

دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التعافي الإستراتيجي دراسة تحليلية لرأء عينة من مديرى المصارف الخاصة في مدينة أربيل

چیمن بابکر محمد¹، أحلام إبراهيم ولی²، محمد عبد حسين الطائی³

^{1,2,3}كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: chiman.mohammed@su.edu.krd¹ , Ahlam.wali@su.edu.krd²,
mohammed.abed.altae@gmail.com³

الملخص:

يهدف البحث الى تحديد علاقة وتأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية في المصارف الخاصة و المتمثلة بـ(الاستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة) في ابعاد التعافي الإستراتيجي و المتمثلة بـ(استراتيجية التخدق، استراتيجية الحرمان، استراتيجية العودة).

يتمثل الاطار العام للبحث بمشكلة البحث التي حددت من خلال أثارة تساؤلات عدة تمحورت حول طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) و المتغير المعتمد (التعافي الإستراتيجي) ولاجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية ولاجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وتم استخدام استمار استبيان كأدلة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج التحليل الوصفي، لتحقيق اهداف البحث ولإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتم اختيار عينة البحث من مديرى المصارف الخاصة بمدينة أربيل والبالغ عددهم (89) مديرًا في (24) مصرفًا خاصًا، و تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.23).

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود ارتباط طردية وتأثيرات موجبة بين المتغيرات الرئيسية على المستوى الكلي والجزئي. و اقترح البحث مجموعة من المقترنات و منها ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين و توجيهها نحو خدمة المصارف الخاصة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، التعافي الإستراتيجي، المصارف الخاصة في مدينة أربيل.

پوخته:

ئامانچى تویىزىنەمەكە دىارييكرىنى پەيوەندى و كارىگەرى رەھەنەدەكانى چالاکى رېيکخراوەبى لە بانكە تايىمەتكاندا (كاردانەوه، نەرمى، كارايى، و خىرايى) لمسىر رەھەنەدەكانى بۇۋانەوهى ستراتىزى (ستراتىزى كەمكەنەوهى كار، ستراتىزى بىيەشكەرن، و ستراتىزى گەنەوه).

چوارچىوهى گشتى تویىزىنەمەكە بە كىشى تویىزىنەمەكە نويىنرايەتى دەكىرىت، كە بە وروژاندىنى چەند پرسىيارىك پىناسە كرا كە سەنتەرى پەيوەندى و كارىگەرى نىوان گۇراوه سەرەبەخۆكە (چالاکى رېيکخراوەبى) و گۇراوه وابىستە (بۇۋانەوهى ستراتىزى) بۇو. بۇ ئەم مەبەستەش پلانىتىكى گەريمانەيى دارىزىرا، كە كۆملەنلىك گەريمانەى سەرەكى لىيەوه سەريان ھەلە. بۇ پىشىر استكەنەوهى روایەتى گەريمانەكان، ھەممۇيان چەندىن تاقىكىردنەوهيان بۇ كراوه. پرسىارنامەيەك و مك ئامرازى سەرەكى بۇ بەدەستەتىنانى زانىارى بەكارەت.

تویىزىنەمەكە رېيىزى شىكارى وەسفكەرى گەرتىبەر بۇ گەيشتن بە ئامانچەكانى تویىزىنەمەكە و دۆزىنەوهى پەيوەندى نىوان گۇراوه تویىزىنەمەكان. نمونەتى تویىزىنەمەكە لە (89) بەرپەنەمەكە بانكى ئەھلى ھەولىر ھەلبېزىردرە كە نويىنرايەتى (24) بانكى ئەھلى دەكەن. گەريمانەكان لە رېيگەى كۆملەنلىك تاقىكىردنەوهى ئامارىيەمە بە بەكارەتىنى بەرنامىمى كۆمپىوتەر (SPSS V.23) تاقىكىرەنەوه.

تویىزىنەمەكە گەيشتە كۆملەنلىك ئەنچام كە گەرنگىزىنەيان بۇونى پەيوەندىيەكى راستەخۆ و كارىگەرىيە ئەرىننېيەكانە لە نىوان گۇراوه سەرەكىيەكان لەمىر ئاستى ماڭرۇ و مايىكرو. ھەرودە تۈزۈنەمەكە كۆملەنلىك پىشىنیارى پىشىنیار كەردووه، لەوانە پەيوىستى

بەكارهینانی پەھیوەندییە بەھیز مکانی نێوان گوراومکان و ئاراستەکردنیان بەرمو خزمەتکردنی ئەو بانکە تایبەتەنەی کە له ژیر لیکۆلینەمودان.

کلیله و شە: چالاکى رېکخراوەبى، بوزانەمە ستراتیزى، بانکە ئەھلىكان له ھولىر.

Abstract:

The research aims to determine the relationship and impact of organization agility in private Banks, represented by its dimensions (Responsiveness, Flexibility, Competency, Speed), in the dimensions of strategic recovery represented by (Retrenchment Strategy, Deprivation Strategy, Strategy of Return).

The general framework of the research is the research problem, which was identified by raising several questions about the nature of the relationship and the effect between the independent variable (organization agility) and the dependent variable (strategic recovery). All of them were subjected to multiple tests, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data.

The research followed the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as the analysis of relationships and impact between the variables, representing the research community in all the private banks in the city of Erbil, the Kurdistan Region of Iraq. The sample was represented by (24) banks, and the respondents were (89) Managers in private Banks. The hypotheses were tested through a set of statistical tests using the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of positive correlations and strong influences between the main and sub-variables, at the macro and micro levels.

The research suggested a set of proposals, including the necessity of harnessing the strong relations between the two variables and directing them towards serving the researched banks.

Keywords: organization agility, strategic recovery, private banks in Erbil city.

المقدمة:

يتمثل عامل النجاح للمنظمات في البيئة التنافسية المعقدة التي تتسم بسرعة التغير بالرشاقة التنظيمية وهي فلسفة جديدة حاصلة كرد فعل للتغيرات بينة الاعمال واستغلالها كفرص، وأن القوة الدافعة وراء الرشاقة هي التغير، حيث يتمثل هذا التغير بشكل رئيسي في احتياجات الزبائن و التدابير التنافسية والسوق والتكنولوجيا و العوامل الاجتماعية، وكذلك القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال التخطيط و تنفيذ التغير، والذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات الخدمية بشكل خاص و سريع وفعال وكذلك بشكل المطلوب، والمنظمات التي تفشل في تلبية توقعات الأداء أو مواجهة فقدان الدعم المالي يبحثون عن طرق جديدة ومبكرة لخلق قيمة التي يصعب تقليدها لإنشاء منتجات أو العمليات أو التقنيات الجديدة التي قد لها تأثير إيجابي على التعافي الاستراتيجي في المنظمات الخدمية.

تأسيساً على ما سبق فقد اشتمل البحث الحالي على ثلاثة محاور تم تخصيص المحور الأول للاطار العام ومنهجية البحث فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري وإختتم البحث بالمحور الثالث وتضمن الجانب الميداني وكذلك الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث و منهجه

1- مشكلة البحث: يمتاز القرن الواحد والعشرين بثورة التغيرات والتطورات السريعة والمعقدة التي تعيّنها تحديات كثيرة في مظاهر الحياة كافة وعلى وجه الخصوص (Covid 19)، وقد شملت تلك التغيرات التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، والانفتاح على العالم المتمثل بسرعة الاتصالات وزيادة شدة المنافسة، ومن أجل مواكبة كل هذه التحديات لابد على القطاع المصرفي من الاهتمام بالتعافي الإستراتيجي (الفلاوي والكرعاوي، 2016: 207). حيث ان التعافي الإستراتيجي لا تتحقق بسهولة بل تستوجب على المصادر الخاصة من تبني الرشاقة التنظيمية كي تتمكن من الاستجابة بسرعة للتغيرات الحتمية وغير المتوقعة في بيئه الأعمال الداخلية و الخارجية. بناءً على ما تم طرحة في المقدمة يتناول البحث دراسة متغيرين يمثل الاول المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) ويمثل المتغير المعتمد (التعافي الإستراتيجي) حيث يسعى البحث الى دراسة انعكاس المتغير المستقل في المتغير التابع وتجسيده من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما هي مستويات الرشاقة التنظيمية في المصادر قيد البحث؟
- هل هناك مؤشرات للتعافي الإستراتيجي في المصادر قيد البحث؟ و ما هي مستوياتها؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتعافي الإستراتيجي؟
- هل يؤثر الرشاقة التنظيمية في التعافي الإستراتيجي؟

2- أهمية البحث: يتجلّى أهمية البحث في جانبين وعلى النحو الآتي:

أ- الأهمية الأكاديمية: تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:

- 1- دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الإستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق التعافي الإستراتيجي.
- 2- يعد هذه البحث مساهمة متواضعة في إغناء مكتبة الأقليم خصوصاً والعرافقة عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والترانيم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- 3- تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تبحث في التعافي الإستراتيجي الممكنة التطبيق التحقيق في القطاع (المصرفي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتلاؤل أبعاده كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
- 4- يقدم البحث توضيحاً لأهمية الرشاقة التنظيمية والتي ستsem في توضيح العلاقة بينها وبين التعافي الإستراتيجي.

ب- الأهمية الميدانية: ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية:

- أ- إثارة إهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تحقيق التعافي الإستراتيجي.
- ب- معرفة أهمية الرشاقة التنظيمية وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في تحقيق التعافي الإستراتيجي.
- ت- التوسع في دراسة ابعد آخرى من التعافي الإستراتيجي وعدم تقويت الفرص على المصادر في الإفاده منها في مواجهة التهديدات واقتراض الفرص.

3- أهداف البحث

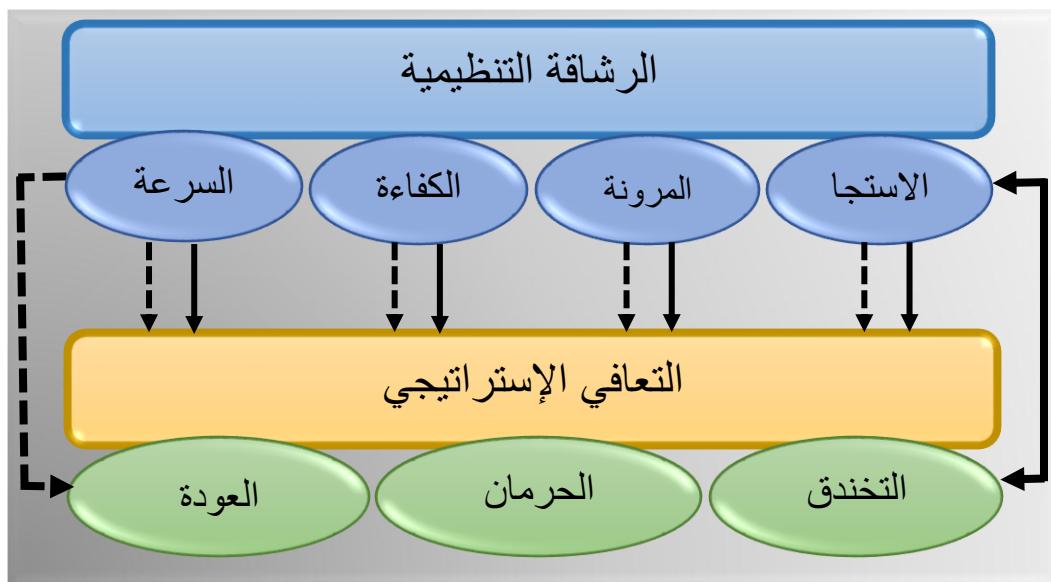
يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التعافي الإستراتيجي.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

- أ- تحديد مستويات الرشاقة التنظيمية والتعافي الإستراتيجي في المصادر قيد الدراسة من وجهة نظر المديرين
- ب- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة في المصادر المدرosa والإفاده من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج بإستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
- ت- التحقق من استعداد المصادر المبحوثة لتفعيل الرشاقة التنظيمية في تحقيق التعافي الإستراتيجي.

ثـ- تصميم مخطط فرضي للبحث والسعى نحو اختبار الفرضيات المنبثقة منها وعميم نتائجها على القطاع المصرفي في إقليم كورستان العراق.

٤ـ المخطط افتراضي للبحث: صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث واهميته واهدافه وتم تجسيد مخططًا يبين العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها كما في شكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

٥ـ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرشاقة التنظيمية والتعافي الإستراتيجي على المستوى الكلي والفردي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرشاقة التنظيمية في التعافي الإستراتيجي على المستوى الكلي والفردي.

٥. منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتقسيم الظواهر القائمة والتبرؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.



المحور الثاني: جانب النظري

أولاً: الرشاقة التنظيمية

1- مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية من المواضيع المتعدد الأبعاد والمعقدة و يتعامل معه العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة وأن البحث عن الرشاقة في المنظمات تعد من احدى الأدوات الشخصية والتنظيمية التي يمكن من خلالها الاستجابة للاحادات الخارجية والداخلية. و تشير الى قدرة الاحساس بالتغييرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة بشكل صحيح و سريع و فعال عن طريق تجميع الموارد والعمليات والمعرفة وإعادة تشكيلها لاكتساب ميزة تنافسية (Zitkiene & Deksnys, 2018: 116)، و تستخدم من قبل منظمات الاعمال للاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في البيئات التي تتسم بتغير و عدم اليقين و القدرة على العمل والمنافسة بصورة مستمرة (Bahrami & et all, 2016: 191). و تهدف هذه الاستجابة الى إرضاء الاحتياجات المختلفة للعملاء بمواصفات المنتج والسعر والجودة والكمية و سرعة التسلیم (Nejatian, & Zarei, 2013: 1)، و تعبّر عن قدرة المنظمة على متابعة رؤيتها الاستراتيجية و تحقيقها مع التطورات البيئية بعد معرفة احداث التغيرات متى و كيف يكون ضروريًا لضمان تحقيق الاهداف و استدامة اعمالها ذات العلاقة مع هذا التطورات (Lazar, 2019: 31). اما (Mckinsey & Company, 2017: 1) فيجد بأن الرشاقة التنظيمية هي عملية اعادة التكوين للاستراتيجية والهيكل والعمليات والافراد والتكنولوجيا بسرعة نحو خلق القيمة المضافة. ومستوى البقاء والتقدم في البيئة على الرغم من التغيرات المستمرة و غير المتوقعة فهي استجابة لتحديات تتمتع بالتغييرات السريعة في الاسواق العالمية التي تقدم منتجات ذات جودة عالية و أداء متميز لتحقيق رضا الزبون فهو أسلوب ديناميكي و ما يفترض أن تكون المنظمة رشيقه اليوم قد تكون غير رشيقه غداً (اندراوس، 2017: 111).

ولتحقيق الرشاقة التنظيمية قدم (Sharifi & Zhang, 2001: 774-775) ثلاثة مكونات رئيسية التي تدعم الادارة العليا من خلال التنسيق والتكامل بين موجهوا الرشاقة و ابعادها و خصائصها.

1- موجهوا الرشاقة (محركات الرشاقة) Agility Drivers: هي التغييرات أو ضغوطات العمل في بيئة الاعمال التي تدفع المنظمة

لأعادة النظر لاستراتيجيتها و البحث عن طرق جديدة لادارة اعمالها من أجل الحفاظ على مييزتها التنافسية.

2- ابعاد الرشاقة (قدرات) Agility Capabilities: هي القرارات الأساسية للرشاقة التي تمتلكها المنظمة من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية.

3- العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة Agility Providers: هي الوسائل المستخدمة و التي تمتلكها المنظمة و يتم من خلالها تحقيق او الحصول على ابعاد الرشاقة التنظيمية.

و اضاف (Karlstedt & Hellenborg, 2020: 20) عامل اخرى و التي تؤدي الى تحقيق الرشاقة التنظيمية و هي الممارسات (Practices)، متضمنة زيادة المعلومات و تقاسم المعرفة لتجنب العزلة بين الادارات و تمكين الموظفين و زيادة المهارات و تسهيل عملية التعلم المستمر كل ذلك للإستجابة للتغيرات التي تهدف الى زيادة التفاعل و الاستباقية في الاعمال التجارية و ايضاً في تطبيق الامرکزية في اتخاذ القرارات. و اشار (Buchanan & Huczynski, 2019: 587) ان قياس مستوى الرشاقة للمنظمات يتم من خلال امتلاك تسع ممارسات مستقرة، و هذه الممارسات التي لاتحتاج الى تغيير بشكل متكرر، بالإضافة الى تسع ممارسات ديناميكية التي تسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة لتحديات و الفرص الجديدة، و يصنف (Lu & Ramamurthy, 2011: 933) مفهوم الرشاقة التنظيمية الى صنفين:

1- رشاقة السوق (سرعة الاستجابة الخارجية) Market capitalizing agility: قدرات المنظمة تركز على فاعالية السوق الخارجي من خلال الاستجابة السريعة وفق تغيرات الزبائن من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات و المراقبة المستمرة للسوق و معرفة اتجاهاته لكي تتوافق مع الزبائن.

2- رشاقة العمليات التشغيلية (سرعة الاستجابة الداخلية) Operational adjustment agility: اي يركز داخلياً على سرعة تكيف الوحدات التشغيلية لدمج العمليات التشغيلية لتوافر دعم الافكار الابداعية و تحويلها الى قرارات قابلة للتنفيذ، و سرعة تحويل البيانات الى المعلومات المفيدة، و يمكن ان تساعد المديرين التنفيذيين لاتخاذ القرارات بشأن تحسين المنتجات و عمليات المنظمة.

ويرى (4) Akkaya & Tabak, 2020: أن الرشافة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحتمية وغير المتوقعة في بيئه الأعمال الداخلية و الخارجية"، بينما ذكر (Yazdanjooei, et al, 2020: 465) أن "قدرة المنظمات على التعامل مع ظروف السوق المتنامية و المتغيرة لاستغلال فرص العمل و تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرات و الكفاءة و المرونة و السرعة في البيئة التنافسية"، وفي نفس السياق بين (39: 2020, Tang) بان الرشافة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على اكتشاف الفعالية و تقييم التغيرات البيئية لاستجابة لها بطرق هادفة و حاسمة و يرتكز على اراده (النية) الفوز"، بينما وضح (Al-49-50: Al-taiii, & et al, 2020) الرشافة التنظيمية "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة بسرعة و فعالية مع توفر المرونة في انشطة المنظمات" وفي ضوء ما سبق يرى الباحثين بأن الرشافة التنظيمية "هي القرة المنظمة للاستجابة السريعة للمستجدات البيئية من خلال احداث تغيرات جوهيرية في الهياكل و الاستراتيجيات و التكنولوجيا عن طريق الاستثمار الأمثل للمعرفة الاستراتيجية في اغتنام الفرص و الاستباقية و المرونة في تقديم الخدمات بقصد تعافي المنظمة استراتيجياً".

2- أبعاد الرشافة التنظيمية

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشيكل الإطار الفكري للرشافة التنظيمية، و ذلك لاختبار مدى ممارسة الرشافة التنظيمية في المنظمات، فقد تم تتبع أراء العديد من الباحثين الذين تناولوا العديد من الأبعاد من خلال وجهات نظرهم و دراساتهم المختلفة حول ابعاد الرشافة التنظيمية.

و حيث ركز الباحثين (Krotov, et al, 2014: 4-5) و (Park, 2011: 28) و (Oosterhout, 2007: 53-54) و (Nafei,) و (Mohamed amin, 2017: 5432) و (Ferjani و اخرون، 2019: 77) و (Rashid و Mطر، 2020: 25-26) و (حسين و الهاشمي، 2020: 194-195) في دراستهم على مجموعة ابعاد و تمثلت بـ(رشافة الاستشعار، رشافة اتخاذ القرار، رشافة التطبيق/الممارسة). اما دراسة (العزاوي و الدباغ، 2018: 336-335) اضاف ثلاثة ابعاد اخرى و هي (الاستجابة و القدرة على التعلم و المسؤولية المشتركة).

في حين اقترح (Sambamurthy, 2003: 245) ابعادها بـ(الرشافة التشغيلية و رشافة الزبان و الرشافة التشاركية) الذي يعتمد عليها الدراسات (Al-Hakim et al, 2017: 24) و (Wadi و اخرون، 2019: 226)، و ركز الباحثان (Sharifi & Zhang, 1999) على الابعاد (الاستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة) التي تحتاجها المنظمات التصنيعية من اجل الحفاظ على المزايا التنافسية في النظام الجديد للاعمال التجارية العالمية، و اعتمد عليها من قبل العديد من الدراسات منها (Yaghoubi, et al, 2011: 137) و (Chamanifard, et al, 2012: 187-188) و (Soltani & Lavafan, 2014: 1515) و (Ebrahimpour & et al, 2012: 187-188) و (Behbahanzadeh & Amirnejad, 2017: 9-10) و (Mahmoudi, 2015: 1144-1145) و (Triaa, 2015: 200) و (Bahrami, et al, 2016: 135-134) و (الشمربي و الزيداني، 2018: 191) و (الرحيم و اندرؤس، 2017: 111) و (Akkay & Tabak, 2020: 4-5) و (صبر و اخرون، 2020: 189-188).

اما الباحثان (Ahmadia, et al, 2012: 2784) و (Zanjirchi, et al, 2017: 697) ركزا في دراستهم على ثمانية ابعاد (المرونة، الاستجابة، ثقافة التغيير، السرعة، التكامل، جودة الخدمات، الكفاءة)،اما (Wendler, 2014: 1199) قد صنف ابعاد الرشافة التنظيمية الى ثلاث ابعاد رئيسية و ستة ابعاد فرعية، حيث تضمن البعد الأول (المطلبات الاساسية للرشافية، القيم الرشيقية و التكنولوجيا) و تضمن البعد الثاني (رشافة الافراد، القوى العاملة و ادارة التغيير) و تناول البعد الثالث (تحقيق الهياكل الرشيقية، التعاون و تضافر الجهود، و الهياكل المرنة). و اعتمدتھا دراسات اخرى كدراسة (سعید و عبدالستار، 2019: 89-88) و دراسة (العبادي و العمیدی، 2020: 387-386).

وسوف تعتمد الدراسة الحالية على مقياس (Sharifi & Zhang, 1999) لقياس الرشافة التنظيمية و يعزى السبب في ذلك لملاءمتها مع المتغيرات الآخرى من جهة و لشموليتها لكافة الابعاد الـأنفة الذكر من جهة ثانية و توافقها مع متطلبات الميدان المبحوث في جهة ثالثة هي كالاتي:



1. الاستجابة

تتجسد بمجموعة من القدرات و تشكيلها بسهولة و القدرة على تحديد التغييرات و التأقلم معها بسرعة (الرحيم و اندراؤس، 2017: 111) و تتمثل بالقدرة على تحديد التغييرات و مواجهتها بسرعة ممكنة او التفاعل معها بشكل استباقي و ذلك عن طريق الاستشعار او ادراك و توقع التغييرات او رد الفعل السريع تجاه التغييرات (صبر و اخرون، 2020: 188)، و اوضح (مغاوري، 2016: 153) بأنها قدرة المنظمة على تشخيص التغيير و التفاعل معه و الاستجابة الدقيقة له من خلال اتمام الاعمال و الانشطة المتعلقة بتحقيق اهدافها في توقيت المناسب، و يعرفها (Mahmoudi, 2015: 1144) بالقدرة على اكتشاف التغييرات و التفكير السريع و الاستفادة منها، و يشير (الشمرى و الزيدى، 2018: 135) على أن الاستجابة التنافسية يمكن أن تكشف عن القدرة على تحديد او الرد عليها و الحصول على أفضل من التغييرات بدقة.

و الهدف من الاستجابة تتلخص في خمس مجالات هي: (Ebrahimpour & et all, 2012: 187-188)

- الشعور و الفهم و التنبؤ للتغييرات بسرعة
- انشاء و تعديل و تحسين الخدمات
- الاستجابة الفورية و السريعة للتغييرات
- تحديثات المنتج
- رد الفعل الزبائن / ملاحظات الزبائن

و يشير (Yaghoubi, et al, 2011: 137) الى الاستجابة على انها القدرة على التعرف على التغييرات عن طريق رد الفعل السريع و الاستفادة منها. و الاستجابة هي قدرة المنظمة بالتعاون مع عمالها أو شركائها بسرعة و بسلامة و إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة مع السهولة التسيبة و أن الاستجابة لا تقتصر على التكيف فقط و أنما قد تقضي الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات (العاذى و الدباغ، 2018: 335) و اشار (Akkay & Tabak, 2020: 4) اليها على أنها تغير تقنيات و احتياجات الزبائن حسب الوقت بسبب التغييرات التكنولوجية و البيئية و يجب أن تتفاعل المنظمات مع التغييرات حسب المكان و الزمان للاستجابة للتحديات بسرعة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكيف مع هذه التغييرات.

2. المرونة

تعتمد سرعة المنظمة و رشاقتها على هيكلها التنظيمية و عملية ادارتها و الذي يعمل على الحصول على قيمة فعلية للمنظمة أذ تستفاد من مرونة هيكلها و عملياتها لتنفيذ التغيير للمحافظة على المنافسة و تشمل الانشطة التي تتعلق باتخاذ القرارات السريعة و تغيير الصالحيات عند الحاجة (سعيد و عبدالستار، 2019: 89) والمرونة تتمثل بمستوى تقديم منتجات مختلفة باستخدام نفس الموارد و المكان و تحقيق اهداف المنظمة (Chamanifard, et al, 2015: 200). و اكد (Ebrahimpour & et al, 2012: 187) على أن المرونة تعبّر عن القدرة على انتاج منتجات متعددة و تحقيق أهداف مختلفة مع الموارد و التسهيلات و الهدف من المرونة تتجسد في اربعة مجالات هي:

- المرونة في حجم المنتج
- المرونة في تنوع المنتجات
- المرونة للمنظمة
- المرونة للعاملين

اما (Mahmoudi, 2015: 1144) فيشير الى المرونة على أنها قدرة الادارة على تنفيذ العمليات المختلفة لتحقيق الاهداف المختلفة باستخدام نفس المعدات و التجهيزات. و يضيف (وادي و اخرون، 2019: 225) ان المرونة هي تدل على القدرة للتحسين في العمليات و اكتساب اهداف مختلفة. فقد اوضح (Young, 2013: 8) ان المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغييرات غير المتوقعة في حين ان الرشاقة لا تقتصر فقط بالقدرة على التفاعل و الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة لكنها تتطوّر على اكتشاف الفرص المتاحة و اغتنامها من اجل الحصول على فرصه لمنظمة المستدامة و نجاحها. بينما يوضح (مغاوري، 2016: 150) بأن المرونة تتعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و التحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة بينما الرشاقة تتعامل مع التغييرات غير المتوقعة و التي تمثل أكثر تحدياً مما يتحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبتكرة و اتخاذ الاجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة. و الرشاقة تسمح للمنظمات على



تعديل الهياكل و راس المال نحو تغيير أو زيادة الحصة السوقية أو تطوير منتج جديد بتقنيات جديدة و يجب على المنظمة ان تكون قادرة على تغيير مواردها الداخلية (العاملين، المعدات، البناء... الخ) لمواجهة تلبية احتياجات الزبائن (Akkaya & Tabak, 2020: 4-5)، لذا مفهوم الرشاقة اوسع وأشمل من المرونة لكون المرونة جزء من الرشاقة التنظيمية (صبر و اخرون، 2020: 188) و اشار (Nejatian & Zarei, 2013: 1) الى ان المرونة تشكل قدرة حيوية في اعلى مستوى من تطور المنظمات نحو تحقيق الرشاقة.

و اشار (Oosterhout, 2010: 15) الى ثلاثة أنواع من المرونة و هي:

أ. المرونة التشغيلية: هي الاجراءات الروتينية التفاعلية للاستجابة للتغيرات المألوفة التي تستند الى المنظمات القائمة أو اهداف المنظمة.

ب. المرونة الهيكلية: و هي قدرة الادارة على التكيف في عمليات اتخاذ القرار و الاتصال ضمن هيكل معين بالإضافة الى السرعة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك.

ج. المرونة الاستراتيجية: قدرة الادارة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة و غير المألوفة و لها التأثير بعيدة المدى.

3. الكفاءة

و تعني سرعة القيام بمجموعة من الاجراءات لتحقيق الاهداف (الرحيم و اندراس، 2017: 111)، و الكفاءة هي مجموعة واسعة من القدرات التي توفر شرط التركيز على انشطة المنظمة من اجل الحصول على الاهداف التنظيمية و تشمل هذه القدرات: (Ebrahimpour & et al, 2012: 188)

- وجود رؤية استراتيجية
- استخدام التكنولوجيا المناسبة (البرمجيات و الاجهزة)
- جودة المنتجات و الخدمات
- فعالية النكفة
- ادخال المنتجات الجديدة
- ادارة التغيرات
- القدرة على المعرفة و كفاءة الافراد
- تكامل التسويق الداخلي و الخارجي

و عرف (Yaghoubi, et al, 2011: 137) الكفاءة على أنها مجموعة كبيرة من القدرات التي تهئي انتاجية الانشطة بما يتماشى مع اهداف المنظمة، و امثلة على ذلك القدرات هي القدرة على ان تكون ملائمة من الناحية التكنولوجية و باسعار معقولة (Behbahanizadeh & Amirnejad, 2017: 225) على أن الكفاءة تتضمن على القدرة على التكيف على القرارات على الحصول على الاهداف و الغايات التنظيمية، و لذلك اذا كانت المنظمة تبحث عن الرشاقة يجب النظر في القرارات و تطويرها و تقويتها بقدر الامكان لزيادة الانتاجية في المنظمة (Mahmoudi, 2015: 1145) و بين (الشمري و الزيداني، 2018: 136) بأن كل من الكفاءة و التماสک هي التي يمكن من خلاله الكشف عن القدرة على إدراك أهداف المنظمات على نحو فعال و قدرة الفرد على تنظيم و تطبيق مجموعة من المعرفة و المهارات و القرارات باستمرار بمرور الوقت لأداء بنجاح في حالات العمل المطلوبة. و اشار (صبر و اخرون، 2020: 188) الى ان الكفاءة تتجسد بالقدرة على تلبية أهداف المنظمة عن طريق مجموعة الموارد و القابليات و الامكانيات الاساسية التي تمتلكها المنظمة و تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة. و تتطلب الكفاءة قدرة على تحديث المهارات المستقبلية من أجل تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية او القدرة على تلبية أهداف الاعمال التجارية بكفاءة و نجاحية (Akkay & Tabak, 2020: 5).

4. السرعة

هي القدرة على تنفيذ الانشطة بأقل وقت ممكن و يعرفها (الشمري و الزيداني، 2018: 135) بالقدرة على اكمال حركة الفوز كما تحتوى على الرشاقة المتعلقة بسلح جديدة و ردا على السوق و الاستيلاء على الوقت للمنتجات و نقل الخدمة. و بين (هنية، 2016: 19) بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها و قدرة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها و الاحتفاظ بها و اشرافهم بشكل كبير في التخطيط و التنفيذ لأعمال المنظمة.

و يرى (Ebrahimpour & et all, 2012: 187) بأنها الاستجابة الفورية و تعبّر عن القدرة على أداء العمليات بسرعة و الهدف من السرعة تتجسد بمجموعة المجالات هي:

- السرعة في تقديم المنتجات جديدة إلى السوق.
- السرعة في تسليم المنتجات و تقديم الخدمات في الوقت المطلوب.
- السرعة في إداء الأنشطة.
- السرعة في وقت العملية.
- مركزية القرار في تصنيع المنتجات.
- السرعة في عمليات البحث و التطوير.
- السرعة في انتاج النموذج الاولى مركزه مما يجعل المنتج يتسم بالسرعة في جميع النواحي.

فقد أشار كل من (صبر و اخرون، 2020: 189) رأياً ممیزاً ان المرونة و السرعة تمنح المنظمة القدرة على مواجهة الظروف الخارجية و العوامل البيئية الغامضة و غير المتوقعة و مواجهة مخاطر كبيرة. و حسب راي كل من (Akkay & Tabak, 2020: 4-5) فإن السرعة و الاستجابة مرتبطة بالفترة و القراءة لذلك يجب على المنظمات أن تكون قادرة على تنفيذ القرارات بسهولة بعد ان تقرر الاستجابة للتغييرات و هذه القدرة مرتبطة بالقيام بالأنشطة المنظمة بالسرعة او الاستجابة بسرعة للتغييرات في البيئة المنظمات.

ثانياً: التعافي الإستراتيجي

1- مفهوم التعافي استراتيجي

أدت الازمة الاقتصادية التي بدأت منذ عام 2008 الى ظهور الركود في العديد من البلدان حيث بدءت المنظمات تواجه ظروف تجارية صعبة و التي تشكل في بعض الحالات تهديداً مباشراً لبقائها و قد ادى ذلك الى الاهتمام بالتعافي الإستراتيجي و تحول الاعمال و الاسترداد حيث تسعى المنظمات الى تحسين ادائها في حالة الانكماش الاقتصادي و يضعون أنفسهم في افضل وضع للاستفادة من الانتعاش الاقتصادي (Schoenberg, et al, 2013: 2)، أن معظم منظمات الاعمال تعاني من التدهور التنظيمي مما يؤدي الى فنائها من عالم الاعمال و تتوقف عن تقديم الخدمات او المنتجات الا ان الحقيقة الغائبة عن هذه المنظمات هو موضوع التعافي الإستراتيجي و الذي يدوره تستطيع المنظمة ان تنهض بواقعها على مستوى الاعمال و بيث الروح فيها (الفلاوي والكرعاوي، 2016: 206)، و حالات التدهور او فشل المنظمات تتحدد بالحالات الآتية: (Whetten, 1979: 5-6) و (Thompson & Schoenberg, et al, 2013: 2) و (Martin, 2005: 641)

1. انخفاض الربحية.
2. انخفاض مقسوم الارباح، لأن المنظمة تعيد استثمار نسبة اكبر من الارباح.
3. انخفاض المبيعات، قياساً بالحجم أو الإيرادات بعد احتساب التضخم.
4. زيادة الدين.
5. تناقص السيولة.
6. التأخير في نشر النتائج المالية و هو مؤشر نموذجي من ان هنالك خطأ ما.
7. تدهور حصة السوق.
8. ارتفاع معدل دوران المدراء.
9. خوف الادارة العليا، بحيث تجاهل المهام الأساسية و المشاكل الملحة.
10. عدم وجود تخطيط أو تفكير استراتيجي يعكس عدم وجود اتجاه واضح.
11. انخفاض الطلب.

ويرى (الفلاوي والكرعاوي، 2016: 211) بان التعافي الإستراتيجي هي "مجموعة الاجراءات التي يتطلب على المنظمات التي تمر في حالة التدهور والناتجة من وجود القيادة الاستراتيجية الضعيفة للمنظمة و نقص الادارة المالية او ضعف التنافس، من اجل التخلص من هذه المرحلة و الرجوع الى حالتها السابقة"، وذكر (Azab, 2017: 527) التعافي الاستراتيجي هي "الاجراءات التي يتخذها مزود الخدمة لإدارة شكاوى العملاء المتعلقة بفشل الخدمة"، و في نفس السياق وضح (الجزء على، 2017: 6) بان التعافي الإستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الاستراتيجيات والاجراءات التي تقوم بها المنظمة لإدارة علاقتها مع العملاء الذين تعرضوا

الى فشل الخدمة " بينما بين (حسين وعبدالحسن، 2020: 21) التعافي الإستراتيجي بأنها "سلسلة من الخطوات تقوم المنظمة باتخاذها تتضمن التندق، العودة، والمساعدة لمعالجة المشكلات التي تسبب حالات الاستياء لدى زبائنها نتيجة التعامل مع منتجاتها، من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية في القطاع الذي تعمل ضمن حدوده".

وفي ضوء ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للتعافي الإستراتيجي على أنه "منهج خاص يتضمن تصميم مجموعة من المبادرات والإجراءات التي تتضمن الاستجابة الفورية للأخطاء والمشكلات والمخاطر والاخطاء التي تحدث في حالة تنفيذ استراتيجيات المنظمة و اهدافها من خلال توظيف آليات الرشاقة التنظيمية و تسخير المعرفة الاستراتيجية حول كافة مفاصل المنظمة".

و تجدر الاشارة هنا الا أن هناك تدخلاً بين مفهوم التعافي الإستراتيجي و مصطلحات أخرى كأعادة الهندسة او اعادة هندسة العمليات الادارية او التجديد الاستراتيجي او ادارة المخاطر او الازدهار التنظيمي، الا أن الباحثون يؤكدون بأن التعافي الإستراتيجي يعد بمثابة المظلة التي تضم كل المصطلحات الآتية لأنها اكثراهم شمولياً و اتساعاً حيث يؤدي الى رجوع المنظمة الى مرحلة الازدهار و النمو من جديد.

2- أهمية التعافي الإستراتيجي

بعد التعافي الإستراتيجي هو ضماناً لمعالجة اسباب الازمات و التغلب عليها و الاستجابة المناسبة لها (Kontic, et al, 2012: 9909)، و اشار (Gonzalez, et al, 2010: 224) الى اهمية التعافي على مستوى المنظمة و دوره تحديد فشلها و تعافيها بشكل فعال و كافية ببحث المنظمات عن تحليل الفشل و التعافي الاستراتيجي و جهود المراقبة و التقييم و التغذية الراجعة على اداء المنظمات، من خلال الثقافة التي تدعم للتعافي من الفشل و توثر على الجهود التي تبذلها المنظمات للتعافي من حالات الفشل و رضا الزبائن عن تلك الجهود، و اشار (العامري، 2018: 60) الى اهمية التعافي الإستراتيجي لغرض تجاوز الازمات التي تتعرض لها المنظمات و العودة الى وضعها السابق و التي تتمثل بالنقاط الآتية:

- 1- بعد نقطة قوة لدى المنظمات، لأن المنظمات القوية فقط هي تستطيع تحقيق التعافي.
- 2- يمكن مشاركة الخبرات وخطط التي طبقتها منشآت الاعمال في الاستعادة الى وضعها السابق و امكانية تبني منشآت الاعمال لها مستقبلاً.
- 3- امتلاك المنظمة لخطط الطوارئ و استعدادها لكافة الازمات.
- 4- توثيق علاقة العاملين مع المنظمة و بناء روح التعاون و الاستقرار في نفوس العاملين لأن منظمتهم استطاعت تجاوز الازمة و الابقاء عليهم.
- 5- يساعد على كسب زبائن جدد لأن الاستعادة للوضع السابق و تعافيها يخلق نوعاً من الاطمئنان في نفوس الزبائن و يجذب اخرين.
- 6- يعزز من مكانة المنظمة في السوق لأن استعادة التعافي دلالة على قوة ووضوح الاهداف و تجاوز الازمات.

و وضح (Ayertey, et al, 2018: 3) ان اهمية التعافي كعامل الاستراتيجي يحاول زيادة رضا الزبائن و العملاء و تصبح ضرورية للغاية عند حدوث فشل و يرجع ذلك جزئياً الى تنامي توقعات الزبائن و المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تحاول تجاوز توقعات زبائنها.

و يمكن توضيح أهمية تعافي الإستراتيجي على النحو الآتي: (محمود و لفتة، 2021: 21)

- 1- نقطة قوة للمنظمة.
- 2- يعزز مكانة المنظمة في السوق.
- 3- يساعد على تجهيز الادارة بالمعلومات التي يمكن بدورها في تقليل حدوث فشل.
- 4- يمنح للمنظمة فرصه تعزيز الروابط مع الزبائن بعد فشل.
- 5- يمثل أفضل طريقة للمنظمة في الاحتياط بالمؤمنين لهم و كسب ثقتهم.

و اضاف (Martin, 2005: 19) بأن اهمية التعافي الإستراتيجي تتجلى في الآتي:

- 1- مساعدة المنظمات على تطوير القدرات البشرية المستدامة.
- 2- المساهمة في زيادة انتاجية و فاعلية المنظمة و تعزيز رأس المال الفكري و المادي فيها.
- 3- تحقيق الارباح من خلال زيادة مستويات النمو و التميز التنظيمي.



4- المساهمة في تحقيق الابتكار المستدام من خلال التعرف على متطلبات البيئة التنافسية المضطربة و وجود بدائل لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

3. ابعاد التعافي الاستراتيجي

اعتمد البحث الحالي على كل من استراتيجية التخندق والاستراتيجية الحرمان والاستراتيجية العودة كأبعاد أساسية للتعافي الاستراتيجية يعزى ذلك إلى اعتماد هذه الأبعاد في معظم الدراسات مثل دراسات (Abdul jamal & Salisi, 2021: 121-122) و (David & David, 2017: 134) أولاً، و لملاءمتها مع طبيعة القطاع المصرفي المبحث ثانياً، و سوف توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

1. استراتيجية التخندق

تستند استراتيجية التخندق على إعادة التنظيم والتأثير على الأفراد العاملين و تحفيزهم و توزيع المهام و المسؤوليات و إعادة النظر في السياسات المتبعة في الادارة و في السيطرة على الرقابة على الانظمة، كل ذلك يطلق عليه بالتغييرات التنظيمية هذه من ناحية اما الناحية الاخرى التي تتعلق باستراتيجية التخندق و هي التغييرات المالية و التي عادة ما تكون ضعيفة، و في صورة سيئة في عملية السيولة المالية اذ تساهم استراتيجية التخندق في ايجاد العلاقة المباشرة لكف الانتاج في انتاج منتج معين او خدمات معينة او في امكانها شرح كل المصارييف التي سوف يتم انفاقها ان تأسيس نظام فعال للتکالیف و كذلك السيطرة على السيولة المالية و هذا بطبيعته ربما يحسن من ارباح المنظمة و زيادة الدخل و هناك طريقة اخرى و هي عن طريق اعادة هيكلة الدين و القليل من العباء المالي للمنظمة و ان من المحتمل ان يتم تأجيل تاريخ الدفعات المالية او القرض من رأس المال و السماح للمنظمة في التصريف بحرية اكبر و ضغوط قليلة في عملية دفع الفائدة (الفلاوي و الكرعاوي، 2016: 214)

و هناك بعض الاستراتيجيات تتبعها المنظمات المتدهورة و هي (Thompson & Martin, 2005: 657-659):

- استراتيجيات التغيير التنظيمي: ان التغير في القيادة الاستراتيجية من أهم استراتيجيات التعافي بالإضافة إلى ذلك تكون الحاجة لقوية فريق العمل من خلال التغييرات في الاستراتيجيات والهيكل و السياسات و من المرجح ان تتم عمليات اعادة التنظيم التي تتضمن تعريفات جديدة للأدوار و المسؤوليات، يمكن ايضاً تغيير السياسات و أنظمة الادارة لمنح المديرين فرصاً جديدة لتحقيقها و لاقاعهم بان احتمالات التعافي حقيقة.

- استراتيجيات التغيير المالي: انشاء نظام فعال لتقدير التكاليف و تحكم اكبر في التدفق النقدي الذي يؤدي الى تحسين الربحية و توليد الايرادات. وهناك استراتيجية اخرى لتخندق هي اعادة هيكلة الديون لقليل العبء المالي على المنظمة، و يمكن تمديد تاريخ السداد المحتملة او تحويل رأس المال القروض الى الاسهم او حقوق الملكية مما يتيح للمنظمة مزيداً من الحرية من خلال ضغوط اقل لدفع الفائدة.

- استراتيجيات تقليل الكلفة: و يتضمن توفير الفرص لتحسين الارباح عن طريق تقليل الرکود التنظيمي و الهدر و تقليل الاهتمام في التنظيم، اذ ان تقليل التكاليف سينعكس على الأسعار بشكل مباشر من أجل تحسين قدرتها التنافسية و ربحيتها.

- استراتيجيات تقليل الموجودات: اذ تتمكن المنظمة من تقليل الكلفة حيث ان هذا القرار يتخذ عن طريق المنظمة، و يمكن لوحدات العمل الامثلية تحصل على اموال ان تمول وحدات العمل التي تعاني من عدم الاستثمار.

- استراتيجية توليد الدخل: اذ ان الدخل يمكن ان يتم تحسينه عن طريق عدد من جوانب السيطرة على الانظمة من خلال طرح اسمه جديدة او عن طريق اعادة النظر في النظام الانتاجي بصورة كاملة و الانتقال نحو الامام في الوقت المناسب، كما اذا تم اقناع الدائنين بدفع دينهم بصورة سريعة ذلك من شأنه تحسين السيولة النقدية.

2. استراتيجية الحرمان

حدد (الفلاوي و الكرعاوي، 2016: 217) ان استراتيجية الحرمان هي استراتيجية داخلية بصورة اساسية مثل اغلاق مصنع معين كجزء من هذه السياسة او تكون خارجية مثل بيع جزء من الاعمال ان التبرير عن القيام مثل هذا العمل سوف يكون مبرراً لكلتا الحالتين و اي من المصادر التي تم الحفاظ عليها سوف يتم اعادة تخصيصها.

قام (Davis 1974) بمناقشة هذه الاستراتيجية و عرفها على انها قرارات يمكن تنفيذها عن طريق تقييم العملية التي تظهر المنتجات و الخدمات في حافظة المنظمة و ستكون المنظمات التي تحل جزء من خططها في موقع يسمح لها في التعرف على اجزاء العمل و اي منها هو الاكثر فقرأ في الاداء و يكون مرشحاً محتملاً لعدم الاستثمار او الحرمان، و قام (Devlin 1989) باقتراح



استراتيجية التحديد و اثبتت بان العديد من حالات الاكتساب تفشل في الوصول الى تحقيق العائدات المتوقعة منها بينما استراتيجية الحرمان او عدم الاستثمار ربما تقترن باستبعاد الفشل و استخدامه في صورة ايجابية. و سوف تكون احتمالية بيع جزء من المنظمة و ربما الى منافسين ذات خطورة عالية حيث يمكن للمنظمات المتنافسة ان تتجه في تحويل هذا الاجزاء الى وحدات عمل فعالة و ناجحة و لهذا الاسباب فأن استراتيجية الحرمان او عدم الاستثمار هي مرتبطة مع تغير القائد الاستراتيجي (فتلاوي و الكرعاوي، 2016: 217).

اشار (Thompsons & Martin, 2005: 665) الى مجموعة من الاعتبارات المتعلقة في اختيار المنتج او الخدمات او وحدات العمل لغرض الحرمان:

1. الموقع الحالي لدوره حياة المنتج و الاحتمالية المستقبلية للتطور و النمو المستقبلي و الربحي.
2. الموقع السوقى الحالى و الفروض المميزة التنافسية.
3. الالى بهذه النقطتين الى ابعد الحدود و كذلك تحليل المحفظة لامكانية توليد السيولة المالية و المتطلبات الاستثمارية المستقبلية من اجل الحفاظ على القدرة التنافسية.
4. التعرف على استخدام البدائل للمصادر و اعادة استخدام المصادر في موقع اخرى.
5. القدرة في ايجاد زبائن ثابتين لشراء المنتجات و كذلك راغبين و قادرين على دفع اسعار مقبولة.

3. استراتيجية العودة

يقصد بها عملية تحويل المنظمة الخاسرة الى منظمة الرابحة، و هذه الاستراتيجية هي طريقة نحو تجديد المنظمات و التي تهدف الى انفاذ المنظمات المتعثرة الذي تعاني من تراجع الاداء و تحتاج للتعافي (Abdul jamal & Salisi, 2021: 121-122) اذ ان معالجة انخفاض اداء المنظمة كمشكلة قرار استراتيجي يتم حلها من خلال استراتيجية العودة (التعافي) لفاعليتها في حالة التدهور، يجب ان تعالج المشاكل الاساسية للمنظمة المتدهورة نتيجة حتمية للركود التنظيمي حيث يفشل المدراء في الحفاظ على مواهمة استراتيجية المنظمة و هيكلها و ايديولوجيتها مع متطلبات البيئة المتغيرة و بناء على ذلك فأن التحول الناجح من الركود الذي تسبب في حدوث الازمة ينطوي عموماً على تحول التنظيمي و يغير بشكل جذري استراتيجية المنظمة و هيكلها و ايديولوجيتها لتناسب بشكل افضل مع البيئة المتغيرة و المتغيرة لذا تحتاج المنظمات الى اعادة توجيه استراتيجية التعافي (Barker & Duhaime, 1997: 14).

ان استراتيجية العودة تشير الى مرحلة التي فقدت المنظمة حالة التوازن نتيجة عدم القدرة على انتاج منتجات تلبي رغبة الزبائن او عدم القدرة على تسديد ديونها او الى غيرها من العوامل، و التحول يعني تغيير المنظمة الخاسرة الى منظمة تحقق ارباحا، ان استراتيجيات العودة هي عادة ما تقود الى ارباح قصيرة الامد و هي مهمة من اجل اعطاء نتائج فورية و استراتيجيات العودة تقوم بعملية معالجة هذه الحالات التي يجب ان تتطور لكي تكون طويلة الامد و ثابتة في مستواها في عملية التحسن (الفتلاوي و الكرعاوي، 2016: 215)، ان استراتيجيات العودة تتضمن تغير كلٍّ في عملية التسويق و هذا يشمل اعادة موقع او اعادة الاهتمام في المنتجات الموجودة و كذلك الخدمات مع تطوير منتجات جديدة و هي صممت كذلك لكي تعكس نتائج سريعة و في نفس الوقت تساهم في النمو الطويل الامد و انها كذلك تمثل الحجر الاساس في النمو في مختلف النشاطات المتعددة، ان استراتيجيات تخفيض الكلفة لا تقوم في التأثير في الزبائن بصورة مباشرة و لكن استراتيجيات العودة صممت من اجل تحسين فعالية المنظمة التسويقية و هي تهتم في الزبائن بصورة مباشرة و لهذا السبب يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات درجة من الحذر و الدقة (Thompsons & Martin, 2005: 205) (259).

قدم (Schendel, et al 1976) لأول مرة اسباب حدوث حالات التحول (العودة) و كشف استراتيجيات العودة المناسبة، حيث تم استخدام استراتيجية الطوارئ التشغيلية للتميز بين حالات الانكمash التي نتجت عن ضعف الاستراتيجية و حالات الركود الذي نتج عن ضعف عمليات او سوء تنفيذ استراتيجية سليمة، و وجدوا بأن نسبة كبيرة من الانخفاضات ترجع الى اسباب "الكافاءة" فان التحولات كانت مرتبطة في كثير من الاحيان بالتحركات "الاستراتيجية"، و اختتمت قائمة من العلاجات "الاستراتيجيات" لتحقيق حيث كان الانكمash نتيجة لاستراتيجية "سيئة" و قائمة بعلاجات "التشغيلية" لتحقيق التحول حيث كان الانكمash نتيجة ضعف كفاءة التشغيل. و قدم (Hofer 1980) لأول مرة نظرية في شدة حالة التحول من حالة اختيار استراتيجيات تحول مناسبة حيث ادركوا وجود علاقة مباشرة بين شدة الانكمash المالي للمنظمة و الحاجة الى تخفيضات كبيرة في التكلفة و الاصول، و قدم الباحثان استراتيجيات

تحول الكفاءة (الاصول\تكلفة) و استراتيجية تحول الريادة الاعمال (اعادة تركيز المنتج\سوق الانتقائي) و كلاهما مرتبطة بشكل كبير بالتحول الناجح (Robbins & Pearce, 1992: 288-289).

ويرى (الفلاوي والكرعاوي، 2016: 215) ان المنظمات يجب عليها ان لا تبقى في هذه المرحلة لأن هذه المرحلة تمثل العودة للحياة، اذ بعد هذه المرحلة تحتاج المنظمات الانتقال الى مرحلة اخرى اي مرحلة النمو و ان هذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمات القيام بانتاج منتجات تلقي رغبات و اذواق المستهلكين اضافة الى الوصول الى قطاعات تسويقية جديدة و المحافظة على مستوى مقبول من الكلف التي تساعد على الانتاج بكاف منخفضة مما يجعل المنتجات تنافسية و هناك مجموعة من استراتيجيات النمو التي يمكن للمنظمة من اتباعها اعتمادا على الحالة الوضع الذي تعيشة المنظمة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته ومسوغات الاختيار:

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة الى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثون الى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم اختيار المصارف الخاصة في محافظة أربيل ميدانياً للبحث للدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء في جميع المصارف الخاصة في مدينة أربيل وباللغ عددها (44) مصرفًا. أما عينة الدراسة تتضمن مديرى الأقسام الرئيسية للمصارف الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ مجموعهم (89) مديرًا ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة لمبررات الآتية:

- 1- التطور الذي حققه المصارف الخاصة في العراق وفي إقليم كوردستان.
- 2- النهج المتميز للمصارف الخاصة في إقليم كوردستان والإستمارارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات المصرفية.
- 3- الدور الإيجابي الذي توبيه المصارف وعلى وجه الخصوص مصارف القطاع الخاص والذي انعكس إيجابياً على الأستثمارات في الأقليم.
- 4- مساهمة المصارف الخاصة في تمنية الاقتصاد الكلي.
- 5- توسيع النشاط للمصارف الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- 6- تعامل إدارات هذه المصارف مع الباحثين وإبداء المساعدة له في الحصول على البيانات والمعلومات الازمة عند توزيع الإستمارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك.
- 7- عدم إجراء اختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع المصرفي في بيئة إقليم كوردستان من قبل على حد علم الباحثين، الأمر الذي يستوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية لإفراد العينة

و سنستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس- العمر - المنصب الوظيفي- التحصيل الدراسي- عدد سنوات الخدمة الإجمالية / عدد سنوات الخدمة في المصرف) وعلى النحو الآتي:

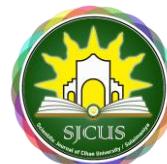
توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

يوضح الجدول (1)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور من أفراد عينة الدراسة قد بلغ (55.1 %) بينما معدل الإناث بلغ (44.9 %)، وهذا يشير إلى أن المعدل الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

الجدول 1 توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

الجنس	الذكر	الأنثى	النسبة المئوية	ت
الذكر	49		%55.1	1
الأنثى	40		%44.9	2
المجموع	89		%100	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS



توزيع أفراد العينة على وفق العمر

تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر ان الفئة العمرية (31-40) سنة بلغت (43.8%) وهم يمثل اعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، ثم جاءت معدل الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بلغ (24.7%)، أما معدل الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل (19.1%) في حين جاءت في المرتبة الاخيرة معدل الفئة العمرية (21-30 سنة) حيث بلغت نسبتها (12.4%). وهذه النسبة تؤكد بأن اغلبية المدراء في المصادر المبحوثة هم من فئات عمرية شبابية العمر مما يدل على نضجهم وإدراكهم للتعامل مع العاملين وهم بقمة عطائهم لوقوعهم ضمن الفئات العمرية الشبابية، ولديهم الخبرة والقدرة على التكيف وإستجابة أكثر مع التغيرات البيئية

الجدول 2 توزيع أفراد العينة على وفق العمر

الفئات العمرية	نسبة المئوية	النكرار	ت
30 - 21 سنة	12.4	11	1
من 31 الى 40 سنة	43.8	39	2
من 41 الى 50 سنة	19.1	17	3
سنوات فأكثر	24.7	22	4
المجموع	%100	89	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع أفراد العينة على وفق المنصب الوظيفي

يوضح الجدول (3)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي وتبيّن أن أعلى المعدلات تتمثل بمنصب مدير حيث جاءت بنسبة (38.2%)، ثم جاءت بالمرتبة الثانية منصب مدقق بنسبة (24.7%)، ثم ثلثها منصب أمين صندوق بنسبة (9.0%)، ثم يأتي منصب الوظيفي (محاسب، أخرى) وبنسبة (7.9%) على التوالي، في حين جاءت (مدل) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (6.7%) وهذا ما يدل على ان مشاغلين للمنصب الوظيفي كمدير كانت بالنسبة عالية وهذا ما يدل على ان العاملين في المصادر المبحوثة لديهم المعلومات الكافية عن المتغيرات الدراسية.

جدول 3 توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي

المنصب الوظيفي	النكرار	نسبة المئوية	ت
مدير	34	38.2	1
مدقق	22	24.7	2
امين صندوق	12	13.5	3
محاسب	8	9.0	4
ملاحظ	6	6.7	5
أخرى	7	7.9	6
المجموع	89	%100	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل الدراسي:

تبين أن أغلبية المديرين في المصادر الخاصة المبحوثة كما هو مبين في جدول (4) هم من ذوي التحصيل الدراسي (بكالوريوس) وبنسبة (79.9%)، ثلثتها الأفراد ذوي حامل شهادة (دكتوراه) وبنسبة بلغت (7.9%)، بينما جاء المديرون ذوي التحصيل الدراسي (دبلوم عالي) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (6.7%)، في حين الأفراد من ذوي التحصيل الدراسي (دبلوم، ماجستير)، وجاء المرتبة ما قبل الأخيرة وبنسبة بلغت (2.2%) على التوالي، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة ذوي التحصيل الدراسي (اعدادي) وبنسبة بلغت (1.1%). مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متعددة لدى المديرين في المصادر الأهلية المبحوثة.



الجدول 4 توزيع أفراد العينة على وفق التخصص العلمي

التصنيف الدراسي	النكرار	النسبة المئوية	ت
اعدادية	1	1.1	1
دبلوم	2	2.2	2
بكالوريوس	71	79.9	3
دبلوم عالي	6	6.7	4
ماجستير	2	2.2	5
دكتوراه	7	7.9	6
المجموع	89	%100	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع افراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة الاجمالية

يوضح الجدول (5)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الاجمالية وتبيّن أن أعلى المعدلات حيث جاءت بالمرتبة الأولى مدة (15-11) سنة وبنسبة (36.0%)، ثم جاء بالمرتبة الثانية بمدة (21سنة فأكثر) وبنسبة (29.2%)، وجاء المرتبة ماقبل الأخيرة وبنسبة بلغت (12.4%)، (سنوات 16-20سنة)، (5 سنوات فما دون) على التوالي، واحتل المرتبة الأخيرة بمدة سنوات الخدمة الأجمالي (6-10 سنوات) وبنسبة بلغت (11.2%)، وهذا ما يوضح بأن أفراد العينة هم من الفئات العمرية شبابية ولديهم مواهب وخبرات كافية للعمل في المصادر الخاصة.

الجدول 5 توزيع أفراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة الاجمالية

عدد سنوات الخدمة الاجمالية	النكرار	النسبة المئوية	ت
5 سنوات فما دون	11	12.4	1
سنة 10 - 6	10	11.2	2
سنة 15 - 11	32	36.0	3
سنة 20 - 16	16	18.0	
سنة فأكثر 21	20	22.5	
المجموع	89	%100	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع افراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة في المصرف

تم توزيع أفراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة في المصادر في عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (6) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المصادر المبحوثة من الفئة (11- 15 سنة) قد بلغت (31.5%) وهي تمثل أعلى المعدلات ويدل هذا على محاولة المصادر المبحوثة استقطاب ذوي الخبرة المتوسطة من العاملين في المصادر أخرى نظراً لضرورة وجود عنصر الخبرة في المصادر المبحوثة. ثم جاءت فئة (1 - 5 سنة) بنسبة (29.2%) بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفئة (6 - 105 سنة) بنسبة (19.1%)، في حين أن الفئة (16-20)، (أكثر من 20 سنة)، بلغت (10.1%) على التوالي بمدرتبة الأخيرة، وبذلك فإن أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مجال المصادر وهذا يدعم قدراتهم.



الجدول 6 توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

نسبة المؤدية	النكرار	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	ت
29.2	26	1 - 5 سنة	1
19.1	17	6 - 10 سنة	2
31.5	28	11 - 15 سنة	3
10.1	9	16 - 20 سنة	4
10.1	9	اكثر من 20 سنة	5
100	89	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص الرشاقة التنظيمية، وكانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعادها كالتالي

أ. وصف بُعد الاستجابة: تشير نتائج الوصف لبعد الاستجابة والمذكورة في الجدول (7) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X5 – X1) تمثل إلى الانفاق بنسبة (87.19%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (1.80%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.715)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (83.33%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل التوافق من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبية وبالعكس.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الاستجابة، فقد تبين أن عبارتي (X1) و (X3) ساهمتا بأعلى نسبة اتفاق واللتان بلغت مساهمتها (85.39%) وبوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.635) و (0.743) وعلى التوالي مما يشيران إلى ابتكار إدارة المصرف لفرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها من المصارف المتنافسة. وحرص إدارة المصرف على تنفيذ التغييرات في تسهيل اجراءات العمل. بينما كان للعبارة (X5) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (80.90%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.767)، والتي تشير إلى سعي إدارة المصرف إلى تطوير وتنوع خدماتها بناءً على مقررات الزبائن.

الجدول 7 التكرارات والنسب المنوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد الاستجابة

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
85.39	0.635	4.27	0.00	0	1.12	1	6.74	6	56.18	50	35.96	32	X1	
82.02	0.640	4.10	0.00	0	1.12	1	12.36	11	61.80	55	24.72	22	X2	
85.39	0.743	4.27	0.00	0	2.25	2	4.49	4	57.30	51	35.96	32	X3	
82.92	0.791	4.15	1.12	1	1.12	1	14.61	13	48.31	43	34.83	31	X4	
80.90	0.767	4.04	1.12	1	1.12	1	16.85	15	53.93	48	26.97	24	X5	
4.17	7150.	17.4	0.45		1.35		11.01		55.51		31.69		المعدل	
					4.69						87.19			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS



ب. وصف بُعد المرونة: تشير نتائج الوصف لبعد المرونة والمنكورة في الجدول (8) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X10 – X6) تميل إلى الاتفاق بنسبة (87.64%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (1.57 %)، وجاءت هذه القيمة بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.688)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (9%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد المرونة، فقد تبين أن عبارتي (X8) و (X9) أسهمتا بأعلى نسبة اتفاق والثانى بلغتا مساهمتها (84.72%) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.798) و (0.658) على التوالي مما يشيران إلى امتلاك إدارة المصرف القدرة العالية على بناء علاقات قوية مع الزبائن. وتميز الهيكل التنظيمي في المصرف بالقدرة على استيعاب التغيرات اللاحقة.

بينما كان للعبارة (X7) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (82.70%) وبوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.607)، والتي تشير إلى تغلب إدارة المصرف على العقبات التي تخوض من مستوى الأداء.

الجدول 8 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد المرونة

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محاييد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
83.37	0.678	4.17	0.00	0	3.37	3	5.62	5	61.80	55	29.21	26	X6	
82.70	0.607	4.13	0.00	0	0.00	0	12.36	11	61.80	55	25.84	23	X7	
84.72	0.798	4.24	1.12	1	1.12	1	12.36	11	43.82	39	41.57	37	X8	
84.72	0.658	4.24	0.00	0	0.00	0	12.36	11	51.69	46	35.96	32	X9	
82.92	0.700	4.15	0.00	0	2.25	2	11.24	10	56.18	50	30.34	27	X10	
83.69	0.688	4.18	0.22		1.35		10.79		55.06		32.58		المعدل	
					1.57						87.64			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ت. وصف بُعد الكفاءة: تشير نتائج الوصف لبعد الكفاءة والمنكورة في الجدول (9) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X11 – X15) تميل إلى الاتفاق بنسبة (86.07%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (1.57 %)، وجاءت هذه القيمة بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.708)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (9%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الكفاءة، فقد تبين أن العبارة (X12) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (87.42%) وبوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.629) مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن إدارة المصرف تركز على إنجاز العمليات المصرفية بدقة وكفاءة.

بينما كان للعبارة (X14) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (81.57%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.801)، والتي تشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن إدارة المصرف تسعى إلى الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.



الجدول 10 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد الكفاءة

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
86.52	0.636	4.33	0.00	0	0.00	0	8.99	8	49.44	44	41.57	37	X11	
87.42	0.629	4.37	0.00	0	0.00	0	7.87	7	47.19	42	44.94	40	X12	
82.70	0.757	4.13	0.00	0	2.25	2	15.73	14	48.31	43	33.71	30	X13	
81.57	0.801	4.08	0.00	0	4.49	4	14.61	13	49.44	44	31.46	28	X14	
83.60	0.716	4.18	0.00	0	1.12	1	14.61	13	49.44	44	34.83	31	X15	
84.36	0.708	4.22	0.00		1.57		12.36		48.76		37.30		المعدل	
					1.57						86.07			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ث. وصف بُعد السرعة: تشير نتائج الوصف لبعد السرعة والمذكورة في الجدول (11) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X16 – X20) تميل إلى الاتفاق بنسبة (73.93%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (7.19%), وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.796)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (78.16%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد السرعة، فقد تبين أن العبارة (X20) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساحتها (83.82%) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.705) مما يشير إلى أن أفراد العينة ايماناً ادارة المصادر بـأن السرعة في تسليم الخدمات للزبائن تعد من مزاياها التناصية.

بينما كان للعبارة (X16) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (63.82%) وبوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.054)، والتي تشير إلى تميز ادارة المصرف بالبطء في كشف التغيرات الحاصلة في تقضيات الزبائن.

الجدول 11 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد السرعة

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
63.82	1.054	3.19	4.49	4	22.47	20	33.71	30	28.09	25	11.24	10	X16	
80.90	0.737	4.04	0.00	0	2.25	2	17.98	16	52.81	47	26.97	24	X17	
82.02	0.784	4.10	1.12	1	3.37	3	8.99	8	57.30	51	29.21	26	X18	
80.22	0.699	4.01	0.00	0	1.12	1	20.22	18	55.06	49	23.60	21	X19	
83.82	0.705	4.19	0.00	0	1.12	1	13.48	12	50.56	45	34.83	31	X20	
78.16	0.796	3.91	1.12		6.07		18.88		48.76		25.17		المعدل	
					7.19						73.93			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS



2- وصف مُتغير التعافي الاستراتيجي: كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالتالي:

أ. وصف بُعد التخندق: تشير نتائج الوصف لبعد التخندق والمذكورة في الجدول (12) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (Y5) تميل إلى الاتفاق بنسبة (73.71%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (6.52%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.811)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (77.80%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد التخندق، فقد تبين أن عبارتي (Y2) و (Y3) أسهمتا بأعلى نسبة اتفاق والثانى بلغتا مساهمتها (80.67%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.665) و (0.761) وعلى التوالي مما يشيران إلى حرص ادارة المصرف الى اعادة هيكلة ديونها لتنقلي اعبائها المالية و السيطرة على قدرتها في ايفاء اسعار الفائدة. وتركيز ادارة المصرف على تبني استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة من خلال السيطرة على التكاليف التسويقية.

بينما كان للعبارة (Y4) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (69.66%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.119)، والتي تشير إلى أن قيام ادارة المصرف بتأجيل ايفاء الدفعات المالية لتوفير فرص اكبر بالتحكم بالسيولة المتاحة

الجدول 12 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد التخندق

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محابي		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq		
79.55	0.738	3.98	0.00	0	4.49	4	14.61	13	59.55	53	21.35	19	Y1	
80.67	0.665	4.03	0.00	0	2.25	2	13.48	12	62.92	56	21.35	19	Y2	
80.67	0.761	4.03	0.00	0	2.25	2	20.22	18	49.44	44	28.09	25	Y3	
69.66	1.119	3.48	4.49	4	15.73	14	26.97	24	32.58	29	20.22	18	Y4	
78.43	0.772	3.92	0.00	0	3.37	3	23.60	21	50.56	45	22.47	20	Y5	
77.80	0.811	3.89	0.90		5.62		19.78		51.01		22.70		المعدل	
					6.52						73.71			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ب. وصف بُعد الحرمان: تشير نتائج الوصف لبعد الحرمان والمذكورة في الجدول (13) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (Y6 – Y10) تميل إلى الاتفاق بنسبة (54.38%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (15.06%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.954)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (70.83%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الحرمان، فقد تبين أن العبارة (Y8) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (74.16%) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.894) مما يشير إلى تركيز ادارة المصرف الى استخدام مصادر جديدة لالاموال بدلاً من المصادر الحالية.

بينما كان للعبارة (Y7) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (60%) وبوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.055)، والتي تشير إلى قيام ادارة المصرف بعدم الاستثمار في انشطة جديدة و تسعى الى ايقاف كل خططها التوسعية.

الجدول 13 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد الحرمان

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
71.24	0.929	3.56	1.12	1	11.24	10	33.71	30	38.20	34	15.73	14	Y6	
60.00	1.055	3.00	5.62	5	29.21	26	33.71	30	22.47	20	8.99	8	Y7	
74.16	0.894	3.71	2.25	2	4.49	4	31.46	28	43.82	39	17.98	16	Y8	
70.79	1.001	3.54	2.25	2	13.48	12	29.21	26	38.20	34	16.85	15	Y9	
77.98	0.892	3.90	1.12	1	4.49	4	24.72	22	42.70	38	26.97	24	Y10	
70.83	0.954	3.54	2.47		12.58		30.56		37.08		17.30		المعدل	
			15.06								54.38			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ت. وصف بُعد العودة: تشير نتائج الوصف لبعد العودة والمذكورة في الجدول (14) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (Y11 – Y15) تميل إلى الاتفاق بنسبة (82.25%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (%3.37)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.751)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (%81.53) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد العودة، فقد تبين أن العبارة (Y14) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (84.27%) وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.776) مما يشير إلى أن ادارة المصرف تؤكد على استخدام خدمات جديدة بقصد تعزيز قدرتها التنافسية.

بينما كان للعبارة (Y12) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (78.65%) وبوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.876)، والتي تشير إلى تفكير ادارة المصرف كلياً بتغيير انشطتها التسويقية لزيادة فاعليتها و كفاءاتها

الجدول 14 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد العودة

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
82.70	0.757	4.13	1.12	1	1.12	1	12.36	11	53.93	48	31.46	28	Y11	
78.65	0.876	3.93	0.00	0	8.99	8	14.61	13	50.56	45	25.84	23	Y12	
82.25	0.665	4.11	0.00	0	1.12	1	13.48	12	58.43	52	26.97	24	Y13	
84.27	0.776	4.21	0.00	0	2.25	2	14.61	13	42.70	38	40.45	36	Y14	
79.78	0.682	3.99	0.00	0	2.25	2	16.85	15	60.67	54	20.22	18	Y15	
81.53	0.751	4.08	0.22		3.15		14.38		53.26		28.99		المعدل	
			3.37								82.25			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تم تطبيق تحليل الارتباط المتعدد بطريقة (Pearson) لتحليل نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها على مستوى الكلي والجزئي وذلك لاختبار فرضية الارتباط ومتقرعاتها حيث كانت نتائج التحليل المذكور كالتالي:

1. الارتباط بين ابعد الرشافة التنظيمية وأبعاد التعافي الاستراتيجي على مستوى الكلي والجزئي: تبين من النتائج المذكورة في الجدول (15)، الآتي:

أ- أن هناك ارتباط معنوي وطريدي بين متغير الرشافة التنظيمية ومتغير التعافي الاستراتيجي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**0.569)، وبمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود نوع من التلازم الإيجابي بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، وأنه كلما تحسنت أساليب تطبيق الرشافة التنظيمية ووضعت موضع التطبيق كلما أدى ذلك إلى التعافي الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة.

ب- أما على مستوى الارتباط بين متغير الرشافة التنظيمية وأبعاد التعافي الاستراتيجي فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين الرشافة التنظيمية وبين بُعد العودة وبمعامل (**0.596) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد الحرمان وبمعامل (**0.321) وبمستوى معنوية (0.01).

ت- أما علاقات الارتباط بين متغير التعافي الاستراتيجي وأبعاد الرشافة التنظيمية فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين التعافي الاستراتيجي وبين بُعد السرعة وبمعامل (**0.623) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقه ارتباط مع بُعد الاستجابة وبمعامل (**0.389) وبمستوى معنوية (0.01).

ث- تبين وجود علاقات ارتباط طردية بين أبعاد الرشافة التنظيمية وأبعاد التعافي الاستراتيجي وقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين بُعد السرعة وبين بُعد العودة وبمعامل (**0.539) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقه ارتباط بين بُعد الاستجابة وبين بُعد الحرمان وبمعامل (0.166) وبمستوى معنوية (0.05).

الجدول (15) الارتباط بين الرشافة التنظيمية والتعافي الاستراتيجي على مستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	العودة	الحرمان	التخدق	التعافي الاستراتيجي	
				الرشافة التنظيمية	الاستجابة
0.389**	0.457**	0.166	0.338**		الاستجابة
0.410**	0.478**	0.200	0.329**		المرونة
0.458**	0.499**	0.235*	0.389**		الكفاءة
0.623**	0.539**	0.457**	0.503**		السرعة
0.569**	0.596**	0.321**	0.472**		المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وبالاعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ويتبين من الجدول اعلاه أن العلاقة بين السرعة العودة هي أقوى العلاقات من بين مكونات الأخرى للرشافة التنظيمية، ونفهم من ذلك أن عامل السرعة في الاستجابة للعملاء في المصادر المبحوثة لها دور الكبير في التعافي الاستراتيجي. وبهذا تقبل الفرضية الأولى التي تنص على انه هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرشافة التنظيمية والتعافي الاستراتيجي على مستوى الكلي والجزئي.

خامساً: الفرضية الثانية

تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter) لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها وذلك لاختبار فرضية التأثير المباشر ومترئساتها حيث كانت النتائج كالتالي:

1. التأثير على مستوى الأبعاد: تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط وبطريقة الإدخال للتعرف على تفاصيل تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي وعلى وفق كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية حيث كانت النتائج كالتالي:

أ. **تأثير بعد الاستجابة في متغير التعافي الاستراتيجي:** أظهرت النتائج في الجدول (16) بأن هناك تأثير لبعد الاستجابة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منه مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (15.532)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) ودرجات حرية (87.1). وكذلك يتبيّن من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (15.1%) أن بُعد الاستجابة لوحده يفسر ما نسبته (15.1%) من التغيير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (84.9%) من التغيير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد الاستجابة.

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما أرادت التعافي الاستراتيجي فإنه عليها معرفة أسباب ودراسة الاستجابة لأدارات ذات العلاقة.

ب. **تأثير بعد المرونة في متغير التعافي الاستراتيجي:** أظهرت النتائج في الجدول (16) بأن هناك تأثير لبعد المرونة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منه مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (17.555)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) ودرجات حرية (87.1). وكذلك يتبيّن من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.168) أن بُعد الاستجابة لوحده يفسر ما نسبته (16.8%) من التغيير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (83.2%) من التغيير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد المرونة. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما أرادت مستويات التعافي الاستراتيجي فإنه عليها دراسة المرونة لأطراف ذات العلاقة.

ت. **تأثير بعد الكفاءة في متغير التعافي الاستراتيجي:** أظهرت النتائج في الجدول (16) بأن هناك تأثير لبعد الكفاءة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منه مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (23.098)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) ودرجات حرية (87.1). وكذلك يتبيّن من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.210) أن بُعد الكفاءة لوحده يفسر ما نسبته (62.1%) من التغيير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (79%) من التغيير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد الكفاءة.

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما أرادت مستويات التعافي الاستراتيجي فإنه عليها معرفة أسباب الكفاءة لأطراف ذات العلاقة.

ث. **تأثير بعد السرعة في متغير التعافي الاستراتيجي:** أظهرت النتائج في الجدول (16) بأن هناك تأثير لبعد السرعة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منه مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (55.096)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) ودرجات حرية (87.1). وكذلك يتبيّن من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.388) أن بُعد السرعة لوحده يفسر ما نسبته (38.8%) من التغيير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (61.2%) من التغيير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد السرعة.

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما أرادت مستويات التعافي الاستراتيجي فإنه عليها بيان أسباب السرعة لأطراف ذات العلاقة.

الجدول (16) تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي

مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية F	قيمة الجدولية F المحسوبة	قيمة المحسوبة R^2	B_1	B_0	الأبعاد
0.000	87.1	3.951	15.532	15.1	0.359	2.342
0.000			17.555	16.8	0.426	2.053
0.000			23.098	21	0.436	1.988
0.000			55.069	38.8	0.587	1.541

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي. $N=89 P \leq 0.05$

2. التأثير على مستوى المتغيرات: يتبيّن من النتائج في الجدول (17) بأن هناك تأثير لمتغير الرشاقة التنظيمية في متغير التعافي الاستراتيجي، استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويفكّد معنوية التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (41.657)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.951) وبدرجات حرية (87.1). وللتعرّف على تفاصيل هذا التأثير نلاحظ الآتي:

أ. نستدل من قيمة الحد المطلق (B_0) على أن هناك ظهوراً للتعافي الاستراتيجي بقيمة (1.112) وذلك عندما تكون قيمة الرشاقة التنظيمية ومن خالها مساوياً للصفر، أي أن التعافي الاستراتيجي في الميدان المبحوث تستمد خصائصها من الرشاقة التنظيمية وأبعادها، وبهذا يمكننا الاستنتاج بأنه كلما تبنت إدارة الميدان المبحوث أساليب الرشاقة التنظيمية كلما ساعدتها ذلك مستويات التعافي الاستراتيجي لها.

ب. يتبيّن من قيمة الميل الحدي (B_1) أن التغيير في الرشاقة التنظيمية بمقدار واحد صحيح (1)، سيؤدي إلى تغيير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (0.662)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للرشاقة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي.

ت. ويتبّع من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.324) بأن المتغير المستقل والمتمثل بالرشاقة التنظيمية يفسر ما نسبته (32.4%) من التغيير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالتعافي الاستراتيجي، وأن هناك ما نسبته (67.6%) من التغيير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالي.

الجدول (17) تأثير الرشاقة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي

مستوى المعنوية Sig.	قيم			معامل التحديد R^2	Beta	المؤشرات الإحصائية
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
-	1	-	-	-	1.112	الحد المطلق أو الثابت B_0
0.000	87	3.951	41.657	0.324	0.662	الميل الحدي B_1

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي. $N=89 P \leq 0.05$

وبالاستناد على نتائج تحليل تأثير الرشاقة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرشاقة التنظيمية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في المصارف المبحوثة

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على قدرتهم في تبني النمط القيادي الإبداعي الملائم لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنجاح من جهة والإبداع والإندفاع من جهة أخرى.
- 2- كشفت النتائج بأن نسبة الذكور جاءت قريبة جداً مع نسبة الإناث في المصارف قيد البحث وهذه دلالة على الاختيار وجود تنوّع في الموارد البشرية وعدم التحيز لتكييف الذكور في المناصب الادارية جنباً إلى الجنب مع الإناث.
- 3- أظهرت معطيات الوصف بان المصارف المبحوثة تتمتع بالرشاقة التنظيمية وبمستويات عالية وهذه تؤكّد ايمان المصارف بضرورة تغيير هيكلها واجراءاتها للتخلص من البدانة والترهل التنظيمي.
- 4- جاءت النتائج مؤكدة على ان الاستجابة تعد من الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية من خلال ابتكار فرص جديدة في المصارف قيد البحث تؤهّلها التفوق على مثيلاتها من المصارف المتنافسة.
- 5- وضحت النتائج المستوى العالمي لبعد المرونة من خلال امتلاك ادارات المصارف لقدرة العالية في بناء علاقات قوية مع الزبائن وقدرة الهياكل التنظيمية في تلك المصارف على استيعاب التغييرات اللازمة.
- 6- بينت نتائج الوصف المستوى العالمي وبعد الكفاءة ضمن مضمون الرشاقة التنظيمية من خلال ترکيز ادارة المصارف على انجاز العمليات المصرفية بدقة وكفاءة وهذه دلالة على الاستثمار الامثل للموارد وبشكل خاص الوقت لإنجاز العمليات المصرفية.
- 7- توصلت النتائج الى أن السرعة هي من مركبات الرشاقة التنظيمية وبيّن ذلك ايمان ادارات المصارف بان السرعة في تسليم الخدمات للزبون تعد من المزايا التنافسية.
- 8- أكدت مخرجات التحليل الوصفي على إمكانية وصف المصارف المبحوثة بكونها تتعافي استراتيجياً وذلك من خلال تبني استراتيجية التخندق من خلال حرص ادارة المصارف قيد البحث على إعادة هيكلة ديونها لتقليل اعبائها المالية والسيطرة على قدرتها في ايفاء اسعار الفائدة فضلاً عن ترکيز ادارة المصارف على تبني استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة من خلال السيطرة على التكاليف التسويقية.
- 9- اظهرت من خلال نتائج التحليل، أن الرشاقة التنظيمية ترتبط إرتباطاً قوياً وطرياً مع التعافي الاستراتيجي مما يعني أنه كلما زاد الإهتمام بالرشاقة التنظيمية كلما أدت ذلك إلى زيادة التعافي الاستراتيجي في ميدان المبحث
- 10- دلت نتائج تحليل الاحصائي بأن الرشاقة التنظيمية تؤثر في التعافي الاستراتيجي مما يعني أن كلما اراد المصارف المبحوثة من تحقيق التعافي الاستراتيجي لابد من تبني الرشاقة التنظيمية بشكل أكبر.

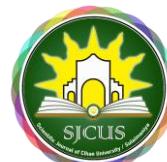
ب- المقترنات

1. ضرورة ترکيز المصارف المبحوثة على تكليف الإناث بشكل اوسع بالمهام الإدارية والإستفادة من بعض خصائصهن كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجّه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لإستثمار خبراتهم و المعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في المصارف المبحوثة.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعى الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال الترکيز على ترسیخ مبادئ الرشاقة التنظيمية وتعزيز ابعد المعرفة الاستراتيجية وتبني استراتيجيات التعافي الاستراتيجي.
3. تؤكّد الدراسة على ضرورة سعي المصارف على تطوير وتنويع خدماتها بناءً على مقتراحات الزبائن، من خلال الأخذ برأي الزبائن و دراسة مقترناتهم و تحديد كيفية تنفيذها.
4. ضرورة سعي إدارة المصرف للتغلب على العقبات التي تخفض من ادائها وذلك عن طريق تشخيص مسببات الانحرافات والعقبات فضلاً عن تحديد آليات معالجتها آنياً.
5. ضرورة سعي ادارة المصارف الى الاستثمار الامثل لمواردها المتاحة وذلك من خلال تشخيص الموارد المالية والمعلوماتية والبحث عن استراتيجيات جديدة لاستثمارها.
6. توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب جديدة لحل المشاكل والكشف عن التغييرات الحاصلة في تفضيلات الزبائن وذلك من خلال تعزيز قدرة إدارة المصرف على الإبداع.
7. ضرورة توجيه أنظار إدارة المصارف على التأكيد على التسريع في ايفاء الدفعات المالية ل توفير فرص اكبر بالتحكم في السيولة المتاحة، وذلك من خلال جدولة الديون والالتزامات المالية وبشكل خاص تلك التي تؤدي الى فقدان ثقة الزبائن بها.

8. توصي الدراسة بضرورة اكتفاء المصارف بعملياتها المصرفية الحالية وعدم التسرع في الدخول إلى انشطة مصرفية توسعية جديدة من خلال تعزيز الانشطة الحالية ودعمها وتطويرها
9. توصي الدراسة بضرورة التفكير جدياً في تغيير الانشطة التسويقية في المصارف قيد البحث لزيادة فاعليتها وكفائتها كآلية للتعافي الاستراتيجي.
10. التركيز على حصول ادارة المصارف على معارف جديدة من خلال اجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات لاكتشاف معارف جديدة وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا حديثة وتوظيف كوادر مؤهلة لاستخدامها.
11. ضرورة استغلال والتركيز على علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث الحالي.

المصادر

- 1- انداوس، وائل (2017)، "تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (99)، ص 103-125.
- 2- حسين، محمد حسين علي، و الهاشمي، بان عبدالامير حسين، (2020)، "الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة وزارة التجارة/الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119).
- 3- حسين، حسين وليد و عبد الحسن، بتول كريكي، (2020)، "دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة الحركة الادارية العليا"، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلم، العدد 47، المجلد الثاني.
- 4- الخز علي، معتز حميد رحيم، (2017)، "التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية - دراسة تحليلية لأراء المسافرين على شركة الخطوط الجوية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 5- رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث علي، (2020)، "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات اهلية في منطقة الفرات الوسط في العراق"، جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (2).
- 6- الزبدة، مها محمد حيدر، (2018)، "الرشاقة الاستراتيجية و أثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
- 7- سعيد، هديل كاظم، و عبد السنار، حلا صاحب، (2019)، "التعقييد الاداري للفادة وتأثيره في خفة الحركة المنظيمية: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية"، بحث ميداني من اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد، مجلة العلوم الادارية و الاقتصاد، المجلد (25)، العدد (113).
- 8- الشمري، احمد عبدالله والزيادي، سحر عباس، (2018)، "العلاقة بين الرشاقة التنظيمية و التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة"، مجلة الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، المجلد (26)، العدد (7).
- 9- صبر، رنا ناصر، و العامري، سارة علي سعيد، و عبد الحسين، علي عبدالامير، (2020)، "دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزيتون: بحث ميداني بين مصرف التنمية الدولي و مصرف العراقي للتجارة (TBI)", المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15)، العدد (59).
- 10- العامري، هدى هادي حسن، (2018)، "المرونة المالية و انعكاساتها في تحقيق التعافي المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق الاوراق المالية"، اطروحة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 11- العبادي، هاشم فوزي دباس، و العمدي، ضر غام علي مسلم، (2020)، "مقدرات القيادة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد(12)، العدد(28).
- 12- عبدالرحيم، سناء، و فاضل، علاء، (2016)، "ابعاد الرشاقة الاستراتيجية و تكييفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94).
- 13- العزاوي، شفاء محمد علي، و الدباغ، ايناس نهاد كامل، (2019)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الجودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (57).
- 14- الفتلاوي، ماجد جبار، و الكرعاوي، محمد ثابت، (2016)، "التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية



- المنظمة، دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث عشر، العدد (40).
- 15- فرح، فرح يس، و بدوبي، مأمون يسن، و باهكر، صفاء ياسر (2019)، "أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية: بولاية القضارف/السودان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، المجلد (3)، العدد (1).
- 16- الكرعاوي، محمد ثابت، و عبدالحسين، بشري شاكر، (2018)، "تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الاعمال: دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشرف"، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية و المالية، المجلد(10)، العدد(3).
- 17- الكواز، سعد محمود، و يحيى، علاء عبدالسلام، و ابراهيم، طارق نوري، (2012)، "اسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمان، الاردن.
- 18- مغاري، هالة أمين، (2016)، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"، مجلة الادارة التربوية، دار المنظومة، المجلد(3)، العدد(10).
- 19- مغاري، هالة أمين، (2016)، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"، مجلة الادارة التربوية، دار المنظومة، المجلد(3)، العدد(10).
- 20- نجم، رامي ابراهيم عبدالعال، (2019)، "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة الماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 21- هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 22- وادي، امير غانم، و عبدالامير، صفاء عبد علي، و عبدالكاظم، علي محمد، (2019)، "دور خفة الحركة التنظيمية و ذكاء الاعمال في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من موظفي شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية و الغذائية"، مجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة و الاقتصاد، المجلد(15)، العدد(60).
- 23- Ahmadi, Seyed Ali Akbar., Fathizadeha, Alireza., Sadeghib, Javad., daryabeigib, Mohsen., & Taherkhanic, Leili., (2012), "A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm", Management Science Letters, Growing Science Ltd.
- 24- Akkaya, Bulent., & Tabak, Akif., (2020), "THE LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL AGILITY AND LEADERSHIP: A RESEARCH IN SCIENCE PARKS", Academy of Strategic Management Journal, Vol.19, No.1
- 25- Al-Hakim, Laith Ali Yousif & Thabit, Thabit Hassan & Al-Nasrawi, Hamed Adel Abbas., (2017), "The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility: An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.3, No.3
- 26- Al-Taii, M., Ismael, H., & Khudhur, S., (2020), "The Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility", Journal of Tanmiyat Al-Rafidain, Vol.39, No.125
- 27- Ayertey, Samuel., Ozuem, Wilson., & Appiah, Dominic, (2018), "SERVICE FAILURE AND RECOVERY STRATEGY IN COMPUTER-MEDIATED MARKETING ENVIRONMENTS", Global Business and Technology Association, Conference Paper.
- 28- Azab, Carol, Terry ی Clark(2017) Speak my language or look like me? Language and ethnicity in bilingual customer service recovery Journal of Business Research 72 (2017)
- 29- Bahrami, M A., Mehdi kiani , M., Montazeral faraj, R., Fallah zadeh, H., and Mohammad zadeh, M., (2016), "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of



Organizational Intelligence and Organizational Agility” , Osong Public Health , Res Perspect, 7(3).

- 30- Behbahanizadeh, Maryam Faraji, & Amirnejad, Ghanbar, (2017), “Investigating the Effect of Forecasting on Organizational Agility in Fanavaran Petrochemical Company”,3rd International Conference on Industrial Engineering and Management.
- 31- Buchanan, David A., & Huczynski, Andrzej A., (2019), “Organizational Behaviour”, 10th ed, Pearson Education Limited, UK.
- 32- Chamanifard, Raheleh., Nikpour, Amin., Chamanifard, Sheida., & Nobarieidishe, Somayyeh., (2015), “Impact of organizational agility dimensions on employee’s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran”, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.4, No.1
- 33- Ebrahimpour, Habib., Salarifar, Mona., Asiaei, Arash., (2012), “The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran”, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.17
- 34- Gonzalez, Gabriel R., Hoffman, K. Douglas., Ingram, Thomas N., & LaForge, Raymond W., (2010), “Sales Organization Recovery Management and Relationship Selling: A Conceptual Model and Empirical Test”, The Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 30, No. 3
- 35- Hoffi-Hofstetter, Hila & Mannheim, Bilha, (1999), “Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 5
- 36- Karlstedt, Jens, & Hellenborg, Sebastian ,(2020), “Retaining Organizational Agility: How to Stay Competitive Without Competing”, Master's Thesis 30 credits, Department of Business Studies, Uppsala University.
- 37- Kontic, Ljiljana., Kontic, Jovan., and Vidicki, Djordje, (2012), “Recovery strategies in Serbian mature companies”, African Journal of Business Management Vol.6 (36).
- 38- Krotov, Vlad; Junglas, Iris; & Steel, Douglas, (2014), “The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility”, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, vol. 10, no. 3
- 39- Mahmoudi, Omar., (2015), “The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran”, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 10
- 40- Marhraoui, M, Amine & El Manouar, Abdellah., (2017), “IT-ENABLED ORGANIZATIONAL AGILITY–PROPOSITION OF A NEW FRAMEWORK”, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.95. No 20.
- 41- Mckincey & Company, (2017 b), “How to Create an Agile Organization” <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>.
- 42- Michel, Stefan., Bowen, David., & Johnston, Robert, (2008), “Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives”, Journal of Service Management, Vol. 20, No. 3.
- 43- MORROW, J. L., SIRMON, DAVID G., & HITT, MICHAEL A., & HOLCOMB, TIM R., (2007), “CREATING VALUE IN THE FACE OF DECLINING PERFORMANCE: FIRM



STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL RECOVERY”, Strategic Management Journal, 28.

- 44- Nafei, Wageeh A., 2016, “Organizational Agility: The Key to Organizational Success”, Published by Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management; Vol.11, No.5
- 45- Nejatian, Majid & Zarei, M Hossein, (2013), “Moving towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?” Global Journal of Flexible Systems Management, Volume 14 Number 4.
- 46- Oosterhout, Marcel V., (2010), "Business Agility and Information Technology in Service Organizations", ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, ERIM PhD Series in Research in Management.
- 47- Oosterhout, Marcel van., Waarts, Eric., Heck, Eric van., & Hillegersberg, Jos van., (2007), “Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies”, Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, andManagement.Business_Agility_Need_Readiness_and_Alignment_with.pdf
- 48- Park, Young Ki, (2011), “THE DYNAMICS OF OPPORTUNITY AND THREAT MANAGEMENT IN TURBULENT ENVIRONMENTS: THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES”, A Dissertation Presented to the FACULTY OF THE USC GRADUATE SCHOOL UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY (BUSINESS ADMINISTRATION).
- 49- Sambamurthy, V., Bharadwaj, Anandhi., & Grover, Varun., (2003), “Shaping Agility Through Digital Option: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary”, MIS Quarterly, Vol. 27 No. 2
- 50- Schoenberg, Richard., Collier, Nardine., & Bowman, Cliff., (2013), “Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis”, European Business Review, Volume 25, Issue 3.
- 51- Sharifi, H & Zhang, David, (2001), “Agile manufacturing in practice Application of a methodology”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 5/6, 2
- 52- Soltani, Iraj., & Lavafan, Ali., (2014), “The impact of knowledge management on competitive advantage considering the mediating role of organizational agility Case study: the hospitality industry in Isfahan”, International Journal of Management & Information Technology, Vol. 9, No.1
- 53- Tang, Yunqi, (2020), “UNLOCKING AGILITY: BUILDING LEARNING CAPABILITIES WITHIN A CONSUMER HEALTHCARE ORGANIZATION”, Submitted to the Program of Organizational Dynamics, College of Liberal and Professional Studies in the School of Arts and Sciences, In Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master of Science in Organizational Dynamics, University of Pennsylvania.
- 54- Thompson, John., & Martin, Frank., (2005), “Strategic Management: Awareness and Change, 5th ed, Canale & C, Italy.
- 55- Triaa,W., Gzara, L., & Verjus , H. (2016), “Organizational agility key factors for dynamic business process management” in Business Informatics (CBI), 2016 IEEE 18th Conference, Vol 1.
- 56- Wendler, Roy, (2014) “Development of the Organizational Agility Maturity Model”, Faculty of



- Business Management and Economics, (FedCSIS), 2014 Federated Conference on (pp. 1197-1206). IEEE, ACSIS, Vol. 2,
- 57- Whetten, David. A, (1979), "Organizational Decline: Sources, Responses and Effects", faculty working papers, College of Commerce and Business Administration University of Illinois at Urbana-Champaign.
- 58- Yaghoubi, Nour-Mohammad., Kord, Baqer., & Azadikhah, Omolbanin., (2011), "Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic", International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 4, No. 3
- 59- Yazdanjooei, F., Shakib, M.H., & Khamseh, H., (2020), "Establishing Agile Organization through Information Technology and the Impact of Internal Information Technology Services Perception on the Quality of Information Technology Service: in Small and Medium Industries of the Alborz Province", Journal of Critical Reviews, Vol. 7, No 4.
- 60- Young, Alethea G., (2013), "Identifying the impact of leadership practices on organizational agility", Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.
- 61- Zanjirchi, Seyed Mahmoud., Jalilian, Negar., & Mirhoseini, Ali., (2017), "Risk-agility interactive model: a new look at agility drivers", Journal of Modelling in Management, Emerald Publishing Limited, Vol. 12, No. 4
- 62- Zitkiene, R., & Deksny, M., (2018), "Organizational Agility Conceptual Model", MONTENEGRIN JOURNAL OF ECONOMICS, Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129.

