عوامل النجاح الحاسمة وأثرها في الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في اليمن

الاستلام: 4/ديسمبر/2024
التحكيم: 4/يناير/2025
القبول: 30/يناير/2025

جمال درهم أحمد زيد [1]
نبيل علي ناجي محمد الدمه [2,*]

Gamal Dirhim Ahmed Zaid [1]
Nabil Ali Naji Mohammed Aldemah [2,*]

© 2025 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

1 أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
2 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
* عنوان المراسلة: n.aldumah@gmail.com

1 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen
2 MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

عوامل النجاح الحاسمة وأثرها في الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة في البنوك العاملة باليمن وتحديد أثرها في الرشاقة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من عينة عشوائية نسبية بلغت (322) مفردة تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من (1973) موظفا يمثلون العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك العاملة باليمن، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (281) استبانة. وأظهرت النتائج أن البنوك العاملة باليمن تمارس عوامل النجاح الحاسمة بكافة أبعادها بنسبة مرتفعة، وأن الرشاقة الاستراتيجية بكافة أبعادها متحققة بنسبة مرتفعة كذلك. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لعوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة، مع تفاوت أثر أبعاد عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث جاء بعدي (الهيكل التنظيمي والقيادة الداعمة) الأعلى تأثيرا، وجاء بعدي (الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات) الأقل تأثيرا، مع عدم وجود أثر لبعد (الموارد البشرية) في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن. وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز وتطوير الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن، من خلال دمج أدوات تقييم الأداء والرصد المستمر للأبعاد الاستراتيجية المختلفة، مع تخصيص الموارد الكافية لذلك. وتعزيز الاهتمام بجميع عوامل النجاح الحاسمة، لاسيما التي حظيت بمستوى اهتمام أقل، مثل: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. كما أوصت الدراسة بإعادة تقييم الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة لتفعيل دورها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحاسمة، الرشاقة الاستراتيجية، البنوك العاملة باليمن.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Critical Success Factors and Their Impact on Strategic Agility: A Field Study on Banks Operating in Yemen

Abstract:

The study aimed to determine the Critical Success Factors (CSFs) in banks operating in Yemen and identify their impact on Strategic Agility (SA). The study followed a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a tool to collect data from a relative random sample of (322) individuals selected from a study population of 1,973 employees, representing those working in leadership and supervisory positions in banks operating in Yemen. The number of valid questionnaires for analysis was (281). The findings revealed a statistically significant positive impact of CSFs on SA in Yemeni banks, with varying impacts from the different dimensions of CSFs. The dimensions of (organizational structure and supportive leadership) had the greatest impact, while (organizational culture and information technology) had the least impact, with no impact from the human resources dimension on SA. The findings also indicated that SA, in all its dimensions, was achieved at a high level, and that Yemeni banks practiced CSFs in all their dimensions to a high degree. The study recommended continuing to enhance and develop SA in Yemeni banks by integrating performance evaluation tools and continuous monitoring of various strategic dimensions, with sufficient resources allocated for this purpose. Additionally, it recommended strengthening attention to all CSFs, particularly those which received less attention, such as organizational culture and organizational structure. The study also suggested reevaluating human resources strategies in Yemeni banks to activate their role in enhancing SA.

Keywords: critical success factors, strategic agility, Yemeni banks.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التطورات والتغيرات التي يتوقع ألا تقف عند حد معين، بل قد يصل تأثيرها الى مختلف مناحي الحياة، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية، وسيكون لها الأثر البالغ في التأثير على استقرار منظمات الأعمال عموما، ناهيك عن نموها، فالطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال، وما نتج عنها من زيادة مساحة حالة عدم التأكد، والمنافسة الشديدة، التي تعد أحد تأثيرات العولمة، والتطور التكنولوجي المطرد؛ كل ذلك وغيره وضع إدارات المنظمات أمام مسؤولية مواكبة ذلك التطور؛ ما يحتم عليها إجراء تغييرات متسارعة واعتماد طرق وأساليب تستوعب كل ذلك وتتفاعل معه بمرونة وقدرة على التكيف، واقتدار على المنافسة، وبما يضمن بقاء المنظمة وتحسن أدائها.

إن القطاع المصرفي اليمني، كغيره من القطاعات الأخرى على مستوى العالم، يمر بفترة من التحول الكبير مدفوعا بالتقدم التكنولوجي السريع، وزيادة المنافسة، وتطور توقعات العملاء، بالإضافة إلى ما يعيشه القطاع المصرفي اليمني من أوضاع استثنائية، وتتطلب هذه البيئة الديناميكية درجة عالية من الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في القدرة على التكيف بسرعة، والاستجابة للتغيرات في السوق وبيئة الأعمال الأوسع (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، ومن هنا تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية في البنوك، حيث إن تبني الرشاقة الاستراتيجية في البنوك مهمة لتمكين البنوك من التنبؤ، والاستجابة بشكل استباقي لتحديد نقاط القوة والضعف، ومواجهة التحديات والتهديدات في الوقت الحالي، وفي المستقبل.

ومع ذلك، فإن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والحفاظ عليها ليس مجرد مسألة متعلقة بإجراء تحسينات إدارية أو تكنولوجية أو بعض التغييرات هنا وهناك؛ بل يتطلب ذلك الفهم والتركيز على مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة التي تمتلك تأثيرا كبيرا في فشل أو نجاح العديد من المبادرات الاستراتيجية، والتي تشكل قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة السريعة لها، والتنقل عبر تعقيدات المشهد المالي الحديث وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Muhonza et al., 2021).

كما يواجه القطاع المصرفي اليمني مجموعة من التحديات، بما في ذلك عدم الاستقرار السياسي، وعدم التأكد الاقتصادي، والقيود على البنية التحتية؛ وهذا يؤدي إلى درجة عالية من عدم التأكد والمخاطر؛ مما يجعل الرشاقة الاستراتيجية أمرا بالغ الأهمية للبقاء والنمو؛ حيث إن البنوك التي يمكنها التكيف بشكل فعال مع هذه التحديات، والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، وتوقع الاتجاهات المستقبلية؛ هي أكثر قدرة على الازدهار (قايد وطواف، 2024). وهذا يتطلب اتباع نهج شامل للإدارة الاستراتيجية، لا يشمل الابتكار التكنولوجي فحسب، بل يشمل أيضا قيادة داعمة، وموارد بشرية فاعلة، واستراتيجيات قوية لإدارة المخاطر، وهيكل تنظيمي مرن، وثقافة تنظيمية تدعم القدرة على التكيف والابتكار (Akpaetor & Madubuike, 2022)، حيث إن القيادة الداعمة، والقدرة على تعديل الهيكل التنظيمي، وإدارة العمليات التشغيلية بسرعة، والاستفادة من التقدم التكنولوجي، وإدارة رأس المال البشري بشكل فعال، كلها تشكل عوامل نجاح حاسمة تعزز من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في هذا السياق.

وبناء على ما سبق، فإن فهم عوامل النجاح الحاسمة وتنفيذها بشكل فعال من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لا يعد أمرا مرغوبا فيه فحسب، بل إنه يعتبر ضروريا للبقاء والنجاح، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم تحليل شامل حول أثر عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في سياق البنوك العاملة في اليمن؛ بهدف الإسهام بنتائج، وتقديم رؤى قيمة، وتوصيات تعزز المعرفة النظرية والتطبيق العملي في مجال الإدارة الاستراتيجية والخدمات المصرفية.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

الرشاقة الاستراتيجية:

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة، وسمة تميز المنظمات الحديثة، ولا يوجد اتفاق بين الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم على تحديد مفهوم محدد؛ ومن أجل ذلك يمكن تناول تعريفات الباحثين الأكثر شمولية لهذا المفهوم.

فقد أشار Doz وKosonen (2006، 2) إلى أن "الرشاقة الاستراتيجية ليست هي القدرة على أن تكون سريعا فقط، بل تعني أيضا القدرة على إجراء التحولات الاستراتيجية على أساس زمني، وإعادة التوجيه، وإعادة الابتكار بسرعة كبيرة، وفي الوقت المناسب"، كما يشير D'Aven (1994) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعني: السرعة والمرونة التي تجعل المنظمات قادرة على التكيف والتغيير؛ بهدف مواجهة المخاطر التي تعترضها، والاستجابة للمتغيرات التي تواجهها في الأسواق.

وأشار Ivory وBrooks (2017، 350) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعني: "قدرة المنظمة على التكيف السريع والمتواصل مع التغيرات في البيئة المحيطة، واتخاذ خطوات استراتيجية متعمدة للاستجابة لها، وبالتالي الوصول إلى مرحلة من التكيف المنظمي الضروري لنجاح المنظمة في البيئة المتغيرة".

وأيضا عرفها محمد وشاكر (2021، 538) بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المحيطة بها"، ويعرفها ميرخان ومحمد (2024، 116) بأنها:

> استراتيجية إدارية استباقية تؤدي إلى تجديد المنظمة وتحويلها عبر وضع تخطيط استراتيجي فعال، وتنفيذها للسيطرة على التغييرات المفاجئة التي تحدث في بيئة الأعمال والتي تتطلب السرعة في التحرك، والمرونة، والتكييف، لمواجهة تلك التغييرات، ولاقتناص الفرص المتاحة، والتوجه باستمرار نحو الفرص الجديدة وتعظيم مقدراتها الجوهرية.

وبناء على ما سبق، وعلى الرغم من الاختلافات في تفسير مصطلح الرشاقة الاستراتيجية فإن جميع تعاريف الرشاقة تؤكد على أنها تعبر عن السرعة والمرونة، وكلاهما من أهم السمات الأساسية للمنظمة الرشيقة، كما أنها تعني الاستجابة للتغيير وفق الطرق السليمة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، واقتناص الفرص، واستشعار التهديدات.

وفي هذا السياق، يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها: قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية، ومواجهتها، والتكيف معها بما لديها من حساسية استراتيجية وموارد والتزام جماعي، وبما يتوائم مع استراتيجيتها، وصولا إلى الابتكار وتطوير الأداء والنجاح والاستمرار في ظل وجود المنافسين.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

أشارت الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في العديد من النقاط التي يمكن تفصيلها على النحو الآتي (Ahammad et al., 2020؛ الزريقي، 2024؛ عبدالمنعم، 2023؛ الضابط، 2022):

1. تساعد المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال سرعة استغلال الفرص والتصدي للتحديات.
2. تعد استراتيجية وفلسفة غير تقليدية تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الطارئة، والتعامل مع التطورات المتسارعة، والتغييرات المستمرة التي تظهر في بيئة العمل.
3. إنها الخيار الأمثل للمنافسة والبقاء في السوق، والتكيف السريع مع ما هو غير مألوف من التغييرات، والتصدي للمخاطر الكبيرة، واستخدام الموارد والتكنولوجيا بكفاءة؛ لاستثمار الفرص غير المستغلة.
4. تمكن المنظمة من تعديل الاتجاه الاستراتيجي بشكل سريع وفعال، وتوقع التهديدات والفرص المتاحة.

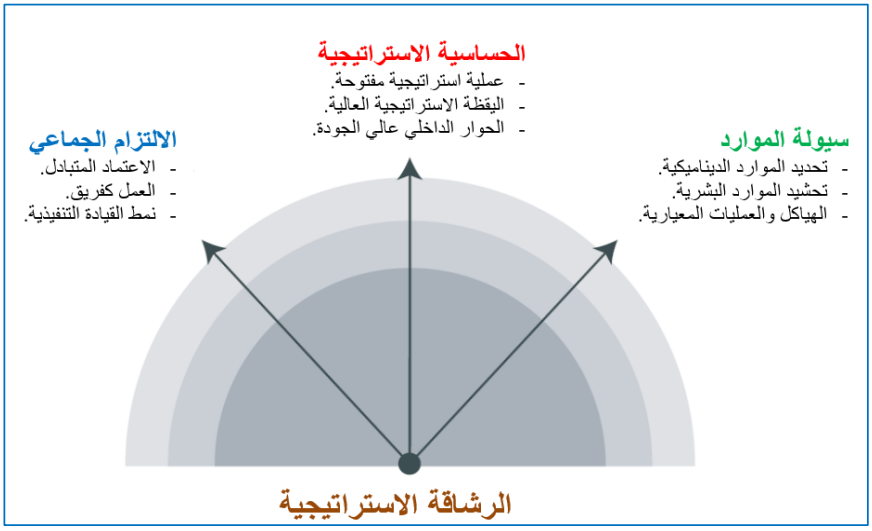
https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

5. تعمل على زيادة القدرة على إعادة التوجيه للخيارات السابقة نحو التطورات.
6. تركز على العميل وكيفية التكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية.
7. تعزز الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمات على تشكيل فرق ذكية، قادرة على الاستجابة بشكل جماعي وسريع للأزمات والصدمات؛ مما يعزز من قدرتها على التكيف والتعامل مع التحديات الطارئة بفعالية.
8. تسهم في تبني ثقافة تركز على النمو والنجاح، حيث إن الفشل يعد جزءا من عملية التعلم الضرورية للتطور، والمضي قدما نحو تحقيق الأهداف.
9. تعزز الآثار الإيجابية المرتبطة بالقدرة التكنولوجية؛ مما يسهم في تحفيز الابتكار الاستكشافي داخل المنظمة وهذا يعزز من قدرتها على تطوير حلول جديدة ومتطورة.

وفي عالم الأعمال اليوم، حيث تتسارع وتيرة التغيير، تصبح الرشاقة الاستراتيجية ضرورية للحفاظ على تنافسية المنظمة واستدامتها على المدى الطويل، ومن خلال تبني الرشاقة الاستراتيجية؛ يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على الابتكار، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة، والتفاعل مع الفرص والمخاطر بشكل مرن، كما تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والأسواق المتغيرة؛ مما يساعد في تحسين الأداء العام، وزيادة قدرة المنظمة على النمو والتوسع.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التي تضمنها ووضحها نموذج Doz وKosonen (2008) لقياس الرشاقة الاستراتيجية، وهي: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، وهي كما يوضحها الشكل رقم (1).



شكل (1): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في نموذج Doz وKosonen (2008)

ويمكن توضيح أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وذكر مؤشرات قياسها في البنوك العاملة في اليمن، كالآتي:

أولا: الحساسية الاستراتيجية:

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى "حدة الإدراك وكثافة الوعي والانتباه للمواقف الإستراتيجية أثناء تطورها" (Doz, 2020, 2)، وهي تتعلق بقدرة المنظمة على التعرف على الفرص والتهديدات التجارية والبقاء منفتحة على تجديد وتحويل العمليات الحالية (Doz & Kosonen, 2010)، وعرفت كذلك

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

بأنهـا "القدرة علـى اتخاذ قرارات صحيحة في المنظمة، وتطبيق تغييرات تكتيكية سـريعة وذكية بهدف الوصـول إلى نتائج ذات دقـة عالية، ما يشير إلى أن المنظمات يجب عليهـا أن تركز على مراقبة البيئة التشـغيلية التي تعمل فيها، وأن يكون لديها سـرعة استشـعار التهديدات التي قد تأتي من عدة مصادر، كالمنافسين والموارد وغيرها" (Bondzi–Simpson & Agomor, 2021, 5).

وتعد الحساسـية الاستراتيجية أمرا حيويا لفهم ظروف السـوق وإدارة الاضطرابات، حيث تمكّن القادة من تطوير ابتكارات تحقق مزايا تنافسية قوية وفعّالة (Oventhal, 2016)، كما أنها تعد مهارة عقلية تتكون من بصيرة الأفراد، إذ تتوقع الإدارة ذات الحساسـية الاستراتيجية الاتجاهات المستقبلية واتجاه الأسواق بفهم حدسي عميق، وأنها غير محدودة بذكاء وخيال، كما تهتم بتركيز قدرة المنظمة على إدراك تغيرات السوق والقدرات الداخلية لخدمة الفرص الجديدة (Pereira et al., 2021).

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة؛ يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية بأنها: قدرة البنوك العاملة في اليمن على استشعار وفهم التغيرات البيئية والفرص والتحديات الناتجة عنها، وإدراك مسارات مواجهتهـا والتكيف معها بمرونة وبما يؤدي إلى تطوير أداء البنوك، ويمكن قياسـها من خلال المؤشـرات الآتية: (الحساسية العالية جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين والتقنيات)، وإمكانية التعرف السريع على التهديدات والفرص المحتملة في السوق، وامتلاك بدائل وخيارات استراتيجية للعمل في مختلف الظروف، والقدرة على تكييف العمليات الأساسـية لتناسب التغيرات، والحصول على ملاحظات العملاء لفهم احتياجاتهم).

ثانيا: الالتزام الجماعي:

هـو يعرف بـ(وحدة القيـادة)، ويشير إلى قـدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات اسـتراتيجية جريئة وتنفيذها بسـرعة، وتجنب المعارك السياسية لتحقيق مكاسب شخصية (Doz, 2020; Morton et al., 2018)، ويـشير ميرخان ومحمـد (2024، 115) إلى أن الالتزام الجماعي هو "قـدرة المنظمة على اتخاذ قرارات بشـكل جماعي، وتوزيع المسـؤولية المشـتركة والعمل كفريق، والاعتمادية المتبادلة، والأسـلوب القيادي الذي يقود الفريق إلى النجاح الجماعي".

ويمثل الالتزام الجماعي أحد المكونات المهمة في إطار أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، نظرا لأهميته في تمكين الإدارة الفاعلـة من الاسـتفادة الجماعية من الفرص الجديدة؛ مما يتطلب من الإدارة العليا والمشـرفين ورؤساء الإقسام تشجيع الآخرين على الالتزام، ومنع حالات الصراع، والتركيز على رؤية المنظمة بدلا من الأنشطة ذات الطابع الفردي، أو الفئوي (Bondzi–Simpson & Agomor, 2021).

وبناء على ما سبق، يمكن قياس الالتزام الجماعي في الدراسة الحالية من خلال المؤشرات الآتية: (الاعتماد علـى آراء مختلـف وحدات المنظمة في اتخـاذ قراراتها، وتشـكيل فرق عمل لتبادل الأفكار، وتشـخيص المشـكلات، وتقديم الحلول والمقترحات، والتعامل مع جميع أصحاب المصلحة كشـركاء في المسؤولية، ودمج أولويات المنظمة في مواجهة التحديات ضمن خطتها الاسـتراتيجية، واتخاذ قرارات جريئة تنسـجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة).

ثالثا: سيولة الموارد:

تمثل سـيولة الموارد القدرة الثالثة التي تكمل الحساسـية الاسـتراتيجية والالتزام الجماعي، وتشـكل أهمية بالغة للاسـتخدام الفعال، وتتضمن إدارة سـيولة الموارد إعادة تخصيص الموارد بشكل مرن بحسب الحاجة (Doz & Kosonen, 2008)، وهي تمثل "القدرة الداخلية على إعادة تكوين أنظمة الأنشـطة بسرعة وإعادة تخصيص الموارد، وخاصة الموارد البشرية، للاستفادة من الفرص الاستراتيجية الناشئة" (Oventhal, 2016, 69).

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

ولكي تكون المنظمات رشيقة استراتيجية لا غنى لها عن انسيابية الموارد، فهي "عملية التعبئة السريعة، وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، وتمكين المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة، والسماح بتخصيص الموارد التشغيلية وأساليب إدارة الأفراد والآليات الفاعلة للحوافز والتعاون، واستخدامها كمحرك رئيس للرشاقة الاستراتيجية" (Bondzi–Simpson & Agomor, 2021, 10)، كما أن امتلاك سيولة الموارد "يساعد المنظمة على التعامل مع التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة، ويساعد في توفير سرعة معقولة للمنظمة للاستجابة لمجموعة متنوعة من التغييرات" (ناجي وأمانة، 2024، 100).

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة؛ يمكن قياس سيولة الموارد من خلال المؤشرات الآتية: (القدرة على إعادة تخصيص موارد المنظمة (المادية، والبشرية، والتنظيمية)؛ استجابة للتغيرات، وتدوير العاملين ونقلهم بين وحدات المنظمة وفروعها بسهولة، وقدرة التقنيات المتطورة على سرعة التكيف مع التغيرات، وامتلاك أولويات واضحة في مواجهة التحديات، والقدرة على الاستفادة من الفرص الناتجة عن التغيرات المستمرة في ابتكار خدمات جديدة).

عوامل النجاح الحاسمة:

مفهوم عوامل النجاح الحاسمة:

يعرف Rockart (1979، 83) عوامل النجاح الحاسمة بأنها: "عدد من المجالات المحدودة التي تضمن نتائج مرضية تسهم في تحقيق أداء تنافسي ناجح للمنظمة"، ويتسم هذا التعريف بالشمول والتحديد، وقد توالت الدراسات بعد ذلك، وقدمت العديد من التعاريف الجديدة لمفهوم عوامل النجاح الحاسمة، ومع أنها اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين في التعامل مع هذا المفهوم، فإنها لم تخرج عن الصورة التي رسمها Rockart (1979)؛ فقد عرف Garousi et al. (2019، 431) عوامل النجاح الحاسمة بأنها: "المجالات الرئيسة التي يجب أن تعمل فيها المنظمة جيدا على أساس ثابت لتحقيق مهمتها، ويجب على المديرين التنفيذيين معرفة هذه المجالات الرئيسة، وأن يفكروا فيها ضمنيا عند تحديد الأهداف، وأثناء توجه الأنشطة والمهام التشغيلية المهمة لتحقيق الأهداف". ومن جانب آخر فقد عُرفت عوامل النجاح الحاسمة من قبل كل من Leidecker وBruno (1984، 24) بأنها: "تلك الصفات، أو الحالات، أو المتغيرات، التي يمكن أن تكونَ ذات تأثير مهم في نجاح تنافسية شركة ما، وفي مجال صناعي معين عندما تؤدّى ببراعة، أو عندما تُصان أو تُدار بالشكل الصحيح".

وقد عرف Silva وMattos (2019، 4) عوامل النجاح الحاسمة بأنها: "العوامل الداعمة للتنفيذ الناجح للأنظمة، التي تمكن المنظمة من التركيز على أهم المجالات والتي لها علاقة بتحقيق الأهداف".

ومن وجهة نظر أخرى يعرفها Alawag et al. (2023، 1) بأنها: "الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسيّة وسد الفجوة المعرفية بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء للمنظمة، وباعتمادها تقل المشاكل التي تواجهها المنظمات، وتقل الكلف والهدر في المنظمة".

وبناء على ذلك، يمكن تعريف عوامل النجاح الحاسمة بأنها: المتغيرات الأساسية أو الأنشطة أو المجالات الرئيسية التي يجب أن تركز المنظمة عليها؛ لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

أهمية عوامل النجاح الحاسمة:

تشير الأدبيات والأبحاث، إلى أن أهمية عوامل النجاح الحاسمة تتمثل في الآتي (Bryson et al., 2011; Rockart, 1979؛ الحسناوي والنداوي، 2022):

1. تساعد في توجيه الاستراتيجيات والأنشطة لتتماشى مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالات النجاح.
2. تساعد على تحديد الأولويات، وتركيز الموارد على المجالات المهمة، وهذا يؤدي إلى زيادة فرص النجاح وتحسين استغلال الموارد.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

3. تعمل عوامل النجاح الحاسمة على تحفيز العاملين، لأنها تزيد من فهمهم لما هو متوقع منهم، كما أن الوضوح بشأن هذه العوامل يساعد على تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام الفردي تجاه المنظمة.
4. تعد عوامل النجاح الحاسمة من الأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ لأنها تساعد القادة على التركيز على القضايا الأساسية؛ مما يمكنهم من اتخاذ قرارات موجهة نحو الأهداف.
5. تعد عوامل النجاح الحاسمة أدوات مهمة للتكيف مع التغيرات في البيئة، حيث إن المنظمات التي تعيد تقييم عوامل نجاحها بمرونة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
6. تمكن المنظمة من مراقبة التقدم الذي تحرزه بانتظام؛ مما يساعد على تحديد مجالات التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان استمرار التقدم.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن عوامل النجاح الحاسمة تؤدي دورا محوريا في زيادة فرص نجاح المنظمة، حيث إنها تساعد في تحديد الأولويات، وتوجيه الجهود، وملاءمة استراتيجيات المنظمة مع أهدافها؛ وفي سياق البنوك، ومن خلال تركيز القيادة على مجالات معينة من عوامل النجاح الحاسمة، حيث يمكن للبنوك التي تعمل في بيئة الأعمال الديناميكية تحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها المستدام.

أبعاد عوامل النجاح الحاسمة:

تناولت الدراسات والأبحاث العديد من الأبعاد التي تعد عوامل نجاح حاسمة، وقد تنوعت تلك الأبعاد بحسب وجهات نظر الباحثين، أو البيئة والمجتمع التي يتم تطبيق الدراسة فيها، وتمثلت أبعاد عوامل النجاح الحاسمة في الدراسة الحالية في خمسة أبعاد، هي: (القيادة الداعمة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد، وذكر مؤشرات قياسها، كالآتي:

أولا: القيادة الداعمة:

تمثل القيادة الداعمة إحدى العوامل الحاسمة لنجاح المنظمة؛ نظرا لتأثيرها المباشر في جميع جوانب أداء المنظمات، ويعرف Bass (1990، 173) القيادة الداعمة بأنها: "أسلوب القيادة الذي يهتم بتوفير بيئة العمل التي تشجع العاملين على النمو والتطوير، والتي تقوم بتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين"، كما تعرف بأنها: "أحد الأنماط القيادية التي يؤديها القادة بهدف تنمية العاملين في المنظمة، وتشجيعهم على التميز والإبداع في أعمالهم" (عودات، 2024، 11).

وتعد القيادة الداعمة ضرورية لتحديد اتجاه استراتيجي واضح، وتعزيز ثقافة المرونة، وتمكين العاملين من اتخاذ المبادرة (Jarboui & Alrikabi, 2023)، كما تساعد القيادة الداعمة على إلهام الابتكار والإبداع من خلال بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع الموظفين، وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة تركز على رفاهيتهم، وبالتالي تعزز الشعور بالانتماء والتعاون بين فرق العمل (Kouzes & Posner, 2023).

وقد تمثلت المؤشرات التي تم من خلالها قياس بُعد القيادة الداعمة في الدراسة الحالية في الآتي: (مدى توفر الموارد اللازمة لنجاح استراتيجية المنظمة، ومنح العاملين جميع الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الوظيفة، وتشجيع أفكار العاملين ومقترحاتهم الإبداعية المتعلقة بتطوير نظم وآليات العمل في المنظمة، وتوفير الحلول للمشكلات والقضايا التي تنشأ أثناء أداء الأعمال بحسب ما تتطلبه المواقف المختلفة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة).

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات إحدى المجالات الحديثة التي أصبحت من الركائز المحورية في المنظمات، وتتعلق بجميع مجالاتها وأعمالها اليومية، ويعرف Laudon وLaudon (2020، 6) تكنولوجيا المعلومات بأنها: "مجموعة مكونة من الأجهزة والبرمجيات والنظم التي يتم استخدامها في معالجة البيانات وتجميعها وتحليلها وتخزينها واسترجاعها".

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

ويشير Owusu-Tucker وStacy (2018) إلى أن تبني التقنيات المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات، مثل: الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والاستفادة منها بشكل فعال، يعد أمرا بالغ الأهمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتمكين الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، ومع ذلك، يجب مراعاة مدى توفر البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ومستوى الإلمام الرقمي لدى الموارد البشرية (Selvarajan & Ranasinghe, 2013).

وقد تمثلت المؤشرات التي تم من خلالها قياس بُعد تكنولوجيا المعلومات في الدراسة الحالية في الآتي: (مدى توفر الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة في المنظمة، وتطوير برمجيات خاصة تناسب احتياجات المنظمة بشكل مستمر، وحيازة مجموعة كبيرة من قواعد البيانات المنظمة لتخزين البيانات واسترجاعها عند الحاجة، وامتلاك المنظمة لشبكات اتصال وتحكم داخلية وخارجية، وتطوير برامج سرية وأمنية عالية لحماية أمن الشبكات والمعلومات).

ثالثا: الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من العوامل الحاسمة الأساسية للنجاح في المنظمات الحديثة؛ نظرا لاشتمالها على الأفراد العاملين في المنظمة، بما يمتلكونه من مؤهلات ومهارات وخبرات وكفاءات وأفكار، كما تتعلق بالأنظمة والسياسات التي تهتم بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة، وتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة، لتحقيق أهدافها من الموظفين والإداريين الذين يسهمون في تحسين الأداء وتنمية المنظمة عبر استخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المشتركة" (العريقي، 2017، 15).

وتعد الموارد البشرية من عوامل النجاح الحاسمة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث إن القوة العاملة ذات المهارات العالية والقدرة على التكيف والمشاركة؛ هي ضرورية لقيادة الابتكار والاستجابة للتغيير وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة (Pavlović & Milićević, 2023)، وهذا بدوره يتطلب الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وخلق بيئة تجتذب وتحتفظ بالمواهب المتميزة.

وقد تمثلت المؤشرات التي تم من خلالها قياس بُعد الموارد البشرية في الدراسة الحالية بالآتي: (تعامل المنظمة مع الموارد البشرية كأهم الموارد لديها، وامتلاك المنظمية للعاملين الذين تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والمهنية المناسبة، وتنوع مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وامتلاك العاملين المعرفة الكبيرة بقوانين الأعمال المصرفية المحلية والدولية، وتنظيم دورات مناسبة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم).

رابعا: الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد عوامل النجاح الحاسمة ذات التأثير الكبير في مجالات العمل في المنظمات، وقد عُرف الهيكل التنظيمي بأنه: "تخطيط رسمي لتحديد كيفية تنظيم العاملين في المنظمة، وتوضيح كيفية تحديد السلطات والمسؤوليات والوظائف ومستويات القيادة داخل المنظمة" (Daft, 2015, 24).

ويرى Colquitt et al. (2010) أن أهمية الهيكل التنظيمي الجيد تكمن في أنه يساعد المنظمة على تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، وبالتالي يساعد على تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في بيئة العمل المتغيرة، كما أن الهيكل التنظيمي الفعال- بالإضافة إلى دعم التنسيق بين الإدارات والفروع- يساعد أيضا في تسريع العمليات وضمان سير العمل بسلاسة، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الخدمة والأداء التنظيمي.

وقد تمثلت المؤشرات التي تم من خلالها قياس بُعد الهيكل التنظيمي في الدراسة الحالية بالآتي: (ملاءمة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة عملها، ووضوح ودقة تحديد المهام والصلاحيات في الهيكل التنظيمي، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتسهيل عمليات التواصل بين المستويات الإدارية في المنظمة، وسهولة ويسر التنسيق بين فروع وأقسام المنظمة المختلفة والمركز الرئيسي لها).

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

خامسا: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الأبعاد الحاسمة للنجاح، فهب تُسهم في تعزيز الكفاءة الداخلية، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعرف بأنها: "نسيج من المعتقدات، والقيم، والعادات، والأعراف المستقرة المشتركة بين العاملين في المنظمة، وتظهر في ممارساتهم وتفكيرهم وسلوكياتهم أثناء أداء مهامهم على شكل لغة متعارف عليها فيما بينهم" (النفيش، 2024، 86).

وتعد الثقافة التنظيمية في المنظمة حجر الزاوية في تحديد كيفية تعامل الموظفين مع العملاء، وكيفية استجابتهم للضغوط المالية والاقتصادية، لاسيما في بيئة العمل المصرفي، حيث تسهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة من التعاون والابتكار؛ مما يعزز من تقديم خدمات مصرفية متفوقة. ويرى Hofstede et al. (2010) بأن المنظمة تتطلب بنية ثقافية تشجع على الشفافية والمساءلة، فضلا عن الالتزام بمعايير الأخلاق المهنية، لتحقيق النجاح طويل الأمد.

وقد تمثلت المؤشرات التي تم من خلالها قياس بُعد الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية بالآتي: (تعزيز المنظمة لقيم ومعتقدات التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين، والتنمية المستمرة لثقافة الولاء لدى العاملين في المنظمة، والعمل على انعكاس ثقافة المنظمة التنظيمية في سلوك العاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام باللوائح والأنظمة والصلاحيات في المنظمة، وانسجام قيم العاملين مع قيم المنظمة).

الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة على النحو الآتي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:

1. **دراسة ناجي وأمانة (2024): هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، وأجريت الدراسة على عينة قصدية من المديرين في كليات جامعة كربلاء بالعراق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرشاقة الإستراتيجية.**
2. **دراسة ميرخان ومحمد (2024): هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة المنظمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال آراء عينة من المديرين العاملين في ديوان وزارات حكومة إقليم كوردستان – العراق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات وتأثير معنوية وقوية بين أبعاد البراعة المنظمية والرشاقة الاستراتيجية، وضعف اهتمام الوزارات المبحوثة بأسلوب الإدارة بالثقة، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع المواطنين، والعاملين فيها.**
3. **دراسة Shujaa Aldeen وAl-Hemyari (2024): هدفت الدراسة إلى تحديد دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التحول الرقمي في البنوك العاملة في اليمن بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن. وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي) لها دور كبير وإيجابي في تعزيز التحول الرقمي في البنوك العاملة في اليمن، حيث ظهر "الالتزام الجماعي" باعتباره البعد الأكثر تأثيرا، يليه "الحساسية الاستراتيجية"، ثم "سيولة الموارد".**
4. **دراسة الأصبحي (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه في اليمن، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية.**

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

5. دراسة حسين وسعيد (2023): هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية في الهيئة الوطنية للاستثمار بالعراق، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية.
6. دراسة Alshawabkeh (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر قدرات ذكاء الأعمال التجارية على الرشاقة الاستراتيجية في عينة من المصارف التجارية بالأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن قدرات ذكاء الأعمال التجارية لها تأثير إيجابي على الرشاقة الاستراتيجية، وأن أبعاد قدرات ذكاء الاعمال التجارية: (هيكل ذكاء الأعمال التجارية، وتكنولوجيا ذكاء الأعمال التجارية)، لها تأثير إيجابي على الرشاقة الاستراتيجية، في حين أن ثقافة ذكاء الأعمال التجارية ليس لها تأثير على الرشاقة الاستراتيجية.
7. دراسة عبدالله وآخرون (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الريادي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في مصارف القطاع الخاص في مدينة السليمانية بالعراق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر للتسويق الريادي في الرشاقة الاستراتيجية بالمصارف محل الدراسة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة:

1. دراسة السمان وهندوش (2024): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين أداء إدارة المعرفة في سبع جامعات تابعة لمحافظة نينوى بالعراق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي لعوامل النجاح الحاسمة المتمثلة في: (القياد، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والتحفيز) في أداء إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة.
2. دراسة عبدالله واليوزبكي (2023): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قبول الكوادر العاملة في شركات المستلزمات الطبية في محافظة نينوى بالعراق لسلسلة التوريد الرقمية في شركاتهم، والتعرف على عوامل النجاح الحاسمة المؤثرة في تبني سلسلة التوريد الرقمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود نية لدى الشركات نحو تبني سلسلة التوريد الرقمية، وأن لعوامل النجاح الحاسمة تأثيرا كبيرا في النية السلوكية نحو تبني سلسلة التوريد الرقمية.
3. دراسة Abu-AlSondos (2023): هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الثقافة التنظيمية المعدل في العلاقة بين إدارة المعرفة والمتغيرات الأخرى التي تؤثر على إدارة المعرفة في صناعة الخدمات بمجموعة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الإمارات، وتمثلت هذه العوامل في: (الثقافة، والموارد البشرية، والهيكل، والإستراتيجية، والتكنولوجيا). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائيا للموارد البشرية والثقافة في أداء إدارة المعرفة، وأن كلا من (الإستراتيجية والتكنولوجيا) يؤديان دورا فعالا في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة الفعالة في صناعة الخدمات.
4. دراسة Akpaetor وMadubuike (2022): هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم عوامل النجاح الحاسمة وإدارة التغيير الاستراتيجي في بنوك الودائع المختارة في أويو، بولاية أكوا إيبوم في نيجيريا. وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح الحاسمة لها علاقة إيجابية ومهمة مع إدارة التغيير الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة.
5. دراسة الحسناوي والنداوي (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة (الأهداف الإستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، والبنى التحتية التنظيمية) في جودة القرارات الأمنية لعينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لعوامل النجاح الحاسمة في جودة القرارات الأمنية.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

6. دراسة Lateef وKeikhosrokiani (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير مجموعة من عوامل النجاح في ذكاء أعمال مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية الواقعة في ولاية لاغوس، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلا من: (التوجه الريادي، وإدارة المعرفة، والتوجه التكنولوجي، والتوجيه) تمثل عوامل نجاح حاسمة تؤثر في تطبيق ذكاء الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. كما أظهرت النتائج أن عوامل: (الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية) هي ذات تأثير أقل في تنفيذ ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
7. دراسة الموسوي (2021): هدفت الدراسة إلى بيان دور عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الإدارية في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية في محافظة بابل بالعراق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عوامل النجاح الحاسمة المتمثلة في: (دعم والتزام الإدارة العليا، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، ومشاركة وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر) وأبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.
8. دراسة عوض وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة دور عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في فروع مصرفي الرافدين والشرق الأوسط بالعراق. وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي دال إحصائيا في تحسين أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين بشكل خاص.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

1. دراسة Abu Bakir (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عوامل البيئة الداخلية (الموارد البشرية الرشيقة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، من خلال الدور الوسيط لتقنية المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية الداخلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وأن تقنية المعلومات كوسيط قد حسنت تأثير العوامل البيئية الداخلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية للبنوك، وأن رشاقة الموارد البشرية لها الأثر الأكبر في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للبنوك.
2. دراسة .Ahmadzadeh et al (2021): هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتحديد أولويات عوامل النجاح الحاسمة (CSF) لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) استنادا إلى عوامل تمكين الرشاقة التنظيمية في بنك صادرات إيران، وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح الحاسمة المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والالتزام والدعم من قبل القيادة) تم اختيارها كمؤشرات ذات أولوية قصوى لنجاح أنظمة تخطيط موارد المؤسسة استنادا إلى عوامل تمكين الرشاقة التنظيمية.
3. دراسة Menon وSuresh (2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل الرشاقة الاستراتيجية في التعليم العالي من خلال آراء مجموعة من الخبراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الهند، وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، وأظهرت نتائج الدراسة أن ثمانية عوامل يمكنها تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في التعليم العالي، وهي: (القدرة على استشعار البيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة). كما كشف النموذج الهيكلي عن القيادة باعتبارها العامل التمكيني الأكثر أهمية، تليها استراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيري الدراسة، وصياغة مشكلتها، وتحديد أبعادها بشكلٍ دقيق، وفي تحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وفي إثراء الجانب النظريّ والمعرفي المتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

صياغة فقرات الاستبانة، وفي مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها، على حد علم الباحثين، فهي تعد الدراسة الأولى في الموضوع والسياق في الجمهورية اليمنية، وتتضمن متغيري الرشاقة الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاسمة، كما أنها تتميز من حيث المتغيرات؛ حيث وجد أن دراستين فقط تجمعان بشكل غير مباشر بين متغيري الدراسة، وتتناول هذه الدراسة كلا المتغيرين بطريقة أكثر تحديدا، وبأبعاد أوسع وأشمل.

مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي في اليمن كغيره من القطاعات المصرفية الناشئة تحديات متزايدة بسبب عدم الاستقرار الاقتصادي واتساع مساحة حالة عدم التأكد، وما يصاحب ذلك من ممارسات لا مسؤولة كان لها الأثر السلبي على وضع البنوك والاقتصاد الوطني عموما، وقد أثرت تلك التحديات في قدرة البنوك العاملة في اليمن على المنافسة، حيث أشار تقرير صادر عن الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب إلى أن البنوك العاملة في اليمن لم تظهر ضمن (66) بنكا عربيا ظهرت في قائمة أفضل 1000 بنك على مستوى العالم في العام 2023م (World Union of Arab Bankers, 2023)، وكذلك لم تظهر البنوك العاملة في اليمن ضمن قائمة أفضل (100) بنك عربي في العام 2024م (Everington, 2024)، وفي خضم هذه التحديات، يتعين على البنوك العاملة في اليمن تعزيز رشاقتها الاستراتيجية التي تمكنها من تكييف استراتيجياتها بسرعة استجابة لظروف السوق المتغيرة، ومتطلبات العملاء، والضغوط البيئية الخارجية؛ للحفاظ على القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الرشاقة الاستراتيجية والحفاظ عليها ليس مجرد مسألة متعلقة باتخاذ بعض القرارات الإدارية أو عمل ترقيات تكنولوجية؛ وإنما يستدعي تبني استراتيجيات حديثة وفعالة لتعزيز قدرة الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية، واستيعاب حالات عدم التأكد والضبابية التي تفرضها الأوضاع السياسية والأمنية، كعوامل النجاح الحاسمة، التي تتشكل من العناصر التي تؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل المبادرات الاستراتيجية الهادفة إلى الرشاقة، وتؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل المنظمة، وتتطلب فهما عميقا وتنفيذا فعالا (Aman et al., 2021)، كما أنه بتبني عوامل النجاح الحاسمة يمكن تعزيز قدرة البنك على التعامل مع تعقيدات المشهد المالي الحديث وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Muhonza et al., 2021).

وعلى الرغم من ندرة الدراسات التي تم العثور عليها في هذا السياق فإنها قد أشارت إلى أن عوامل النجاح الحاسمة تؤدي دورا رئيسيا في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، حيث أشارت دراسة Ahmadzadeh et al. (2021) إلى أهمية عوامل النجاح الحاسمة ودورها كمؤشرات ذات أولوية قصوى لنجاح أنظمة تخطيط موارد المؤسسة استنادا إلى عوامل تمكين الرشاقة في قطاع البنوك الإيرانية، كما أشارت دراسة Menon وSuresh (2021) إلى أهمية عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في التعليم العالي، كما يشير Doz (2020) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية، تنشأ عن سلوكيات ومهارات مديري المنظمات في اتخاذ وتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية؛ لذا فإن مفتاح الرشاقة الاستراتيجية لا يكمن فقط في الاستراتيجية التحليلية في العقول المتفوقة أو التصميم التنظيمي المدروس والفعال، بل في مجموعة من العوامل والممارسات الإدارية، التي أهمها؛ ممارسات الموارد البشرية، والقيادة الداعمة وعمليات القيادة التكيفية التي توفر الطاقة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، والقيم والمعتقدات التي تحرك الإدارة العليا للمنظمة، والهيكل التنظيمي الذي يعتني بالتصميمات المرنة للوظائف، حيث إن جميع هذه العوامل بالإضافة إلى عامل التكنولوجيا هي العوامل التي تتكون منها عوامل النجاح الحاسمة.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

ومع ذلك، لا يزال التأثير المحدد لعوامل النجاح الحاسمة على الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن غير مستكشف، وهذا يشير إلى وجود قصور في فهم عوامل النجاح الحاسمة المحددة التي تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن؛ حيث إنه، وبحسب علم الباحثين، لا توجد دراسات كافية على مستوى البنوك العاملة في اليمن خصوصا والوطن العربي عموما تربط بين عوامل النجاح الحاسمة والرشاقة الاستراتيجية، وهو ما يُعتبر فجوة بحثية مهمة لا سيما في ظل غياب دراسات محلية شاملة تناولت تأثير هذه العوامل على الرشاقة الاستراتيجية في البيئات ذات الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة مثل اليمن، كما تفتقر الدراسات الحالية إلى نموذج شامل لتفسير العلاقة بين هذه العوامل والقدرة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المالية اليمنية.

بالإضافة إلى ما سبق، ومن خلال ملاحظات الباحث وزياراته الميدانية للبنوك العاملة في اليمن، لوحظ أن هذه البنوك لا تمتلك صورة كاملة عن عوامل النجاح الحاسمة وأبعادها، بل لوحظ أن اهتمام البنوك بهذه العوامل قد ينعكس في مستوى تحقيقها للرشاقة الاستراتيجية، وأن البنوك التي لديها وعي بأهمية عوامل النجاح الحاسمة يبدو أنها تقتصر على مستوى القيادات، ولا تهتم بها بالشكل الذي يحقق أهدافها ويحسن رشاقتها الاستراتيجية وتكيفها المناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، كما يتفاوت هذا النقص بين البنوك من جهة، وبين الاهتمام ببعض عوامل النجاح الحاسمة دون غيرها؛ مما يؤثر على دورها وتحسين أدائها وتكيفها مع الظروف والمتغيرات المحيطة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال توجه العديد من العملاء إلى قطاع الصرافة بدلا من البنوك، وعدم قيام البنك المركزي اليمني في العاصمة صنعاء بنشر أي بيانات عن الأوضاع النقدية والمصرفية، وتراجع السيولة في البنوك الخاضعة لإشرافه؛ بسبب تراكم الدين العام على الحكومة، ما جعل البنوك غير قادرة على سداد التزاماتها المصرفية، وهذا أدى إلى انعدام ثقة العملاء بها، وضعف مكانتها في تقديم الخدمات المصرفية، وتراجع أدائها سواء في تقديم الخدمات أو تلبية احتياجات عملائها، وجميع هذه المؤشرات تستدعي دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن والعوامل المؤثرة فيها.

وبناء على ذلك، يمكن تلخيص مشكلة الدارسة في التساؤل الآتي: ما أثر عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن.
2. التعرف على مستوى ممارسة عوامل النجاح الحاسمة في البنوك العاملة باليمن.
3. تحديد أثر عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن.

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحيتين: النظرية والتطبيقية وذلك على النحو الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تسهم دراسة أثر عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن في أنها توفر فهما عميقا لكيفية تأثير هذه العوامل في تحسين الأداء الاستراتيجي للبنوك في بيئة الأعمال المعقدة.
2. تساعد الدراسة النظرية في تعريف الرشاقة الاستراتيجية كمفهوم وأبعادها المختلفة، وتوضيح دورها في تعزيز قدرة البنك على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ومن خلال النظرية، يمكن تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاسمة التي تسهم في تحقيق الأداء المستدام للبنوك العاملة في اليمن.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

3. تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال، ولاسيما في الظرف الحالي باليمن الذي يعاني من تحديات اقتصادية وسياسية.
4. تسهم الدراسة في فتح أفق للباحثين والممارسين لتطبيق النظريات المختلفة، وفهم مدى تأثير عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في سياق البنوك.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية، يمكن للبنوك العاملة في اليمن تعزيز قدراتها في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
2. تساعد الرشاقة الاستراتيجية البنوك في التفاعل بسرعة مع احتياجات العملاء المتغيرة، مما يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الولاء، وبالتالي تسهم هذه الدراسة في تحسين تجربة العملاء بشكل مباشر.
3. في ظل الأزمات الاقتصادية والتحديات التي يواجهها اليمن، يمكن للبنوك من خلال نتائج هذه الدراسة أن تعزز من رشاقتها الاستراتيجية بما يمكنها من تعزيز القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة في اليمن وتحقيق الاستقرار المالي.

النموذج المعرفي للدراسة:

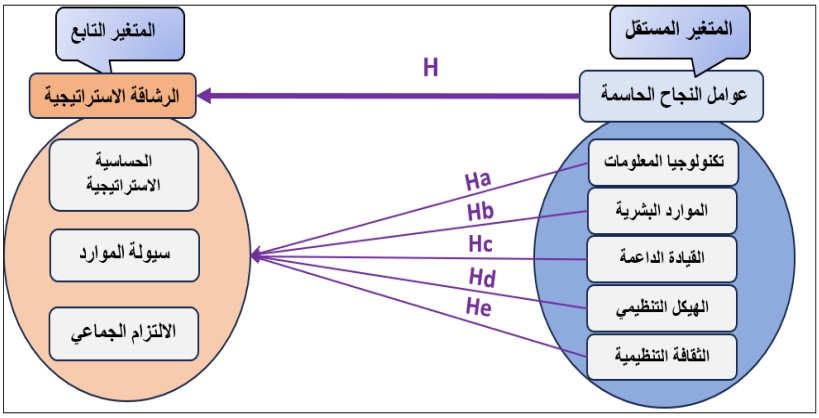
تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) في البنوك العاملة في اليمن إلى أبعاد نموذج Dos وKosonen (2008) المتمثلة في ثلاثة أبعاد، هي: (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). حيث يُعتبر نموذج Dos وKosonen (2008) مرجعا علميا موثوقا ومعتمدا في الدراسات الأكاديمية، بالإضافة الى شمولية الأبعاد وتغطيتها العناصر الأساسية التي تمكّن المنظمات من التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وملاءمة الأبعاد للقطاع البنكي، كما أن هذه الأبعاد قابلة للتطبيق والقياس في الواقع العملي للبنوك.

كما تمثلت أبعاد المتغير المستقل (عوامل النجاح الحاسمة) في: (القيادة الداعمة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها مناسبة لمجتمع الدراسة، وتتوافق مع بيئتها، بالإضافة الى الترابط بين أبعاد المتغيرين؛ كما انها الأقرب إلى فهم العاملين في هذا المجال، ويمكن قياسها بسهولة.

كما تم تحديدها من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة كل من Abu-AlSondos (2023)، وAbu Bakir (2022)، وLateef وKeikhosrokiani (2023)، وMenon وSuresh (2021)، والحسناوي والنداوي (2022)، والسمان وهندوش (2024)، وعبدالله واليوزبكي (2023)، وعوض وآخرون (2019)، والموسوي (2021).

وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد النموذج المعرفي للدراسة كما في الشكل (1).

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على نتائج دراسات Abu Bakir (2022)، و.Ahmadzadeh et al (2021)، وMenon وSuresh (2021)، **ووفقا لمشكلة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:**

الفرضية الرئيسة (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن، وقد تفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية بالبنوك العاملة في اليمن.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. **الرشاقة الاستراتيجية: هي قدرة البنوك العاملة في اليمن على استشعار التغيرات البيئية ومواجهتها والتكيف معها بما لديها من حساسية استراتيجية وسيولة موارد والتزام جماعي، وبما يتسق مع استراتيجيتها، وصولا إلى الابتكار وتطوير الأداء البنكي.**
2. **الحساسية الاستراتيجية: هي قدرة البنوك العاملة في اليمن على استشعار وفهم التغيرات البيئية والفرص والتحديات الناتجة عنها، وإدراك مسارات مواجهتها والتكيف معها بمرونة، وبما يؤدي إلى تطوير أداء البنوك.**
3. **سيولة الموارد: هي قدرة البنوك العاملة في اليمن على إعادة توزيع ونشر قدراتها وكفاءاتها الداخلية وتخصيصها في مجالات وفرص جديدة، بسهولة ويسر؛ بهدف التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.**

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

4. **الالتزام الجماعي: هي قدرة فريق الإدارة والعاملين في البنوك العاملة باليمن باتخاذ قرارات إدارية جماعية جريئة وفاعلة تستند إلى خبرتها وفهمها للتغيرات البيئية وتلائم موقفها الاستراتيجي.**
5. **عوامل النجاح الحاسمة: هي مجموعة من المجالات الرئيسية التي يفترض أن تخصص لها البنوك العاملة في اليمن الموارد اللازمة والقدرات الموجودة لديها، بالتزامن مع تحديد وتطبيق الاستراتيجيات الملاءمة لها؛ بهدف تطوير أدائها، والوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة، ومن أبرزها: القيادة الداعمة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.**
6. **القيادة الداعمة: هي مستوى الدعم والإسناد الذي تقدمه الإدارة العليا للبنوك العاملة في اليمن للإدارات والأقسام والفروع والعاملين لديها، ومستوى السلطات التي تمنحها لهم لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وبرامج التطوير الضرورية لتحقيق نجاحها وتعزيز تكيفها مع البيئة وتحسين أدائها.**
7. **تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة من أنظمة الحوسبة الحديثة والتقنيات الرقمية التي تستخدمها البنوك العاملة في اليمن لتحسين وتسهيل العمليات المصرفية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، تشمل استخدام البرمجيات، والأجهزة، والشبكات، وقواعد البيانات لإدارة المعاملات المالية، والحفاظ على الأمان، وتوفير خدمات مصرفية مبتكرة للعملاء؛ مما يساعد البنوك العاملة في اليمن على تقديم خدمات أفضل وأكثر أمانا ومرونة للعملاء.**
8. **الموارد البشرية: هم الأفراد العاملون الذين جرى استقطابهم وتدريبهم لإنجاز المهام والإسهام في تحقيق أهداف البنوك العاملة في اليمن والمؤهلات، وما يمتلكونه من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات التي يسخرونها لتحقيق أهداف البنوك العاملة في اليمن.**
9. **الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تميز بيئة العمل داخل البنك؛ وتوجه سلوكيات الموظفين وتفاعلاتهم، والتي تتشكل من خلال السياسات الداخلية، والتوجهات القيادية، والمعايير الأخلاقية، والطرق التي يتم بها التعامل مع العملاء، والابتكار، والامتثال للقوانين واللوائح المصرفية.**
10. **الهيكل التنظيمي: هو النظام الذي يحدد كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية والأنشطة داخل البنوك العاملة في اليمن، والمتعلق بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأقسام والوحدات، ويهدف إلى تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، وضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال، وتحديد العلاقات بين العاملين، ويوفر إطارا لدعم الابتكار والكفاءة التشغيلية، مع مراعاة القوانين واللوائح المصرفية.**

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدارسة الحالية في الآتي:

- **أولا: الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة أثر عوامل النجاح الحاسمة (كمتغير مستقل) بأبعادها: (القيادة الداعمة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير تابع) بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي).**
- **ثانيا: الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في البنوك العاملة باليمن التي لها مراكز تقع في النطاق الجغرافي لأمانة العاصمة صنعاء.**
- **ثالثا: الحدود البشرية: تمثلت الحدود على المعنيين بالإدارة والإشراف على مستوى البنوك العاملة في اليمن، وهم كالآتي: (مدراء الإدارات التنفيذية للمصارف ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام).**

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي)، كونه المنهج الأكثر استخدما في العلوم الاجتماعية والإنسانية، والأنسب لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من (12) بنكا من البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، ويبلغ عدد أفراد المجتمع (1973) عاملا من الذين يشغلون المواقع الإشرافية والقيادية المتمثلة في: (مديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام)، وقد تم تحديد المجتمع من هذه الفئات من العاملين نظرا لكون العاملين في هذه الوظائف لديهم الفهم والاطلاع الواسع على أعمال البنوك وخدماتها، ويمتلكون المؤهلات العلمية المناسبة للإجابة عن فقرات أداة الدراسة. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية النسبية لتحديد عينة الدراسة وفقا لجداول تحديد العينة المقدمة من Krejcie وMorgan (1970)، ولذا بلغت عينة الدراسة (322) مستجيبا، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها

م	اسم البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	71	22.05
2	بنك التسليف التعاوني	322	52	16.16
3	بنك الكريمي الإسلامي	249	41	12.73
4	بنك اليمن والكويت	179	29	9.01
5	بنك التضامن	152	25	7.76
6	البنك التجاري اليمني	151	25	7.77
7	بنك اليمن الدولي	146	24	7.45
8	بنك سبأ الإسلامي	144	24	7.45
9	بنك اليمن والبحرين الشامل	88	14	4.35
10	بنك الأمل للتمويل الأصغر	49	8	2.48
11	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	30	5	1.55
12	بنك اليمن والخليج	22	4	1.24
	الإجمالي	1973	322	% 100

وحدة التحليل:

تم تحديد (المنظمة) كوحدة تحليل في الدراسة الحالية، والتي يمثلها (البنك)؛ نظرا لكون متغيري الدراسة يمكن قياسهما على مستوى كل بنك من البنوك العاملة في اليمن.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم بناؤها وتطويرها من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، وتعديلها بما يتلاءم مع متغيري ومجتمع الدراسة، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، والجدول (2) يوضح أهم الدراسات والنماذج السابقة التي تم الاستناد إليها في بناء وتطوير الاستبانة.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

جدول (2): الدراسات التي تم الاستناد إليها في بناء وتطوير أداة الدراسة

المتغير	الدراسات السابقة
الرشاقة الاستراتيجية	(Alkandi & Helmi, 2024; Alsharah, 2020; Doz & Kosonen, 2008; Muhammad et al., 2020; Reed, 2021؛ بن السعدي وبلعيفة، 2022).
عوامل النجاح الحاسمة	(Al Mahmoud, 2019; Alsharah, 2020; Alrasheedi et al., 2015; Lo et al., 2016; Muhammad et al., 2020; Reed, 2021; Wangasa, 2018؛ بوسعيد وبن مني، 2017؛ الجبوري، 2016؛ حسين، 2021؛ دردور، 2016؛ العبادي والعتبي، 2014؛ فاتح، 2018؛ الكهالي والسناب، 2019؛ موسى، 2019).

وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (40) فقرة، تندرج في قسمين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

القسم الثاني: ويشتمل على (40) فقرة، منها (15) فقرة للمتغير التابع، و(25) فقرة للمتغير المستقل.

ولتحديد درجة استجابة العينة لفقرات الاستبانة، استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) السباعي، الذي يحتوي على الإجابات: (موافق تماما، موافق، موافق إلى حدٍ ما، محايد، غير موافق إلى حدٍ ما، غير موافق، غير موافق إطلاقا).

وبعد الانتهاء من توزيع نسخ الاستبانة على أفراد العينة، تم استرجاع (292) نسخة من الاستبانة الموزعة، وكان من ضمنها (11) استبانة غير صالحة للتحليل، في حين كان عدد النسخ الصالحة للتحليل (281) استبانة بنسبة (87.27%) من مجموع عينة الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على (14) محكما من المختصين في الإدارة والإحصاء، لاختبار الصدق الظاهري لها، والتحقق من مدى تضمن الاستبانة الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، ومدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وبناء على ذلك تم الالتزام بالملحوظات القيمة التي أشار إليها الأساتذة المحكمون، وتم وفقا لها إعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة أو حذف فقرات أخرى.

كما تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها ومصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار ثبات ومصداقية أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
القيادة الداعمة	5	.900
الموارد البشرية	5	.859
التكنولوجيا	5	.906
الثقافة التنظيمية	5	.945
الهيكل التنظيمي	5	.930
الحساسية الاستراتيجية	5	.933
سيولة الموارد	5	.935
الالتزام الجماعي	5	.963

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

يتضح من الجدول (3) أن نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع الأبعاد المدروسة جاءت بمستويات عالية من الموثوقية، ويشير ذلك إلى أن الأبعاد المختلفة لأداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن:

لمعرفة مدى تحقق الهدف الأول للدراسة، المتمثل في: معرفة مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومستوى التحقق، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول (4): نتائج مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التحقق
1	الحساسية الاستراتيجية	5.795	1.002	% 82.8	مرتفع
2	سيولة الموارد	5.765	1.026	% 82.4	مرتفع
3	الالتزام الجماعي	5.678	1.174	% 81.1	مرتفع
	متوسط الرشاقة الاستراتيجية	5.746	1.014	% 82.1	مرتفع

من الجدول (4) يتضح أن مستوى ممارسة متغير "الرشاقة الاستراتيجية" يساوي (5.746)، وانحرافه المعياري يساوي (1.014) وبنسبة ممارسة (82.1%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك العاملة في اليمن تهتم بتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مجموعة من السلوكيات والقرارات التي تتخذها البنوك العاملة في اليمن؛ بهدف التكيف السريع مع التحديات المحلية والدولية، ومن ذلك: قدرة البنوك على تعديل خططها الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات في السوق والاقتصاد، مثل التكيف مع تدهور العملة أو التغيرات في القوانين المصرفية، بالإضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا، حيث تتبنى البنوك الخدمات المصرفية الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتحسين الاستشعار بالتغيرات وكفاءة العمليات وتوسيع قاعدة العملاء. كما قد تعزى هذه النتائج العالية إلى سرعة الاستجابة للأزمات من قبل البنوك العاملة في اليمن من خلال توفير حلول مالية مرنة تتناسب مع الظروف الاقتصادية المتقلبة، مثل تأجيل المدفوعات أو تعديل شروط القروض وغير ذلك.

كما يتضح من الجدول (4) أن بُعد "الحساسية الاستراتيجية" جاء أعلى الأبعاد تحققا بحسب رأي عينة الدراسة بمتوسط حسابي (5.795) وانحراف معياري (1.002) وبنسبة ممارسة (82.8%)، ومن ناحية أخرى، جاء بُعد "الالتزام الجماعي" أقل الأبعاد ممارسة بحسب آراء عينة الدراسة بمتوسط (5.678)، وانحراف معياري (1.174)، وبنسبة ممارسة (81.1%)، وعلى الرغم من النتائج المتقاربة فإن اهتمام البنوك العاملة في اليمن ببعد الحساسية الاستراتيجية أكثر من اهتمامها ببقية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية قد يعزى إلى البيئة الاقتصادية والسياسية المضطربة التي تعيشها البلاد؛ فالحساسية الاستراتيجية تزيد من قدرة البنك على التفاعل السريع مع التغيرات البيئية، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة تشهد تقلبات مستمرة في أسعار الصرف، والتضخم، والظروف السياسية المعقدة، وفي مثل هذه الأوضاع، فإن البنوك تتعزز لديها القدرة على استشعار التغيرات الاقتصادية والمالية، وتعديل استراتيجياتها بسرعة؛ لضمان استمرارية العمل وتحقيق الربحية، وبالنظر إلى الضغوطات التي تواجهها البنوك العاملة في اليمن في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، فإن التركيز على الحساسية الاستراتيجية يمكنها من البقاء في السوق، ومن تحسين أدائها المنظمي وتحقيق استدامة مالية على المدى الطويل.

ومن جانب آخر، يمكن تفسير سبب عدم إعطاء الأولوية في الاهتمام ببعد الالتزام الجماعي من قبل البنوك العاملة في اليمن، فقد يعزى ذلك إلى الضغط الذي تواجهه البنوك لتحقيق الربحية السريعة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ما قد يدفعها إلى التركيز على الجوانب التشغيلية والمالية المباشرة،

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

مثل: تقليص التكاليف، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، بدلا من العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام الجماعي.

وبمقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجدها تتفق مع دراسة ميرخان ومحمد (2024) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية في ديوان وزارات حكومة إقليم كوردستان العراق، ومع دراسة ناجي وأمانة (2024) التي أشارت إلى توفر الرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في جامعة كربلاء في العراق، ومع دراسة سليم وآخرون (2023) التي أشارت إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في القطاع المصرفي المصري جاء بمستوى مرتفع، ومع دراسة الأصبحي (2023) التي أظهرت توفر الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم في الجمهورية اليمنية بمستوى مرتفع.

نتائج مستوى ممارسة عوامل النجاح الحاسمة:

لمعرفة مدى تحقق الهدف الثاني للدراسة، المتمثل في: مستوى ممارسة عوامل النجاح الحاسمة في البنوك العاملة في اليمن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومستوى الممارسة، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول (5): نتائج مستوى توفر ممارسة النجاح الحاسمة في البنوك العاملة في اليمن

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة
1	تكنولوجيا المعلومات	6.216	0.691	% 88.8	مرتفعة جدا
2	القيادة الداعمة	5.961	0.888	% 85.2	مرتفعة
3	الموارد البشرية	5.958	0.807	% 85.1	مرتفعة
4	الثقافة التنظيمية	5.904	0.932	% 84.3	مرتفعة
5	الهيكل التنظيمي	5.787	0.970	% 82.7	مرتفعة
	متوسط عوامل النجاح الحاسمة	5.965	0.751	% 85.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة متغير "عوامل النجاح الحاسمة" جاء بمتوسط حسابي (5.965)، وانحرافها المعياري (0.751) ونسبة الممارسة (85.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى عال من ممارسة عوامل النجاح الحاسمة في البنوك العاملة في اليمن بجميع أبعادها، وأن هذه المجالات تعتبَرها البنوك العاملة في اليمن من المجالات الأساسية التي يمكن أن تحشد لها البنوك العاملة في اليمن مواردها وقدراتها المتوافرة لديها. وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى الظروف الصعبة والتحديات التي تمر بها البنوك العاملة في اليمن والتي عززت من إدراك البنوك العاملة في اليمن بأهمية هذه العوامل ودورها في التكيف مع التحديات الاقتصادية المحلية والدولية، مثل التضخم أو نقص السيولة، حيث إن من خلال تحسين هذه العوامل، يمكن للبنوك العاملة في اليمن الحفاظ على الكفاءة والاستدامة في بيئة العمل غير المستقرة.

كما يتضح من الجدول (5)، أن بُعد "التكنولوجيا" حصل على مستوى الممارسة الأعلى بمتوسط حسابي (6.216) وانحراف معياري (0.691) ونسبة (88.8%) ومستوى ممارسة مرتفعة جدا. وقد يعزى ذلك إلى أنه في ظل الأزمة الاقتصادية والتحديات التي تواجهها البنوك محل الدراسة من حيث توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، أصبح الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الرقمي من الحلول الأساسية للبنوك نظرا لإسهامه الكبير في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما أن التكنولوجيا للبنوك العاملة في اليمن تتيح تقديم خدمات مصرفية إلكترونية جديدة تختصر الزمان والمكان، وتسهل على العملاء إجراء المعاملات عن بُعد وفي أي وقت، كما إن زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا يعد استجابة من البنوك محل الدراسة للتحولات التي يشهدها السوق؛ فمع تطور متطلبات العملاء وظهور خدمات جديدة في القطاع المالي، مثل: الدفع الإلكتروني، والتمويل الجماعي، والتطبيقات الإلكترونية، والعملات الرقمية، أصبح من الضرورة على البنوك تبني التكنولوجيا لمواكبة هذه التغيرات.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

وقد حصل بُعد "الهيكل التنظيمي" على المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (5.787) وانحراف معياري (0.970) ونسبة ممارسة (82.7%) وتقدير مرتفع، وقد يعزى هذا الاهتمام الأقل من قبل البنوك العاملة في اليمن على الرغم من درجة الاهتمام المرتفعة التي حصل عليها، إلى أن البنوك العاملة في اليمن قد تكون راضية عن هيكلها المنظمي الحالي، أو قد تعتقد أنه غير ضروري تعديله بشكل جذري في الوقت الحالي، فالهيكل التنظيمي قد لا يكون محل تغيير مستمر إذا كان يعمل بكفاءة، خاصة في بيئة معقدة، حيث يتم التركيز على الاستمرارية بدلا من التغيير الهيكلي الكبير. ومن جانب آخر، ونظرا لحصول بعد التكنولوجيا على الدرجة الأعلى، فإنه في الوقت الذي قد تكون فيه البنوك العاملة في اليمن أكثر اهتماما بتطوير أنظمتها التكنولوجية وتقديم خدمات إلكترونية متطورة لتلبية احتياجات العملاء، فقد يُنظر إلى الهيكل التنظيمي أنه عنصر أقل أهمية مقارنة بالجوانب التقنية التي تعزز الكفاءة والخدمة المصرفية.

وبمقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجدها تتفق مع دراسة السمان وهندوش (2024) التي أظهرت ممارسة عوامل النجاح الحاسمة بمستوى مرتفع في سبع جامعات تابعة لمحافظة نينوى بالعراق. ومع دراسة الحسناوي والنداوي (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة عوامل النجاح الحاسمة جاءت بدرجة مرتفعة في وزارة الداخلية العراقية.

اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة (H):

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة (H)، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن"، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار أثر عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية

ملخص النموذج		التباين		معاملات الانحدار		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة	معامل الانحدار B	قيمة T	الدلالة
.862	.742	804.444	<.001	.862	28.363	<.001

أظهرت النتائج في الجدول (6) وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائيا لعوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (R) بدرجة (.862)، وهو ما يعكس علاقة تأثير إيجابية وقوية بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن (74.2%) من التباين في الرشاقة الاستراتيجية يُفسَّر من خلال عوامل النجاح الحاسمة؛ مما يشير إلى قوة النموذج الإحصائي وتفسيره الجيد للمتغير التابع.

وعند تحليل التباين باستخدام اختبار (ANOVA)، كانت قيمة (F) المرتفعة (804.444) ومستوى الدلالة (<.001) دليلا واضحا على أن علاقة التأثير بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية كبيرة؛ مما يؤكد صلاحية النموذج وقوته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد جاء معامل الانحدار بيتا (β) بدرجة (.862)؛ مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في عوامل النجاح الحاسمة تؤدي إلى زيادة بمقدار (.862) من الوحدة في الرشاقة الاستراتيجية، وهو تأثير كبير يعكس أهمية هذه العوامل. كما جاءت قيمة (t) بدرجة (28.363)، ومستوى الدلالة (<.001) لتعزز هذه النتيجة، مشيرة إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تأثيرا إيجابيا وذي دلالة إحصائية كبيرة لعوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن. وهذا التأثير يعكس أهمية التركيز على تحسين عوامل النجاح الحاسمة لتعزيز مستويات الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Abu Bakir (2022) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية الداخلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. ومع نتائج دراسة Menon وSuresh (2021) التي أشارت إلى أن هناك ثمانية عوامل حاسمة تسهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الهند، وهي: (القدرة على استشعار البيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير والتعاون مع أصحاب المصلحة).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

ملخص النموذج			تباين الانحدار		معاملات الانحدار			
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة f	الدلالة	البعد	معامل الانحدار	قيمة T	الدلالة
					القيادة الداعمة	.334	6.220	<.001
					الموارد البشرية	-.024	-.366	.715
.876	.768	.764	182.081	<.001	تكنولوجيا المعلومات	.119	2.027	.044
					الثقافة التنظيمية	.172	2.760	.006
					الهيكل التنظيمي	.481	7.967	<.001

من الجدول (7) يظهر أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.876)؛ مما يعكس علاقة تأثير إيجابية قوية بين هذه الأبعاد مجتمعة والرشاقة الاستراتيجية، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.768)؛ مما يعني أن (76.8%) من التباين في الرشاقة الاستراتيجية يُفسَّر من خلال هذه الأبعاد، كما أن قيمة معامل تحديد مصحح (Adjusted R^2) وصلت إلى (0.764) لتؤكد قوة النموذج.

أما تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهر أن قيمة (F) بلغت (182.081) مع مستوى دلالة أقل من (0.001)؛ وهذه النتائج تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية كبيرة، وأن العلاقة بين الأبعاد الخمسة والرشاقة الاستراتيجية ليست عشوائية، بل علاقة معنوية ذات أهمية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول (7) على النحو الآتي:

- القيادة الداعمة: أظهرت النتائج أن للقيادة الداعمة تأثيرا إيجابيا قويا ومهما إحصائيا في الرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار (.334) مع قيمة (t) التي بلغت (6.220) ومستوى دلالة أقل من (.001)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى. وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الداعمة للبنوك العاملة في اليمن تُسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والمخاطرة، وتُشجع الموظفين على تبادل الأفكار وتجربة حلول جديدة، وتُوفر لهم الموارد اللازمة، مما يُؤدي إلى تحسين الرشاقة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين وسعيد (2023) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية في الهيئة الوطنية للاستثمار بالعراق، ومع دراسة

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Sari وAhmed (2022) التي أشارت إلى أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي في الرشاقة الاستراتيجية والتنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا.

- الموارد البشرية: أظهرت النتائج أنه لم يكن للموارد البشرية تأثير يُعتد به إحصائيا على الرشاقة الاستراتيجية، حيث كان معامل الانحدار سالبا (-.024) مع مستوى دلالة (.715)، وهو أكبر من (.005)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الموارد البشرية في البنوك العاملة في اليمن قد تكون محكومة بتحديات مالية وتشغيلية تمنعها من أن تؤدي دورا محوريا في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، كما أنه في العديد من البنوك العاملة في اليمن، قد لا تكون هناك استثمارات كافية في تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر، مما يحد من قدرتهم على التكيف السريع مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية، وقد يكون لذلك دورا مهما في عدم وجود أثر للموارد البشرية في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن.

  وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Chan وMuthuveloo (2021) التي أظهرت أن للموارد البشرية تأثيرا إيجابيا في الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الماليزية؛ وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة كذلك، حيث إن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تسهم اسهاما بارزا في الرشاقة الاستراتيجية لتلك المؤسسات، وقد يختلف ذلك عن الموارد البشرية في البنوك.

- تكنولوجيا المعلومات: أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا ضعيفا لتكنولوجيا المعلومات في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، حيث بلغ معامل الانحدار (.119) مع قيمة (t) التي بلغت (2.027) ومستوى دلالة (.044)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وقد يعزى هذا التأثير الضعيف إلى أن البنوك العاملة في اليمن قد تكون بدأت في استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل محدود أو غير متكامل؛ مما يمنعها من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بشكل أكبر، كما أن البنية التحتية التكنولوجية قد تكون بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحديث لتواكب أحدث الاتجاهات في البنوك العاملة في اليمن، كما أنه قد تكون هناك تحديات في تدريب العاملين على استخدام التقنيات المتقدمة بشكل فعّال لدعم الرشاقة الاستراتيجية.

  وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Chan وMuthuveloo (2021) التي أظهرت أن للتكنولوجيا تأثيرا إيجابيا في الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الماليزية.

- الثقافة التنظيمية: أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيرا إيجابيا معتدلا في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، حيث بلغ معامل الانحدار (.172) مع قيمة (t) بلغت (2.760) ومستوى دلالة (.006)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة. وقد يعزى هذا الأثر المعتدل إلى وجود ثقافة تدعم التكيف مع التغيرات، ولكنها قد تكون محدودة في بعض الجوانب؛ فقد تشجع بعض البنوك على الابتكار والتعاون بين العاملين، لكن قد تكون هناك مقاومة جزئية للتغيير أو تحديات في تبني الثقافة الجديدة بشكل كامل، كما أن الثقافة التنظيمية قد تكون غير موحدة بين جميع الإدارات، مما يقلل من تأثيرها الكامل على الرشاقة الاستراتيجية.

  وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Abu Bakir (2022) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

- الهيكل التنظيمي: أظهر النتائج أن للهيكل التنظيمي تأثيرا إيجابيا كبيرا في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة باليمن، حيث بلغ معامل الانحدار (.481) مع قيمة (t) التي بلغت (7.967) مع مستوى دلالة أقل من (.001)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الهياكل التنظيمية في البنوك العاملة في اليمن تُسهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن من خلال تسهيل التواصل، واتخاذ القرارات، وتقليل الإجراءات البيروقراطية،

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

وتمكين الموظفين من تحمل المزيد من المسؤولية؛ مما يعزز من قدرة البنوك على الاستجابة للمتغيرات، وتجنب التهديدات، واقتناص الفرص، وتعزيز مستوى الرشاقة الاستراتيجية لديها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Abu Bakir (2022) التي أشارت إلى وجود تأثير للهيكل التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، ومع دراسة Almuran وAlazzawi (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في قطاع الخدمة المدنية في البحرين.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

الاستنتاجات المتعلقة بمستوى متغيري الدراسة:

1. تهتم البنوك العاملة في اليمن بشكل كبير بتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها.
2. تركز البنوك العاملة في اليمن بشكل متقارب جدا على تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، حيث جاءت الحساسية الاستراتيجية أولا، يلي ذلك سيولة الموارد، وأخيرا تعزيز الالتزام الجماعي بين العاملين لديها.
3. تبدي البنوك العاملة في اليمن اهتماما كبيرا بممارسة عوامل النجاح الحاسمة في جميع أبعادها.
4. يتفاوت مستوى ممارسة أبعاد عوامل النجاح الحاسمة في العاملة في اليمن من بعد إلى آخر؛ حيث تولي اهتماما كبيرا جدا بممارسة بعد تكنولوجيا المعلومات لدورها في تحسين الأداء وكفاءة العمليات، يليها بعد القيادة الداعمة وبعد الموارد البشرية على التوالي، ويقل هذا الاهتمام فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. تؤثر عوامل النجاح الحاسمة بمجموع أبعادها تأثيرا إيجابيا في الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، فكلما زاد مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة للبنوك العاملة في اليمن، زاد مستوى تحسن الرشاقة الاستراتيجية.
2. يتفاوت أثر أبعاد عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن.
3. يؤثر بعد الهيكل التنظيمي كعامل نجاح حاسم تأثيرا إيجابيا عاليا في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن أكثر من غيره من الأبعاد، يليه في ذلك بعد القيادة الداعمة، ثم بعد الثقافة التنظيمية، في حين جاء بعد تكنولوجيا المعلومات أقل الأبعاد تأثيرا في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن. ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد اهتمام البنوك اليمنية بتوفير الهيكل التنظيمي والقيادة الداعمة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير تكنولوجيا المعلومات كعوامل نجاح حاسمة فإن ذلك ينعكس إيجابا على تحسن مستوى الرشاقة الاستراتيجية المتحققة لديها.
4. لا يؤثر بعد الموارد البشرية في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن، وعلى الرغم من أهمية هذا البعد فإنه ليس له تأثير كبير في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك العاملة في اليمن؛ وقد يكون ذلك ناتجا عن الظروف المعيشية التي أثرت في الموارد البشرية العاملة في البنوك اليمنية؛ مما أدى ضعف تأثيره في الرشاقة الاستراتيجية لتلك البنوك.

التوصيات:

بناء على استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:

1. زيادة مستوى الاهتمام بتعزيز وتطوير الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، من خلال الرصد المستمر للأبعاد الاستراتيجية المختلفة، ودمج أدوات تقييم الأداء، مع تخصيص الموارد الكافية لذلك.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

2. تعزيز تفاعل جميع العاملين في البنوك العاملة في اليمن مع استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية، وذلك عبر تطوير برامج تدريبية متقدمة تركز على زيادة الحساسية الاستراتيجية، وتحفيز العمل الجماعي، وتوزيع الموارد بشكل أكثر فعالية لتمكين كل الأقسام من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المصرفية.
3. الاستمرار في تعزيز التنسيق بين مختلف أبعاد عوامل النجاح الحاسمة؛ لضمان تكاملها بشكل يدعم الرشاقة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، مع وضع آليات متكاملة لمتابعة تطور هذه العوامل، وقياس أدائها بشكل مستمر لضمان تحقيق الرشاقة الاستراتيجية المنشودة.
4. التركيز على تعزيز بعدي الهيكل التنظيمي والقيادة الداعمة في البنوك العاملة في اليمن؛ نظرا لتأثيرهما العالي في الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال زيادة تمكين القيادة وإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي ليدعم عمليات اتخاذ القرار السريع ويسمح بالمرونة في توزيع المهام والموارد، وليكون أكثر توافقا مع متطلبات الرشاقة الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات في السوق، وكذلك تطوير مهارات القيادة وتوفير بيئة مرنة تشجع على الابتكار واتخاذ القرارات السريعة.
5. تطوير الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في اليمن من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر، وزيادة تحفيز العاملين على تبني المبادرات الجديدة، وتشجيع العمل الجماعي، وتحقيق المرونة في إدارة التغيير، كما يمكن عقد ورش تدريبية لتعزيز ثقافة التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل المصرفي.
6. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنوك العاملة في اليمن بما يتماشى مع متطلبات الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتكنولوجيا المالية (FinTech)، وغيرها؛ لتعزيز قدرة البنوك العاملة في اليمن على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومدروسة تعزز من الرشاقة الاستراتيجية.
7. إعادة تقييم استراتيجيات الموارد البشرية في البنوك العاملة في اليمن لتفعيل دورها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقييم جوانب القوة والضعف، والتركيز على تطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرارات السريعة، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز برامج التدريب المهني، وتقديم الحوافز التي تدعم الرشاقة الاستراتيجية.

الإسهام البحثي:

قام جمال درهم ونبيل علي بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام نبيل علي بجمع البيانات وتحليل البيانات، وقام كلاهما بعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيرا، رُوجعت المسودة النهائية من قبل جمال درهم.

المراجع:

الأصبحي، سماح محمد علوان (2023)، *أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم – اليمن* [أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

بن السعدي، يسرى، وبلعيفة، صفية (2022)، *أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي؛ دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت* [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].

بوسعيد، حنان، وبن مني، سفيان (2017)، *استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة* [رسالة ماجستير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر].

الجبوري، إحسان علي مبارك (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المصرفي: بحث في عينة من المصارف الخاصة العراقية، *مجلة كلية مدينة العلم الجامعة*، *8*(2)، 147-168.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

الحسناوي، حسين حريجة غالي، والنداوي، غسان موسى محمود (2021)، عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية، *مجلة الدنانير* 1(22)، 202-232.

حسين، فهد علي، وسعيد، هديل كاظم (2023)، القياد الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية، بحث تحليلي في الهيئة الوطنية للاستثمار، *مجلة جامعة الإمام جعفر الصادق للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(3)، 253-304.

حسين، مظفر أحمد (2021)، تقييم عوامل النجاح الحاسمة في إطار إدارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي، دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (128)، 23-48.

دردور، أسماء (2016)، *أثر تكنولوجيا المعلومات في ترقية تسويق الخدمات المصرفية والمالية: دراسة حالة مصرف سوسييتي جنرال الجزائر – وكالات قسنطينة* [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].

الزريقي، رياض جواد محمد (2024)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الإدارية والفنية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(عدد خاص)، 1554-1581. https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17039

سليم، أمنية عبد الرحمن سليم، محمود، علاء الدين عبد الغني، ويوسف، أحمد حسين (2023)، أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (1)، 144-181.

السمان، ثائر احمد سعدون، وهندوش، حنين وليد بهنام نعوم (2024)، تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين أداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لعينة من تدريسيي الجامعات التابعة لمحافظة نينوى، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 6(1)، 389-409.

الضابط، محمود محمد (2022)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية، *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 27-42. https://doi.org/10.21608/aja.2021.83787.1113

العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتبي، تاغي زيدان محمد ناصر (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(80)، 204-235.

عبدالله، ده رون فريدون، عبدالله، دنيا أحمد، وأمين، روزا أحمد حمة (2020)، دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة السليمانية – العراق، *المجلة العلمية لجامعة جيهان*، 4(1)، 410-428. https://doi.org/10.25098/4.1.29

عبدالله، علي حسين، واليوزبكي، بسام عبدالرحمن يوسف (2023)، أثر عوامل النجاح الحاسمة في تبني سلسلة التوريد الرقمية دراسة مسحية في شركات المستلزمات الطبية في محافظة نينوى، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 5(6)، 263-289.

عبدالمنعم، مصطفى محمد (2023)، أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفي الرقمية في الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية، *مجلة التجارة والتمويل*، (1/4)، 320-378. https://doi.org/10.21608/caf.2023.321562

العريقي، منصور محمد إسماعيل (2017)، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

عودات، وسام أديب خالد (2024)، *أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].

عوض، عبد الستار سالم، عبد الله، عبد الله محمود، وعبد الله، أنيس أحمد (2019)، دور عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة في تعزيز حقوق ملكية الزبون: دراسة استطلاعية في بعض فروع مصرف الرافدين والشرق الأوسط، *مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية*، *1*(2)، 183-202.

فاتح، مرزوق (2018)، *أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية لشركة مغرب بايب بالمسيلة* [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].

قايد، نشوان محمد أحمد، وطواف، عبدالخالق هادي محسن (2024)، أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني، *مجلة الآداب*، *12*(2)، 222-266. https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1968

الكهالي، محمد عبدالله سرحان، والسناب، سمير أحمد (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر، *مجلة جامعة الناصر*، *7*(13)، 355-579.

محمد، عمار عواد، وشاكر، مصطفى عبدالرزاق (2021)، دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صالح الدين، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، *17*(55)، 533-552.

الموسوي، هادي حمد هادي (2021)، عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية وتأثيرها في تعزيز التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات المصرفية في محافظة بابل، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 1(2)، 413-439.

موسى، حامد حمدالله (2019)، *استراتيجية أداء الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان من 2012 – 2018م* [أطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان].

ميرخان، خالد حمد أمين، ومحمد، هشام أزور (2024)، دور البراعة المنظمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في ديوان وزارات حكومة إقليم كوردستان – العراق، *مجلة جامعة جيهان-أربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية*، *8*(2)، 110-130. https://doi.org/10.24086/cuejhss.v8n2y2024.pp110-130

ناجي، حيدر علي، وأمانة، أحمد عبد الله (2024)، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، *20*(79)، 92-115.

النفيش، محمد محمد ناجي (2024)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة حالة جامعة ذمار، *مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية*، *5*(9)، 79-105.

Abu Bakir, S. M. (2022). The impact of internal environment factors in achieving strategic agility during Covid-19 pandemic at Jordanian commercial banks: The moderating role of information technology. *International Journal of Sustainable Development & Planning, 17*(8), 17(8), 2523-2530. https://doi.org/10.18280/ijsdp.170820

Abu-AlSondos, I. (2023). An empirical study of critical success factors in implementing knowledge management systems (KMS): The moderating role of culture. *Uncertain Supply Chain Management, 11*(4), 1527-1538. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.016

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100700. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700

Ahmadzadeh, A., Sheikh Aboumasoudi, A., Shahin, A., & Teimouri, H. (2021). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational agility. *Benchmarking: An International Journal, 28*(4), 1164-1185. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0411

Akpaetor, U. A., & Madubuike, E. S. (2022). Critical success factors and strategic change management in selected deposit money banks in Uyo, Akwa Ibom State. *AKSU Journal of Management Sciences (AKSUJOMAS). 7*(1&2), 107-120. https://doi.org/10.61090/aksujomas.2022.007

Al Mahmoud, M. I. (2019). *Critical success factors in managing government funded R&D projects in Abu Dhabi* [Doctoral Dissertation, United Arab Emirates University, Abu Dhabi, UAE].

Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Musarat, M. A., Baarimah, A. O., Saad, S., & Ammad, S. (2023). Critical success factors influencing total quality management in industrialized building system: A case of Malaysian construction industry. *Ain Shams Engineering Journal, 14*(2), 101877. https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101877

Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: The mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2396528. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528

Almuran, M. A. S. S., & Alazzawi, A. (2020, October). Data analytics of strategic agility in organizational structure and excellence: A case of Bahrain civil service sector. In *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI)* (pp. 1-5). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICDABI51230.2020.9325707

Alrasheedi, M., Capretz, L. F., & Raza, A. (2015). A systematic review of the critical factors for success of mobile learning in higher education (University students' perspective). *Journal of Educational Computing Research, 52*(2), 257-276. https://doi.org/10.1177/0735633115571928

Alsharah, A. M. T. (2020). Impact of strategic agility determinants and dimensions on institutional performance excellence in government institutions in Jordan. *International Journal of Business Administration, 11*(5), 29-44. https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29

Alshawabkeh, R. (2023). The impact of business intelligence capabilities on strategic agility in commercial banks in Jordan. *Information Sciences Letters, 12*(3), 1259-1269. https://doi.org/10.18576/isl/120317

Aman, A. W., Ali, A. S., & Yesuf, A. J. (2021). The potential critical success factors of full-fledged interest-free banks in Ethiopia. *Journal of Economics Bibliography, 7*(4), 211-230. https://doi.org/10.24086/cuejhss.v8n2y2024.pp110-130

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bondzi–Simpson, 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. https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6

Bryson, J. M., Anderson, S. R., & Alston, F. K. (2011). *Implementing and sustaining your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Chan, J. I., & Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education, 46*(8), 1726-1739. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131

Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2010). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment*. New York: McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Canada: Cengage Learning.

D'Aven, R. A. (1994). Hypercompetition: *Managing the dynamic of strategic management*. New York: The Free Press.

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100693. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2-3), 370-382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Doz, Y., & Kosonen, M. (2006). *Fostering strategic agility: In search for renewed growth*. In CKIR Workshop.29 August, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), Fontainebleau, France. http://agilityconsulting-com.secure37.ezhostingserver.com/resources/SAI/INSEADAgility1.pdf

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. London: Pearson Education.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Everington, J. (2024, August 22). *The banker's top 100 Arab banks 2024: Performance evened out between the Gulf Cooperation Council and the wider Arab world last year*. Retrieved from The Banker Website: https://www.thebanker.com/The-Banker-s-Top-100-Arab-Banks-2024-1724321937

Garousi, V., Tarhan, A., Pfahl, D., Coşkunçay, A., & Demirörs, O. (2019). Correlation of critical success factors with success of software projects: An empirical investigation. *Software Quality Journal, 27*, 429-493. https://doi.org/10.1007/s11219-018-9419-5

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics, 148*(2), 347-361. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6

Jarboui, A., & Alrikabi, E. H. K. (2023). The effect of strategic improvisation in achieving organizational brilliance: An analytical study in a sample of private Iraqi commercial banks. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23*(21), 50-61. https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i211115

Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management, 12*(2), 220-229. http://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Lateef, M., & Keikhosrokiani, P. (2023). Predicting critical success factors of business intelligence implementation for improving SMEs' performances: A case study of Lagos State, Nigeria. *Journal of the Knowledge Economy, 14*(3), 2081-2106. https://doi.org/10.1007/s13132-022-00961-8

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning, 17*(1), 23-32. https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8

Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: A partial least squares approach. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18*, 370-391. https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058

Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal, 28*(1), 307-332. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151

Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: an agenda and framework for executive IT leaders. *California management review, 61*(1), 94-113. https://doi.org/10.1177/0008125618790245

Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), 4*(4), 76-103.

Muhonza, P. B., Kiriri, P. N., & Njenga, K. M. (2021). Competitive characteristics on competitive advantage: A case of financial services sector in Kenya. *The University Journal, 3*(2), 91-112. https://doi.org/10.59952/tuj.v3i2.5

Oventhal, D. G. (2016). *Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry* [Doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, Minnesota].

Owusu-Tucker, E., & Stacey, P. (2018). An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry. In *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences* (HICSS-51), 3-6 January, University of Hawaii at Manoa, Hawaii.

Pavlović, G., & Milićević, S. (2023). The importance of human capital as a strategic management factor in the banking sector of the Republic of Serbia. In V. Bevanda (Ed.), *7th International Scientific Conference EMAN 2023 – Economics & Management: How to Cope with Disrupted Times, SELECTED PAPERS, Ljubljana, Slovenia (hybrid), March 23, 2023* (pp. 151-157). Balkana: Udruženje Ekonomista i Menadžera Balkana.

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 offshoring firms. *Journal of International Management, 27*(1), 100738. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738

Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management, 14*(2), 129-149. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review, 57*(2), 81-93.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting the dots: Linking entrepreneurial leadership and strategic agility towards SME competitiveness. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292210916. https://doi.org/10.1177/09722629221091658

Selvarajan, P., & Ranasinghe, B. (2013). Critical success factors for e-transformation: A comparative study between the public and private sector banks in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Knowledge, 2*(2), 1-9.

Shujaa Aldeen, M. A. S., & Al-Hemyari, O. M. (2024). The role of strategic agility in promoting digital transformation: A field study of Yemeni Banks in the Capital Municipality of Sana'a. *University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences, 2*(2), 117-143. https://doi.org/10.59222/ustjmhs.2.2.5

Silva, R. B. D., & Mattos, C. A. D. (2019). Critical success factors of a drug traceability system for creating value in a pharmaceutical supply chain (PSC). *International journal of environmental research and public health, 16*(11), 1972. https://doi.org/10.3390/ijerph16111972

Wangasa, C. N. (2018). *Effect of strategic agility on the performance of commercial banks in Kenya* [Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya].

World Union of Arab Bankers. (2023). *66 Arab banks among the top 1000 world banks*. https://wuab.org/magazine-articles/66-arab-banks-among-the-top-1000-world-banks

Arabic References in Roman Scripts:

Abd Allah, Ali Husayn, wa al-Yuzbaki, Basam Abd al-Rahman Yusuf (2023). Athar ʻawamil al-najah al-hasima fi tabanni silsilat al-tawrid al-raqmiyah dirasah mashiyah fi sharikat mustalzamat al-tibbiyah fi muhafazat Ninawa. *Majallat Iqtisadiyat al-Aʻmal lil-Buhuth al-Tatbiqiyah, 5*(6), 263–289.

Abd Allah, Dah Run Faridun, ʻAbd Allah, Dunya Ahmad, wa Amin, Ruzah Ahmad Hammah (2020). Dawr al-taswiq al-riyadi fi tahqiq khiffat al-harakah al-istiratijiyah, dirasah tahliliyah li-araʼ al-mudirin fi ʻaynah min masarif qitaʻ al-khass fi madinat al-Sulaymaniyah – al-ʻIraq. *Al-Majallah al-ʻIlmiyah li-Jamiʻat Jihan, 4*(1), 410–428. https://doi.org/10.25098/4.1.29

Abd al-Munʻim, Mustafa Muhammad (2023). Athar al-dhakaʼ al-istinaʻi ʻala al-rakhasah al-istiratijiyah: al-Dawr al-wasit lil-jiwarat al-wazifi al-raqmiyah fi al-mawarid al-bashariyah: Dirasah maydaniyah ʻala al-ʻamilin bi-al-jamiʻat al-khassah al-Misriyah. *Majallat al-Tijarah wa-al-Tamwil*, (4/1), 320–378. https://doi.org/10.21608/caf.2023.321562

Al-Abbadi, Sana' Abd al-Rahim Sa'id, wa al-Atabi, Taghi Zaydan Muhammad Nasir (2014). Ta'thir 'anasir al-najah al-harijah fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyah al-mustadamah, bahth maydani li-ara' 'aynah min al-mudirin fi Sharikat al-Mu'tasim al-'Ammah lil-Muqawilat al-Insha'iyah. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyah wa-al-Idariyah, 20*(80), 204–235.

Al-Ariqi, Mansur Muhammad Isma'il (2017). *Al-Idarah al-istiratijiyah, madkhal mutakamil*. Sana'a, al-Yaman: Markaz al-Amin lil-Nashr wa-al-Tawzi.

Al-Asbahi, Samah Muhammad 'Alwan (2023). *Athar al-dhaka'ah al-istiratijiyah fi al-siyadah al-istiratijiyah min khilal al-rakhasah al-istiratijiyah: Dirasah maydaniyah fi al-sharikat al-sina'iyah al-ghidha'iyah al-tabi'ah li-majmu'at Ha'il Sa'id An'am – al-Yaman* ['Utruhat duktura, Jami'at al-'Ulum wa-al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].

Al-Dabit, Mahmud Muhammad (2022). Dawr al-rakhasah al-istiratijiyah fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyah bi-al-tatbiq 'ala al-munazzamat ghayr al-ribhiyah. *Al-Majallah al-'Arabiyah lil-Idarah, 42*(2), 27–42. https://doi.org/10.21608/aja.2021.83787.1113

Al-Hasanawi, Husayn Harijah Ghali, wa al-Nadawi, Ghassan Musa Mahmud (2021). Awamil al-najah al-hasima wa-ta'thiruha fi fa'aliyat ittikhadh al-qararat al-amniyah: Dirasah istitla'iyah tahliliyah li-ara' 'aynah min al-qiyadat fi Wizarat al-Dakhiliyah al-'Iraqiyah. *Majallat al-Dananir, 1*(22), 202–232.

Al-Juburi, Ihsan 'Ali Mubarak (2016). Dawr tiknulujiya al-ma'lumat fi tahsin al-ada' al-masrifi: bahth fi 'aynah min al-masarif al-khassah al-'Iraqiyah. *Majallat Kulliyat Madinat al-'Ilm al-Jami'ah, 8*(2), 147–168.

Al-Kahhali, Muhammad 'Abd Allah Sarhan, wa al-Sanab, Samir Ahmad (2019). Athar al-thaqafah al-tanzimiyah 'ala al-ada' al-mu'assisi: Dirasah maydaniyah 'ala Jami'at al-Nasir. *Majallat Jami'at al-Nasir, 7*(13), 355–579.

Al-Musawi, Hadi Hamd Hadi (2021). Awamil al-najah al-hasima li-i'adat handasat al-nuzum al-idariyah wa-ta'thiruha fi ta'ziz al-tawajjuh al-istiratiji: Dirasah tatbiqiyah fi 'adad min al-mu'assasat al-masrifiyah fi muhafazat Babil. *Majallat al-'Ulum al-Insaniyah wa-al-Tabi'iyah, 1*(2), 413–439.

Al-Nafish, Muhammad Muhammad Naji (2024). Dawr al-thaqafah al-tanzimiyah fi tatbiq idarat al-ma'rifah fi al-jami'at al-Yamaniyah al-hukumiyah: Dirasat halat Jami'at Dhamar. *Majallat Jami'at al-Razi lil-'Ulum al-Idariyah wa-al-Insaniyah, 5*(9), 79–105.

Al-Samman, Tha'ir Ahmad Sa'dun, wa Hindush, Hanin Walid Bihnam Na'um (2024). Ta'thir 'awamil al-najah al-hasima fi tahsin ada' idarat al-ma'rifah, dirasah tahliliyah li-'aynah min tadrisiy al-jami'at al-tabi'ah li-muhafazat Ninawa. *Majallat Iqtisadiyat al-A'mal lil-Buhuth al-Tatbiqiyah, 6*(1), 389–409.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1

Al-Zurafi, Riyad Jawad Muhammad (2024). Dawr al-rakhasah al-istiratijiyah fi tahqiq al-ada' al-riyadi: Dirasah tatbiqiyah li-ara' 'aynah min al-malakat al-idariyah wa-al-fanniyah fi ma'mal al-albisah al-rijaliyah fi al-Najaf al-Ashraf. *Majallat al-Ghari lil-'Ulum al-Iqtisadiyah wa-al-Idariyah, 20*(Adad Khass), 1554–1581. https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17039

Awad, Abd al-Sattar Salim, Abd Allah, Abd Allah Mahmud, wa Abd Allah, Anis Ahmad (2019). Dawr 'awamil al-najah al-hasima li-idarat al-ma'rifah fi ta'ziz huquq milkiyat al-zabun: Dirasah istitla'iyah fi ba'd furu' masrifay al-Rafidayn wa-al-Sharq al-Awsat. *Majallat al-Kitab lil-'Ulum al-Insaniyah, 1*(2), 183–202.

Awdat, Wisam Adib Khalid (2024). *Athar al-qiyadah al-da'imah 'ala al-tamayyuz al-mu'assisi: Dirasah maydaniyah fi sharikat al-sina'at al-kimawiyah fi al-'asimah al-Urduniyah 'Amman* [Risalat majistir, Jami'at al-Sharq al-Awsat, 'Amman, al-Urdun].

Bin al-Sa'di, Yusra, wa Bal'ifah, Safiyah (2022). *Athar al-rakhasah al-istiratijiyah 'ala al-ada' al-istiratiji: Dirasat halat mu'assasat al-Biskariyah lil-Ismint* [Risalat majistir, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskarah, al-Jaza'ir].

Bu Sa'id, Hanan, wa Bin Mina, Sufyan (2017). *Istikhdam al-tahlil al-'amili fi tahdid 'awamil al-najah al-hasima li-tatbiq idarat al-judah al-shamilah wa-athariha ala al-ada': Dirasat halat mu'assasat al-ittisal al-Jaza'iriyah bi-wilayat Sa'idah* [Risalat majistir, Jami'at al-Duktur al-Tahir Mulay, Sa'idah, al-Jaza'ir].

Dardur, Asma' (2016). *Athar tiknulujiya al-ma'lumat fi tarqiyah taswiq al-khidamat al-masrifiyah wa-al-maliyah: Dirasat halat masrif Susyiti Jiniral al-Jaza'ir – wikalat Qusantinah* [Risalat majistir, Jami'at al-'Arabi Bin Mahidi, Umm al-Bawaqi, al-Jaza'ir].

Fatih, Marzuq (2018). *Athar al-thaqafah al-tanzimiyah 'ala ada' al-mawarid al-bashariyah: Dirasah maydaniyah li-Sharikat Maghrib Paib bi-al-Masilah* [Risalat majistir, Jami'at Muhammad Budiyaf, al-Masilah, al-Jaza'ir].

Husayn, Fahd Ali, wa Sa'id, Hadil Kazim (2023). Al-qiyadah al-riyadiyah wa-ta'thiruha fi al-rakhasah al-istiratijiyah, bahth tahlili fi al-Hay'ah al-Wataniyah lil-Istithmar. *Majallat Jami'at al-Imam Ja'far al-Sadiq lil-'Ulum al-Insaniyah wa-al-Ijtima'iyah, 3*(3), 253–304.

Husayn, Muzaffar Ahmad (2021). Taqwim 'awamil al-najah al-hasima fi itar idarat al-ma'rifah ithnan (2.0) wa-al-istishraf al-istiratiji, dirasah li-ba'd al-sharikat al-sina'iyah fi muhafazat Kirkuk. *Majallat al-Idarah wa-al-Iqtisad*, (128), 23–48.

Mirkhan, Khalid Hamd Amin, wa Muhammad, Hisham Azur (2024). Dawr al-bara'ah al-munazzamiyah fi tahqiq al-rakhasah al-istiratijiyah: Dirasah tahliliyah li-ara' al-mudirin al-'amilin fi diwan wizarat hukumat iqlim Kurdistan - al-'Iraq. *Majallat Jami'at Jihan-Arbil lil-'Ulum al-Insaniyah wa-al-Ijtima'iyah, 8*(2), 110–130. http://doi.org/10.24086/cuejhss.v8n2y2024.pp110-130

Muhammad, Ammar Awwad, wa Shakir, Mustafa Abd al-Razzaq (2021). Dawr al-rakhasah al-istiratijiyah fi idarat al-azamat: Dirasah tahliliyah li-ara' 'aynah min al-mudirin al-'amilin fi al-munazzamat al-sihhiyah fi muhafazat Salah al-Din. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyah wa-al-Iqtisadiyah, 17*(55), 533–552.

Musa, Hamid Hamd Allah (2019). *Istratijiyat ada' al-mawarid al-bashariyah wa-athariha fi ada' al-munazzamah: Dirasat halat mu'assasat al-ta'lim al-'ali ghayr al-hukumi fi al-Sudan min 2012 – 2018* ['Utruhat duktura, Jami'at al-Sudan lil-'Ulum wa-al-Tiknulujiya, al-Khartum, al-Sudan].

Naji, Haydar 'Ali, wa Amanah, Ahmad Abd Allah (2024). Dawr idarat al-mawarid al-bashariyah al-iliktruniyah fi ta'ziz al-rakhasah al-istiratijiyah. *Al-Majallah al-'Iraqiyah lil-'Ulum al-Idariyah, 20*(79), 92–115.

Qayid, Nashwan Muhammad Ahmad, wa Tawwaf, 'Abd al-Khaliq Hadi Muhsin (2024). Athar al-rakhasah al-tanzimiyah fi al-murunah al-tanzimiyah fi al-Bank al-Markazi al-Yamani. *Majallat al-Adab, 12*(2), 222–266. https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1968

Salim, Amniyah Abd al-Rahman Salim, Mahmud, Ala' al-Din Abd al-Ghani, wa Yusuf, Ahmad Husayn (2023). Athar al-rakhasah al-istiratijiyah 'ala al-bara'ah al-tanzimiyah: Dirasah tatbiqiyah 'ala al-qita' al-masrifi al-Misri. *Majallat al-Dirasat al-Maliyah wa-al-Tijariyah*, (1), 144–181.

https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.3.1