



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية

"دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاهلية في العراق"

محمد درع أحمد و مالك النعيم محمد و مجدي محمد حمد النيل

العراق - بغداد

المستخلص :

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف العراقية التجارية الخاصة ، وقد شمل نشر هذه الدراسة 40 مصرفاً خاصاً يعمل في العراق ، تم تطوير الاستبيان و جمع البيانات من مصادر مختلفة ، وقد تم تحليل المعلومات من خلال مجموعة من الطرق الإحصائية، مثل اختبار كرونباخ ألفا، والإحصاءات الوصفية، والتحليل العاملي الاستكشافي ، واختبار توزيع البيانات الطبيعية ، وتحليل الانحدار المتعدد، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية في المصارف التجارية الاهلية في العراق كان مرتفعاً، وان هناك أثر للرقابة التنظيمية في الحصة السوقية. كما اوصت الدراسة بمراعاة الأساليب الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالنظر إلى القدرات الديناميكية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ABSTRACT:

The aim of this study is to investigate the impact of organizational agility on the market share and the role of organizational culture as a mediator variable in the Iraqi private commercial banks. The publishing of this study included 40 private banks operating in Iraq. The questionnaire was developed and the data were collected from different sources, and information were analyzed by set of statistical methods, such as Cronbach Alpha test, descriptive statistics, global exploratory analysis, natural data distribution test, and multiple regression analysis. The results of the study showed that the practices of organizational agility on the market share in the Iraqi private commercial banks was high; also, there is an impact of organizational agility on the market share. The study recommended taking into consideration the new methods in the field of strategic management, given the dynamic capabilities of the organization to achieve a sustainable competitive advantage.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الحصة السوقية، الثقافة التنظيمية، المصارف الأهلية

المقدمة:

للحفاظ على القدرة التنافسية ضمن سيناريو العمل الحالي غير المؤكد اصبح من الضروري أن تقوم الشركات بتطوير القدرات التي تقودها إلى التكيف وتقديم استجابات سريعة لتغيرات السوق، يجب أن تواجه الشركات بيئات مضطربة للغاية تتميز خصائصها الرئيسية بمستويات عالية من عدم اليقين والتعقيد والديناميكية. وإذا ما كانت

الشركات تهدف إلى البقاء في مثل هذه البيئات المتقلبة، فيجب عليها تطوير قدراتها للكشف عن التغيرات البيئية في وقت مبكر وتقديم استجابات دقيقة لها، واكتساب فرص تجارية جديدة ومزايا تنافسية لاستغلالها في هذا السياق ، يظهر مفهوم الرقابة التنظيمية كواحدة من القضايا الرئيسية (Felipe,Roldán&Leal-Rodríguez,2017) ، والذي يعد المصدر الحاسم لأداء الشركات المتوقعة (Eisenhardt&Martin,2000) فإن المنظمات الرشيقية هي التي تتمتع برؤية واسعة لإدراك التغيرات في بيئة الأعمال والأستيلاء على الجانب المفيد من الظروف المتغيرة (Zhang&Sharifi,1999) وتُعرف الرقابة التنظيمية في المنظمة على أنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية (Felipe,et al.,2017) . تعد الثقافة التنظيمية واحدة من أكثر المتغيرات التي يتم تجاهلها بشكل شائع والتي قد تؤثر على خفة الحركة في المنظمة، ويلاحظ من خلال الأدبيات السابقة محاولات قليلة لدراسة آثار الرقابة التنظيمية وخصائص الأفراد والمنظمات إذا ما تمت مقارنتها بالعوامل التكنولوجية و التشغيلية . الثقافة التنظيمية هي قضية معقدة ، لها دور مهم في تسهيل تقدم المنظمات، وبالتالي عندما لا يكون لدى المنظمات معرفة كافية حول ثقافتها التنظيمية وأبعادها ومؤشراتها فإنها تواجه مشاكل وفيرة مثل الصراع التنظيمي، نقص التماسك التنظيمي وخفض الأداء (Yazdani&Salarzahi,2014) وانطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه جاءت هذه الدراسة لتبحث في اثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية والدور المتغير الوسيط للثقافة التنظيمية في محاولة للربط بين المتغيرات والوصول لنتيجة تعزز المركز التنافسي للبنوك التجارية الأهلية والتي تمثل مجال تطبيق الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية اليوم تغييرات كبيرة في بيئاتها تتطلب منها تعديل إجراءاتها واستراتيجياتها وتكييفها بسرعة كبيرة في هذه البيئة شديدة التنافسية، لذا أصبحت الرقابة التنظيمية من أهم كفاءات الشركات التي يمكن أن يكون لها تأثيرات عميقة على الأداء ، وبنفس الوقت تولد مزايا تنافسية جديدة تميزها عن منافسيها لتلبية احتياجات عملائها وزيادة حصتها في السوق، لذا فهي بحاجة ماسة لدراسة مسببات هذا الموضوع وإيجاد الحلول المناسبة له. ووفقاً لنتائج الدراسات المشابهة والبحوث الحالية الاعتراف بالثقافة للمديرين يساعد على استخدام قوتها من خلال الوعي والرؤية الكاملة للمساحة السائدة في المنظمة والتنبؤ بالتدابير الضرورية، لذا عادة ما تركز الشركات الناجحة على مزيج متنوع من القيم والثقافات، ويلاحظ من خلال الأدبيات السابقة ان هناك محاولات قليلة لدراسة آثار الرقابة التنظيمية وخصائص الأفراد والمنظمات إذا ما تمت مقارنتها بالعوامل التكنولوجية و التشغيلية، كما وكشفت الدراسة الاستطلاعية في عدد من فروع المصارف التجارية الاهلية في مدينة بغداد، وعليه فإن المشكلة الميدانية تتلخص فيما يلي:

- 1- تعاني المصارف التجارية الخاصة في العراق من شدة المنافسة من المصارف الأجنبية والمصارف الأخرى وتوسعى لتحقيق التميز لزيادة حصصها السوقية وحجز موقعا لها بين تلك المصارف في ظل بيئة متغيرة.
- 2- تعاني المصارف التجارية الخاصة في العراق من ضعف في تبني أبعاد الرقابة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها في السوق.

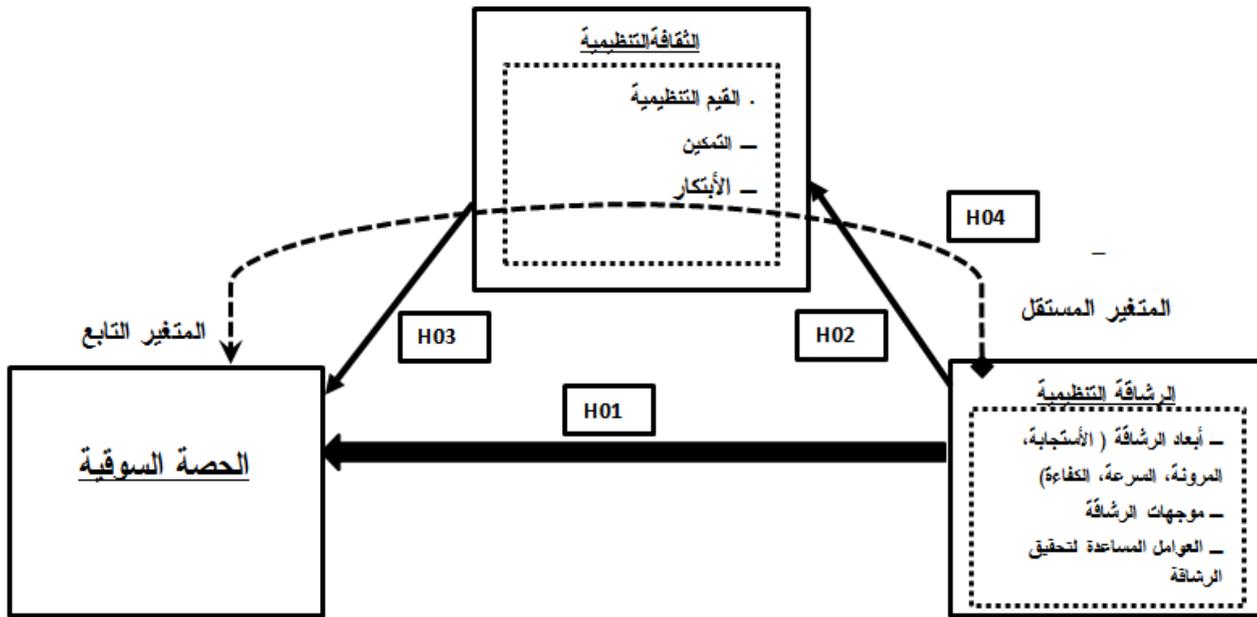
أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية في الحصة السوقية ودور الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، وذلك من خلال ما يأتي:

1. استعراض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية، الحصة السوقية، الثقافة التنظيمية) كما وردت في الأدبيات النظرية.
 2. تحديد مستوى متغيرات الدراسة الأساسية (الرقابة التنظيمية، الحصة السوقية، الثقافة التنظيمية).
 3. تحديد الأثر المباشر للرقابة التنظيمية في الحصة السوقية.
 4. تشخيص الأثر غير المباشر للرقابة التنظيمية في الحصة السوقية بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً.
- أنموذج الدراسة : يصور الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي .

الشكل (1) أنموذج الدراسة

المتغيرات الوسيطة



المصدر : اعداد الباحثون

فرضيات الدراسة:

في إطار أهداف الدراسة وأنموذجها الافتراضي، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- H01: الفرضية الأولى: لا يوجد أثر للرقابة التنظيمية (ابعاد الرقابة، موجهات الرقابة، العوامل المساعدة لتحقيق الرقابة) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- H02: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للرقابة التنظيمية (ابعاد الرقابة، موجهات الرقابة، العوامل المساعدة لتحقيق الرقابة) على الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H03: الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التمكين، الأبتكار) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H04: الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهاً الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الحصة السوقية بوجود الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الادارة العامة للمصارف التجارية الاهلية المحلية والاجنبية العاملة في العراق.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجالس الإدارة والإدارة العليا في المصارف التجارية الاهلية.

محددات الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على مجالس الإدارة والإدارة العليا في المصارف التجارية الاهلية في العراق بالتحديد الادارة العامة للمصارف في محافظة بغداد ، وبالتالي هذا يستدعي التفكير بمدى إمكانية تعميم نتائجها على المصارف الإسلامية والمصارف التجارية الحكومية. من جهة أخرى طبقت الدراسة الحالية في العراق، وهذا يستدعي التفكير بمدى إمكانية تعميم نتائجها على المصارف خارج العراق. وأخيراً طبقت الدراسة الحالية على المصارف التجارية الاهلية فإن ذلك يستدعي في ما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي المنظمات الانتاجية والتسويقية والخدمية.

التعريفات الاجرائية:

الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) تتمثل بقدرة المصرف على الإحساس، والإستجابة، واستغلال التغييرات المتوقعة أو المنتظرة في بيئة الأعمال وتشمل ثلاثة أبعاد هي (ابعاد الرشاقة، موجهاً الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة)

الثقافة التنظيمية (Organizational culture) هي مجموعة المزايا وطرق التفكير المشتركة والتي تميز المصارف التجارية المبحوثة عن باقي المنظمات الأخرى ويغلب عليها طابع الإستمرارية والتي تركز على سلوك الأفراد داخل المصارف.

الحصة السوقية (Market Share) هي مقدار ما يمتلكه المصرف من قدرة على استحواد العملاء مقارنة بالمنافسين ضمن حدود منطقة جغرافية محده .

مفهوم الرشاقة التنظيمية

في بيئة الأعمال اليوم، التغيير ثابت ومتعدد الأبعاد المنافسون الجدد ، العملاء المحتملين الجدد، التكنولوجيا الجديدة المتقدمة، والمنافسة العالمية المكثفة يغيرون أو يعدلون معظم الصناعات بشكل غير متوقع. لتحقيق الازدهار، على المنظمات أن تستخدم هذه البيئة المضطربة كفرصة وليست تهديداً (Keshavarz,Heydari& Farsijani,2015) لذا تحتاج المنظمات إلى التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة، فتعد قدرة المنظمات على الاستجابة بشكل استباقي وابتكاري من الاهتمامات المشتركة للباحثين والممارسين ، لذلك العديد من المنهجيات والأطر والتقنيات التي تتعامل مع عدم اليقين البيئي واستخدمت مفاهيم ومصطلحات مختلفة في الأدب بالتبادل

للإشارة إلى الرشاقة ، على سبيل المثال ، "المرونة"، "خفة التنظيم"، "القدرة على التكيف" (Jafari,Pour&Maleki,2014) ومع ذلك، أوضح بعض الباحثين التمييز بين هذه المصطلحات والمفاهيم بينما استخدمها آخرون بشكل مترادف. واقترح جولدمان وآخرون (1995) أربعة أبعاد للرشاقة: (1) قيمة العميل (2) التعاون لتعزيز القدرة التنافسية (3) التنظيم لإتقان التغييرات (4) الاستفادة من تأثير الناس والمعلومات، حيث ان قيمة العملاء تشير إلى تقديم القيمة والحلول للعملاء بدلاً من المنتجات، التعاون الداخلي والخارجي ضروري لتخصيص الموارد بفعالية، وكفاءة التنظيم لإتقان التغيير يعني مدى مرونة هيكل المنظمة الذي يسمح بنقل جميع موارد المؤسسة (Goldman et al.,1995) فالرشاقة ليست هدفاً محدداً يتعين على المنظمات أن تحاول تحقيقه بل هي ضرورة للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة أعمال متغيرة لا يمكن التنبؤ بها وديناميكية مستمرة (Jackson & Johansson,2003) ، وكما يشير يوسف وآخرون(1999) على ان الأسس التنافسية هي السمات الأساسية للرشاقة التنظيمية والتي يجب تحقيقها في نفس الوقت وهي على النحو التالي: السرعة والمرونة والابتكار والاستباقية والجودة والربحية(Yusuf et al.,1999) ، وكما يقترح شريف وتشانغ (2000) الإطار الأكثر شمولاً الذي يحدد الخصائص المهمة للرشاقة التنظيمية والذي سيعتمد في الدراسة الحالية وهو كما يلي:

1- أبعاد الرشاقة (Agility Capabilities)

تعتبر البيئة التنافسية الحالية عالمية وديناميكية و نظراً للتطورات التكنولوجية التي تحدث بوتيرة متزايدة ، أصبحت الأسواق شديدة التنوع وأصبحت التغييرات مستمرة ولا يمكن التنبؤ بها . وتشير البحوث والدراسات الى ان الأسس الجديدة لمعايير المنافسة في البيئة المضطربة هي التغيير المستمر والاستجابة السريعة وتحسين الجودة والمسؤولية الاجتماعية. وبالتالي لن يكون البقاء على قيد الحياة في هذه البيئة التنافسية ممكناً إلا إذا كانت لدى الشركات التجارية القدرات الأساسية للتعرف على أسواقها وفهمها والاستجابة بطريقة مناسبة لكل تغيير يحدث (Hassouneh,A., 2014) فهي القدرات الأساسية التي تمتلكها المنظمة والتي من شأنها توفير القوة لإدراك وفهم البيئة المتغيرة للإستجابة بشكل إيجابي للتغيرات والإستفادة منها، وهي كما يلي (Almahamid, S.,2008) :

الاستجابة : وهي القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة ، بشكل تفاعلي أو استباقي .
الكفاءة : وهي القدرة على الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة بمعنى آخر ، تعد الكفاءات قائمة شاملة بالقدرات التي توفر للشركة إنتاجية وكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها وغاياتها. مثال على هذه القدرات ما يلي: الرؤية الاستراتيجية ، والقدرة التكنولوجية الكافية
المرونة : القدرة على التكيف ، وهي القدرة على تنفيذ عمليات مختلفة وتطبيق مرافق مختلفة لتحقيق نفس الأهداف . يتكون من عناصر مثل: مرونة حجم المنتج ، مرونة الأشخاص ،
السرعة : وهي القدرة على إكمال النشاط في أسرع وقت ممكن .تتضمن العناصر: السرعة في المنتجات الجديدة في الوقت المحدد للسوق ، السرعة والتوقيت المناسب في المنتجات وتقديم الخدمات.

2- موجبات الرشاقة (Agility drivers) :

تواجه كل منظمة نوعاً مختلفاً من التغيير والضغوط وهذه التغييرات تختلف من منظمة الى اخرى لذلك يمكن القول أن الطريقة التي تؤثر بها هذه التغييرات على المنظمة والطريقة التي تتصرف بها المنظمات تجاه هذا التغيير تختلف من منظمة إلى أخرى (Tseng et al., 2006) وتسمى هذه التغييرات غير المتوقعة والضغوط بموجهات الرشاقة (Sharifi et al., 1999) ويعرفها اخرون بأنها أي تغيير خارجي يؤثر على الشركة ويحفزها على مراجعة استراتيجيتها الحالية من خلال الاعتراف بالحاجة إلى أن تصبح رشيقة من أجل البقاء والتنافس (Pavlou et al., 2011) .

موجهات الرشاقة هي التغييرات والضغوط التي تحدث في بيئة الأعمال وتحفز المنظمة على مراجعة الاستراتيجيات الحالية والبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها من أجل الحفاظ على حصته السوقية ومزاياها التنافسية، وتتمثل بـ(تقلبات الأسواق، المنافسة الشديدة، التغيرات في متطلبات العملاء، تسارع التكنولوجيا، العوامل الاجتماعية) .

3- العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة (Agility Enablers) :

في ظروف البيئات المضطربة على المنظمات اعتماد العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وتعرف بأنها الأساليب والممارسات وطرق مراجعة إستراتيجيات واهداف المصرف التي تساعد في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، لتنظيم العناصر التمكينية (العوامل المساعدة) لتحقيق الرشاقة، اقترح بوتاني (2009) سبعة عوامل لتمكين الرشاقة وهي إدارة سلسلة التوريد ، والهندسة المتزامنة، وإدارة المشاريع، الأجهزة والأدوات والمعدات ، وتكنولوجيا المعلومات ، وبناء الفريق وإدارة المعرفة (Avazpour, Ebrahimi & Fathi, 2014) في هذه الدراسة سنركز على العناصر التمكينية الأكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية والجدول رقم (1) يوضح عوامل التمكين المستخدمة في هذه الدراسة :

جدول رقم (1) : عوامل التمكين لتحقيق الرشاقة (Agility Enablers)

عوامل التمكين	وصف العوامل
تقنيات المعلومات	يمكن استخدام تقنيات المعلومات مثل الانترنت لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات.
تكامل النظم وإدارة قواعد البيانات	بالإضافة الى تلبية المتطلبات التقليدية، يجب عدم أن يكون نظام معلومات المنظمة مرناً وأن يكون قادراً على تضمين أجزاء من أنظمة معلومات شركات أخرى.
إدارة المعرفة	هي قضية حاسمة في المنظمة الرشيقة، وبالتالي ينبغي على إدارة المنظمة وضع أسس فعالة ومتطورة والاستثمار في مجال المعرفة.
فرق العمل	تتطلب المنظمات الرشيقة اعطي سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق عمل، الى اتخاذ القرارات اللامركزية

المصدر: Avazpour, R., Ebrahimi, E., & Fathi, M. R. (2014). Prioritizing

مفهوم الثقافة التنظيمية

في السنوات القليلة الماضية، اكتسب مفهوم الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً كوسيلة لفهم النظم البشرية، حيث تمت دراستها من وجهات نظر متنوعة من التخصصات مثل علم الاجتماع إلى التخصصات التطبيقية للسلوك التنظيمي وعلوم الإدارة والالتزام التنظيمي (Rai, 2011) ، فالثقافة التنظيمية تدير جميع الجوانب المتعلقة بالحياة اليومية للمؤسسة فهي متجذرة في العقل الباطن للموظفين كما وتؤثر على عملية صنع القرارات والقرارات

الاستراتيجية (Carvalho,Sampaio,Rebentisch,&Saraiva,2017) ، وإذا ما نتجت تحولات مفاجئة لا تتوافق مع ثقافة المنظمة الراسخة، فسوف تغشل القوى العاملة في إدراكها للإطار الثقافي الذي يمثل بالنسبة لهم النجاح والاستقرار (Caruso,2017) . وتعتبر الثقافة التنظيمية قوة قوية تحدد كيفية التصرف وتشير إلى القيم وقواعد السلوك المشترك لأعضاء المنظمة وتكامل الجهود والالتزام الداخلي بالمنظمة وفهم واضح للإجراءات وغرضها وأخيراً نجاح المؤسسة ، كما وتلعب الثقافة أدواراً مختلفة في المنظمة، تحدد الثقافة حدود المنظمة، نشر الإحساس بالهوية لدى أعضاء المنظمة، تلزم الموظفين بأهداف المنظمة . تعريفات الثقافة التنظيمية لا يمكن حصرها لكن ربما يكون التعريف الأكثر شيوغاً هو "الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا" (Lundy&Cowling, 1996) ، اما بشكل عام فالثقافة التنظيمية هي نظرية ثابتة للقيم والمعتقدات والتفاهات الهامة التي يشترك فيها الأعضاء، توفر الثقافة أفضل الطرق للتفكير ويمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ القرارات وترتيب أنشطة المنظمة (Sun, 2008) نظر Cohen (1993) إلى الثقافات التنظيمية على أنها مزيج معقد من النظم والعمليات الرسمية وغير الرسمية ، وتشمل مكونات الثقافة التنظيمية غير الرسمية القواعد السلوكية الضمنية، والقيم، ونماذج الأدوار، والأساطير التنظيمية، الطقوس والمعتقدات التنظيمية (Trevino & Brown,2004)، كما وتشمل مكونات الثقافة التنظيمية الرسمية القيادة، والهيكل، والسياسات، وأنظمة المكافآت، وآليات التنشئة الاجتماعية، وعمليات صنع القرار (Rai,2011) ، ولغايات هذه الدراسة تم تعريف الثقافة التنظيمية "هي طرق التفكير المشتركة التي تميز منظمة عن منظمة أخرى ويغلب عليها طابع الإستمرارية وتركز على سلوك الأفراد داخل تلك المنظمة " .

القيم التنظيمية (Organizational Values) :

تشكل القيم التنظيمية حجر الزاوية في هوية المنظمات لأنها تعكس مبادئ المنظمة ومهمتها والأهم من ذلك يجب تبني هذه القيم وتطبيقها من قبل الموظفين، فمعظم البحوث تميل إلى التركيز على المنظمات التي تُعتبر استثنائية بدلاً من المنظمات "التقليدية" التي تعمل في ظروف بيئة متغيرة باستمرار . ضمن السياق البيئي الديناميكي، تساعد القيم التنظيمية الموظفين في إدارة أداء عملهم بشكل استباقي من خلال وضع القيم التنظيمية موضع التطبيق واستخدامها في العمل (Holloway,Romme&Demerouti,2018) ، يتم التأكيد على أهمية القيم التنظيمية من خلال مكانتها المركزية في العديد من الظواهر التنظيمية بما في ذلك الهوية ، والثقافة ، والتنشئة الاجتماعية (Thekdi&Aven,2018) ، ويُفترض أنها توجه الأعضاء في اختيارهم أو تقييم السلوك، لذلك من المفهوم أن معظم الكتاب تبينوا مقاربات مختلفة في وصف القيم التنظيمية وتحديدها وتنفيذها (Bourne&Jenkins,2013) . فالمخاوف المتعلقة بالقيم التنظيمية في مكان العمل والمؤسسات ترتبط بشكل متزايد بالنجاح من خلال رشاقة المنظمة في ظل التغيير السريع الذي يتطلب تعزيز التعاون والابتكار (Gibb&Burns,2018) ، وتأسيساً على ما تقدم فإن إدارة المنظمات تركز على القيم التنظيمية لتمثل شكلاً من التوافق في الآراء والأفكار والمعتقدات التي يشترك بها الأفراد داخل المنظمة والتي تعزز السلوك الإيجابي داخل المنظمة .

التمكين (Empowerment) :

بيئة الأعمال اليوم هي بيئة من التغيير المستمر وعصر من عدم الاستقرار التي لها تأثير عميق على المنظمات ومن الضروري ان تتكيف المنظمات بشكل مباشر مع التهديدات غير المتوقعة. وفي هذا الصدد، يعد تمكين الموارد البشرية أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات (Horabadi Farahani, & Salimi, 2015)، كما وتذكر الدراسات فيما يتعلق بكيفية نجاح المنظمة في بيئة غير متوقعة وديناميكية ومتغيرة باستمرار فكان يعتقد بالفعل أنه من خلال إدخال التقنيات المتقدمة يتم الحصول على الرشاقة التنظيمية، ولكن يُذكر اليوم أن المنظمات تعتمد على الأفراد (Ghalich Khani & Hakkak, 2016) ويمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة عمل مستقرة من خلال تشجيع الموظفين على ريادة الشركات، ومن ثم منح الناس حرية حتى يتمكنوا من تنفيذ خططهم دون الانخراط في قواعد مرهقة "البيروقراطية" (Shah, Majidian Fard, Lataifian, Farahani & Sahebi, 2017) فالتمكين يتصف بالعلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة، والاستقلال الذاتي ويشير إلى الدرجة التي يتم بها توزيع صلاحيات القادة التنظيميين والموظفين ومشاركتهم (Elgamal, 2018) ومن خلال ذلك، يُعرّف البحث التمكين "هو مدى استخدام المنظمات للهياكل والسياسات والممارسات التي تمنح الموظفين التفويض اللازم في اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل بما يشجعهم على تحمل المسؤولية فضلاً عن تحرير قدراتهم الإبداعية ورفع مستوى الثقة لديهم للبدء بالتغيير".

الابتكار (Innovation) :

تختلف المنظمات المبتكرة والمنظمات الأقل إبداعاً بشكل كبير في ميلها للمخاطر وموقفها من حالة عدم اليقين لتغيرات البيئة الخارجية، فالمنظمات غير التقليدية التي تركز على تطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار تزدهر في بيئات داعمة للتغيير. وأشار (Dhir, 2019) إلى الابتكارات التي تدعم تقنية المعلومات مثل إنشاء نماذج أعمال جديدة، وقنوات جديدة للوصول إلى الأسواق والخدمات الرقمية تتطلب من الشركة زيادة موارد المنظمة الحالية بطرق جديدة ومبتكرة ومع ذلك، لا بد من تحقيق هذا التأثير في الموارد دون وجود ثقافة وقواعد وممارسات تعوق المبادرات الجديدة. يُعرّف (Heinze & Heinze, 2018) الابتكار على أنه "الانفتاح على الابتكار" أو الانفتاح على توليد وقبول وتنفيذ الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة. وفقاً لـ Schumpeter (1934) فإن الابتكار هو إنشاء معرفة جديدة، أو تحويل مجموعات جديدة من المعرفة الحالية إلى ابتكار داخل المنظمة (Gürlek & Tuna, 2018) علاوة على ذلك، يعرف البحث الحالي الابتكار على أنه سياسة توليد وقبول الأفكار أو إجراء تغييرات جوهرية أو إضافية على العمليات والخدمات التي تؤدي إلى إضافة شيء جديد للمنظمة.

مفهوم الحصة السوقية :

العديد من المديرين لديهم ميل طبيعي إلى الفوز على منافسيهم والأهداف الموجهة نحو المنافسين تضر بربحية المنظمات وأن استخدام المعلومات واتخاذ القرارات لدعم مثل هذا التوجه يزيد من الضرر (Armstrong & Greene, 2007) لذا اقترح الباحثون أن التركيز على زيادة حصة المنظمة في السوق ستحسن من ربحية

المنظمة (Johnson & Scholes, 2002) فهي مقدار ما تمتلكه المنظمة من قدرة على استحواذ العملاء مقارنة بالمنافسين ضمن حدود منطقة جغرافية محده ، وتعرف ايضاً بأنها النسبة المئوية للسوق من حيث الوحدات أو الإيرادات التي تحققها شركة أعمال في سوق معين محدد بواسطة الحدود الجغرافية (Hassouneh,2014) . وترتبط الحصة السوقية بشكل إيجابي بالأرباح و يتم تفسير العلاقة بين الحصة السوقية والربحية بشكل أكثر منطقية على أن الشركات ذات العروض الأفضل تميل إلى تحقيق حصص سوقية أعلى (Szymanski, et.al,1993) ، لذا على المنظمات تحويل أرقام مبيعاتهم إلى حصة في السوق والتي تعكس مدى جودة تنفيذ استراتيجية الشركة التجارية من حيث النمو بشكل صحيح (Farris,2010) .

منهج الدراسة:

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طبيعة كمية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي اذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها ، وهو منهج ملائم للدراسات الظواهر المعينة في وقتها حيث يقترن الوصف بالتحليل لتشخيص ابعاد الظاهرة وتحليل الاسباب ووصف المعالجات والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الأهلية العاملة في العراق والبالغ عددها (40) مصرفاً والتي يصنفها البنك المركزي الى صنفين وهي المصارف المحلية والبالغ عددها (24) مصرفاً والصنف الثاني هي المصارف الأجنبية ويبلغ عددها (16) مصرفاً ، ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحثون بسحب عينه عشوائية تكونت من (20) مصرفاً محلي و(14) مصرفاً أجنبي، كما وتكونت وحدة القياس من رئيس واعضاء مجالس الادارة والادارة العليا المتمثلة ب(المدير المفوض، ومعاون المدير المفوض) في المصارف المبحوثة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (Face Validity) : يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، واحدى طرق لقياس الصدق هو الصدق الظاهري ، وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على (12 محكماً) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم حول وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وسلامتها، ومدى ملاءمة فقراتها لموضوعها وللمجال الذي وضعت فيه، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (82%) .

الصدق البنائي (Construct Validity): لمعرفة مدى ملائمة الأداة لقياس الصفة التي وضعت من أجلها وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد وأجراء التحليل العاملي الاستكشافي وكما يلي :

التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) : التحليل العاملي الاستكشافي لاسئلة الدراسة (58 سؤال)، وتم استخراج نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الاساسية Principle Component Analysis (PCA) (Hair et al , 2010) والتدوير تبعا لمحاور متعامدة (Varimax) حيث افرز التحليل 58 عامل فسر العامل الاول منها 33.119 % وقد تبين أن معامل معامل التحميل اكبر من(0.30) في جميع الفقرات للمتغيرات المتمثلة في (الرشاقة التنظيمية، إدارة المعرفة، الحصة السوقية) فان

المتغير يساعد في وصفه جيدا، اما اذا كان اقل من هذه القيمة يتم اهمالها وعدم الاخذ بها ولا يتم عرضها في النتائج (Gorsuch, 2014) .

ثبات اداة الدراسة :

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (162) ، استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (55) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.66) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.79) وهو معامل ثبات عالي.

ب - الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، لقياس مدى التماسق في اجابات الباحثين على كل الاسئلة الموجودة في المقياس.

جدول رقم (2) : معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة باستخدام كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)

المحاور	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الأول	الرشاقة التنظيمية	15	0.814
الثاني	الثقافة التنظيمية	15	0.831
الثالث	الحصة السوقية	5	0.850
Σ	قيمة كرونباخ ألفا الكلية	35	0.913

المصدر: اعداد الباحثون ، 2019م

يوضح الجدول (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي بلغت 0.814 للرشاقة التنظيمية ، 0.831 للثقافة التنظيمية ، 0.830 للحصة السوقية وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع اداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة، وبالتالي اصبحت الاستبانة بشكلها النهائي والقابلة للتحليل مكونة من 35 فقرة.

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة :

يعرض الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) .

جدول رقم (3) : نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المستوى	الرتبة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
مرتفع	1	32.072	0.45	4.15	أبعاد الرشاقة التنظيمية	1
مرتفع	2	24.897	0.52	4.02	موجهات الرشاقة	2
مرتفع	3	31.805	0.46	4.15	العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة	3
مرتفع	-	36.048	0.39	4.10	المتوسط الحسابي العام	
					الثقافة التنظيمية	ت
مرتفع	3	25.541	0.44	4.23	القيم التنظيمية	1
مرتفع	2	29.089	0.44	4.22	التمكين	2
مرتفع	1	22.574	0.46	4.17	الابتكار	3
مرتفع	-	28.850	0.34	4.20	المتوسط الحسابي العام	
					الحصة السوقية	ت
مرتفع	-	33.867	0.43	4.14	الحصة السوقية	1
مرتفع	-	33.867	0.43	4.14	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : اعداد الباحثون ، 2019م

يتضح من الجدول رقم (3) بأن المتوسطات الحسابية العامة المتعلقة بمستوى تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة (الرشاقة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الحصة السوقية) في المصارف التجارية الاهلية المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع . ويلاحظ كذلك بأن قيم الأنحراف المعياري كانت جميعها منخفضة ، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها الحسابي وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

اولاً: لاختبار الفرضية الاولى والقائلة:

فرضية العدم: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهات الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

الفرضية البديلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهات الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

جدول رقم (4) : نتائج الانحدار البسيط لأثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (ابعاد الرشاقة، موجهات الرشاقة، العوامل

المساعدة للرشاقة) على المتغير التابع (الحصة السوقية)

المتغير التابع	R	معامل التحديد	ملخص النموذج Adjusted R ²	قيمة F المحسوبة	Sig
الحصة السوقية <td>0.650</td> <td>0.422</td> <td>0.421</td> <td>37.61</td> <td>0.01</td>	0.650	0.422	0.421	37.61	0.01
درجة التأثير β <td>0.650</td> <td></td> <td>3.88</td> <td></td> <td>0.000</td>	0.650		3.88		0.000

المصدر : اعداد الباحثون ، 2019م

بينت نتائج اختبار الفرضية الاولى ان هناك أثر لرشاقة التنظيمية في الحصة السوقية في البنوك التجارية الاهلية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي هناك تأثير ذات دلالة معنوية الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، حيث ان الرشاقة التنظيمية تساهم في زيادة الحصة السوقية داخل المنظمة لأنها تعد ميزة تنافسية تمكن المصرف المحافظة على مركزه التنافسي في ضل ظروف البيئة المتغيرة .

ثانياً: لاختبار الفرضية الثانية والقائلة:

فرضية العدم: (لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية) (ابعاد الرشاقة، موجهوا الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية) (ابعاد الرشاقة، موجهات الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (5) : نتائج الانحدار البسيط لأثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (ابعاد الرشاقة، موجهات الرشاقة، العوامل

المساعدة للرشاقة) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

المتغير التابع	ملخص النموذج R	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.51	0.26	0.262	80.65	0.04
β درجة التأثير			قيمة F الجدولية		Sig مستوى الدلالة
	0.51		3.88		.001

المصدر: اعداد الباحثون ، 2019م

بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية ان هنالك أثر للرشاقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الاهلية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي.

ثالثاً: لاختبار الفرضية الثالثة والقائلة:

فرضية العدم: (لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية) (القيم التنظيمية، التمكين، الأبتكار) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية) (القيم التنظيمية، التمكين، الثقة، الأبتكار) على الحصة السوقية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (6): نتائج الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التمكين، الأبتكار) على المتغير التابع

(الحصة السوقية)

المتغير التابع	ملخص النموذج R	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.29	0.08	0.083	9.02	0.035
β درجة التأثير			قيمة F الجدولية		Sig

مستوى الدلالة

0.022

3.88

0.29

المصدر: اعداد الباحثون، 2019م

بينت نتائج اختبار الفرضية الثالثة ان هنالك أثر للثقافة التنظيمية على الحصة السوقية في المصارف التجارية الاهلية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي هناك تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي.

اختبار فرضيات تحليل المسار:

رابعاً: لاختبار الفرضية الرابعة والقائلة:

فرضية العدم: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهو الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الحصة السوقية بوجود الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهو الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة) على الحصة السوقية بوجود الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (7): نتائج الانحدار البسيط لأثر الرشاقة التنظيمية (ابعاد الرشاقة، موجهو الرشاقة، العوامل المساعدة لتحقيق

الرشاقة) على المتغير التابع (الحصة السوقية) بوجود الثقافة التنظيمية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير المعتمد	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة
الرشاقة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	الحصة السوقية	0.4564	-0.0191	0.4373	0.192	38.01

المصدر: اعداد الباحثون ، 2019م

بلغت قيمة F المحسوبة (38.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2،159) وبالبالغة (3.04) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية بوجود الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.19) وهذا يعني بان (19%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية سببها التغير الحاصل في الرشاقة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة التأثير المباشر (0.4564) اما التأثير الغير مباشر فقد بلغت (-0.0191).

النتائج :

1. مستوى تطبيق انموذج الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الاهلية المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع ، لكن هناك تباين في ترتيب ممارسة عناصر النموذج فجاءت ابعاد الرشاقة المتمثلة (بالسرعة، والاستجابة، المرونة، الكفاءة) أولاً ، ثم موجهات الرشاقة ثانياً واخيراً العوامل المساعدة على الرشاقة . هذا يعني ان اسس الرشاقة التنظيمية متوفرة في المصارف المبحوثة وبالتالي فأن أفراد العينة يتقنون على ضرورة تطبيق مفاهيم الرشاقة التنظيمية في المصارف المبحوثة.

2. مستوى تطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الاهلية المبحوثة كانت ذات مستوى مرتفع.

3. بينت نتائج اختبار الفرضية الاولى وجود أثر للرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية في البنوك التجارية الاهلية، بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية ان هناك أثر للرشاقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الاهلية، كما و بينت نتائج اختبار الفرضية الثالثة ان هناك أثر للثقافة التنظيمية على الحصة السوقية في المصارف التجارية الاهلية .

4. اظهرت نتائج تحليل المسار التأثير الإيجابي للرشاقة التنظيمية إما مباشرة على الحصة السوقية أو بشكل غير مباشر من خلال تعزيز الرشاقة التنظيمية للمصارف بأنظمة الثقافة التنظيمية. في الختام ، هذه النتائج تعكس قناعة أفراد العينة بأن الثقافة التنظيمية هي من الموجهات الفعالة لخلق وتحسين القدرات الديناميكية للمنظمة .

التوصيات

1. الأخذ بعين الاعتبار مناهج جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، نظرًا للقدرات الديناميكية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. كما يُقترح على مديري المصارف توفير آليات في مؤسستهم يتم فيها توفير جميع المعلومات اللازمة للعملاء وأيضًا تقديم الخدمات ذات الصلة بكل قطاع من قطاعات السوق. بالإضافة إلى ذلك ، يمكنهم اتخاذ التدابير اللازمة من خلال الحصول على دورات في التسويق ومهارات التفاوض وتوجيه العملاء لتمكين موظفيهم من استقطاب عملاء جدد.

3. وفقاً للدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية فإن الرشاقة التنظيمية والثقافة التنظيمية تمكن المصارف المبحوثة من تحقيق الاستقرار وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة . وبالتالي ، فإن استخدام إمكانيات الرشاقة التنظيمية والثقافة التنظيمية في آن واحد ، يعزز أساليب الإدارة القائمة على الفهم والاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية .

المراجع:

1. Almahamid, S. (2008). The role of agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical investigation in manufacturing companies in Jordan. In Proceedings of the 19th Annual Conference POMS (pp. 9-12).
2. Avazpour, R., Ebrahimi, E., & Fathi, M. R. (2014). Prioritizing agility enablers based on agility attributes using fuzzy prioritization method and similarity-based approach. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 3(1), 143-153.
3. Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
4. Caruso, S. J. (2017). A foundation for understanding knowledge sharing: Organizational culture, informal workplace learning, performance support, and knowledge management. *Contemporary Issues in Education Research*, 10(1), 45.
5. Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., & Saraiva, P. (2017, December). Quality, excellence and culture in the pursuit of organizational agility. In *2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1714-1718). IEEE.
6. Cohen WM and Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152.

7. Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 343-358.
8. Dhir, S. (2019). The changing nature of work, leadership, and organizational culture in future ready organizations. Corporate culture, Management, Leadership, Job redesign, Organizational Behavior, Innovation, Change Management, Human Resources, VUCA.
9. Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* (21:10-11), pp 1105-1121.
10. Elgamal, M. A. (2018). Dynamic Organizational Capabilities: The Joint Effect of Agility, Resilience and Empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 44-49.
11. Farris, P. (1999). Getting together – strategic alliances, CIO magazine cited in Elmuti D. and Kathawala Y. (2001) “An overview of strategic alliances. *Management Decision* Vol. 39 No. 5, pp.205-217
12. GhalichKhani, R. D., & Hakkak, M. (2016). A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediator role of Empowerment (Case Study: Tehran Construction Engineering Organization (TCEO) and ETKA Organization Industries. co). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 413-421.
13. Gibb, S., & Burns, C. (2018). Organizational Values: Positive, Ambivalent and Negative Interrelations in Work Organizations. *Journal of Human Values*, 24(2), 116-126
14. Goldman, S.L., Nagel, R.N, Preiss, K., 1995. Agile competitors and virtual organisations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold, New York
15. Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The service industries journal*, 38(7-8), 467-491.
16. Hassouneh,A.,(2014). Alignment between strategic alliances and the company's ability and influence to maximize market share. Master's thesis, University of Petra
17. Heinze, K. L., & Heinze, J. E. (2018). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, 1-26.
18. Holloway, S. S., Romme, A. G. L., & Demerouti, E. (2018). Crafting values in organizational change processes. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 3(1), 7-20.
19. Horabadi Farahani, A., & Salimi, F. (2015). The Study of the Relationship between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-1067.
20. Jackson, M., Johansson, C., 2003. Agility analysis from a production perspective. *Integrated Manufacturing Systems* 14 (6), 482-488.
21. Jafari, M., Pour, F. B., & Maleki, M. (2014). A combined model for sustainable competitive advantage based on knowledge management, organizational innovation

- and agility. *Applied mathematics in Engineering Management and Technology*, 2(2), 66-87
22. Johnson, Gerry and Kevan Scholes (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th Ed., Financial Times-Prentice Hall.
23. Keshavarz, S., Heydari, M., & Farsijani, H. (2015). The Strategic Factors of Knowledge Management Success in Achieving Organizational Agility on the Model (APQC) (Case study: Automotive-Related Companies). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-2309.
24. Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Thompson.
25. Pavlou, P. A., and El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences* (42:1), pp 239-273
26. Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/136732711111174320>.
27. Shah, Z. D., MajidianFard, M. B., Lataifian, A., Farahani, R., & Sahebi, M. (2017). Examining the relationship between empowerment and organizational agility and organizational entrepreneurship in education ministry employees of Lorestan Province. *Palma Journal*, 16(1), 134-140.
28. Sharifi, H., Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. An introduction. *International Journal of Production Economics* 62 (1-2), 7-22.
29. Szymanski, David M., Sunder G. Bharadwaj and P. Rajan Varadarajan (1993), "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship," *Journal of Marketing*, 57(3), 1-18.
30. Thekdi, S. A., & Aven, T. (2018), A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values. *Reliability Engineering & System Safety*, 172, 84-93.
31. Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.
32. Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attribute. *International Journal of Production Economics* 62 (1, 2), 33-43.
33. Zhang, Z. and Sharifi, H., (2000), A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of operations and production management* 20(4), 496-512.