq," Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume (61) Issue (50).

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Ala-Pietilä, P. (2003), "A Key Note Speech in Conference for Knowledge Management", Helsinki School of Business and Economics, 21–22 August.
- 2- Audran, Arthur, (2011), "Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master thesis Science of Management, Economics and Industrial Engineering.
- 3- Audran, R., (2010), "Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.
- 4- Beltrame, Kieren. (2008), "Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper", Business & Strategy Co Weill, Peter; Subramani, No.1: 57-65.
- 5- Blomqvist Kirsimarja & Levy Juha, (2006), "Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks", International Journal of Management Concepts and Philosophy 2(2):31-48.
- 6- Brady Malcolm & Walsh Aidan, (2007), "Setting strategic direction: a top down or bottom-up process?", Business Strategy Series 9(1):5-11.
- 7- Chuai, Xin, (2008): is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
- 8- Dehaghi, Azam Kalantari & Navabakhsh, Mehrzad, (2014), Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
- 9- Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
- 10- Eisenhardt, M. Kathleen, and Sull, N. Donald, (2001), "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, Vol.79 (1).
- 11- Kettunen, Oskari, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
- 12- Kettunen, Oskari, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.

- 13-Masnan, F., Saad, N. M., & Ramlee, A. A, (2018), "Assessing the implications of dynamic capability and international opportunity recognition on export performance of manufacturing SMEs in Malaysia", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(8): 361–374.
- 14-Ofoegbu, Onyema. E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), "The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria", International Business & Economics Research Journal, Volume 11, Number 2.
- 15-Onamusi Abiodun Babatunde, (2020), "STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE", Business and Management Excellence.
- 16-Sajdak, Maja, (2015), "Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations", journal of Economics and Management, vol.7, no. 2.
- 17-Santala, M., (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.
- 18-Ulbrich Sebastian, Heide Troitzsch, Fred van den Anker, Adrian Plüss, and Charles Huber, (2009), "Collaborative Capability of Teams in Network Organizations", International Federation for Information Processing, pp.149–156.
- 19-Worley, Christopher G. & Lawler, Edward E., (2009), "Agility and Organization Design A Diagnostic Framework", 2009, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, University of Southern California - Los Angeles.