



مجلة البحوث المالية والتجارية  
المجلد (24) - العدد الأول - يناير 2023



أثر الرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على  
مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة.

**The impact of organizational agility on the  
competitiveness of organizations: a study applied to the  
factories of the Industrial Zone in New Damietta**

إعداد

باهى محمد طاهر صيام

مرشح لدرجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف

دكتور/ السيد أحمد فتحي حسيب

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الله الهنداوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة بورسعيد

كلية التجارة - جامعة دمياط

2022-10-17

تاريخ الإرسال

2022-11-22

تاريخ القبول

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



## الملخص

استهدف البحث معرفه تأثير الرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية، ولتحقيق ذلك الهدف تم بحث التأثيرات المباشرة لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق)، على القدرة التنافسية بأبعادها الثلاثة، (الجودة، التميز، الكفاءة).

وتم اجراء البحث على عينه من 305 من المدراء والمدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتم تحليل البيانات احصائيا وأشارت نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد القياسي إلى أن الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمة.

## كلمات مفتاحيه

(الرشاقة التنظيمية، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق، القدرة التنافسية)

## **Abstract**

**The research aims to define the impact of organizational agility on competitiveness. In order to achieve this goal, the researcher has examined the direct effects of the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, application agility), on competitiveness with its three dimensions (quality, distinction, and efficiency).**

**The research was based on a sample of 305 managers, chief executives, along with their assistants, and heads of departments concerned, who work for the factories of the Industrial Zone in New Damietta.**

**The results of the standard multiple linear regression test indicated that the three dimensions of organizational agility had a positive impact on the organization's competitiveness.**

## **Keywords**

**(Organizational Agility, sensing agility, decision-making agility, application agility, Competitiveness)**



## مقدمه

تواجه منظمات الاعمال الحالية بيئة تمتاز بالتعقيد والتغيرات السريعة والديناميكية، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث نتيجة للعولمة والتطورات التكنولوجية وثورته المعلومات التي أدت إلى ظهور حاله من عدم اليقين وعدم الاستقرار البيئي، وصعوبة التنبؤ، مما قامت بالتأثير على القدرة التنافسية لبعض المنظمات حيث تمثل القدرة التنافسية مصدر بقاء ونمو المنظمات وتحظى القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي والإقليمي حتى أصبحت القدرة التنافسية في الوقت الراهن تحتل الصدارة، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات ومؤشرات، واستراتيجيات حتى بعض الدول تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد عناصر التي تهدد الامن القومي للبلاد مثل الولايات المتحدة الأمريكية، (سيد، 2018 ص 353).

ولذلك فرض على تلك المنظمات إعادة تنظيم هياكلها الإنتاجية، وتحسين كفاءتها واعاده النظر والتفكير في نظم الإنتاج والإدارة والتسويق كما أدت إلى احداث تغيير كبيره في الأداء والانتقال من الأداء التقليدي إلى استخدام الاليات الحديثه والأفكار الجديدة والابتكار حيث انها أكثر فاعليه وكفاءه في التعامل مع ظروف السوق المضربة وحالات عدم اليقين (المصري، عابدين 2017).

وأصبح مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهومًا هامًا لعلماء المنظمات من حيث إنها تمثل ضرورة حتمية لنجاح المنظمات، حيث تمكن المنظمات من تحقيق القدرة التنافسية من خلال الكشف، والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وبراعة منتظمة، وكذلك تركز الرشاقة التنظيمية على التغيير المستمر، وليست قاصره على التغييرات التي تعالج السوق في الوقت الحالي، وتسمح الرشاقة للمنظمة للرد في أكثر من ذلك في الوقت المناسب بطريقة فعالة ومستدامة في ظل وظروف السوق الجديدة (Najrani.,2016 op.cit., p11).

فالرشاقة هي في الأساس فكرة شاملة، بشكل رئيسي حول القدرة على التكيف، والتي يتم تحقيقها من خلال القدرة على الكفاءة في اعاده التشكيل (Mishra et al,2014).

تعتبر الرشاقة أساس التنافس، لأنها تمكن المنظمات من القدرة على التعديل لتلبية احتياجات عملائها بسرعة هائلة (Vaishnavi V,et al, p 2373).

ومن هنا جاءت مشكله البحث التي تعتمد على متغيرين رئيسين هما الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية على اعتبار ان عدم اتباع الرقابة التنظيمية تؤدي إلى تدهور اوضاع المنظمة وبالتالي تصل إلى حالة ضعف القدرة التنافسية

وتم تطبيق البحث على المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بمحافظة دمياط حيث ان اغلب مصانع المنطقة الصناعية تعمل في تصنيع الأثاث الخشبي وباقي الصناعات الأخرى تصنع مستلزمات انتاج لتصنيع الأثاث الخشبي، ونظرا للتغيرات الشديدة التي حدثت في هذا القطاع من كثرة المنافسين وخاصة زيادة الواردات من الأثاث الخشبي من تركيا والصين مما أدى إلى ضعف القدرة التنافسية لها وانخفاض الصادرات.

### أولاً: مشكله البحث

يوجد قصور في القدرة التنافسية لمصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة نتيجة لضعف إدراك أصحاب المصانع والنواب والمديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام لأبعاد الرقابة التنظيمية على مستوى المصانع محل البحث، ومن ثم يمكن تلخيص مشكله البحث في التساؤل التالي: -

"إلى أي مدى تؤثر الرقابة التنظيمية في القدرة التنافسية للمنظمة".

ولذلك يتم التعبير عن المشكله الأساسية للبحث بالتساؤلات التالية: هل يوجد تأثير للرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية؟

### ثانياً: أهداف البحث

1. قياس تأثير الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية.
2. وضع مجموعه من التوصيات تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل اهميه البحث فيما يلي: -

1. تنبع أهمية البحث من كون موضوع الرقابة التنظيمية من الموضوعات الحديثة نسبياً، ولذلك التركيز هنا على كونها متغير ومستقل، والقدرة التنافسية متغير تابع.



2. تمكين مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة في إدارة التأكد وعدم التأكد وتحقيق القدرة التنافسية من خلال تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بما يمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل بيئة الاعمال المضربة.
3. تناول البحث العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، وهذا يفتح للباحثين آفاق جديدة لبحث متغيرات أخرى بين الرشاقة المنظمة والقدرة التنافسية، وبحث هذه المتغيرات على منظمات أخرى.

#### رابعاً: الإطار المفاهيمي

##### 1- الرشاقة التنظيمية وأبعادها: -

##### أ- تعريف الرشاقة التنظيمية

تعددت التعاريف التي صاغها الباحثون والكتاب لتحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية، عرف قاموس oxford الرشاقة بانها " القدرة على التحرك السريع والسهل، و تناولت أبو ليفه (2015) تعريف الرشاقة التنظيمية بانها، قدره المنظمة على مواجهه التغيرات التي تحدث في البيئية الداخلية والخارجية من خلال رد الفعل الملائم والسريع لهذه التغيرات مع سرعه اتخاذ القرار وتنفيذ إجراءات العمل، بينما ركز كمال (2020) على القدرة على مواجهه التغيرات التي تحدث في البيئية و عرف الرشاقة التنظيمية بانها "قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها ففي بيئتها الحالية من خلال الترقب المستمر والتكيف مع متطلبات واحتياجات العملاء".

تناول Van Oosterhout et al., (2006) تعريف الرشاقة التنظيمية بالتركيز على التغيرات البيئية والسرعة والاستجابة حيث عرفها بأنها سيله أو الطريقة للتعامل مع التغيرات الخارجية والداخلية التي لا يمكن التنبؤ بها أو عدم اليقين من خلال قدره المنظمة على توقع التغيرات والاستجابة لها في الوقت المناسب وبسهولة وبطريقه مبتكرة. ( Vaishnavi V,et al. ) (p2374,

كما ركز David., (2009) في تعريفه للرشاقة التنظيمية على التغيرات البيئية وعرفها هي مجموعة من الأفكار التي تمكن من التحسين المستمر في المنظمة والاستخدام الفعال للموارد المادية وغير الملموسة بكفاءة وفعالية.

على الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وردت في تعريف الرشاقة التنظيمية إلا أن جميع التعاريف تؤكد على أنهم يتفوقون في محتواها القدرة على التحرك السريع والمرونة في تلبية الاحتياجات والرغبات المتغيرة للأسواق، وإنتاج منتجات عالية الجودة، والقدرة على الاستجابة والتعامل في ظل المتغيرات البيئية، وإجراء ما يلزم من تغييرات على المستوى الداخلي والخارجي والتكامل والتنسيق بين وحدات العمل فيما بينها ومع المنظمات الأخرى.

#### ب- أبعاد الرشاقة التنظيمية: -

ويعتبر مقياس (Jaworski & Kohli., 1993) من أشهر وأكثر المقاييس استخداماً، ويتكون من ثلاث أبعاد و15 عنصر للقياس وتتمثل الأبعاد في الآتي (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة والتطبيق، رشاقة اتخاذ القرار).

رشاقة الاستشعار: ويقصد بها قدرة المنظمة على فحص وعرض الأحداث والتغيرات في البيئة سواء كانت تتعلق بالعملاء أو المنافسين الجدد أو التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات الأخرى.

رشاقة الممارسة والتطبيق: ويقصد بها قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية وإعادة هيكلة إدارتها وعلاقاتها بطريقة تساعد المنظمة على تقديم منتجاتها في الوقت المناسب.

رشاقة اتخاذ القرار: ويقصد بها قدرة المنظمة على حصر وتسجيل وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة لتحديد الفرص واستغلالها، وكذلك للحد من تأثير التهديدات في البيئة على المنظمة وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تساعدهم بشكل فعال.

#### 2- القدرة التنافسية وأبعادها: -

##### أ - مفهوم القدرة التنافسية:

يعد مفهوم التنافسية من المفاهيم الحديثة حيث لا يخضع لنظريه اقتصاديه عامه وكان أول ظهور في الفترة ما بين (1981-1987)، التي شهدت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية ومع بدايه التسعينات ظهر مفهوم التنافسية كنتاج للنظام الاقتصاد العالمي



الجديد ومع ظهور عصر العولمة بدء مفهوم التنافسية يتداخل مع عدده مفاهيم من بينها النمو والتنمية الاقتصادية والازدهار كما يتميز مفهوم التنافسية بالتغير المستمر حيث ارتبط بالتجارة و في الثمانينات ارتبط بالصناعة وفي التسعينيات ارتبط بالتكنولوجيا (على، 2018 ص 164).

وتعدد مفهوم القدرة التنافسية حسب القطاع حيث تم تناوله مستوى المنظمة والقطاع والدولة وتعد العلاقة بينهما تكملية حيث ان أحدهما يؤدي للأخر، وتعنى القدرة التنافسية على مستوى الدولة مدى قدرتها على تحسبن مستوى معيشة مواطنيها، كما عرفت بقدرة الدولة على انتاج سلع وخدمات بهدف تلبية احتياجات الأسواق الخارجية والمساعدة في زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي للدولة والعمل على استمراره هذا الارتفاع (حسن، 2017 ص 120).

ويتناول الباحث تعريف القدرة التنافسية على مستوى المنظمة، حيث أنه بدون قدرة تنافسية للمنظمة لن تكون هناك قدرة تنافسية على مستوى القطاع وكذلك على مستوى الدولة.

عرفتها زكى، (2016)، قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات والقدرات التي لديها لتساعدها على التميز المستمر عن باقي المنافسين في الجودة والتكلفة وسرعه استجابتها للعملاء والقدرة على الابتكار وكذلك استقطاب أكبر عدد من العملاء لتزيد من حصتها السوقية ليجعلها ذلك في مركز تنافسي، واتفق معها الهنداوي (2016)، من حيث قدره المنظمة على خلق قيمة للعملاء وعرفها بانها هي المهارة التي تتيح للمنظمة تحقيق منفعة ذات قيمة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون وتحقق المنظمة من خلالها التفوق التنافسي.

وعرف كلا من (Fernández et al., (2020) Kubickova & Martin., (2020) بقدرة منظمة على تصميم عروض للسوق وإنتاجها وتقديمها بطريقة تجعل هذه العروض أكثر جاذبية من عروض المنافسين كما تعتبر جهداً لتحقيق ربحية مستمرة للمنظمة (S. Kumar and A. Dhir., 2020 p3).

ركز (Black and Porter, (2000,p,213) على قدرات المنظمة من حيث التميز والكفاءة والمؤشرات المالية وعرفها "القدرة على الفوز باستمرار على المدى الطويل في المواقف التنافسية (Hutahayan & Yufra, 2019 p 1154).

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن القدرة التنافسية تتمثل في إمكانية المنظمة في القدرة على الاستمرار والنمو في الأسواق التنافسية لاملاكها حصة في السوق تمكنها من الازدهار



والنمو. هذه القدرة تمتاز بقدرات المنظمة الداخلية من حيث امتلاكها الإمكانيات البشرية الماهرة، ونظم المعلومات المتطورة، ومدى فعالية النظم الإدارية الداخلية وهياكلها التنظيمية والإنتاجية، والتسويقية، وغيرها، وكذلك بمدى قدرتها على الاستشعار بالمتغيرات الخارجية، والقدرة على مواجهتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، التي تمكنها من تحقيق القدرة التنافسية.

#### ب- أبعاد القدرة التنافسية: -

على الرغم من أختلف توجه الباحثين في تحديد أبعاد القدرة التنافسية إلا ان اغلب الباحثين مثل (DECYK, (2020)، [Caseiro, and Coelho, \(2018\)](#)، (Kaur et al., (2017) )، (Madzimore, (2020) )، (Al-Kilani, (2020) )، (Dvouletý&Blažková., (2020) )، (Taneo et al (2020) )، الصباغ واخرون (2018)، اعتمدوا على جوده المنتج كبعد أساس في ويمثل ميزه تنافسيه للمنظمات، وحددوا الأبعاد في (الجودة، الكفاءة، الابداع، الاستجابة، التمييز)، كما حدد (Kaur et al (2017) ) أبعاد القدرة التنافسية في (السعر المعروض، الجودة، التسليم، اتساع خطوط الإنتاج)، بينما اعتمد (Madzimore, (2020) ) على بعدين هما أساس لخلق ميزه تنافسيه، وهما ( السعر وجوده المنتجات)، لتمييز نفسها عن الآخرين.

ولذلك وبعد إطلاع الباحث على الادب النظري وكذلك الدراسات السابقة التي حددت أبعاد القدرة التنافسية وجد الباحث أن هناك بعض الاختلافات بين هذه البحوث في الأبعاد إلا أنها تهدف إلى تفوق المنظمة لتحقيق القدرة التنافسية على منافسيها، من خلال تقديم وتطوير المنتجات ذات جوده عالية وجديده ومميزه، ولذلك استقر الباحث بالاعتماد على الأبعاد (الجودة، التميز، الكفاءة) في قياس القدرة التنافسية.

الجودة: قدره المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تساعد في تحقيق رضا العملاء ومنافسه المنظمات الأعمال التي تعمل في نفس النشاط.

التميز: يقصد بها قدره المنظمة على إنتاج سلع وخدمات تدرك من قبل العملاء على أنها ذات خصائص فريدة عما يقدمه المنافسون.

الكفاءة: يقصد بها قدره المنظمة على الحصول على المخرجات المطلوبة بأقل قدر ممكن من المدخلات من خلال القدرة على إدارة جميع الأنشطة والعمليات الداخلية بكفاءة وفاعليه.



خامساً: الدراسات السابقة وتنميه الفروض: -

#### 1- دراسات متعلقة بالرشاقة التنظيمية

استهدف بحث القدسي (2019)، توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية ، واستخدم الباحث مقياس (Jaworski & Kohli, 1993)، وحدد الباحث أبعاد الرشاقة التنظيمية في الاتي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق و الممارسة)، توصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية، كما يوجد تأثير إيجابي لإدارة المعرفة كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية.

كما استهدف بحث (Darvishmotevali et al, 2020)، دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على العلاقة بين عدم اليقين البيئي والابداع التنظيمي، بالتطبيق على فنادق 5 نجوم في قبرص واعتمد الباحث على مقياس (Jaworski and Kohli, 1993)، توصل الباحث إلى أن الرشاقة التنظيمية تقلل من تأثير عدم اليقين البيئي على الإبداع التنظيمي، كما ان الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الابداع التنظيمي.

بينما استهدف كلا من (Cheng, et al, 2020)، معرفه تأثير ذكاء الاعمال على الرشاقة التنظيمية، لتعزيز سرعه تدويل الشركات، بالتطبيق على شركات منطقة دلتا نهر اليانغتسى في الصين، بالاعتماد على مقياس (Lu & Ramamurthy, 2011)، لقياس الرشاقة التنظيمية، توصل الباحث إلى ان ذكاء الاعمال له تأثير إيجابي كبير على الرشاقة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تحويل المعرفة وسرعه تدويل الشركات.

في حين تناول بحث (Irfan et al., 2019)، التعرف على تأثير إمكانيات تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال المتغير الوسيط قدرات سلسلة التوريد بالتطبيق شركات صناعات السلع الاستهلاكية في باكستان وتم استخدام مقياس (Gligor et al, 2016) في قياس الرشاقة التنظيمية وتم تحديد أبعادها في (سرعه الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية، التوقيت المناسب)، وتوصل الباحث إلى وجود تأثير لإمكانيات تكنولوجيا المعلومات، مباشر على قدرات سلسلة التوريد، كما يوجد تأثير لقدرات سلسلة التوريد على الرشاقة التنظيمية.

استهدف بحث محمد (2019)، دراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) بالتطبيق على الجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد باستخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبه قوية بين ممارسات الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية.

كما استهدف بحث كمال (2020)، دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بالتميز التنظيمي بالتطبيق على شركات الصناعات الوطنية الكويتية بأبعادها وحدد أبعادها في الاتي (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الاعمال) وتوصل الباحث إلى وجود علاقة، بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز في الأداء التنظيمي.

## 2- دراسات متعلقة بالقدرة التنافسية: -

استهدف بحث عرنوس (2019)، التعرف على تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد التطوير التنظيمي وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية بجمهورية مصر العربية وحدد الباحث أبعاد الميزة التنافسية في (تحسين الجودة - تخفيض التكلفة - تحسين السمعة)، توصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين أبعاد كلا من إدارة الموارد البشرية الخضراء، التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

كما استهدف بحث كلا من (Chuang & Huang, 2018)، دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات على القدرة التنافسية وكذلك الدور الوسيط لراس المال الأخضر لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالتطبيق على الصناعات التحويلية وكثيفه الطاقة في وتوصل الباحث إلى المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات لها تأثير إيجابي على القدرة التنافسية، عدم وجود تأثير لبعده راس المال البشرى الأخضر على القدرة التنافسية.

كذلك استهدف بحث الصباغ (2018)، دراسة تأثير داره المواهب في دعم القدرة التنافسية بالتطبيق على شركات الأدوية في الأردن وحدد الباحث بأبعاده القدرة التنافسية في الاتي (الجودة، الكفاءة، الابتكار، الاستجابة السريعة، التمييز) توصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين تطبيق اداره المواهب ودعم القدرة التنافسية.



كما استهدف بحث (Hutahayan & Yufra, 2019)، معرفه دور التدمير الخلاق كمتغير وسيط بين سرعه الابتكار كمتغير مستقل والقدرة التنافسية كمتغير تابع وذلك بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الأغذية في اندونيسيا واستخدم الباحث مقياس كلا من (Black and Porter, 2000)، وحدد الباحث أبعاد القدرة التنافسية في (الربحية، الإنتاجية)، توصل الباحث إلى سرعه الابتكار لها تأثير إيجابي ومهمه للغاية لتحسين القدرة التنافسية التدمير الخلاق يعزز من تأثير سرعه الابتكار على تحقيق القدرة التنافسية.

كما استهدف الباحثون (Spillan et al, 2018)، دراسة تأثير أبعاد الاستراتيجيات اللوجستيات على القدرة التنافسية وذلك بالتطبيق على الشركات التصنيع الصيني، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين أبعاد الاستراتيجيات اللوجستية والقدرة التنافسية.

اما بحث الفيتوري (2018)، فقد استهدف التعرف على تأثير أبعاد جوده العلاقة بين شركات التأمين والعملاء على القدرة التنافسية، وذلك بالتطبيق شركات التأمين الليبية وحدد بأبعادها في الاتي (التكلفة الأقل، التميز، الاستجابة السريعة، التحسين المستمر)، توصل الباحث إلى توجد علاقة طردية بين جوده علاقة شركات التأمين والعملاء وبين القدرة التنافسية، بينما استهدف بحث الهنداوي (2016)، دراسة تأثير محددات إعادة التمركز التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة وذلك بالتطبيق على كليات جامعه المنصورة ، وذكر الباحث أبعاد القدرة التنافسية في (المعرفة، الجودة، الكفاءة، الإبداع) وتوصل الباحث إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمركز التنافسي في تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

### 3- دراسات متعلقة بالرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية: -

بينما استهدف بحث (Qosasi, et al 2019)، معرفه تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال الرشاقة التنظيمية كعامل وسيط على تحسين مستويات القدرة التنافسية بالتطبيق على للشركات الصغيرة في اندونيسيا، وتم قياس الرشاقة التنظيمية بالاعتماد على مقياس (Lu and Ramamurthy 2011)، وتم قياس القدرة التنافسية بالاعتماد على مقياس (Liu and Fang, 2016)، توصل الباحث إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزز من الرشاقة التنظيمية، والقدرة التنافسية كما تعزز الرشاقة التنظيمية من القدرة التنافسية.

واعتماداً على العرض السابق للدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة الفرض الرئيس للبحث في "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة".

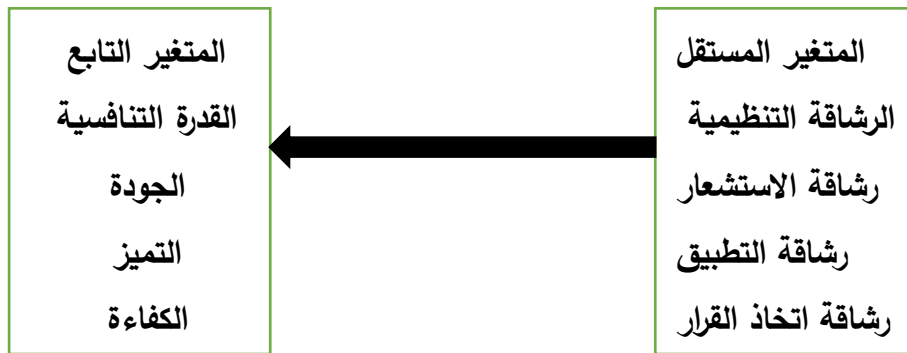
وينبثق من الفرض إلى ثلاث فروض فرعية: -

الفرض الفرعي الأول: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقابة الاستشعار، على القدرة التنافسية للمنظمة".

الفرض الفرعي الثاني: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقابة اتخاذ القرار، على القدرة التنافسية للمنظمة".

الفرض الفرعي الثالث: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرقابة التطبيق، على القدرة التنافسية للمنظمة".

الشكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث



المصدر: الشكل من اعداد الباحث وفقا لنتائج البحوث السابقة، وفروض البحث.

سادساً: الطريقة البحثية: -

## 1- المجتمع والعينة

نظراً لأن هذا البحث يهدف لدراسة أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية، لذلك فإن الدراسة الميدانية لهذا البحث تتركز على جميع مصانع المنطقة الصناعية لمدينة دمياط الجديدة والبالغ عددها (263) وذلك وفقاً لبيان الهيئة العامة للتنمية الصناعية، وجميع المستثمرين المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة ويضم مجتمع البحث كلا من رؤساء مجالس الإدارات و مديري الإدارات الرئيسية و المديرين التنفيذيين في مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى بمختلف مستوياتهم الإدارية في مجال ( التصميم و الإنتاج ، المالية، التسويق و المبيعات، الموارد البشرية



، المشتريات، وغيرها من الإدارات الأخرى) في المصانع محل البحث كما تكونت عينه البحث من 330 من المديرين في جميع المستويات الإدارية.

## 2- المنهجية الإحصائية

سيتم تحديد أثر الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل)، على القدرة التنافسية (المتغير التابع) باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد.

## 3- اداه جمع البيانات والمقاييس

أعتمد الباحث علي الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للتحليل الإحصائي وتم استرداد عدد 305 استمارة من الاستثمارات الموزعة صالحه للتحليل الإحصائي، تم استخدام مقياس (Jaworski & Kohli (1993)، في قياس الرشاقة التنظيمية ، ويضم ثلاث أبعاد هي ( رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) و تمثل القدرة التنافسية للمنظمة المتغير التابع تضم ثلاث أبعاد رئيسيه تتلخص في (الجودة، التمايز، الكفاءة) وقد أعتمد الباحث على المقياس الذي قدمه كلا من (M. Ghafeer , et al (2014) ، جبر(2020)، عثمان ( 2003)، الكركي، (2016) ، وذلك بعد إجراء التعديلات على المقياس لتناسب مع أهداف البحث ويلائم مجال التطبيق وفقا لتوجيهات الساده المشرفين والمحكمين.

## 4- التحليل والنتائج: -

### أ- اختبار ثبات المقياس

تم الحكم على ثبات المقياس من خلال معامل الفا كرو نباخ

### 1) اختبار ثبات مقياس الرشاقة التنظيمية

يحتوي مقياس الرشاقة التنظيمية على ثلاث أبعاد فرعيه والجدول رقم (1) يوضح قيم معاملات الفا كرونباخ الخاصة بكل بعد وكذلك قيمه معامل الفا كرونباخ الخاصة بالمتغير بكل أبعاده مجتمعه

جدول (1) معامل ألفا لعبارات الاستبيان ككل

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
	رشاقة الاستشعار	3	0.899

0.940	7	رشاقة اتخاذ القرار	الرشاقة التنظيمية
0.875	7	رشاقة التطبيق	
0.957	17	إجمالي أبعاد الرشاقة	

الجدول من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول (2) أن معامل ألفا لأبعاد مقياس الرشاقة التنظيمية ككل هو 0.957 وتعتبر هذه القيمة مقبولة وعالية، مما يؤكد قدرته المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

## (2) اختبار ثبات مقياس القدرة التنافسية

يحتوي مقياس القدرة التنافسية على ثلاث أبعاد فرعية والجدول رقم (2) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بكل بعد وكذلك قيمه معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالمتغير بكل أبعاده مجتمعه.

جدول (2) معامل ألفا لعبارات الاستبيان ككل

معامل ألفا	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات
0.920	9	الجودة	القدرة التنافسية
0.851	5	التميز	
0.946	6	الكفاءة	
0.956	20	إجمالي القدرة التنافسية	

الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (2) أن معامل ألفا لأبعاد مقياس القدرة التنافسية هو 0.956 وتعتبر هذه القيمة مقبولة وعالية مما يؤكد من قدره المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

## ب- اختبار الفروض

نتائج اختبار الفرض الإحصائي للبحث:

ينص الفرض الإحصائي على أنه "يوجد تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة"، اعتمد الباحث تحليل الانحدار الخطى المتعدد القياس بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة الفرعية) على المتغير التابع، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية.



معامل تضخم التباين (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	بيتا ( $\beta$ )	B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير المستقل
2.865	0.000	4.855	0.204	1.097	0.000	442.348	0.813	0.903	رشاقة الاستشعار	الرشاقة التنظيمية
3.573	0.001	3.379	0.158	0.371					رشاقة اتخاذ القرار	
2.998	0.000	14.071	0.604	1.501					رشاقة التطبيق	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج جدول (3) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (442.348) بمستوى دلالة (0.000) أصغر من (0.001)، وتظهر النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر قيمه (81.30%) من التباين الحاصل في القدرة التنافسية كمتغير تابع، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) التي توضح العلاقة بين رشاقة الاستشعار والقدرة التنافسية (0.204) وكانت دالة إحصائياً، وهو ما تبينه قيمة (T) (4.855) بمستوى دلالة (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى رشاقة الاستشعار بمقدار وحدة تحسن مستوى القدرة التنافسية بمقدار (1.097) وحدة، وبلغت قيمة ( $\beta$ ) لمتغير رشاقة اتخاذ القرار (0.158) وكانت دالة إحصائياً، وهو ما تبينه قيمة (T) (3.379) بمستوى دلالة (0.001)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى رشاقة الاستشعار بمقدار وحدة تحسن مستوى القدرة التنافسية بمقدار (0.371) وحدة، وأيضا بلغت قيمة ( $\beta$ ) لمتغير رشاقة التطبيق (0.604) وكانت دالة إحصائياً، وهو ما تبينه قيمة (T) (14.071) بمستوى دلالة (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى رشاقة التطبيق بمقدار وحدة تحسن مستوى القدرة التنافسية بمقدار (1.501) وحدة.

وأيضاً يوضح الجدول (3) نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث بلغت قيم عامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (VIF) (2.865، 3.573، 2.998) وهي قيم أصغر من القيمة (10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

#### سابعاً: النتائج والاستنتاجات

تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.903)، وتُظهر النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية، وهو ما أكدته نتائج اختبار الفروض الفرعية والتي يوضحها جدول



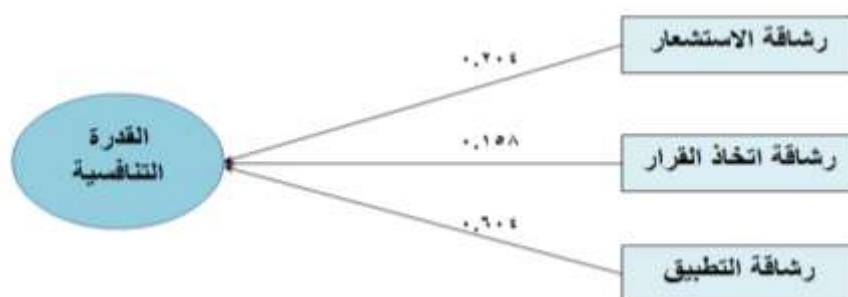
جدول (4): نتائج اختبار الفروض الفرعية.

القرار	الفروض الفرعية	
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي لرقابة الاستشعار، على القدرة التنافسية للمنظمة.	الأول
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي لرقابة اتخاذ القرار، على القدرة التنافسية للمنظمة.	الثاني
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي لرقابة التطبيق، على القدرة التنافسية للمنظمة.	الثالث

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج اختبار الفروض

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد يُمكن إيضاح نموذج العلاقات بين الرقابة التنظيمية المتغيرات المستقلة الفرعية)، والقدرة التنافسية كمتغير التابع في الشكل (2).

الشكل رقم (2) نموذج العلاقات بين المتغيرات الوسيطة الفرعية والمتغير التابع



المصدر: الشكل (2) من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد.

وتتفق هذه النتيجة مع بحث (Saha et al, 2017)، حيث توصل إلى أن الرقابة التنظيمية تعزز من تحقيق القدرة التنافسية، كما تتفق مع بحث أبو ليفه (2015)، التي توصلت إلى الرقابة التنظيمية هي مفتاح النجاح في ظل الظروف الحالية وفي بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة بسرعه وذلك لقدرتها على دعم القدرة المنظمات في التغيرات المفاجئة والاستفادة من الفرص في ظل ظروف السوق المضطرب.

ويرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي يرجع إلى لمدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية بالمصانع محل البحث ومدى أهميتها بالنسبة لا داره المصانع محل البحث والمديرين والتنفيذيين بالرقابة التنظيمية، ومدى توافر أبعادها مما يعزز من القدرة التنافسية للمصانع محل البحث حيث تمكن المصانع من توافر القدرات الإبداعية من خلال قدراتها العالية على استغلال الأمثل



للفرص والتهديدات والاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية وقدراتها على التكيف في ظل حالات عدم اليقين واستشعار التغيرات لخارجيه مما يمكن المنظمة من تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلبية حاجات ورغبات العملاء والتنوع والتشكيل في المنتجات والخدمات وفقا لتفضيلات وتغيرات العملاء عن المنافسين مما يعزز من القدرة التنافسية للمصانع محل البحث.

### ثامناً: التوصيات

اتضح من نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على متغير التابع القدرة التنافسية، كما أظهرت البحث ان أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق)، لها تأثير على القدرة التنافسية.

ولذلك لابد من ضرورة اهتمام رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم ومديري الإدارات بمصانع بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بتلك الأبعاد لما لها من دور حيوي في تحسين اداء العمل ولما لها من مردود إيجابي في تحسين كفاءه العمليات الداخلية والتميز والتطور ومواكبه التغيرات الجديدة مما يؤثر مباشرة في القدرة التنافسية للمصانع وذلك من خلال: -

1. الاهتمام من قبل الصانع محل البحث في متابعه واستشعار التغيرات في البيئة الخارجية وخاصة والتغيرات في تفضيلات العملاء التغيرات التكنولوجية لمواكبه التطورات والتقدم الحاصل في الصناعة ولجذب العملاء.
2. الاهتمام من قبل المصانع محل البحث من الاستفادة القصوى من إمكاناتها المتاحة مما يمكنها من تقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب.
3. الاهتمام من قبل المصانع محل البحث على الاستغلال الأمثل للفرص الموجودة واستغلالها وكذلك تحديد التهديدات في البيئة المحيطة.
4. السعي نحو ابتكار منتجات وخدمات تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء، والتنوع في المنتجات مما يناسب شرائح مختلفة من العملاء.
5. يجب على المصانع محل البحث توفير اداره خاصه لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بتفضيلات واحتياجات ورغبات العملاء وكذلك المنافسين وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للمصانع محل البحث.

تاسعاً: المساهمات النظرية

ساهم البحث في إضافة علميه للعلوم المرتبطة بمتغيرات البحث وسد الفجوة البحثية في البحوث السابقة، من خلال بحث التأثير المباشر للرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق)، وعلى القدرة التنافسية كمتغير إجمالي تابع بأبعادها الثلاثة (الجودة، التميز، الكفاءة).

#### عاشراً: المقترحات البحثية

يمكن للباحث القيام بوضع مجموعه من المقترحات البحثية على النحو التالي: -

1. إجراء بحث مماثل بالتطبيق على قطاعات أخرى مثل القطاع الخدمي.
2. اختبار تأثير العوامل الديموغرافية للعاملين على كفاءه وفاعليه الرشاقة التنظيمية في التأثير على القدرة التنافسية.
3. استخدام الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحسين سمعه المنظمة.



المراجع:

أولاً: مراجع العربية

أبو ليفه، سناء مصطفى محمد (2015)، "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية: بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعه سوهاج، العدد (1)، يونية، الجزء (2).

سليم، سامح عبد الوهاب شحاته (2020)، "العلاقة بين القيادة التحولية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، العدد (1).

السيد، عمرو محمد عبد العليم (2017)، "العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة" مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعه بنها، المجلد (2)، العدد (2)، السنة (37).

الصباغ، شوقي محمد (2018)، " دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن" المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعه المنوفية العدد (2)، مجلد (1)، السنة (5).

العززي، احمد حمدان (2018) " أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الابداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك بالكويت"، 2018 رسالة ماجستير غير مشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه ال البيت، الاردن.

الفيتوري، عطية مفتاح هديه (2018) "دور جودة العلاقة بين شركات التأمين والعملاء في دعم القدرة التنافسية لشركات التأمين الليبية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعه المنصورة، المجلد (42)، العدد (4).

القدسسي، عبد العزيز غالب عبدان (2019)، " دور عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال، جامعه أسيوط.

كشكوشه، نجوى متولي حسن (2016)، "دور فرق القيادة في تحقيق الرقابة التنظيمية ومدى اختلافه وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة بنين، جامعه الازهر القاهرة، العدد (15).

كمال، جابر محمد احمد (2020) " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة المجلد الحادي عشر، العدد رقم واحد، الأول الجزء الثاني.

محمد، طارق رضوان (2014)، " أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر " مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعه طنطا، العدد (3).

محمد، ياسر أحمد مدني (2019)، "واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرقابة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعه كفر الشيخ، العدد (8)، ديسمبر.

المصري، نضال حمدان وعابدين، إبراهيم (2017)، " دور الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: بحث ميدانيه على الشركات الصناعية في قطاع غزة" المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر) المجلد (37)، العدد (3)، سبتمبر.

الهنداوي، عبد الحميد عبد الله (2016)، "العلاقة بين اعاده التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعه المنصورة"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعه طنطا، ديسمبر، العدد (4).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- A. Bouguerra, et al. (2019), How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey Journal of International Management Available online 31 October 100711
- Abbaspour., A at al. (2015), A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATION AGILITY IN TEHRAN UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES International Journal of Asian Social Science, 5(11): 626-640



- Al-Kilani, S. (2020), An examination of strategic Agility's impact on the competitive advantage of commercial banks in amman jordan (Order No. 28265375). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2491120898). Retrieved
- [Attar, M. and Abdul-Kareem, A. \(2020\), "The Role of Agile Leadership in Organisational Agility", Akkaya, B. \(Ed.\) \*Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0\*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 171-191. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>](#)
- Başkarada, S. and Koronios, A. (2018), "The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 2, pp. 331-342.
- C.K. Udokporo, et al. 2020 Impact of Lean, Agile and Green (LAG) on business competitiveness: An empirical study of fast-moving consumer goods businesses *Resources, Conservation & Recycling* 156 (2020) 104714
- Caseiro, N. and Coelho, A. (2018), "Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation", *Competitiveness Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 213-226. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054>
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95–103.
- Decyk, K. (2020). Competitiveness factors in the innovative enterprises in the North-East voivodeships in Poland. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 503-518. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12114>
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. and Mohammad Shafiee, M. (2020), "How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage?", *Competitiveness Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 315-338.
- Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodríguez, A., L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su9122354>
- Flak, O., & Glód, G. (2020). Influence of competitive advantage on competitive positioning of silesian companies in 2019. *Les Ulis: EDP Sciences*. doi:<http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20208301049>
- Flores Lopez, J. G., María Del Carmen Vásquez Torres, & Beatriz Alicia, L. O. (2020). Organizational culture and competitiveness of women-led

small and medium-sized enterprises managed in cajeme, mexico.  
Pensamiento & Ges

- Hariharan A., Suresh M. (2021) Assessment of Organizational Agility Using Multi-grade Fuzzy: A Case of Adhesives Manufacturing Organization. In: Kumaresan G., Shanmugam N.S., Dhinakaran V. (eds) Advances in Materials Research. Springer Proceedings in Materials, vol 5. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-8319-3\\_72](https://doi.org/10.1007/978-981-15-8319-3_72)
- Irfan M. et al. (2019). Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: a dynamic capability view Operations Management Research (2019) 12:113–128 <https://doi.org/10.1007/s12063-019-00142-y>
- J.-G. Cegarra-Navarro et al. Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility Journal of Business Research 69 (2016) 1544–1549
- Karlstedt, J. (2020). Retaining Organizational Agility: How to Stay Competitive Without Competing. (Order No. 28132391, Uppsala Universitet (Sweden)). PQDT - Global, Retrieved from
- Liu, H.-M. and Yang, H.-F. (2020), "Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs", *Management Decision*, Vol. 58 No. 1, pp. 58-75. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>
- M.Darvishmotevali, et al.,(2020), The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry International Journal of Hospitality Management 87. Volume 87, May 2020, 102499 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Mohamad, M. and Mat Zin, N. (2019), "Knowledge management and the competitiveness of small construction firms: Innovation as mediator", Competitiveness Review, Vol. 29 No. 5, pp. 534-550.
- Ni, Guodong; Xu, Heng; Cui, Qingbin; Qiao, Yaning; Zhang, Ziyao; Li, Huaikun; Hickey, Paul J. 2021. "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation" Sustainability 13, no. 1: 176.
- Nibedita Saha, Aleš Gregar, Petr Sába (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. International Journal of Organizational Leadership, 6(3), 323-334. doi: 10.33844/ijol.2017.60454



- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos De Gestión*, 20(2), 15-45. doi:<http://dx.doi.org/10.5295/cdg.170873ba>
- Nunes, S., Estevão, C. and Nicolau Filipe, M. (2018), "Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal", *Competitiveness Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 122-135. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0043>
- Qosasi,A., et al,(2019), Building SMEs' Competitive Advantage and the Organizational Agility of Apparel Retailers in Indonesia: The role of ICT as an Initial Trigger Gadjah Mada International Journal of Business – Jan.-April, Vol. 21, No. 1, 2019
- Spillan, J., Mintu-Wimsatt, A. and Kara, A. (2018), "Role of logistics strategy, coordination and customer service commitment on Chinese manufacturing firm competitiveness", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 No. 5, pp. 1365-1378. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2017-0224>
- Sukumar, A., Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A. and Dutta, D.K. (2020), "The potential link between corporate innovations and corporate competitiveness: evidence from IT firms in the UK", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 965-983
- Taneo, S.Y.M., Hadiwidjojo, D., Sunaryo, S. and Sudjatno, S. (2020), "Creative destruction and knowledge creation as the mediation between innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises in Malang, Indonesia", *Competitiveness Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2017-0090>
- Vaishnavi V. (2019), Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach Benchmarking: An International Journal Vol. 26 No. 7, 2019 pp. 2372-2400.
- Wageeh Nafei. (2016), The Role of Organizational Agility in Reinforcing Job Engagement: A Study on Industrial Companies in Egypt International Business Research; Vol. 9, No. 2; pp,153-167.