

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التعافي الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل

جيمن بابكر محمد¹، أحلام إبراهيم ولي²، محمد عبد حسين الطائي³

^{1,2,3} كلية الإدارة والاقتصاد، 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 و تأثير ابعاد الرقابة التنظيمية في المصارف الخاصة و المتمثلة بـ(الاستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة) في ابعاد التعافي الإستراتيجي و المتمثلة بـ(استراتيجية التخندق، استراتيجية الحرمان، استراتيجية العودة).

يتمثل الاطار العام للبحث بمشكلة البحث التي حددت من خلال اثاره تساؤلات عدة تمحورت حول طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) و المتغير المعتمد (التعافي الاستراتيجي) ولجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية ولجل التاكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج التحليل الوصفي، لتحقيق اهداف البحث ولإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتم اختيار عينة البحث من مديري المصارف الخاصة بمدينة أربيل والبالغ عددهم (89) مديراً في (24) مصرفاً خاصاً، 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 و تأثيرات موجبة بين المتغيرات الرئيسية على المستوى الكلي و الجزئي. و اقترح البحث مجموعة من المقترحات و منها ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين و توجيهها نحو خدمة المصارف الخاصة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، التعافي الاستراتيجي، المصارف الخاصة في مدينة أربيل.

پوخته:

ئامانجی توێژینهوهکه دیاریکردنی په‌یوهندی و کاریگه‌ری ره‌هه‌نده‌کانی چالاکی ریک‌خراوه‌یی له‌بانکه‌ تاییه‌ته‌کاندا (کاردان‌ه‌وه‌، نه‌رمی، کارایی، و خێزایی) له‌سه‌ر ره‌ه‌ه‌نده‌کانی بوژانه‌وه‌ی ستراتیژی (ستراتیژی که‌م‌کردنه‌وه‌ی کار، ستراتیژی بێه‌ش‌کردن، و ستراتیژی گه‌ران‌ه‌وه‌).

چوارچێوه‌ی گشتی توێژینه‌وه‌که به‌ کێشه‌ی توێژینه‌وه‌که نوێنه‌رایه‌تی ده‌م‌کریته‌، که به‌ وروژاندنی چه‌ند پرسیاریک پێناسه‌ کرا که‌ سه‌نه‌ته‌ری په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری نێوان گۆراوه‌ سه‌ره‌به‌خۆکه (چالاکی ریک‌خراوه‌یی) و گۆراوه‌ وابسته‌ (بوژانه‌وه‌ی ستراتیژی) بوو. بۆ ئهم‌ مه‌به‌سته‌ش پلانیکی گریمانه‌یی دا‌ڕێژرا، که‌ کۆمه‌ڵێک گریمانه‌ی سه‌رم‌کی لێیه‌وه‌ سه‌ریان هه‌ڵدا. بۆ پش‌تراست‌کردنه‌وه‌ی ره‌وايه‌تی گریمانه‌کان، هه‌موویان چه‌ندین تاقیک‌کردنه‌ویان بۆ کراوه‌. پرسیارنامه‌یه‌ک وه‌ک ئامرازێ سه‌رم‌کی بۆ به‌ده‌سته‌ینانی زانیاری به‌کارهات.

توێژینه‌وه‌که رێبازی شیکاری و سه‌فکه‌ری گرت‌ه‌یه‌ر بۆ گه‌یشتن به‌ ئامانه‌کانی توێژینه‌وه‌که و دۆزینه‌وه‌ی په‌یوه‌ندی نێوان گۆراوه‌ توێژینه‌وه‌کان. نمونه‌ی توێژینه‌وه‌که له‌ (89) به‌ریه‌یه‌ری بانکی نه‌ه‌لی هه‌ولێر هه‌لب‌ژێردرا که‌ نوێنه‌رایه‌تی (24) بانکی نه‌ه‌لی ده‌کهن. گریمانه‌کان له‌ رێگه‌ی کۆمه‌ڵیک تاقیک‌کردنه‌وه‌ی ئامارییه‌وه‌ به‌ به‌کاره‌ینانی به‌رنامه‌ی کۆمپیوتەر (SPSS V.23) تاقیک‌کرانه‌وه‌.

توێژینه‌وه‌که گه‌یشته‌ کۆمه‌ڵیک نه‌جام که‌ گرنگ‌ترینیان بوونی په‌یوه‌ندییه‌کی راسته‌وخۆ و کاریگه‌رییه‌ نه‌رێنیه‌یه‌که‌ له‌ نێوان گۆراوه‌ سه‌رم‌کییه‌کان له‌سه‌ر ئاستی ماکرۆ و مایکرو. هه‌روه‌ها توێژینه‌وه‌که کۆمه‌ڵیک پێشنیاری پێشنیار کردوه‌، له‌وانه‌ پێویستی

بهكارهينانی پهيوهندييه بههيزهکانی نيوان گوراهوکان و ناراستهکردنيان بهرمو خزمهتکردنی نهو بانکه تايپهتانهی که له ژير ليکولينهوهدان.

کلیله وشه: چالاکي ريکخراوهي، بورانهوهي ستراتيژی، بانکه نههليهکان له هوليتر.

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 لتغيرات بيئة الاعمال واستغلالها كفرص، وأن القوة الدافعة وراء الرشاقة هي التغير، حيث يتمثل هذا التغير بشكل رئيسي في احتياجات الزبائن و التدابير التنافسية والسوق والتكنولوجيا والعوامل 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 وسريع وفعال وكذلك بشكل المطلوب، والمنظمات التي تفشل في تلبية توقعات الأداء أو مواجهة فقدان الدعم المالي يبحثون عن طرق جديدة ومبتكرة لخلق قيمة التي يصعب تقليدها لانشاء منتجات أو العمليات أو التقنيات الجديدة التي قد لها تأثير إيجابي على التعافي الاستراتيجي في المنظمات الخدمية.

تأسيساً على ماسبق 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 منهجيته

1- **مشكلة البحث:** يمتاز القرن الواحد والعشرين بثورة التغيرات والتطورات السريعة والمعقدة التي تعترضها 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 الاستراتيجي (الفتلاوي والكرعاوي، 2016: 207). حيث ان التعافي الاستراتيجي لا تحقق بسهولة بل تستوجب على المصارف الخاصة من تبني الرشاقة التنظيمية كي تتمكن من الاستجابة بسرعة للتغيرات الحتمية و غير المتوقعة في بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية. بناءً على ما تم طرحه 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 المصارف قيد البحث؟
- هل هناك مؤشرات للتعافي الاستراتيجي في المصارف 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: يتجلى 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 الاستراتيجية 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 الاقليم خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- 3- تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تبحث في التعافي استراتيجي الممكنة التطبيق في القطاع (المصرفي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
- 4- يقدم البحث توضيحاً لأهمية الرشاقة التنظيمية والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين التعافي الإستراتيجي.

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

- أ- إثارة اهتمام 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 أيجابي في تحقيق التعافي الإستراتيجي.
- ت- التوسع في دراسة ابعاد أخرى من التعافي الإستراتيجي وعدم تقويت الفرص على المصارف في الاستفادة منها في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص.

3- أهداف البحث

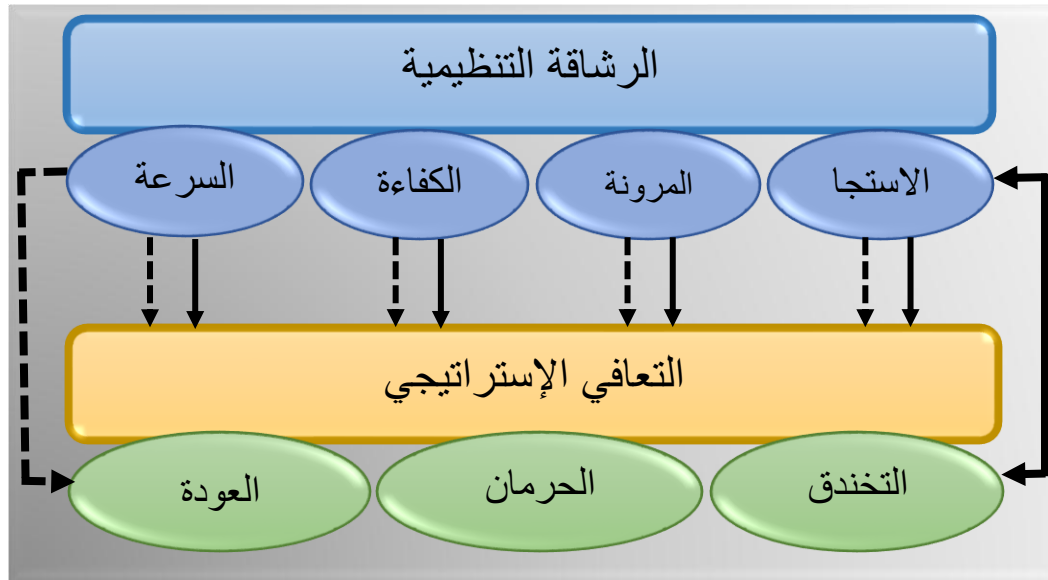
يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التعافي الإستراتيجي.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

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

ث- تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع المصرفي في إقليم كردستان العراق.

4-المخطط افترضى للبحث: صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتم تجسيد مخططاً يبين العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها كما في شكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

5- فرضيات الدراسة

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

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

5. منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ 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: الرقابة التنظيمية

1- مفهوم الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية من المواضيع المتعدد الأبعاد والمعقدة ويتعامل معه العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة وأن البحث عن الرقابة في المنظمات تعد من إحدى الأدوات الشخصية والتنظيمية التي يمكن من خلالها الاستجابة للأحداث الخارجية والداخلية. وتشير إلى قدرة الاحساس بالتغيرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة بشكل صحيح وسريع وفعال عن طريق تجميع الموارد والعمليات والمعرفة وإعادة تشكيلها لاكتساب ميزة تنافسية (Zitkiene & Deksnys, 2018: 116)، وتستخدم من قبل منظمات الأعمال للاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في البيئات التي تتسم بتغير وعدم اليقين والقدرة على العمل والمنافسة بصورة مستمرة (Bahrami & et all, 2016: 191). وتهدف هذه الاستجابة إلى إرضاء الاحتياجات المختلفة للعملاء بمواصفات المنتج والسعر والجودة والكمية وسرعة التسليم (Nejatian, & Zarei, 2013: 1)، وتعبّر عن قدرة المنظمة على متابعة رؤيتها الاستراتيجية وتحقيقها مع التطورات البيئية بعد معرفة أحداث التغيرات متى وكيف يكون ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف واستدامة أعمالها ذات العلاقة مع هذا التطورات (Lazar, 2019: 31). أما (Mckinsey & Company, 2017: 1) فيجد بأن الرقابة التنظيمية هي عملية إعادة التكوين للاستراتيجية والهيكل والعمليات والأفراد والتكنولوجيا بسرعة نحو خلق القيمة المضافة. ومستوى البقاء والتقدم في البيئة على الرغم من التغيرات المستمرة وغير المتوقعة فهي استجابة لتحديات تتمتع بالتغيرات السريعة في الأسواق العالمية التي تقدم منتجات ذات جودة عالية وأداء متميز لتحقيق رضا الزبون فهو أسلوب ديناميكي وما يفترض أن تكون المنظمة رشيقة اليوم قد تكون غير رشيقة غداً (اندرأوس، 2017: 111).

ولتحقيق الرقابة التنظيمية قدم (Sharifi & Zhang, 2001: 774-775) ثلاثة مكونات رئيسية التي تدعم الإدارة العليا من خلال التنسيق والتكامل بين موجهو الرقابة وإبعادها وخصائصها.

- 1- موجهو الرقابة (محركات الرقابة) Agility Drivers: هي التغيرات أو ضغوطات العمل في بيئة الأعمال التي تدفع المنظمة لإعادة النظر لاستراتيجيتها والبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية.
- 2- إبعاد الرقابة (قدرات) Agility Capabilities: هي القدرات الأساسية للرقابة التي تمتلكها المنظمة من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية.
- 3- العوامل المساعدة لتحقيق الرقابة Agility Providers: هي الوسائل المستخدمة والتي تمتلكها المنظمة ويتم من خلالها تحقيق أو الحصول على إبعاد الرقابة التنظيمية.

وإضافة (Karlstedt & Hellenborg, 2020: 20) عامل آخر والتي تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية وهي الممارسات (Practices)، متضمنة زيادة المعلومات وتقاسم المعرفة لتجنب العزلة بين الإدارات وتمكين الموظفين وزيادة المهارات وتسهيل عملية التعلم المستمر كل ذلك للاستجابة للتغيرات التي تهدف إلى زيادة التفاعل والاستباقية في الأعمال التجارية وإيضاً في تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. وأشار (Buchanan & Huczynski, 2019: 587) حسب دراسة (Mckinsey & Company, 2017) أن قياس مستوى الرقابة للمنظمات يتم من خلال امتلاك تسع ممارسات مستقرة، وهذه الممارسات التي لا تحتاج إلى تغيير بشكل متكرر، بالإضافة إلى تسع ممارسات ديناميكية التي تسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة للتحديات والفرص الجديدة، ويصنف (Lu & Ramamurthy, 2011: 933) مفهوم الرقابة التنظيمية إلى صنفين:

- 1- رقابة السوق (سرعة الاستجابة الخارجية) (Market capitalizing agility): قدرات المنظمة تركز على فاعلية السوق الخارجي من خلال الاستجابة السريعة وفق تغيرات الزبائن من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات والمراقبة المستمرة للسوق ومعرفة اتجاهاته لكي تتواصل مع الزبائن.
- 2- رقابة العمليات التشغيلية (سرعة الاستجابة الداخلية) (Operational adjustment agility): أي يركز داخلياً على سرعة تكيف الوحدات التشغيلية لدمج العمليات التشغيلية لتوافر دعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى قرارات قابلة للتنفيذ، وسرعة تحويل البيانات إلى المعلومات المفيدة، ويمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين لاتخاذ القرارات بشأن تحسين المنتجات وعمليات المنظمة.

ويرى (Akkaya & Tabak, 2020: 4) أن الرقابة التنظيمية هي " قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحتمية و غير المتوقعة في بيئة 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 (Tang, 2020: 39) بأن الرقابة التنظيمية هي " قدرة المنظمة على اكتشاف الفعالية و تقييم التغيرات البيئية لاستجابة لها بطرق هادفة و حاسمة و يركز على ارادة (النية) الفوز"، بينما وضح (Al-49-50) (Al-taii, & et al, 2020) الرقابة التنظيمية " قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة بسرعة و فعالية مع توفر المرونة في أنشطة المنظمات" وفي ضوء ما سبق يرى الباحثين بأن الرقابة التنظيمية " هي القدرة المنظمة للاستجابة السريعة للمستجدات البيئية من خلال احداث تغيرات جوهرية 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 الرقابة التنظيمية

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

و حيث ركز الباحثين (Oosterhout, 2007: 53-54) و (Park, 2011: 28) و (Krotov, et al, 2014: 4-5) و (Nafei, 2016: 299) و (Mohamed amin, 2017: 5432) و (فرح و اخرون, 2019: 77) و (رشيد و مطر, 2020: 25-26) و (حسين و الهاشمي, 2020: 194-195) في دراستهم على مجموعة ابعاد و تمثلت بـ(رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق/الممارسة). اما دراسة (العزاوي و الدباغ, 2018: 335-336) اضاف ثلاثة ابعاد اخرى و هي (الاستجابة و القدرة على التعلم و المسؤولية المشتركة).

في حين اقترح (Sambamurthy, 2003: 245) ابعاده ب (الرقابة التشغيلية و رقابة الزبائن و الرقابة التشاركية) الذي يعتمد عليها الدراسات (Al-Hakim et al, 2017: 24) و (وادي و اخرون, 2019: 226)، وركز الباحثان (Sharifi & Zhang, 1999) على الابعاد (الاستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة) التي تحتاجها المنظمات التصنيعية من اجل الحفاظ على المزايا التنافسية في النظام الجديد للأعمال التجارية العالمية، و اعتمد عليها من قبل العديد من الدراسات منها (Yaghoubi, et al, 2011: 137) و (Ebrahimpour & et al, 2012: 187-188) و (Soltani & Lavafan, 2014: 1515) و (Chamanifard, et al, 2015: 200) و (Behbahanizadeh & Amirnejad, 2017: 9-10) و (Mahmoudi, 2015: 1144-1145) و (Triaa, 2016: 4) و (Bahrami, et al, 2016: 191) و (الشمرى و الزيايدي, 2018: 134-135) و (الرحيم و اندرواس, 2017: 111) و (Akkay & Tabak, 2020: 4-5) و (صبر و اخرون, 2020: 188-189).

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

و سوف تعتمد الدراسة الحالية على مقياس (Sharifi & Zhang, 1999) لقياس الرقابة التنظيمية و يعزى السبب في ذلك لملاءمتها مع المتغيرات الأخرى من جهة و لشموليتها لكافة الابعاد الأنفة الذكر من جهة ثانية و توافقها مع متطلبات الميدان المبحوث في جهة ثالثة هي كالآتي:

1. الاستجابة

تتجسد بمجموعة من القدرات و تشكيلها بسهولة و القدرة على تحديد التغييرات و التأقلم معها بسرعة (الرحيم و اندراوس، 2017: 111) و تتمثل بالقدرة على تحديد التغييرات و مواجهتها بسرعة ممكنة أو التفاعل معها بشكل استباقي و ذلك عن طريق الاستشعار أو ادراك و توقع التغييرات أو 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 الزيايدي، 2018: 135) على أن الاستجابة التنافسية يمكن أن تكشف عن القدرة على تحديد أو 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 للتغيرات
- 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 عملائها أو شركائها بسرعة و بسلاسة و إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة مع السهولة النسبية و أن الاستجابة لا تقتصر على التكيف فقط و إنما قد تقتضي الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات (العزاوي و الدباغ، 2018: 335) و اشار (Akkay & Tabak, 2020: 4) اليها على أنها تغيير تفضيلات 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 رشاققتها على هياكلها التنظيمية و عملية ادارتها و الذي يعمل على الحصول على قيمة فعلية للمنظمة أذ تستفاد من مرونة هياكلها و عملياتها لتنفيذ التغيير للمحافظة على المنافسة و تشمل الانشطة التي تتعلق باتخاذ القرارات السريعة و تغيير الصلاحيات عند الحاجة (سعيد و عبدالستار، 2019: 89) و المرونة 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 تعبر عن القدرة على انتاج منتجات متنوعة 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

أما (Mahmoudi, 2015: 1144) فيشير الى المرونة على أنها قدرة الإدارة 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 للتغيرات غير المتوقعة في حين ان الرشاقة لا تقتصر فقط بالقدرة على التفاعل و الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة لكنها تنطوي على اكتشاف الفرص المتاحة و اغتنامها من اجل الحصول على فرصة 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, 4-5: 2020)، لذا مفهوم الرشاقة اوسع و أشمل 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 بالاضافة 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 اندراوس، 2017: 111)، و الكفاءة هي مجموعة واسعة من القدرات التي توفر شرط التركيز على أنشطة 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 التكلفة
- ادخال المنتجات الجديدة
- ادارة التغييرات
- القدرة على المعرفة و كفاءة الافراد
- تكامل التنسيق الداخلي و الخارجي

و عرف (Yaghoubi, et al, 2011: 137) الكفاءة على أنها مجموعة كبيرة من القدرات التي تهني انتاجية الأنشطة 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: 9) و اشار (وادي و اخرون، 2019: 225) على أن الكفاءة تتطوي على القدرة على الحصول على الاهداف و الغايات التنظيمية، و لذلك اذا كانت المنظمة تبحث عن الرشاقة يجب النظر في القدرات و تطويرها و تقويتها بقدر الامكان لزيادة الانتاجية في المنظمة (Mahmoudi, 2015: 1145) و بين (الشمري و الزيايدي، 2018: 136) بأن كل من الكفاءة و التماسك 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 القدرات 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 أو القدرة على تلبية أهداف الاعمال التجارية بكفاءة و نجاحية (Akkay & Tabak, 2020: 5).

4. السرعة

هي القدرة على تنفيذ الأنشطة بأقل وقت ممكن و يعرفها (الشمري و الزيايدي، 2018: 135) بالقدرة على اكمال حركة الفوز كما تحتوي على الرشاقة المتعلقة بسلع 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 اشراكهم بشكل كبير في التخطيط و التنفيذ لأعمال المنظمة.

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

- السرعة في تقديم المنتجات جديدة الى السوق.
- السرعة في تسليم المنتجات و تقديم الخدمات في الوقت المطلوب.
- السرعة في اداء الانشطة.
- السرعة في وقت العملية.
- مركزية القرار في تصنيع المنتجات.
- السرعة في عمليات البحث و التطوير.
- السرعة في انتاج النموذج الاولي مركزة مما يجعل المنتج يتسم بالسرعة في جميع النواحي.

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

ثانياً: التعافي الإستراتيجي

1- مفهوم التعافي استراتيجي

أدت الازمة الاقتصادية التي بدأت منذ عام 2008 الى ظهور ظروف الركود في العديد من البلدان حيث بدت المنظمات تواجه ظروف تجارية صعبة و التي تشكل في بعض الحالات تهديداً مباشراً لبقائها و قد ادى ذلك الى الاهتمام بالتعافي الاستراتيجي 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 فئائها من عالم الاعمال و تتوقف عن تقديم الخدمات او المنتجات الا ان الحقيقة الغائبة عن هذه المنظمات هو موضوع التعافي الاستراتيجي و الذي بدوره تستطيع المنظمة ان تنهض بواقعها على مستوى الأعمال و يبث الروح فيها (الفتلاوي والكرعاوي، 2016: 206)، و حالات التدهور او فشل المنظمات تتحدد بالحالات الاتية: (Whetten, 1979: 5-6) و (Thompson & Martin, 2005: 641) و (Schoenberg, et al, 2013:2)

1. انخفاض الربحية.
2. انخفاض مقسوم الارباح، لان المنظمة تعيد استثمار نسبة اكبر من الارباح.
3. انخفاض المبيعات، قياساً بالحجم أو الايرادات بعد احتساب التضخم.
4. زيادة الدين.
5. تناقض 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 الاساسية و المشاكل الملحة.
10. عدم وجود تخطيط أو تفكير استراتيجي يعكس عدم وجود اتجاه واضح.
11. انخفاض الطلب.

ويرى (الفتلاوي والكرعاوي، 2016: 211) بان التعافي الإستراتيجي هي "مجموعة الاجراءات التي يتطبق على المنظمات التي تمر في حالة التدهور و الناتجة 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 شكاوي العملاء المتعلقة بفشل الخدمة"، وفي نفس السياق وضع (الخرزعلي، 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 و عبدالحسن، 2020: 21) التعافي الإستراتيجي بأنها "سلسلة من الخطوات تقوم المنظمة باتخاذها تتضمن التخندق، العودة، والمساعدة لمعالجة المشكلات التي تسبب حالات الاستياء لدى زبائننا 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 الاستراتيجي على أنه "منهج خاص يتضمن تصميم مجموعة من المبادرات و الاجراءات التي تتضمن الاستجابة الفورية للأخفاقات و المشاكل و الاخطاء التي تحدث في حالة تنفيذ استراتيجيات المنظمة و اهدافها من خلال توظيف آليات الرقابة التنظيمية و تسخير المعرفة الاستراتيجية حول كافة مفاضل المنظمة".

و تجدر الإشارة هنا الا أن هناك تدخلاً بين مفهوم التعافي الاستراتيجي 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 الاستراتيجي يعد بمثابة المظلة التي تضم كل المصطلحات الأنفة لانه أكثرهم شمولياً و اتساعاً حيث يؤدي الى رجوع المنظمة الى مرحلة الازدهار و النمو من جديد.

2- أهمية التعافي الإستراتيجي

يعد التعافي الاستراتيجي 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 تعافيتها بشكل فعال و كيفية بحث 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 تؤثر على الجهود التي تبذلها المنظمات للتعافي من حالات الفشل و رضا الزبائن عن تلك الجهود، و اشار (العامري، 2018: 60) الى اهمية التعافي الاستراتيجي لغرض تجاوز الازمات التي تتعرض لها المنظمات و العودة الى وضعها السابق و التي تتمثل بالنقاط الآتية:

- 1- يعد نقطة قوة لدى المنظمات، لأن المنظمات الاعمال القوية فقط هي تستطيع تحقيق التعافي.
 - 2- يمكن مشاركة الخبرات و الخطط 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 لان منظماتهم استطاعت تجاوز الازمة و الابقاء عليهم.
 - 5- يساعد على كسب زبائن جدد لأن الاستعادة للوضع السابق و تعافيتها يخلق نوعاً من الاطمئنان في نفوس الزبائن و يجذب آخرين.
 - 6- يعزز من مكانة المنظمة في السوق لأن استعادة التعافي دلالة على قوة و وضوح الاهداف و تجاوز الازمات.
- و وضح (Ayerterey, et al, 2018: 3) ان اهمية التعافي كعامل الاستراتيجي يحاول زيادة رضا الزبون 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 زبائنهم.

و يمكن توضيح أهمية تعافي الاستراتيجي على النحو الآتي: (محمود و لفقة، 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 فرصة تعزيز الروابط مع الزبائن بعد فشل.
 - 5- يمثل أفضل طريقة للمنظمة في الاحتفاظ بالمؤمنين لهم و كسب ثقتهم.
- و اضاف (Martin, 2005: 19) بأن اهمية التعافي الاستراتيجي 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 استراتيجيات التخندق و الاستراتيجيات الحرمان و الاستراتيجيات العود كأبعاد اساسية للتعافي الاستراتيجي يعزي ذلك الى اعتماد هذه الابعاد في معظم الدراسات مثل دراسات (Abdul jamal & Salisi, 2021: 121-122) و (David & David, 2017: 134) اولاً، و لملاءمتها مع طبيعة القطاع المصرفي المبحوث ثانياً، و سوف توضيح الابعاد على النحو الاتي:

1. استراتيجية التخندق

تستند استراتيجيات التخندق على اعادة التنظيم و التأثير على الأفراد العاملين و تحفيزهم و توزيع المهام و المسؤوليات و اعادة 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 باستراتيجيات التخندق و هي التغييرات المالية و التي عادة ما تكون ضعيفة، و في صورة سيئة في عملية السيولة المالية اذ تساهم استراتيجيات التخندق في ايجاد العلاقة المباشرة لكلف الانتاج في انتاج منتج معين او خدمات معينة او في امكانها شرح كل المصاريف التي سوف يتم انفاقها ان تأسيس نظام فعال للتكاليف 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 التقليل من العبء المالي للمنظمة و ان من المحتمل ان يتم تأجيل تاريخ الدفعات المالية او القرض من رأس المال و السماح للمنظمة في التصريف بحرية اكثر و ضغوط قليلة في عملية دفع الفائدة (الفتلاوي و الكرعوي، 2016: 214)

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

- **استراتيجيات التغيير التنظيمي:** ان التغيير في القيادة الاستراتيجية من أهم استراتيجيات التعافي بالاضافة الى ذلك تكون الحاجة لتقوية فريق العمل من خلال التغييرات في الاستراتيجيات و الهيكل 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 لاقناعهم بان احتمالات التعافي حقيقية.
- **استراتيجيات التغيير المالي:** انشاء نظام فعال لتقدير التكاليف و تحكم اكبر في التدفق النقدي الذي يؤدي الى تحسين الربحية و توليد اليرادات. و هناك استراتيجية اخرى لتخندق هي اعادة هيكلة الديون لتقليل 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 الركود 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 تمكن المنظمة من تقليل الكلفة حيث ان هذا القرار يتخذ عن طريق المنظمة، و يمكن لوحدة العمل الاخرى التي 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 اسهم جديدة أو 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 (الفتلاوي و الكرعوي، 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 تحلل جزء من خططها في موقع يسمح لها في التعرف على اجزاء العمل و اي منها هو الاكثر فقراً في الاداء و يكون مرشحاً محتملاً لعدم الاستثمار او الحرمان، و قام (Devlin 1989) باقتراح

استراتيجية التحديد و اثبت بان العديد من حالات الاكتساب تفشل في الوصول الى تحقيق العائدات المتوقعة منها بينما استراتيجية الحرمان او عدم الاستثمار ربما تقترح استبعاد 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 تنجح 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 لدورة حياة المنتج و الاحتمالية المستقبلية للتطور و النمو المستقبلي و الربحي.
2. الموقع السوقي الحالي و الفرص الميزة التنافسية.
3. الاخذ بهذه النقطنين الى ابعاد 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 مواقع 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 الاربحة، و هذه الاستراتيجية هي طريقة نحو تجديد المنظمات و التي تهدف الى انقاذ 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 مواعمة استراتيجية المنظمة و هيكلها و ايدولوجيتها مع متطلبات البيئة المتغيرة و بناءً 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 ايدولوجيتها لتناسب بشكل افضل مع البيئة المتطورة و المتغيرة لذا تحتاج المنظمات الى اعادة توجه 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 أو الى غيرها من العوامل، و التحول يعني تغيير المنظمة الخاسرة الى منظمة تحقق ارباحاً، 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 كلي 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 المتنوعة، 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: 259).

قدم (Schendel, etal 1976) لأول مرة اسباب حدوث حالات التحول (العودة) و كشف استراتيجيات العودة المناسبة، حيث تم استخدام استراتيجية الطوارئ التشغيلية للتمييز بين حالات الانكماش 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 "الكفاءة" فان التحولات كانت مرتبطة في كثير من الاحيان بالتحركات "الاستراتيجية"، و اختتمت بقائمة من العلاجات "الاستراتيجية" لتحقيق حيث كان الانكماش نتيجة لاستراتيجية "سيئة" و قائمة بعلاجات "التشغيلية" لتحقيق التحول حيث كان الانكماش نتيجة ضعف كفاءة التشغيل. و قدم (Hofer 1980) لأول مرة نظرة في شدة حالة التحول من حالة اختيار استراتيجيات تحول مناسبة حيث ادركوا وجود علاقة مباشرة بين شدة الانكماش المالي للمنظمة و الحاجة الى تخفيضات كبيرة في التكلفة و الاصول، و قدم الباحثان استراتيجية

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

و يرى (الفلاوي و الكرعوي، 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 بمنتجات تلاقي رغبات و اذواق المستهلكين اضافة الى الوصول الى قطاعات تسويقية جديدة و المحافظة على مستوى مقبول من الكلف التي تساعد على الانتاج بكلف منخفضة مما يجعل المنتجات تنافسية و هنالك مجموعة من استراتيجيات النمو التي يمكن للمنظمة من اتباعها اعتمادا على الحالة الوضع الذي تعيشه 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 إختيار المصارف الخاصة في محافظة أربيل ميداناً للبحث للدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء في جميع المصارف الخاصة في مدينة أربيل والبالغ عددها (44) مصرفاً. اما عينة الدراسة تتضمن مديري الاقسام الرئيسية للمصارف الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ مجموعهم (89) مديراً ويعود الدافع وراء إختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

- 1- التطور الذي حققته المصارف الخاصة في العراق وفي إقليم كردستان.
- 2- النهج المتميز للمصارف الخاصة في إقليم كردستان والإستمرارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات المصرفية.
- 3- الدور الإيجابي الذي تؤديه المصارف وعلى وجه الخصوص مصارف القطاع الخاص والذي انعكس إيجابياً على الإستثمارات في الإقليم.
- 4- مساهمة المصارف الخاصة في تنمية الاقتصاد الكلي.
- 5- توسع النشاط للمصارف الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع.
- 6- تعاون إدارات هذه المصارف مع الباحثين وإبداء المساعدة له في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عند توزيع الإستثمارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك.
- 7- عدم إجراء إختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع المصرفي في بيئة إقليم كردستان من قبل على حد علم الباحثين، الأمر الذي إستوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية لإفراد العينة

وسنستعرض 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

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

المصدر: من إعداد الباحثون وبالاتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع أفراد العينة على وفق العمر

تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلاحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر ان الفئة العمرية (31- 40) سنة بلغت (43.8%) وهم يمثل أعلى 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 الأخيرة معدل الفئة العمرية (21-30 سنة) حيث بلغت نسبتها (12.4%). وهذه النسب تؤكد بأن أغلبية المدراء في المصارف 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

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	21 - 30 سنة	11	12.4
2	من 31 الى 40 سنة	39	43.8
3	من 41 الى 50 سنة	17	19.1
4	51 سنة فأكثر	22	24.7
المجموع		89	%100

المصدر: من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع أفراد العينة على وفق المنصب الوظيفي

يوضح الجدول (3)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي وتبين أن أعلى المعدلات تتمثل بمنصب مدير حيث جاءت بنسبة (38.2%)، ثم جاءت بالمرتبة الثانية منصب مدقق بنسبة (24.7%)، ثم تلتها منصب امين صندوق بنسبة (13.5%)، ثم يأتي منصب الوظيفي (محاسب، أخرى) و بنسب (بنسبة (9.0%)، (7.9%) على التوالي، في حين جاءت (ملاحظ) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (6.7%) وهذا ما يدل على ان مشاغلين للمنصب الوظيفي كمدير كانت بالنسبة عالية وهذا ما يدل على ان العاملين في المصارف المبحوثة لديهم المعلومات الكافية عن المتغيرات الدراسة.

جدول 3 توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي

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

المصدر: من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل الدراسي:

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

الجدول 4 توزيع أفراد العينة على وفق التخصص العلمي

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

المصدر: من إعداد الباحثون وباعتماد 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 وتبين أن أعلى المعدلات حيث جاءت بالمرتبة الأولى مدة (11-15) سنة ونسبة (36.0%)، ثم جاء بالمرتبة الثانية بمدة (21 سنة فأكثر) ونسبة (29.2%)، وجاء المرتبة ما قبل الأخيرة ونسبة بلغت (18.0%)، (12.4%) سنوات (16-20 سنة)، (5 سنوات فما دون) على التوالي، واحتل المرتبة الأخيرة بمدة سنوات الخدمة الأجمالية (6-10 سنوات) ونسبة بلغت (11.2%)، وهذا ما يوضح بأن أفراد العينة هم من الفئات العمرية شبابية ولديهم مواهب وخبرات كافية للعمل في المصارف الخاصة.

الجدول 5 توزيع أفراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة الاجمالية

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

المصدر: من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

توزيع افراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة في المصرف

تم توزيع أفراد العينة على وفق عدد سنوات الخدمة في المصارف في عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلاحظ من الجدول (6) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المصارف المبحوثة من الفئة (11-15 سنة) قد بلغت (31.5%) وهي تمثل أعلى المعدلات ويدل هذا على محاولة المصارف المبحوثة استقطاب ذوي الخبرة المتوسطة من العاملين في المصارف أخرى نظراً لضرورة وجود عنصر الخبرة في المصارف المبحوثة. ثم جاءت فئة (1-5 سنة) بنسبة (29.2%) بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفئة (6-10 سنة) بنسبة (19.1%)، في حين أن الفئة (16-20)، (أكثر من 20 سنة)، بلغت (10.1%)، (10.1%) على التوالي بالمرتبة الأخيرة، وبذلك فإن أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مجال المصارف وهذا يدعم قدراتهم.

الجدول 6 توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

ت	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
1	1 - 5 سنة	26	29.2
2	6 - 10 سنة	17	19.1
3	11 - 15 سنة	28	31.5
4	16 - 20 سنة	9	10.1
5	أكثر من 20 سنة	9	10.1
المجموع		89	100

المصدر: من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف و تشخيص الرضاقة التنظيمية، وكانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعادها كالاتي

أ. وصف بُعد الاستجابة: تشير نتائج الوصف لبُعد الاستجابة والمذكورة في الجدول (7) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X1 – X5) تميل إلى الاتفاق 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)، ويتضح 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 المستجيبة 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 واللذان بلغت مساهمتهما (85.39%) وبوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.635) و (0.743) وعلى التوالي مما يشير إلى ابتكار إدارة المصرف لفرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها من المصارف المتنافسة. و حرص إدارة المصرف على تنفيذ التغييرات في تسهيل إجراءات 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 و تنويع خدماتها بناءً على مقترحات الزبائن.

الجدول 7 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبُعد الاستجابة

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

ب. وصف بُعد المرونة: تشير نتائج الوصف لبُعد المرونة والمذكورة في الجدول (8) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X6 – X10) 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 القيم بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.688)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (83.69%) 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) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق واللذان بلغتا مساهمتها (84.72%) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.798) و (0.658) على التوالي مما يشير إلى امتلاك إدارة المصرف القدرة العالية على بناء علاقات قوية مع الزبائن. وتميز الهيكل التنظيمي في المصرف بالقدرة على استيعاب التغيرات اللازمة.

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 تخفض من مستوى الأداء.

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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

ت. وصف بُعد الكفاءة: تشير نتائج الوصف لبُعد الكفاءة والمذكورة 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 القيم بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.708)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (84.36%) 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 لبعد الكفاءة

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد 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 (X20 – X16) 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)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (78.16%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد 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 مساهمتها (83.82%) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.705) مما يشير إلى أن أفراد العينة ايماناً إدارة المصارف بأن السرعة في تسليم الخدمات للزبون تعد من مزاياها التنافسية.

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

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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

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

أ. وصف بُعد التخندق: تشير نتائج الوصف لبُعد التخندق والمذكورة في الجدول (12) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (Y1 – 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) وبانحراف 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) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق واللذان بلغتا مساهمتها (80.67%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.665) و (0.761) وعلى التوالي مما يشير إلى حرص إدارة المصرف إلى إعادة هيكلة ديونها لتقليل 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 لبُعد التخندق

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

ب. وصف بُعد الحرمان: تشير نتائج الوصف لبُعد 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) وبانحراف 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 للاموال 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 أنشطة جديدة وتسعى الى ايقاف كل خطتها التوسعية.

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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد 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) وانحراف معياري (0.751)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (81.53%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد 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 إدارة المصرف تؤكد على استحداث خدمات جديدة بقصد تعزيز قدرتها التنافسية.

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

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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون وباعتماد 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 ومتفرعاتها حيث كانت نتائج التحليل المذكور كالآتي:

1. الارتباط بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد التعافي الاستراتيجي على مستوى الكلي والجزئي: تبين من النتائج المذكورة في الجدول (15)، الآتي:

- أ- أن هناك ارتباط معنوي وطردى بين متغير الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية ووضعت موضع التطبيق كلما أدى ذلك إلى التعافي الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة.
- ب- أما على مستوى الارتباط بين متغير الرشاقة التنظيمية وأبعاد التعافي الاستراتيجي فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين التعافي الاستراتيجي وبين بُعد السرعة وبمعامل (0.623^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) . في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد الاستجابة وبمعامل (0.389^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) .
- ث- تبين وجود علاقات ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة 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 علاقة ارتباط بين بُعد الاستجابة وبين بُعد الحرمان وبمعامل (0.166) وبمستوى معنوية (0.05) .

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

المؤشر الكلي	العودة	الحرمان	التخندق	التعافي الاستراتيجي الرشاقة التنظيمية
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 وباعتماد على التحليل الاحصائي SPSS

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

خامساً: الفرضية الثانية

تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها وذلك لاختبار فرضية التأثير المباشر ومتفرعاتها حيث كانت النتائج كالاتي:

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

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

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت التعافي الاستراتيجي فإنه عليها معرفة اسباب ودراسة الاستجابة لادارات ذات العلاقة.

ب. **تأثير بعد المرونة في متغير التعافي الاستراتيجي:** أظهرت النتائج في الجدول (16) بأن هناك تأثير لبُعد المرونة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (17.555)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) وبدرجات حرية (87.1). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (16.8%) أن بُعد الاستجابة لوحده يفسر ما نسبته (16.8%) من التغير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (83.2%) من التغير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد المرونة. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت 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 لبُعد الكفاءة في متغير التعافي الاستراتيجي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (23.098)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.951) وبدرجات حرية (87.1). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (21.0%) أن بُعد الكفاءة لوحده يفسر ما نسبته (21%) من التغير الذي يحصل في التعافي الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (79%) من التغير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى غير بُعد الكفاءة.

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

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

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

الجدول (16) تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي

الأبعاد	B ₀	B ₁	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig.
الاستجابة	2.342	0.359	15.1	15.532	3.951	87.1	0.000
المرونة	2.053	0.426	16.8	17.555			0.000
الكفاءة	1.988	0.436	21	23.098			0.000
السرعة	1.541	0.587	38.8	55.069			0.000

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

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

أ. نستدل من قيمة الحد المطلق (B₀) على أن هناك ظهوراً للتعافي الاستراتيجي بقيمة (1.112) وذلك عندما تكون قيمة الرقابة التنظيمية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، أي أن التعافي الاستراتيجي في الميدان المبحوث تستمد خصائصها من الرقابة التنظيمية وأبعادها، وبهذا يمكننا الاستنتاج بأنه كلما تبنت إدارة الميدان المبحوث أساليب الرقابة التنظيمية كلما ساعدها ذلك مستويات التعافي الاستراتيجي لها.

ب. يتبين من قيمة الميل الحدي (B₁) أن التغير في الرقابة التنظيمية بمقدار واحد صحيح (1)، سيؤدي إلى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (0.662)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للرقابة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي.

ت. ويتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.324) بأن المتغير المستقل والمتمثل بالرقابة التنظيمية يفسر ما نسبته (32.4%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالتعافي الاستراتيجي، وأن هناك ما نسبته (67.6%) من التغير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالي.

الجدول (17) تأثير الرقابة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي

المؤشرات الإحصائية	Beta	معامل التحديد R ²	قيم F			مستوى المعنوية Sig.
			المحسوبة	الجدولية	درجات الحرية	
الحد المطلق أو الثابت B ₀	1.112	-	-	-	1	-
الميل الحدي B ₁	0.662	0.324	41.657	3.951	87	0.000

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

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

خامساً: الإستنتاجات و التوصيات

أ- الإستنتاجات

- 1- تبين مع نتائج الوصف بأن أغلبية 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 والنضج 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 تنوع في الموارد البشرية وعدم التحيز لتكليف الذكور في المناصب الإدارية جنباً إلى جنب مع الإناث.
- 3- أظهرت معطيات الوصف بأن المصارف المبحوثة تتمتع بالرشاقة التنظيمية وبمستويات عالية وهذه تؤكد إيمان المصارف بضرورة تغيير هياكلها 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 تؤهلها التفوق على مثيلاتها من المصارف المتنافسة.
- 5- وضحت النتائج المستوى العالي لبعد المرونة من خلال امتلاك ادارات المصارف للقدرة العالية في بناء علاقات قوية مع الزبائن وقدرة الهياكل التنظيمية في تلك المصارف على استيعاب التغييرات اللازمة.
- 6- بينت نتائج الوصف المستوى العالي لبعد الكفاءة ضمن مضامين الرشاقة التنظيمية من خلال تركيز ادارة المصارف على انجاز العمليات المصرفية بدقة وكفاءة وهذه دلالة على الاستثمار الامثل للموارد وبشكل خاص الوقت لانجاز العمليات المصرفية.
- 7- توصلت النتائج الى أن السرعة هي من مرتكزات الرشاقة التنظيمية ويؤكد ذلك إيمان إدارات المصارف بان السرعة في تسليم الخدمات للزبون تعد من المزايا التنافسية.
- 8- أكدت مخرجات التحليل الوصفي على إمكانية وصف المصارف المبحوثة بكونها تتعافى استراتيجياً وذلك من خلال تبني استراتيجية التخندق من خلال حرص ادارة المصارف قيد البحث على اعادة هيكلة ديونها لتقليل اعبائها المالية والسيطرة على قدرتها في ايفاء اسعار الفائدة فضلاً عن تركيز ادارة المصارف على تبني استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة من خلال السيطرة على التكاليف التسويقية.
- 9- اظهرت من خلال نتائج التحليل، أن الرشاقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً قوياً وطردياً مع التعافي الاستراتيجي مما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية كلما أدت ذلك إلى زيادة التعافي الاستراتيجي في ميدان المبحوث
- 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- المقترحات

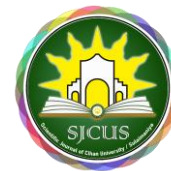
1. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تكليف الإناث بشكل اوسع بالمهام الإدارية والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً الى جنب مع الشباب لإستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في المصارف المبحوثة.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على ترسيخ مبادئ الرشاقة التنظيمية وتعزيز ابعاد المعرفة الاستراتيجية وتبني استراتيجيات التعافي الاستراتيجي.
3. تؤكد الدراسة على ضرورة سعي المصارف على تطوير وتنويع خدماتها بناءً على مقترحات الزبائن، من خلال الاخذ براء الزبائن ودراسة مقترحاتهم وتحديد 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 وذاك 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 المصارف على الإبداع.
7. ضرورة توجيه أنظار إدارة المصارف على التأكيد على التسريع في ايفاء الدفعات المالية لتوفير 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 الى أنشطة مصرفية توسعية جديدة من خلال تعزيز الأنشطة الحالية ودعمها وتطويرها
9. توصي الدراسة بضرورة التفكير جدياً في تغيير الأنشطة التسويقية في المصارف قيد البحث لزيادة فاعليتها وكفاءتها 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 والتأثير بين متغيرات البحث الحالي.

المصادر

- 1- اندراوس، وافل (2017)، "تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العراق، المجلد (99)، ص 103-125.
- 2- حسين، محمد حسين علي، و الهاشمي، بان عبدالامير حسين، (2020)، "الرقابة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة وزارة التجارة/ الشركة العامة لتجارة السيارات و المكنان"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (26)، العدد (119).
- 3- حسين، حسين وليد و عبدالحسن، بتول كريك، (2020)، "دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة الحركة الادارة العليا"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 47، المجلد الثاني.
- 4- الخزعلي، 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 و 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 و الاقتصادية، المجلد (10) العدد (2).
- 6- الزبدة، مها محمد حيدر، (2018)، "الرقابة الاستراتيجية و أثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، رسالة الماجستير في القيادة و الادارة، جامعة الأقصى.
- 7- سعيد، هديل كاظم، و عبدالستار، حلا صاحب، (2019)، "التعقيد الادراكي للقادة و تأثيره في خفة الحركة المنظمة: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية"، بحث مستقل من اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد، مجلة العلوم الادارية و الاقتصاد، المجلد (25)، العدد (113).
- 8- الشمري، احمد عبدالله و الزيايدي، سحر عباس، (2018)، "العلاقة بين الرقابة 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 عبدالحسين، علي عبدالامير، (2020)، "دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: 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 العميدي، ضرغام علي مسلم، (2020)، "مقدرات القيادة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسيسل للاتصالات"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد (12)، العدد (28).
- 12- عبدالرحيم، سناء، و فاضل، علا، (2016)، "ابعاد الرقابة الاستراتيجية و تكيفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة اسيسل للاتصالات المتنقلة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (22)، العدد (94).
- 13- العزاوي، شفاء محمد علي، و الدباغ، ايناس نهاد كامل، (2019)، "تأثير الرقابة التنظيمية في الجودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 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 و الادارية، المجلد الثالث عشر، العدد (40).
- 15- فرح، فرح يس، و بدوي، مأمون يس، و بابكر، صفاء ياسر (2019)، "أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية: بولاية القضايف/السودان"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، المجلد (3)، العدد (1).
- 16- الكرعوي، محمد ثابت، و عبدالحسين، بشرى شاكر، (2018)، "تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الاعمال: دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشرف"، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية 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- مغاوري، هالة أمين، (2016)، "الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري"، مجلة الادارة التربوية، دار المنظومة، المجلد (3)، العدد (10).
- 19- مغاوري، هالة أمين، (2016)، "الرقابة 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 الرقابة 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 الرقابة 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 و 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- Mckinsey & 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, and Management. 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- Yazdanjoeei, 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., & Deksnys, M., (2018), “Organizational Agility Conceptual Model”, MONTENEGRIN JOURNAL OF ECONOMICS, Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129.