RJH | Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website
Vol. 13, No. 3 (2026)

Received: 14th April 2026 Accepted: 14th June 2026 Published online: 20th September 2026

The role of Perceived Leadership Support in Organizational Sustainability through the mediating role of Strategic Agility

(An analytical study of the opinions of a sample of employees in a number of private banks in Erbil City-Iraqi Kurdistan Region)

Shaima Essmat Mohammedamin[1] - Zana Majed Sadq[2] - Jinan Jamal Fattah[3]
shaima.mohammedamin@su.edu.krd - zana.sadq@koyauniversity.org - jinan.fattah@epu.edu.iq
[1]Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University-Erbil, Kurdistan Region of Iraq.
[2]Department of Business Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Kurdistan Region of Iraq.
[3]Department of Business Management Technique, Erbil Technical Management College, Erbil Polytechnic University, Kurdistan Region of Iraq.

Abstract
The present study seeks to examine the influence of the perceived leadership support on organizational sustainability considering the mediating role of strategic agility are implemented within a selection of private banks in Erbil city. To accomplish these objectives, a conceptual framework was developed to clarify the interrelationships among the three variables. Additionally, six hypotheses were formulated and empirically tested. The research was conducted on employees working in several private banks in Erbil city. From the estimated population of about 500 individuals, data was collected using the means of electronic questionnaire distribution, which resulted in 134 responses constituting the sample of the study. This research involved the descriptive-analytical approach and relied on the use of various statistical methods conducted with the help of SPSS V.24 and AMOS V.24 software. The obtained results indicated the presence of statistically significant correlation, as well as the existence of the significant effect of leadership support on organizational sustainability in terms of both direct and indirect influence mediated through the construct of strategic agility. On the basis of the results, certain recommendations were developed, the most prominent of which pertains to improving the current state of leadership support in the organization through creating the adequate system of rewards in the company. In order to create such a system, it is necessary to involve employees actively in making proposals concerning non-financial benefits and incorporate appropriate suggestions into reward policies.

Keywords: Perceived Leadership Support, Organizational Sustainability, Strategic Agility, private banks.

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

دور الدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية

(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الخاصة في مدينة اربيل/إقليم كوردستان العراق)

شەیما عصمت محمدامین[١] - زانا مەجید صادق[٢] - جنان جمال فتاح[٣]
[١]قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، إقليم كردستان العراق.
[٢] قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة كوية، إقليم كردستان العراق.
[٣]قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية أربيل للإدارة التقنية، جامعة أربيل التقنية، إقليم كردستان العراق.

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى تبني متغيرات البحث من قبل عدد من المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل، فضلاً عن تحليل دور الدعم القيادي المدرك في تعزيز الديمومة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، كما سعى البحث إلى صياغة ست فرضيات واختبارها إحصائياً. طُبِّق البحث على عينة من العاملين في عدد من المصارف الخاصة بمدينة أربيل في إقليم كوردستان العراق؛ حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث قرابة (500) موظف، وتم توزيع استبانة إلكترونية على العاملين استجاب لها (134) فرداً يمثلون عينة البحث. اعتُمِد المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدِمت أدوات إحصائية متعددة للوصول إلى النتائج بوساطة البرنامجين الإحصائيين (SPSS V.24) و(AMOS V.24). وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط طردية معنوية وتأثير معنوي إيجابي بين الدعم القيادي المدرك والديمومة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر عبر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط. واستناداً إلى هذه النتائج، قدم البحث عدداً من التوصيات، من بينها: تعزيز سلوكيات الدعم القيادي المدرك من خلال ترسيخ نظام متكامل للمكافآت التنظيمية قائم على الاستجابة الفاعلة لمقترحات الموظفين، وتعزيز ثقافة التحفيز المستمر، وضمان العدالة الإجرائية في تقييم الأداء، وذلك بإنشاء قنوات رسمية ومنتظمة لاستقبال مقترحات العاملين المتعلقة بالمكافآت المعنوية وتحليلها ودمج المناسب منها في سياسات الحوافز.

الكلمات المفتاحية: الدعم القيادي المدرك، الديمومة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية، المصارف الخاصة، مدينة أربيل.

المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال المتغيرة ضغوطاً متزايدة لتحقيق الديمومة التنظيمية والاستجابة للتحديات البيئية والتنافسية، مما يجعل قدرة المنظمات على التكيف الفعال والتجديد الاستراتيجي من العوامل الجوهرية لاستمرارها ونموها. ويتطلب تحقيق الديمومة التنظيمية قدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن بين الاستقرار والتجديد في استراتيجياتها الداخلية، بحيث تتمكن من الصمود أمام الأزمات والتكيف مع المتغيرات البيئية. وفي سياق هذا الاتجاه، أظهرت الدراسات الحديثة أن الديمومة التنظيمية لا تتحقق بمجرد التخطيط طويل المدى، بل تعتمد على مزيج من القدرات القيادية والتنظيمية والتكاملية بين عوامل داخل المنظمة وخارجها (Saeed & Sadq, 2026, p. 341).

ومن بين العوامل المؤثرة في تعزيز الديمومة، يبرز الدعم القيادي المدرك كمتغير أساسي يعكس إدراك الموظفين والتفاعل الداخلي مع القادة، والذي يتضمن مدى اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الأفكار، وتحفيز المبادرات، وتقدير الجهود الفردية والجماعية. وقد أشارت الأبحاث إلى أن للممارسات القيادية الإيجابية تأثيراً مباشراً في مستويات التزام الموظفين وتفاعلهم مع الأهداف التنظيمية، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومستقرة (Mantak et al., 2019, p. 99).

كما أظهرت الدراسات أن الرشاقة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات البيئية والتغيرات في السوق، وترجمة رؤية الإدارة إلى ممارسات مرنة ومنسقة؛ حيث ترتبط الرشاقة بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، وتعديل موارد المنظمة، وإعادة توجيه الاستراتيجيات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

وفي ضوء ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الدعم القيادي المدرك في تعزيز الديمومة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الخاصة في مدينة أربيل. وتضمّن

البحث أربعة مباحث؛ خُصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث، وتناول المبحث الثاني الجانب النظري، في حين خُصص المبحث الثالث للجانب الميداني وتحليل البيانات، بينما تضمن المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

الإطار العام للبحث ومنهجيتها:

مشكلة البحث:

على الرغم من تسارع التغيرات في بيئات الأعمال العالمية، تواجه العديد من المنظمات تحديات كبيرة في الحفاظ على استمراريتها وكفاءتها التنظيمية وسط ضغوط المنافسة والابتكار والتحولات الاقتصادية. وتشير الدراسات الإدارية إلى أن ضعف الاستجابة لهذه المتغيرات قد يؤدي إلى تآكل قدرة المنظمة على الصمود أمام الأزمات، مما يؤثر سلباً في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وفي القطاع المالي والمصرفي، يزداد التعقيد بسبب الحاجة إلى التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتوقعات العملاء المتزايدة، والتقلبات الاقتصادية المحلية والإقليمية، ما يجعل الديمومة التنظيمية تحدياً حقيقياً يتطلب آليات فاعلة لدعمه.

وأظهرت الدراسات أن الدعم القيادي المدرك يُعدّ عاملاً مهماً لتعزيز التزام العاملين واستعدادهم للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن الأبحاث ركزت غالباً على تأثيره المباشر دون التعمق في العوامل الوسيطة التي قد تفسر هذه العلاقة. كما تُعد الرشاقة الاستراتيجية قدرة محورية في التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، إلا أن دورها الوسيط بين الدعم القيادي المدرك والديمومة التنظيمية لا يزال غير واضح، خصوصاً في المنظمات المالية في الأسواق الناشئة مثل مدينة أربيل.

ومن هنا ينشأ التساؤل حول ما إذا كان الدعم القيادي المدرك يؤثر مباشرة في الديمومة التنظيمية، وما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية تمثل آلية وسيطة تساهم في تعزيز قدرات المصارف التنافسية والتكيفية، مما يعكس فجوة بحثية تستدعي دراسة تحليلية معمقة تركز على آراء العاملين وذوي الخبرة في القطاع المصرفي لتقديم توصيات قابلة للتطبيق. ويسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أ. ما مستوى تبني الدعم القيادي المدرك، والديمومة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية في القطاع المصرفي الخاص المبحوث؟

ب. ما مستوى علاقات الارتباط بين الدعم القيادي المدرك، والديمومة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية في القطاع المصرفي الخاص؟

ت. ما مستوى تأثير الدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية؟

ث. ما مدى تأثير الدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية في ضوء وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط؟

أهمية البحث:

يتضمن أهمية البحث في النقاط التالية:

أ. يسلط البحث الضوء على تأثير الدعم القيادي المدرك في تعزيز الديمومة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الخاصة بمدينة أربيل، مع دور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة، مما يتيح فهمًا أعمق للآليات التي تحسن الأداء المصرفي واستمرارية العمل.

ب. يساهم البحث نظريا في توسيع المعرفة بمجالات السلوك التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية، وعلم النفس التنظيمي، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة المدركة، مرونة المصارف، واستدامة الأداء المصرفي، ملء فجوة الدراسات في بيئة المصارف الخاصة بأربيل.

ت. كما يمكن الاستفادة من النتائج لتطوير سياسات قيادية تعزز الالتزام والأداء، وتحسن الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

أ. تحليل دور الدعم القيادي المدرك في تعزيز الديمومة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الخاصة بمدينة أربيل، مع التركيز على الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة.

ب. توسيع قاعدة المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في مجالات السلوك التنظيمي، والادارة الاستراتيجية، من خلال دراسة وتحليل متغيرات البحث.

ت. تقديم صورة دقيقة عن مستويات الدعم القيادي المدرك، الرشاقة الاستراتيجية، والديمومة التنظيمية في المصارف الخاصة المبحوثة بمدينة أربيل.

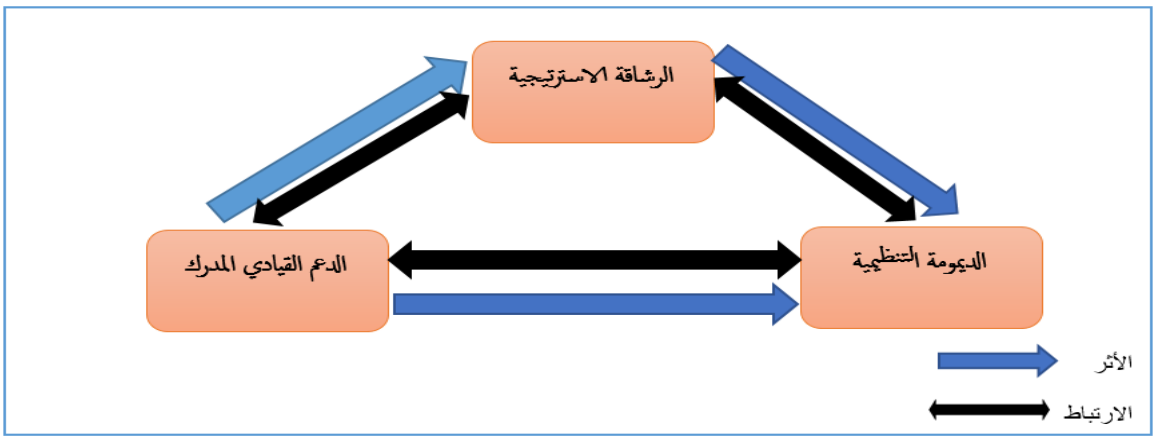
RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

ث. تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين الدعم القيادي والديمومة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية.

ج. تقديم نتائج عملية وتوصيات لإدارة المصارف لتعزيز بيئة العمل التنظيمية من خلال تطوير استراتيجيات قيادية تدعم الرشاقة الاستراتيجية، وتُحسّن الديمومة التنظيمية.

المخطط الفرضي للبحث:

يمثل الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يفترض بوجود الارتباط والتأثير بين المتغيرات.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم القيادي المدرك والرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم القيادي المدرك والديمومة التنظيمية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والديمومة التنظيمية.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير معنوي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في الديمومة التنظيمية.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم القيادي المدرك في الرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية السابعة: يوجد تأثير معنوي للدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الجمع بين التحليل النظري للمصادر العلمية واستطلاع آراء العاملين في المصارف الخاصة بمدينة أربيل. وقد استخدمت الباحثين استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والإجابة على أسئلة البحث، وذلك للتحقق من فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة.

مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصارف الخاصة المبحوثة بمدينة أربيل، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (500) موظفاً. وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبانة إلكترونيا على العاملين، وتم الاستجابة عليها من قبل (137) موظف والتي تشكل عينة البحث. علماً ان المصارف المشاركة في البحث هي: (بغداد، سومر، جيهان، اشور، الشرق الأوسط، البركة، كوردستان، حمورابي، الطيف، المنصور، الاهلي العراقي، الاستثمار، الاتحاد، التنمية الدولية) مع اعتذار عدد من المصارف وعدم رغبة عدد آخر في المشاركة.

حدود البحث

أ. **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذا البحث على عينة من الموظفين في عدد من المصارف الخاصة.

ب. **الحدود المكانية:** عدد من عدد من المصارف الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كوردستان العراق.

ت. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا البحث خلال الفترة الواقعة ما بين (2025/12/10 الى 2026/2/25)

ث. **الحدود الموضوعية:** وتشمل الدعم القيادي المدرك كمتغير مستقل. الديمومة التنظيمية كمتغير تابع والرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

أساليب جمع البيانات

أ. **البيانات الاولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وزعت بشكل إلكتروني على العاملين في المصارف الخاصة.

ب. **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحثون على المصادر الجاهزة المتمثلة بالكتب والدراسات والبحوث وما توفر من مصادر علمية على شبكة الإنترنت.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثون عددا من الأساليب الاحصائية من خلال برامج التحليل (SPSS V.24) و (AMOS V.24). كالإحصاء الوصفي المتمثلة في حساب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية). ومعامل الثبات الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة. ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات. وتحليل الانحدار والنمذجة الهيكلية (SEM) بهدف اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

الإطار النظري

مفهوم الدعم القيادي المدرك وتعريفه

يعد الدعم القيادي المدرك من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية، ويشير إلى إدراك العاملين لاهتمام القادة أو المشرفين المباشرين بهم، وتقدير مساهماتهم، واستعداد القادة لتقديم المساندة والتوجيه اللازم لإنجاز المهام بفاعلية. ويُعتبر هذا الإدراك عاملاً رئيسياً في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين داخل المنظمة، حيث يعزز الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ويُحسّن الأداء الفردي والجماعي (Sadiq & Abdulla, 2024, 172).

ويشير (Smith & Lee, 2023: 47) إلى أن الدعم القيادي المدرك يعكس إدراك العاملين لمساندة القائد لهم من خلال التوجيه والإرشاد والمساعدة في أداء المهام، إضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة تقلل الضغوط المهنية وتعزز الرفاهية النفسية. وبينت (Faeq et al., 2021, 4) أن إدراك الدعم القيادي يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والسلوك الابتكاري وزيادة التفاعل الإيجابي داخل المنظمة. وأن الدعم القيادي يرتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ يشعر العاملون الذين يدركون الدعم بدرجة أعلى من الالتزام والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (Tenteriz & Tozkoparan, 2022, 214).

وعرف (Jameel & Hu, 2023, 4) الدعم القيادي المدرك بأنه أحد العوامل المؤثرة في سلوكيات العاملين داخل المنظمة، إذ يسهم إدراك الموظفين لدعم قادتهم في تعزيز الثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، وتقليل نية ترك العمل. وأوضح (عشري وآخرون، 2024: 64) أن هذا النوع من الدعم يعزز مرونة العاملين ويُساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث يشعر الموظفون الذين يدركون دعم القيادة بدرجة أعلى من الثقة والقدرة على مواجهة متطلبات العمل المختلفة. ويعرفه الباحثين بأنه إدراك العاملين لاهتمام القادة أو المشرفين المباشرين برفاهيتهم المهنية والشخصية، وتقدير مساهماتهم، إضافة إلى استعداد القادة لتقديم التوجيه والمساندة اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الدعم القيادي المدرك

تنبع أهمية الدعم القيادي المدرك من دوره الحيوي في تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين أدائهم داخل المنظمات، إذ يؤدي إدراك العاملين للدعم الذي يقدمه القائد إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الاستقرار التنظيمي (الأسدي، 2015، 23). كما يسهم في تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير الدعم المعنوي والمهني اللازم لإنجاز المهام بفاعلية (Sun, 2019, 4). ويعزز الدعم القيادي المدرك شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة، الأمر الذي يقلل من معدلات دوران العمل ونوايا ترك الوظيفة (الحداد، 2023، 31). كذلك يساعد في نشر السلوكيات التنظيمية الإيجابية، والحد من ظواهر الاحتراق النفسي والانسحاب الوظيفي (Tenteriz & Tozkoparan, 2022, 214)، فضلاً عن دوره في تمكين العاملين من التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة واستدامة نجاحها (الرويلي، 2024، 12).

أهداف الدعم القيادي المدرك

يهدف الدعم القيادي المدرك إلى توفير بيئة عمل داعمة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية من خلال تقديم التوجيه والإرشاد والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال (الحداد، 2023، 31). كما يسعى إلى تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تنمية شعورهم بالثقة والرضا الوظيفي (Jameel & Hu, 2023, 4). ويهدف كذلك إلى تعزيز التزام الموظفين بالمنظمة وتقوية روابطهم بها من خلال إظهار الاهتمام باحتياجاتهم المهنية والشخصية (Sun, 2019, 4). ومن الأهداف المهمة للدعم القيادي المدرك أيضاً مساعدة العاملين على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات التنظيمية، وتشجيعهم على تبني السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والمبادرة والإبداع، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الخطيب، 2022، 87).

أبعاد الدعم القيادي المدرك

تتفق معظم الدراسات ومن بينها (الرويلي، 2024)، (عبدالله، 2025)، (Smith & Lee, 2023)، (Johnson et al., 2022) على أن الدعم القيادي المدرك يتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

أ. **المكافآت التنظيمية:** يشير إلى إدراك الموظف لمدى تقدير المنظمة لجهوده من خلال المكافآت المادية وغير المادية، مثل الحوافز، الترقيات، وبرامج الاعتراف، والتي تعزز شعور الموظف بالانتماء والتحفيز (الرويلي، 2024: 15). وبين (عبدالله، 2025: 28) أن المكافآت العادلة تسهم في زيادة الالتزام والسلوك الإيجابي للموظفين. وعلى المستوى الدولي، تؤكد الدراسة (Smith & Lee, 2023: 47) أن نظم المكافآت العادلة تعمل على رفع أداء الموظفين وتحسين الولاء التنظيمي.

ب. **الدعم القيادي نفسه:** يمثل هذا البعد الدعم المباشر الذي يقدمه القائد للموظفين، ويشمل الاستماع، التوجيه، والتشجيع، مما يعزز شعور الموظف بالأمان والثقة في بيئة العمل (مصطفى، 2025: 36). وأكد (الرويلي، 2024: 18) أن الدعم القيادي الإيجابي يحسن العلاقات بين الموظفين والإدارة ويزيد دافعيتهم. وأشار (Johnson et al., 2022: 89) إلى أن القائد الذي يقدم دعم مباشر يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل مستويات التوتر.

ت. **العدالة الإجرائية:** يركز هذا البُعد على إدراك الموظف لعدالة السياسات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، مثل تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، وهو عامل رئيسي في بناء الثقة (عبدالله، 2025: 30). وأكدت (مصطفى، 2025: 40) أن العدالة الإجرائية تقلل من مشاعر الظلم وتحفز المشاركة الإيجابية. كما أن العدالة الإجرائية مرتبطة بارتباط مباشر برضا الموظفين وتحسين بيئة العمل (Smith & Lee, 2023: 47).

الديمومة التنظيمية:

مفهوم الديمومة التنظيمية وتعريفه:

تشير الديمومة إلى الاستمرارية على مدى طويل، سواء بالنسبة للأفراد أو الكيانات. وعند الحديث عن بقاء المنظمات لفترات أطول من العمر المتوقع لها، فإن متوسط العمر التنظيمي يتأثر بعدة عوامل، منها نوع المنظمة، حجمها، وخصائص الصناعة التي تعمل فيها (Ahn & Park, 2018, 2). وتعددت تعريف الديمومة التنظيمية حسب وجهات نظر الباحثين، حيث تناول كل منهم بُعدا محددا لاستمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات. وتعرف بأنها قدرة المنظمة على استمرار أنشطتها تحت نفس العلامة التجارية منذ تأسيسها (Esra, 2017, 17). وهي تحقيق الاستدامة والاستمرارية في العمل حتى بعد غياب المؤسسين الأصليين (Galadanchi & Bakar, 2018, 53). وهي البقاء على قيد الحياة والقدرة على الاستمرار رغم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنكسات المحتملة (Darna et al, 2018, 3). كما أنها تتعلق بتكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتطبيق استراتيجيات تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية والبيئية والاجتماعية على المدى الطويل، مع السيطرة على الآثار السلبية وغير المقصودة (Manzoor et al., 2019, 14). وهي قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل، من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على أدائها واستقرارها في ظل التغيرات البيئية المختلفة (Sahar et al., 2025, 82). **ويعرّف الباحثون الديمومة التنظيمية بأنها: حماية المنظمة من المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص الخارجية عبر التكيف مع البيئة.**

أهمية الديمومة التنظيمية:

تُعدُّ الديمومة التنظيمية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، إذ تُمكّن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية بدون أن تفقد هويتها أو أهدافها الرئيسية. تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات الاستدامة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق أداء مستدام عبر الزمن (Sahar et

al., 2025, 82). كما أنها تُساهم في تعزيز الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون والمستثمرون والعملاء والمجتمعات المحلية، لأن هذه الممارسات تعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية بجانب الأداء الاقتصادي (Flórez-Jimenez et al., 2024, 90). وأن الديمومة التنظيمية ترتبط بارتباط وثيق بالابتكار والتعلم التنظيمي، حيث تعمل ثقافة التعلم والتحسين المستمر على تعزيز القدرة التنافسية، ما يساعد المنظمات على تطوير حلول جديدة والتجاوب مع تحديات السوق المتجددة (Medne & Lapina, 2019, 52).

أهداف الديمومة التنظيمية:

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال الديمومة التنظيمية هو تحقيق توازن مستدام بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث تضمن المؤسسة استمرارها في خلق القيمة دون الإضرار بالموارد أو البيئة أو المجتمع (Sahar et al., 2025, 82). كما تهدف إلى تعزيز القيمة المقدَّمة لأصحاب المصلحة على المدى الطويل، من خلال استراتيجيات مستدامة تعزز رضا العملاء، وتحسّن رفاهية الموظفين، وضمان عائد مستقر للمستثمرين (Galadanchi & Bakar, 2018, 53). وتحسين استخدام الموارد الداخلية بكفاءة عالية وتقليل الهدر في العمليات، مما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي العام وتقليل التكاليف التشغيلية (Medne & Lapina, 2019, 52). **ويؤكد الباحثون أنها تسعى إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في الابتكار والتطور، عبر نهج متكامل يشجع التجربة والتعلّم والتعاون بين وحدات المنظمة المختلفة.**

أبعاد الديمومة التنظيمية:

يتناول هذا المحور أبعاد الديمومة التنظيمية، والتي تم تحديدها بالاعتماد على دراسة (Weitzman, 2014).

1. **التعلم التنظيمي:** يُعرف بأنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات، مثل البرامج التدريبية والتطويرية، التي تهدف إلى تعزيز المعارف والمهارات والخبرات، وتقوية الرؤية المشتركة للعاملين، بما يضمن التحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي (Ahn & Park, 2018, 2). كما يُعرف بأنه العمليات التي تمكن المنظمة من تطوير قدرات الموظفين للتعامل مع المتغيرات البيئية، وبالتالي دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بفعالية أكبر (Dess et al., 2012, 410). ويُعد هذا التعلم نتاج التفاعل بين المعرفة والمهارات والسلوكيات والتجارب والرؤية المشتركة والنظريات، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في العمليات والمنتجات التنظيمية، ويعزز قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق الاستدامة والبقاء طويل الأمد في سوق الأعمال (العبودي، 2020، 98). **ويرى الباحثون بأنة هي تعزيز فاعلية المنظمة والأفراد من خلال تمكينهم على التعرف السريع على المواقف المفاجئة واتخاذ القرارات الأنسب في ظل التغيرات البيئية.**
2. **الهوية التنظيمية**: تمثل الهوية التنظيمية والتماسك جانبين أساسيين في طبيعة المنظمة؛ حيث تساهمان في بناء شخصية المنظمة وتأثيرها في المجتمع الذي تعمل فيه. ويرتبط مفهوم الهوية التنظيمية بنظريات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (العبودي، 2020، 99). وتشير الهوية التنظيمية إلى الفهم الجماعي للأفراد العاملين لسمات المنظمة وإجراءاتها الأساسية والمستمرة في حياتها اليومية. وتُعد هذه السمات الجوهرية مصدراً للمزايا التنافسية؛ لأنها ترتبط بتاريخ المنظمة وتميزها عن منافسيها (Manzoor et al., 2019, 14). ويقوم القادة بتشكيل الهوية التنظيمية عبر ترسيخ القيم والمعتقدات والأحاسيس الأساسية التي توجه سلوكيات واتجاهات المنظمة. كما يتم تعزيز الهوية التنظيمية من خلال تفعيل الاتصال بين الأعضاء داخل المنظمة وخارجها، وحل النزاعات، ومعالجة المشكلات، وتجنب التهديدات. وهي مجموعة الخصائص والقيم الأساسية التي تعكس جوهر المنظمة وتميزها عن غيرها، من خلال وضوح رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، والتزامها بمبادئ الشفافية والنزاهة في تعاملاتها مع العملاء وأصحاب المصلحة (Sahar et al., 2025, 82). **ويُعرّف الباحثون الهوية التنظيمية بأنها مجموعة الروابط بين الأفراد المتحدين الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة أو لتلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية لأعضاء المنظمة.**
3. **السماح بالتفكير غير التقليدي:** يشير إلى العمليات الاستراتيجية داخل المنظمة التي تعزز البقاء طويل الأمد، حيث يؤدي الابتكار إلى تطوير سلع وخدمات جديدة تولّد مصادر إضافية للإيرادات وتدعم الديمومة التنظيمية. ويُعرّف الابتكار بأنه استخدام المنظمة لمهاراتها ومواردها لتطوير منتجات أو عمليات جديدة بهدف الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العملاء (Manzoor et al., 2019, 14). كما يُعرّف بأنه فكرة جديدة تُطبق لتطوير المنتج أو العملية أو الخدمة، وقد تتراوح تأثيراته من تحسينات بسيطة إلى تطويرات جوهرية تشمل الإنتاج، والهياكل التنظيمية، والتقنيات، والخطط والبرامج الإدارية، وأنظمة العمل المختلفة (Galadanchi & Bakar, 2018, 53). وهو توجه تنظيمي يهدف إلى دعم الإبداع والابتكار عبر توفير بيئة

عمل تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وغير تقليدية، بما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل (Sahar et al., 2025, 82). **ويؤكد الباحثون أنه يحسن الكفاءة والإنتاجية والجودة، ويزيد القدرة التنافسية والحصة السوقية، ويعزز الاستدامة والديمومة.**

الرشاقة الاستراتيجية:

يتسم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بالتنوع والاختلاف في التعريف تبعاً لاختلاف توجهات الباحثين والسياقات التي تناولتها الدراسات، مما أدى إلى تعدد تعريفاته وعدم وجود تعريف موحد له. وقد سعى العديد من الباحثين إلى توضيح هذا المفهوم، حيث اعتُبرت الرشاقة الاستراتيجية من العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات في البيئات الديناميكية غير المستقرة، إذ تعكس قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغيرات وإعادة توجيه استراتيجياتها لمواجهة تقلبات السوق (Weber & Tarba, 2014: 5). وفي السياق ذاته، نُظر إليها كأداة فعالة لإدارة التغيرات والمخاطر غير المتوقعة، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية (Vagnoni & Khoddami, 2016: 626). وأشار باحثون آخرون إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمة على تعديل مسارها الاستراتيجي دون الإخلال برؤيتها طويلة الأمد، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الحديث (Khoshnood & Nematizadeh, 2017: 221). كذلك، تم التأكيد على دورها في تحقيق التوازن بين الالتزام الاستراتيجي والمرونة في التعامل مع التغيرات والاضطرابات المتزايدة في البيئة (Ivory & Brooks, 2018: 354). وتُعرّف بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وابتكار طرق جديدة لخلق القيمة، واستكشاف الفرص واغتنامها بفعالية (Chang et al., 2023: 3). **ويمكن تعريفها بأنها: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في البيئة الخارجية، مع استثمار الفرص المتاحة بمرونة، من خلال التفكير الاستراتيجي الديناميكي وتطوير وتنفيذ استراتيجيات قابلة للتكيف المستمر.**

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تنبع أهمية الرشاقة الاستراتيجية من دورها الحيوي في مساعدة المنظمات على التكيف مع البيئات الديناميكية والمتغيرة بسرعة، إذ تمكنها من الاستجابة الفعالة للتغيرات التكنولوجية وتقلبات السوق، مما يعزز قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئات الأعمال شديدة التنافسية (Doz & Kosonen, 2010, 370). كما تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إعادة توجيه استراتيجياتها بسرعة واستغلال الفرص الناشئة قبل المنافسين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق ونتائج أفضل في الأسواق المتغيرة (Teece et al., 2016, 15). كذلك تدعم الرشاقة الاستراتيجية الابتكار وخلق القيمة عبر تطوير نماذج أعمال ومنتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتجددة (Weber & Tarba, 2014, 5). إضافة إلى ذلك، تساعد المنظمة على تعزيز مرونتها وقدرتها على إدارة المخاطر والأزمات والتعامل مع الاضطرابات غير المتوقعة بكفاءة، مما يحد من تأثيرها السلبي في الأداء التنظيمي ويعزز استمرارية الأعمال (Ivory & Brooks, 2018, 347).

أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تهدف الرشاقة الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية من خلال تبني استراتيجيات مرنة قابلة للتطوير والتعديل المستمر بما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة (Ivory & Brooks, 2018, 347). كما تسعى إلى تعزيز قدرة المنظمة على استشراف الفرص المستقبلية واستثمارها قبل المنافسين، فضلاً عن مواجهة التهديدات والتحديات غير المتوقعة بكفاءة عالية (Weber & Tarba, 2014, 5). وتهدف أيضاً إلى دعم الابتكار وتطوير نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة، فضلاً عن تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين إدارة المخاطر والأزمات بما يضمن تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية للمنظمة (Doz & Kosonen, 2010, 370).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تبنّى البحث مقياس (Oventhal, 2016) لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويُعد هذا المقياس من المقاييس الشاملة التي حظيت باتفاق نسبي بين الباحثين؛ كونه يجمع بين أهم الأبعاد التي تعكس الرشاقة الاستراتيجية بشكل متكامل.

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** تُعد من العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تعكس مدى وعي المنظمة وإدراكها للتغيرات البيئية كما تنعكس في تصورات العاملين داخلها، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر في مستوى رضاهم وأدائهم (Muhammad et al., 2020: 80). كما أن حالة عدم اليقين والتقلبات المستمرة في بيئة الأعمال قد تؤدي إلى إضعاف فاعلية التخطيط الاستراتيجي التقليدي، الأمر الذي يتطلب تعزيز الحساسية الاستراتيجية لضمان التكيف مع هذه المتغيرات (Hamed, 2023: 3). وتتمثل في قدرة المنظمة على جمع المعلومات من البيئة الخارجية وتحليلها وتفسيرها بفاعلية، بما

يمكّنها من اكتشاف الفرص والتهديدات واتخاذ قرارات استباقية مناسبة (Adim & Maclayton, 2021: 47). كما تعكس هذه الحساسية قدرة المنظمة على فهم التغيرات المحيطة وتعديل استراتيجياتها وعملياتها بما يتلاءم مع تلك التغيرات (Debelli et al., 2021: 4). **ويمكن تعريفها بأنها: قدرة المنظمة على إدراك وتحليل التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها من خلال تعديل استراتيجياتها وعملياتها بما يحقق التكيف والتميز.**

ب. **الالتزام الجماعي:** يُعد من المفاهيم الأساسية في الرشاقة الاستراتيجية، ويشير إلى وجود توافق وتفاهم مشترك بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية. وقد ارتبط هذا المفهوم في بداياته بفكرة وحدة القيادة التي أكد عليها (Doz & Kosonen, 2010)، ويسهم هذا التوافق في تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للفرص والتحديات دون التأثر بالخلافات الداخلية أو تضارب المصالح. ويعزز الالتزام الجماعي قدرة الفرق على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة بسرعة وكفاءة، فضلاً عن دعم إعادة هيكلة الموارد والعمليات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. ويُنظر إلى الالتزام الجماعي على أنه حالة نفسية وعقلية مشتركة تتجسد في الولاء التنظيمي واستعداد الأفراد لبذل الجهد الفكري والبدني لتحقيق أهداف المنظمة (Bentley, 2018: 23). كما يلعب دوراً مهماً في تعزيز التعلم التنظيمي، ونقل المعرفة، وتحسين الأداء، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، خاصة في البيئات التنافسية (Junni et al., 2015: 603). **ويُعرّفه الباحثون بأنه: درجة التوافق والالتزام المشترك بين أفراد المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال التعاون والثقة والتفاعل الإيجابي، بما يسهم في تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين الأداء التنظيمي.**

ت. **انسيابية الموارد:** هي قدرة المنظمة على جذب الموارد والمهارات والخبرات اللازمة واستثمارها بكفاءة بما يدعم استمراريتها ويعزز نموها وميزتها التنافسية (Elali, 2021: 5). وتشمل القدرة على إعادة هيكلة الموارد والمعرفة والقدرات التنظيمية بما يسهم في تطوير طرق جديدة لخلق القيمة (Clauss et al., 2019: 7). وترتبط بدرجة مرونة استخدام الموارد وتكييفها وفقاً للأهداف الاستراتيجية، حيث لا يقتصر الأمر على توافر الموارد، بل يتطلب القدرة على إعادة تخصيصها بفعالية استجابةً للتغيرات في الطلب والظروف البيئية (AlTaweel & Al-Hawary, 2021: 10). وتسهم في تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، مما يعزز كفاءتها التشغيلية ويدعم تحسين أدائها العام؛ حيث أثبتت الدراسات وجود تأثير إيجابي لهذا البعد في الأداء التنظيمي (Kitur & Kinyua, 2020: 14). **ويمكن تعريفها بأنها: قدرة المنظمة على إدارة مواردها وتوجيهها بمرونة وكفاءة من خلال إعادة تخصيصها وإعادة هيكلتها بما يحقق الاستجابة السريعة للتغيرات ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل وقت وجهد ممكنين.**

الجانب التطبيقي

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يُعد المقياس ثابتاً إذا تجاوزت قيمته (.70) في الدراسات الإنسانية. وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (.933)، وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. أما على مستوى المتغيرات، فقد سجل متغير الدعم القيادي المدرك أعلى معامل ثبات (.911)، يليه متغير الرشاقة الاسترتيجية (.905)، ثم متغير الديمومة التنظيمية (.897)، وجميعها قيم معنوية عند مستوى (.05). وبناءً على ذلك، يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام وإمكانية الاعتماد على نتائجها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

الجدول (1) قياس ثبات استبانة البحث

المتغير	عدد العبارات	قيمة الثبات
الدعم القيادي المدرك	12	.911
الديمومة التنظيمية	12	.897
الرشاقة الاسترتيجية	12	.905
جميع عبارات الاستبانة	**36**	**.933**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتناول هذا المحور عرض وصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، وذلك وفق الفقرات الآتية:

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

تمثل نتائج الجدول (3) وصف للخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث في المصارف الخاصة المبحوثة، ويمكن عرضها كما يأتي:

أ. **الجنس:** أظهرت نتائج التوزيع أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (56.5%) وبعدد (N=70)، في حين بلغت نسبة الإناث (43.5%) وبعدد (N=54). وتشير هذه النتائج إلى أن المصارف الخاصة المبحوثة تعتمد بدرجة أكبر على الذكور مقارنة بالإناث في الوظائف الادارية.

ب. **العمر:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (31–40 سنة) سجلت أعلى نسبة بلغت (41.1%) بعدد (N=51)، تلتها الفئة (20–30 سنة) بنسبة (36.3%) بعدد (N=45)، في حين جاءت الفئة (41–51 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (22.6%) بعدد (N=28). وتشير هذه النتائج إلى ان غلبة ترجح الى الفئات الشابة، والتي يعكس مستوى عالٍ من الحيوية والاستعداد للعمل في القطاع المصرفي.

ت. **التحصيل الدراسي:** بينت النتائج أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون الغالبية بنسبة (85.5%) بعدد (N=106)، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم (6.5%) بعدد (N=8) وحملة الدراسات العليا (8.1%) بعدد (N=10). ويعكس ذلك تنوع في المؤهلات العلمية لدى العاملين في المصارف.

ث. **عدد سنوات الخدمة:** أظهرت نتائج التحليل أن الفئة (5–10 سنوات) تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بواقع (44.4%) وبعدد (N=55)، تلتها فئة (11 – 15 سنة) بنسبة (27.4%) وبعدد (N=34). وجاءت فئة (أكثر من 15 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (21.0%) وبعدد (N=26)، في حين سجلت فئة (أقل من 5 سنوات) أدنى نسبة بلغت (7.3%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة، بما يعزز قدرتهم على تقديم إجابات دقيقة وواقعية.

الجدول (2) البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	56.5
	أنثى	54	43.5
العمر	20 – 30 سنة	45	36.3
	31 – 40 سنة	51	41.1
	41 – 50 سنة	28	22.6
التحصيل الدراسي	دبلوم	8	6.5
	بكالوريوس	106	85.5
	ماجستير ودكتورا	10	8.1
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	7.3
	5 – 10 سنة	55	44.4
	11 – 15 سنة	34	27.4
	أكثر من 15 سنة	26	21.0
المجموع		124	**%100**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

وصف متغيرات البحث:

خُصصت هذه الفقرة لوصف متغيرات البحث وأبعادها بالاعتماد على آراء أفراد عينة البحث في المصارف الخاصة في أربيل، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

1. وصف متغير الدعم القيادي المدرك

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

بلغت المعدل العام للوسط حسابي للدعم القيادي المدرك (4.27) وهي قيمة مرتفعة وجاءت في الترتيب الثالث على مستوى متغيرات البحث وبانحراف معياري كلي بلغ (0.750)، وبأهمية نسبية (85.4%) وكما يلي:

أ. **وصف بُعد المكافئات المنظمية:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد المكافئات المنظمية قد بلغ (3.94) مع انحراف معياري (.859) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (78.8%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثالث على مستوى أبعاد متغير الدعم القيادي المدرك. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يعتمد المصرف تقييم الأداء السنوي لتحديد المكافآت بشكل عادل وشفاف)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (.787).

ب. **وصف بُعد الدعم القيادي نفسه:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد الدعم القيادي نفسه قد بلغ (4.41) مع انحراف معياري (.696) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (88.2%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثاني على مستوى أبعاد متغير الدعم القيادي المدرك. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يقدّر المصرف المجهودات الإضافية المبذولة لتحقيق كفاءة العمل)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (.642).

ت. **وصف بُعد العدالة الإجرائية:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد العدالة الإجرائية قد بلغ (4.45) مع انحراف معياري (.697) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (89.0%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الاول على مستوى أبعاد متغير الدعم القيادي المدرك. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يسعى المصرف لتطبيق إجراءات عادلة وشفافة في جميع عمليات التقييم والتحفيز)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (.638).

الجدول (3) وصف عبارات متغير الدعم القيادي المدرك

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
يدرك المصرف أن الحصول على المكافآت مرتبط بالأداء المتميز والاستثنائي.	4.34	.710	87.0	2
يسعى المصرف لاعتماد وسائل التحفيز المادي والمعنوي لتعزيز دافع الإنجاز.	3.60	.834	72.0	3
يستجيب المصرف لمقترحات الموظفين المتعلقة بالمكافآت المعنوية.	3.46	1.107	69.2	4
يعتمد المصرف تقييم الأداء السنوي لتحديد المكافآت بشكل عادل وشفاف.	4.35	.787	87.0	1
بُعد المكافئات المنظمية	**3.94**	**.859**	**78.8**	**الثالث**
يشجع المصرف الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء ويقدم الدعم لها.	4.36	.736	87.2	3
يدعم المصرف مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية ويشجعها باستمرار.	4.46	.691	89.2	2
يقدّر المصرف المجهودات الإضافية المبذولة لتحقيق كفاءة العمل.	4.55	.642	91.0	1
يسعى المصرف لتعزيز ثقافة التحفيز المستمر بين الموظفين من خلال دعم القادة.	4.28	.716	85.6	4
بُعد الدعم القيادي نفسة	**4.41**	**.696**	**88.2**	**الثاني**
يحاول المصرف فهم انطباعات الموظفين حول الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.	4.50	.618	90.0	2
يسعى المصرف لتطبيق إجراءات عادلة وشفافة في جميع عمليات التقييم والتحفيز.	4.59	.638	91.8	1

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

يضمن المصرف العدالة في تقييم الأداء من قبل الرؤساء المباشرين.	4.25	.852	85.0	4
يتيح للموظفين الاعتراض على القرارات الصادرة عن رؤسائهم عند الحاجة.	4.48	.681	89.6	3
بُعد العدالة الإجرائية	**4.45**	**.697**	**89.0**	**الاول**
المعدل العام للدعم القيادي المدرك	**4.27**	**.750**	**85.4**	**3**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

2. وصف متغير الديمومة التنظيمية

بلغت المعدل العام للوسط حسابي للديمومة التنظيمية (4.41) وهي قيمة مرتفعة وجاءت في الترتيب الثاني على مستوى متغيرات البحث وبانحراف معياري كلي بلغ (0.646)، وبأهمية نسبية (88.2%) وكما يلي:

أ. **وصف بُعد التعلم التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد التعلم التنظيمي قد بلغ (4.29) مع انحراف معياري (.648) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (85.8%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثالث على مستوى أبعاد متغير الديمومة التنظيمية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يشجع المصرف تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (.568).

ب. **وصف بُعد الهوية التنظيمية:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد الهوية التنظيمية قد بلغ (4.39) مع انحراف معياري (.654) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (87.8%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثاني على مستوى أبعاد متغير الديمومة التنظيمية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يتمتع المصرف بسمعة متميزة تعكس رسالته وأهدافه بين المصارف الأخرى)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (.605).

ت. **وصف بُعد السماح بالتفكير غير التقليدي:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد السماح بالتفكير غير التقليدي قد بلغ (4.56) مع انحراف معياري (.637) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (91.2%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الاول على مستوى أبعاد متغير الديمومة التنظيمية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يعتمد المصرف على الحلول المبتكرة في معالجة المشكلات الطارئة)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (.463).

الجدول (4) وصف عبارات متغير الديمومة التنظيمية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
يحرص المصرف على إقامة دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات العاملين.	4.32	.645	86.4	2
يشجع المصرف تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية.	4.40	.568	88.0	1
يدعم المصرف تقديم الأفكار والمقترحات من قبل الموظفين لتطوير العمليات المصرفية.	4.19	.695	83.8	4
يقوم المصرف بإجراء تحسينات مستمرة على خدماته المصرفية بما يحقق رضا العملاء.	4.26	.685	85.2	3
بُعد التعلم التنظيمي	**4.29**	**.648**	**85.8**	**الثالث**
يتمتع المصرف بسمعة متميزة تعكس رسالته وأهدافه بين المصارف الأخرى.	4.50	.605	90.0	1
يحرص المصرف على التعريف بنفسه وخدماته بهدف تعزيز مكانته في السوق المصرفي.	4.35	.710	87.0	3

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

يسود التعاون والعمل الجماعي بين موظفي المصرف بما يعزز الأداء المنظمي.	4.31	.640	86.2	4
يلتزم المصرف بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع تعاملاته مع العملاء.	4.42	.664	88.4	2
بُعد الهوية التنظيمية	**4.39**	**.654**	**87.8**	**الثاني**
يشجع المصرف الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتطوير الخدمات المصرفية.	4.68	.558	93.8	2
أساهم في تقديم مقترحات مبتكرة لتحسين الأداء في القسم الذي أعمل فيه.	4.32	.924	86.4	4
يعتمد المصرف على الحلول المبتكرة في معالجة المشكلات الطارئة.	4.69	.463	93.8	1
يوفر المصرف بيئة عمل داعمة للإبداع وتنمية روح المبادرة لدى الموظفين.	4.55	.603	91.0	3
بُعد السماح بالتفكير غير التقليدي	**4.56**	**.637**	**91.2**	**الاول**
المعدل العام للديمومة التنظيمية	**4.41**	**.646**	**88.2**	**2**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

3. وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية

بلغت المعدل العام للوسط حسابي للرشاقة الاستراتيجية (4.59) وهي قيمة مرتفعة وجاءت في الترتيب الاول على مستوى متغيرات البحث وبانحراف معياري كلي بلغ (0.569)، وبأهمية نسبية (91.8%) وكما يلي:

أ. **وصف بُعد الحساسية الاستراتيجية:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد الحساسية الاستراتيجية قد بلغ (4.64) مع انحراف معياري (538.) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (92.8%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الاول على مستوى أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يسعى المصرف لتحديد المهارات والمعرفة الأساسية لتلبية احتياجات العملاء)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (457.).

ب. **وصف بُعد الالتزام الجماعي:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد الالتزام الجماعي قد بلغ (4.60) مع انحراف معياري (561.) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (92.0%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثاني على مستوى أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يوضح المصرف أهدافه العامة بفعالية لأعضاء الفريق)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (489.).

ت. **وصف بُعد إنسيابية الموارد:** تشير النتائج إلى أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لعبارات بُعد إنسيابية الموارد قد بلغ (4.53) مع انحراف معياري (610.) وأن الأهمية النسبية لهذه البُعد بلغ (90.6%) وهي قيمة مرتفعة كما جاءت في المركز الثالث على مستوى أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية. وتبين أن العبارة التي تنص على: (يسعى المصرف لإدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهدافه)، حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (550.).

الجدول (5) وصف عبارات متغير الرشاقة الاستراتيجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
يسعى المصرف لاستخدام البيانات الداخلية لتحسين أدائها الاستراتيجي.	4.60	.523	92.0	3
يقوم المصرف بتحديد توجهه الاستراتيجي للتميّز عن المصارف الأخرى.	4.54	.715	90.8	4
يسعى المصرف لتحديد المهارات والمعرفة الأساسية لتلبية احتياجات العملاء.	4.74	.457	94.8	1

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website

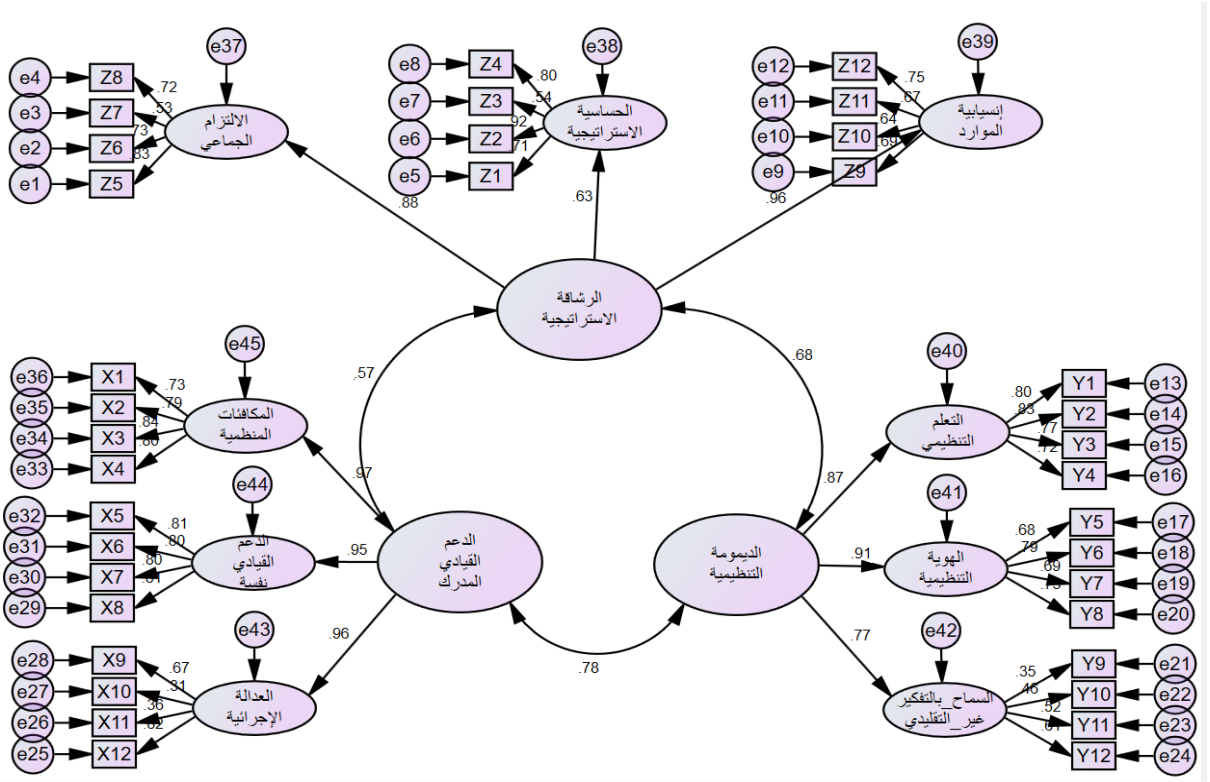
يخصص المصرف الموارد لتحسين العمليات التي تضيف قيمة للعملاء.	4.70	.459	94.0	2
بُعد الحساسية الاستراتيجية	**4.64**	**.538**	**92.8**	**الاول**
يسعى المصرف لاستخدام الهدف المشترك لتوجيه قراراته في إدارة الأعمال.	4.61	.505	92.2	2
يوضح المصرف أهدافه العامة بفعالية لأعضاء الفريق.	4.67	.489	93.4	1
يضمن المصرف مشاركة العاملين في مناقشة الاستراتيجيات وتقديم الملاحظات.	4.56	.757	91.2	4
يشجع المصرف التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.	4.59	.494	91.8	3
بُعد الالتزام الجماعي	**4.60**	**.561**	**92.0**	**الثاني**
يسعى المصرف لإدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهدافه.	4.62	.550	92.4	1
يعيد المصرف تخصيص الموارد المالية استجابة لمتطلبات العمل المتغيرة.	4.60	.649	92.0	2
ينقل المصرف الموارد المادية وفق تغيرات متطلبات العمل.	4.50	.577	90.0	3
يسعى المصرف لتقليل الاحتكاك والتأخير في استخدام الموارد لتحقيق نتائج أفضل.	4.42	.664	88.4	4
بُعد إنسيابية الموارد	**4.53**	**.610**	**90.6**	**الثالث**
المعدل العام للرشاقة الاستراتيجية	**4.59**	**.569**	**91.8**	**1**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

اختبار فرضيات علاقات الارتباط:

بهدف اختبار الفرضيات (الاولى، والثانية، والثالثة) تم الاعتماد على قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين متغيرات البحث الثلاث بهدف قبولها أو رفضها وباستخدم البرنامج الإحصائي (AMOS-24). وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الدعم القيادي المدرك والديمومة التنظيمية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (**.777)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (.000). تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لصور الدعم القيادي المدرك (المتمثلة في المكافآت المنظمية، الدعم القيادي المباشر، والعدالة الإجرائية)، يساهم ذلك بشكل فعال ومباشر في تعزيز أبعاد الديمومة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الهوية التنظيمية، والسماح بالتفكير غير التقليدي). كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الديمومة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية، بقيمة معامل ارتباط بلغت (**.685)، وبمستوى دلالة (.000). تعكس هذه النتيجة الدور الايجابي الذي تلعبه استدامة الموارد البشرية والمعرفية داخل المصارف في تمكينها من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتعزيز قدرتها على التحسس الاستراتيجي وانسيابية الموارد والالتزام الجماعي، والتي يرفع من مستوى رشاقتها التنافسية. كما تشير النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي المدرك والرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة المعامل (**.570) عند مستوى دلالة (.000). وتؤكد هذه النتيجة أن الرشاقة الاستراتيجية للمصارف الخاصة لا تتحقق بمعزل عن البيئة الداعمة التي توفرها القيادة، حيث يمثل الدعم القيادي حجر الزاوية في تحفيز الموظفين نحو تبني توجهات استراتيجية مرنة ومبتكرة. وهذه المعطيات يدعم فرضيات البحث الثلاث وقبولها ويؤكد أهمية الاستثمار في السلوكيات القيادية لضمان بقاء المصرف واستجابتها للمتغيرات.

RJH Raparin Journal of Humanities
A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website



شكل (2) العلاقة بين متغيرات البحث الثلاث على المستوى الكلي

المصدر: إعداد الباحثين من خلال (AMOS)

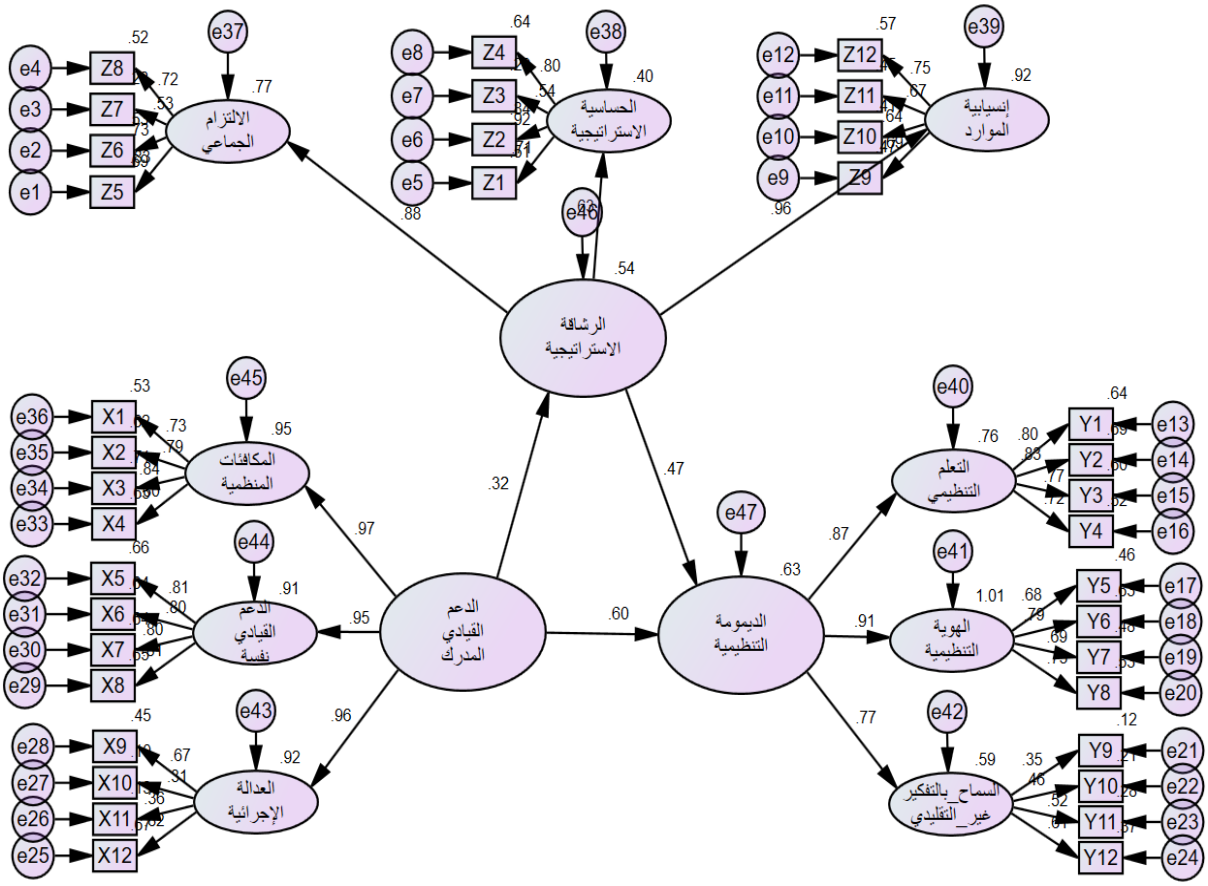
اختبار فرضيات التأثير المباشر والغير المباشر:

تُشير مخرجات النموذج الهيكلي (Structural Model) من خلال المعادلة الهيكلية (SEM) الظاهرة في الشكل ادناه بوجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي للدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (.604)، وهذا يدل على أن قيادة المصارف المبحوثة تتبنى استراتيجيات (الدعم والعدالة الإجرائية والمكافآت) والتي تخلق بيئة تنظيمية مستقرة تساهم في تعزيز الهوية التنظيمية والتعلم المستمر، مما يرفع من قدرة المصرف على الاستمرار والبقاء وديمومتها، وان النسبة (60.4%) تشير الى أن الدعم القيادي يفسر جزءاً كبيراً من التباين الحاصل في مستوى الديمومة التنظيمية.

وكشفت المخرجات عن وجود تأثير مباشر للدعم القيادي المدرك في الرشاقة الاستراتيجية بمعامل مسار بلغت (.325)، تعكس هذه النتيجة دور القيادة في تحفيز المرونة الاستراتيجية. فالدعم القيادي المدرك يوفر الموارد والثقة اللازمة لتمكين المصرف من التحسس الاستراتيجي السريع للمتغيرات البيئية وتطويع الموارد بانسيابية عالية. كما أثبتت النتائج بوجود تأثير إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في الديمومة التنظيمية بقيمة معامل مسار بلغت (.469)، بمعنى أن المصارف تمتلك قدرات رشيقة كالالتزام الجماعي وانسيابية الموارد وتكون قادرة أكثر على تحقيق الديمومة.

أما فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، فقد تم احتساب التأثير غير المباشر للدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية من خلال حاصل ضرب معامل المسار بين المتغيرات، إذ بلغ (15% =47. X 0.32)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير غير مباشر معنوي. وبمقارنة هذا التأثير مع التأثير المباشر البالغ (60%)، يتضح أن التأثير الكلي للدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية يصل إلى (75%). وهذا يعني أن وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط قد ساهم في تعزيز تأثير الدعم القيادي المدرك في الديمومة التنظيمية. يتضح مما سبق أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب كمتغير وسيط جزئي في هذه العلاقة، وهذا يعني أن الدعم القيادي لايعزز الديمومة بشكل مباشر فحسب، بل يقوم أيضاً بتمكين الرشاقة الاستراتيجية التي تعمل بدورها كعنصر إضافي في تعزيز الديمومة. وإن ارتفاع التأثير الكلي إلى (75%) يؤكد قوة النموذج المقترح وفعالية المسارات المفترضة في تفسير الظاهرة قيد البحث. اما قيمة معامل التفسير (R2) فقد بلغت (0.631) وهذا يعني أن الدعم القيادي المدرك والرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (63.1%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز الديمومة التنظيمية، وأما النسبة المتبقية البالغة (36.9%) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في البحث، وهذه المعطيات يدعم قبول الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة للبحث.

RJH Raparin Journal of Humanities A Peer Reviewed Journal
DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130
RJH Website



الشكل (3) مخرجات النموذج الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (AMOS-24).

الاستنتاجات:

1- بينت النتائج أن المصارف تتبنى ممارسات إدارية قائمة على أسس موضوعية في إدارة المكافآت، وتعتمد على تقييم الأداء السنوي كأداة رئيسة لضمان التوزيع العادل والشفاف للحوافز، مما يعزز إدراك العاملين لوجود دعم قيادي حقيقي يهتم بمصالحهم المهنية ويكافئ جهودهم بشكل عادل.

2- أظهرت النتائج أن المصارف تمتلك مقومات الديمومة التنظيمية؛ إذ تعمل تلك المصارف على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في جودة الخدمات المصرفية.

3- دلت النتائج على أن المصارف تتمتع بهوية تنظيمية واضحة مدعومة بسمعة متميزة تعكس رسالتها وأهدافها في البيئة التنافسية. فضلاً عن ذلك، فإن تبنيها للتفكير غير التقليدي والاعتماد على الحلول المبتكرة في معالجة المشكلات الطارئة يعكس قدرتها على التكيف والاستجابة الفاعلة للتغيرات.

4- أشارت النتائج إلى أن المصارف تتبنى ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بمستويات مرتفعة، من خلال تحديد المهارات والمعرفة اللازمة لتلبية احتياجات العملاء، وترسيخ الالتزام الجماعي عبر وضوح الأهداف العامة وتواصلها الفعّال بين أعضاء الفريق، فضلاً عن تحقيق انسيابية الموارد من خلال إدارتها بصورة مرنة وكفوءة بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

5- أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث؛ إذ يرتبط الدعم القيادي المدرك بشكل معنوي بكلٍ من الرشاقة الاستراتيجية والديمومة التنظيمية، كما ترتبط الرشاقة الاستراتيجية بدورها بعلاقة ارتباط معنوية بالديمومة التنظيمية، مما يدل على أن تعزيز سلوكيات الدعم القيادي يساهم في تنمية قدرات المصارف على الاستجابة والتكيف عبر الرشاقة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في استمرارية الأداء واستدامته.

DOI:10.26750
e-ISSN: 2522-7130

6- أظهرت النتائج أن لكلٍ من الدعم القيادي المدرك والرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً مباشراً في تعزيز الديمومة التنظيمية بشكل منفصل، مما يؤكد أن السلوكيات القيادية الواعية والمتسقة، إلى جانب قدرة المصارف على التكيف المرن وإدارة الموارد بفعالية، تسهمان بشكل مباشر في استقرار الأداء وديمومته.

7- بينت النتائج أن الدعم القيادي المدرك يؤثر بشكل معنوي في الديمومة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، ويُفسَّر ذلك بأن السلوكيات الداعمة للقيادة تساهم في تعزيز قدرة المصارف على التكيف والمرونة التشغيلية، وهو ما يعزز استقرار أنشطة المصرف واستدامته على المدى الطويل.

التوصيات:

1. تعزيز سلوكيات الدعم القيادي المدرك من خلال ترسيخ نظام متكامل للمكافآت التنظيمية قائم على الاستجابة الفاعلة لمقترحات الموظفين، وتعزيز ثقافة التحفيز المستمر، وضمان العدالة الإجرائية في تقييم الأداء، بإنشاء قنوات رسمية ومنتظمة لاستقبال مقترحات العاملين المتعلقة بالمكافآت المعنوية وتحليلها ودمج المناسب منها في سياسات الحوافز.
2. ضرورة ترسيخ بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار من خلال تفعيل آليات الاستجابة لمقترحات العاملين، وتعزيز ثقافة التحفيز المستمر، وضمان العدالة في تقييم الأداء بما يدعم أبعاد الديمومة التنظيمية.
3. العمل على تطوير ممارسات الحساسية الاستراتيجية وترسيخ الالتزام الجماعي، عبر مواءمة المهارات والمعرفة مع احتياجات العملاء، وتوسيع مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجيات ومناقشتها، وربطها ببرامج تطوير الكفاءات والتدريب المستهدف.
4. اعتماد نظام تقييم أداء موضوعي يستند إلى مؤشرات واضحة وقابلة للقياس والمراجعة، من شأنه أن يعزز التوافق الاستراتيجي، ويقوي الالتزام الجماعي، يدعم الرشاقة الاستراتيجية.
5. تعزيز انسيابية الموارد بوصفها أحد المرتكزات الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، من خلال تقليل مستويات الاحتكاك والتأخير في استخدام الموارد بما يدعم سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء عبر إعادة تصميم العمليات التشغيلية لتبسيط تدفقات العمل وتقليل التعقيد التنظيمي.
6. تدريب القيادات الإدارية في المصارف على تعزيز التعاون والتواصل بشكل فعال، وإشراك الموظفين في مناقشة الاستراتيجيات، وإدارة الموارد بمرونة، مع قياس الأداء وربط النتائج بمبادرات تحسين مستمرة لضمان استجابة أسرع للتغيرات البيئية.

المصادر:

المصادر العربية

الأسدي، أ. ع. (2015). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(31)، 23–27.

الحداد، س. م. (2023). دور الدعم القيادي في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية الحديثة، 15(1)، 31–35.

الخطيب، ع. ف. (2022). أثر القيادة المدركة في تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية والتنموية، 8(2)، 87–92.

الرويلي، ن. ف. (2024). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على أمانة منطقة الحدود الشمالية. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 12–15.

العبودي، م. ع. (2020). السلوكيات العفوية في مكان العمل وعلاقتها بالديمومة التنظيمية في سياق التأثير التفاعلي للتلوث الثقافي: دراسة حالة في مستشفى الكفيل التخصصي، محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

عشري، ت. م.، ومحمد، س. ك.، وكريم، أ. (2024). تأثير الدعم القيادي المدرك على مرونة الموظفين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(1)، 60–70.

مصطفى، س. (2025). القيادة والدعم المباشر وتأثيرهما على رضا الموظفين. عمان: دار الجامعة الحديثة.

المصادر الاجنبية:

Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management, 6*(1), 46-70.

Ahn, S.Y., & Park, D.J. (2016). Corporate social responsibility and corporate longevity: The mediating role of social capital and moral legitimacy in Korea. Journal of Business Ethics, 150(1), 117–134. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3074-2

AlTaweel, I.R., & Al-Hawary, S.I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, *13*(14), 7564.

Bentley, T. (2018). *The Color of Commitment: Social Change, the Development of Collective Commitment toward Collective Action, and the Negotiation of Race* (Doctoral dissertation).

Chen, Y., & Huang, J. (2021). Cognitive training and professional development in organizational health. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 59–74.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, *68*(3), 767-784.

Darna, N., Sule, E. T., Kusman, M., & Yunizar, Y. (2018). The effect of organizational environment on knowledge management and organizational culture and the implications on organizational survival: A survey based on leaders' perception at private higher education in West Java Province. Sustainable Collaboration in Business.

Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness–ability paradox of family firms. *Journal of International Management, 27*(1), 100739. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2012). *Strategic management: Creating competitive advantages* (6th ed., pp. 4–31). McGraw-Hill.

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

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, Ivan L., & Rhoades, Linda. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8. 1-13.

Esra, D. İ. L. (2014). Stratejik başarı göstergesi olarak örgütsel uzun ömürlülük: Kavramsal ve kuramsal bir tartışma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 9(2), 15–24.

Faeq, D.K., Abdulla, D.F., Sadq, Z.M. (2021). Role of Servant Leadership in Achieving and Developing Employee's Career Satisfaction and Intention to Remain with the Organization. *Ecoforum Journal*. 10(1): 1-6.

Flórez-Jimenez, M., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: A review of the academic traditions connecting them. Review of Managerial Science, 19(1), 67–104. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3

Galadanchi, H., & Bakar, L. J. (2018). A study of factors that support longevity of business enterprises. Journal of Business and Management, 20, 53–59. https://doi.org/10.7176/jbm/20-53

Hamed, S. A. (2023). The role of strategic sensitivity in sustainable competitive advantage. *International Journal of Professional Business Review, 8*(7), 53.

Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. Business Strategy and the Environment, 27(2), 347–361. https://doi.org/10.1002/bse.2007

Jameel, A., & Hu, W. (2023). *Authentic leadership and employee retention: The mediating role of perceived supervisor support*. Frontiers in Psychology, 14, 1–9.

John Smith, & Alice Lee. (2023). *Organizational rewards and employee motivation: A contemporary perspective.* Journal of Human Resource Management, 58(2), 45–60.

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, *26*(4), 596-616.

Kitur, T., & Kinyua, G. M. (2020). An Empirical Analysis of the Relationship between Resource Fluidity and Firm Performance: A Perspective of Tours and Travel Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, *7*(11), 13-21.

Mantak, S. O., Wali, A. I., & Sadq, Z. M. (2019). The role of training and empowering human resources strategies on enhancing the capabilities of strategic innovation. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 2*(1), 98–108. https://doi.org/10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. Sustainability, 11(8), 2263.

Medne, A., & Lapina, I. (2019). Sustainability and continuous improvement of organization: Review of process-oriented performance indicators. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(3), 49. https://doi.org/10.3390/joitmc5030049

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. *Journal Name, 4*(4), 76–103.

Oventhal, D. G. (2016). Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the U.S. power sports industry (Doctoral dissertation, Capella University).

Johnson, P., Li Wang, & Rachel Davis. (2022). *Direct leadership support and employee engagement: Evidence from multinational firms.* International Journal of Management Studies, 34(4), 85–101.

Sadiq, Z. M., & Abdulla, D. F. (2024). The role of supportive leadership in promoting job enrichment: An analytical study of the perspectives of a sample of workers in private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 6*(2), 169–191. https://doi.org/10.14500/kujhss.v6n2y2023.pp169-191

Saeed, A.A. & Sadq, Z.M., (2026). The Role of Wise Leadership in Strategic Sovereignty: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Several Private Hospitals in Erbil, Kurdistan Region of Iraq. . *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 9*(1), 339–354. https://doi.org/10.14500/kujhss.v9n1y2026.pp339-354

Sahar, R., Jahid, M. A., Fauzi, H., & Rashid, M. U. (2025). Organizational sustainability in the face of digital transformation with a bibliometric and content analysis for future research agenda. Discover Sustainability, 6, Article 1383. https://doi.org/10.1007/s43621-025-02188-4

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 58(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section. California Management Review, 56(3), 5–12. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5

Weitzman, F. (2014). Organizational longevity as a predictor of organizational learning, organizational identity, organizational innovation, and fiscal conservatism (Doctoral dissertation, Colorado State University). Colorado, USA.