

## تقييم اتجاهات العاملين في البنوك التجارية نحو الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة

الكويت)

إعداد

عثمان علي عجاج الشمري

باحث دكتوراه قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### ملخص البحث:

تناول البحث الحالي التعرف علي تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل والقدرة التنافسية (الابداع، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت قوامها ٣٦٧ مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٣٦٧ قائمة بنسبة ردود ١٠٠٪، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب تحليل التمايز المتعدد، وأسلوب التباين أحادي الاتجاه وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS.

كما توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية و القدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت، وأيضاً وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الابداع، والابتكار) راجع الي الخصائص الديموغرافية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية بين كافة العاملين بما يؤدي إلي رفع مستوي القدرة التنافسية، كما أشارت الدراسة إلي وجود لبحوث أخرى مستقبلية.

### Abstract:

The current research dealt with identifying the assessment of workers' attitudes towards organizational agility (sensing, decision-making, and acting) as an independent variable and competitive capability (creativity, and innovation) as a dependent variable by application to the commercial banks in the state of Kuwait. The field study dealt with the role of evaluating workers' attitudes towards organizational agility and competitive capability by preparing a survey list that was distributed to a sample of workers in the commercial banks in the state of Kuwait, consisting of 367 items. Received and correct 367 lists with a response rate of 100%. Statistical analysis was carried out through a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as the multiple discriminant analysis

methods, and the one-way variance method, through the ready-made statistical software package SPSS.

The study also reached a number of results, the most important of which was the existence of differentiation between the assessment of employees' attitudes towards organizational agility and competitive capability in commercial banks in the state of Kuwait, and also the existence of a statistically significant differentiation in organizational agility (sensing, decision-making, and acting) and dimensions of competitive capability (creativity, and innovation) based to demographic characteristics.

In light of the results that were reached, it was possible to reach a set of recommendations that contribute to improving organizational agility and competitive capability in the commercial banks in the state of Kuwait through the practice of organizational agility behaviour among all employees, which leads to raising the level of competitive capability. The study leads to other future research.

## ١- مقدمة:

تعتبر الرشاقة التنظيمية أحد أهم خصائص المنظمة التي تدعم مقاومتها لاضطرابات السوق وذلك كونها قدرة إدارية تتيح للمنظمة إجراء تغييرات في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك من أجل تجنب الوقوع في المشكلات مستقبلاً والقدرة على التعامل مع المشكلات الحالية (Razmi&Ghosemi,2015)، ولذلك تم اعتبار الرشاقة أحد أهم السمات التي تعكس الكفاءة التنظيمية في البيئة التنافسية فأصبحت مركز الاهتمام وعليه تم تقسيم المنظمات الي نمطين هي نمط المنظمات الرشيقية ونمط المنظمات التقليدية. (الفقيه، ٢٠١٨).

كما تعتبر الرشاقة التنظيمية إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي طرأت على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات ووسائل الاتصال، والتغيرات السياسية وغيرها من التغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات وافتتاح الأسواق وهذا هو السبب الذي يكمن وراء طلب الرشاقة التنظيمية (القريشي، ٢٠١٧). أما مصطلح القدرة التنافسية Competitive capability فيشير إلى مجموعة العوامل التي تساعد المؤسسة على المنافسة، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين. (بخوش، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أن الفجوة البحثية التي استندت عليها الدراسة الحالية في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة في تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية كمتغير تابع في البنوك التجارية بدولة الكويت، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية في معالجته في البنوك التجارية بدولة الكويت.

## ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل الإطار النظري، مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة القدرة التنافسية، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، وذلك على النحو الآتي:

### ١/٢- الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر في تنمية المنظمة وتطورها إيجابياً في بيئة سريعة التغير. (Nafi,2016)، ومن جانب تطبيقي هي نموذج في العمل يؤدي إلى توظيف قدرات تنظيمية لمواكبة التغيرات التي تلبي احتياجات

العلاء وتواكب المتطلبات الجديدة وتخلق القدرة التنافسية للمنظمات (Khavari, Arasteh & Jafari, 2016).

وهي عملياً من وجهة نظر بونتون " قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغييرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغييرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة" (الحمدان، ٢٠٢٠).

إن الإطار الفلسفي للرشاقة التنظيمية وفي نطاق علاقته بالقدرة التنافسية هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الإمام بكافة عناصره ومقوماته فضلاً عن تبني أهميته منذ البداية ولذلك تناولته بعض الدراسات العربية الحديثة ومنها:

دراسة (عبدالصمد ٢٠٢١) التي استهدفت دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل في رضا العملاء، وكذلك التعرف على مدى اختلاف درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن أن مستوى الرشاقة التنظيمية في البنوك محل الدراسة مرتفع نسبياً، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العميل هو بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقاً لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

استهدفت دراسة (عمر، ٢٠٢٠) تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتوصلت البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة ٩٧٪، وبمتوسط حسابي بلغ ٨٢,٢٪، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيطة، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة أو إدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.

وسعت دراسة (الصوفي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة) في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل البحث، وقد أشارت نتائج البحث أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثيرات لرشاقة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعاده، مع استثناء بعد رشاقة الاستشعار فلم تظهر أي أثر على الأداء الاستراتيجي، وأخيراً طرحت البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الاهتمام بالرشاقة التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالشركة محل البحث. سعت دراسة (صبر وآخرون، ٢٠٢٠) إلى تشخيص مستوى انعكاس الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة العملاء وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات البحث معزراً بالجانبي التطبيقي، وتوصلت البحث إلى استنتاجات محددة من وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك

مواطنة العملاء في مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلاً عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادهما.

واستهدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل البحث، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة» والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (العنزي، ٢٠١٨) إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتوصلت البحث إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، كما أن هنالك أثر لتنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

واستهدفت دراسة (الحنيطي، ٢٠١٨) بيان أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية، وقد انتهت البحث في نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي – الدافعية – التعاطف – المهارات الاجتماعية) على الرقابة التنظيمية و رقابة أعمال و رقابة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية وفي ضوء هذه النتيجة أوصت البحث بضرورة التوعية بأهمية استغلال الذكاء العاطفي بأبعاده المحددة في المحافظة على الرقابة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية وتطويرها كأحد أهم محاور التميز وضرورة إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الذكاء العاطفي عند العاملين في المؤسسة وتوحيدهم بأهميته في تحقيق التميز والتفرد للمجموعة.

وقام (السوايعر، ٢٠١٧) بدراسة الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج كار من أبرزها وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال (الكفايات الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية) في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة في البنوك التجارية وأوصت البحث بالاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقدرات الخاصة لما لها من أهمية تنعكس على الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية ونشر ثقافة ذكاء الأعمال وإدراجها ضمن استراتيجيات البنوك التجارية.

واستهدفت دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من خلال تحديد الأسس النظرية للرقابة التنظيمية في ظل الأدبيات الإدارية المعاصرة والبحث في إمكانية تحسين الأداء الإداري باستخدام الرقابة التنظيمية فضلاً عن بحث واقع الرقابة التنظيمية في كلية جامعة جازان، وتوصلت البحث إلى أن درجة الرقابة التنظيمية بكلية الجامعة متوسطة وأن الكليات ذات الطبيعة العملية أقدر على تطبيق الرقابة التنظيمية وأخيراً يأتي التصور المقترح لتطبيق الرقابة التنظيمية مستنداً إلى أبعاد المنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية لاستخدام الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء الإداري بكلية الجامعة.

وسعت دراسة (الصباح، ٢٠١٧) إلى التعرف إلى أثر رقابة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، وتوصلت البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرقابة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع في حل المشكلات في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأقلم مع ضغوط العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتعلم مهارات العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة (Nafei، 2016) تحديد أنواع الرقابة التنظيمية (الرقابة الاستشعارية، رقابة صناعة القرار و رقابة الأداء) ودورها كافة في تعزيز النجاح التنظيمي المؤسسي، وانتهت البحث في نتائجها إلى موافقة أفراد البحث على أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام التشغيل الخاص بالعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية بمصر وأكدت النتائج كذلك على حاجة المنظمات لممارسة الرقابة

التنظيمية حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة المعاصرة لما تلعبه الرشاقة التنظيمية من دور فعال في تعزيز نظام التشغيل المؤسسي.

وسعت دراسة (Sattari & Khoshlahn, 2016) إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين رشاقة الأداء التنظيمي والقيادة التحويلية والقدرة على استعادة جودة خدمات الموظفين، أشارت النتائج إلى أن التطبيق الملائم للسرعة التنظيمية والقيادة التحويلية قد يقود المنظمة إلى استعادة أفضل لجودة الخدمات المقدمة ويمكن للدور المتبادل بين هذين العاملين أن يساعد المدراء في المنظمات الحكومية على إعطاء المزيد من الاهتمام لأساليب القيادة المطبقة في هذه المنظمات.

وسعت دراسة (أنس؛ أسعد، ٢٠١٥) إلى التعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسة الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة، وتوصلت البحث الي النتائج التالية: أن محددات الرشاقة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية – تكنولوجيا المعلومات – الابتكار والابداع) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة والمتمثل في (الأداء المالي – الأداء التشغيلي).

واستهدفت دراسة (Lee, 2015) إلى بحث تأثيرات القدرات الخاصة بتقنية المعلومات على الرشاقة التنظيمية وذلك حيث كان الاهتمام محدود بالآثار المواتية لتقنية المعلومات ومن ثم حاولت البحث بيان القدرة المزدوجة لتقنية المعلومات على استكشاف واستغلال موارد المؤسسات من خلال ممارسات تكنولوجيا المعلومات من خلال تقنية البراعة التقنية واثرها في دعم الرشاقة التنظيمية ودور هذه التقنية في الأداء التشغيلي للمؤسسة الذي يعتمد على مستوى الديناميكية البيئية ولقد تم اختبار هذه العلاقات باستخدام المسح الميداني واسع النطاق للأعمال التجارية بمساعدة مديري تكنولوجيا المعلومات في مجموعة من الشركات وأكدت النتائج أن تعميم تكنولوجيا المعلومات في الشركات يعزز من سرعة الأداء من خلال التأثير الوسيط للرشاقة التنظيمية وأن ديناميكية بيئة الشركة تؤثر على هذه العلاقات.

وسعت دراسة (العابدي، ٢٠١٤) إلى التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دوراً في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث، توصلت البحث إلى اتفاق عينة البحث على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث، إن الآثار الرئيسية تدور حول أنه في أسواق المنافسة الشديدة الحالية يجب أن تتوجه منظمات الأعمال نحو الرشاقة التنظيمية لكي تكون قادرة على المنافسة، وسوف يمارس هذا التوجه دوراً مهماً في تعزيز عملية الاستغراق الوظيفي.

## ٢/٢- القدرة التنافسية (Competitive capability):

المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (بوران، ٢٠١٦).

كما انها الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية. (Kinicki, & Williams, 2006).

وتعرف القدرة التنافسية أيضاً: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (أبو شامة، ٢٠١٥).

ويعرف الباحث القدرة التنافسية كالتالي: هي مدى الكفاءة والقدرة والفاعلية التي تتمتع بها المصارف التجارية في الكويت لتحقيق نجاح مستمر، وقدرة على مواجهة المنافسين، وهي تمثل المتغير التابع بالنسبة

للبحث الحالية، وبذلك تم معرفة مستوى تأثير القدرة التنافسية باستراتيجيات الأعمال لدى المصارف التجارية الكويتية، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان)، التي أعدها الباحث.  
١/٢/٢ - أبعاد القدرة التنافسية:

١/١/٢/٢ - الإبداع (Innovation): تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فمثلا رأى البعض أن الإبداع يعد الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي تمكن المنظمة من النجاح والازدهار في بيئة الأعمال اليوم، ويكمن سر المنظمات المبدعة في القدرة على رفع المهبة والحافز لدى العاملين لديها ويدرك الخبراء والمنظمات التي تتطلع إلى التقدم أن إدارة الفكرة تسهم في تكوين القدرة الأساسية لاستغلال القدرة الإبداعية لدى المنظمات (سعد، ٢٠٢٠). وتري دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) أن الإبداع مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار والدراسات غير المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات الإدارية.

٢/١/٢/٢ - الابتكار (creativity): يقصد بالابتكار قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر، ويعتبر متطلباً هاماً لاستمرار المنشآت في ظل زيادة المنافسة والتغير المستمر في أدواق واحتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى قصر دورة التصنيع للمنتجات الحالية وبالتالي الحاجة إلى منتجات جديدة (صالح، ٢٠١٩)، في حين تري دراسة (الحارثي، ٢٠١٩) أن الابتكار يعني تجديد وتحديث البرامج والخدمات بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وسعت دراسة (الرميدي، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية في شركات السياحة المصرية ولتحقيق هدف البحث؛ قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء موجهة لمديري شركات السياحة المصرية تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت ٢٩١ مفردة وقد توصلت البحث إلى أن رأس المال المعرفي بمكوناته الثلاثة يؤثر بشكل إيجابي وقوي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، وذلك من خال تأثيرها الإيجابي في الأداء، التغيير، مستوى الإبداع، جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة للعملاء.

واستهدفت دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧) بيان الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، وقد توصلت البحث إلى أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار للفرص المتاحة) (وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال وتؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) (على البراعة التنظيمية) كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق).

واستهدفت دراسة (الشمرى، ٢٠١٧) تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية، توصلت البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، وتوصلت البحث إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العينة لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري الجنس والرتبة العلمية وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة لتصورات العينة لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

استهدفت دراسة (غنيمي، ٢٠١٤) البحث في مدي فعالية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف خدمات قطاع البنوك التجارية في مصر لدعم القدرة التنافسية، مع الحفاظ على جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع، وتوفير المقومات اللازمة للتطبيق، إلى جانب التعرف على التعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وإمكانية وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها، لتوفير المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في تسعير الخدمات بالبنوك التجارية وسعى الباحث من وراء هذه البحث إلى تحقيق هدفاً رئيسياً ألا وهو محاولة التعرف على مدي إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج بالشركات الصناعية، وتوصل في النهاية إلى أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية، إلا أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على دعم القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك وهو البقاء والنمو

والاستمرار في سوق المنافسة السائدة في الوقت الحاضر، حيث أسفرت البحث عن عدة نتائج وتوصيات كان من أهمها ما يلي: تفعيل دور نظم محاسبة التكاليف في البنوك، وتوفير الكفاءات العلمية والعملية الفادرة علي تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية لخفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية، وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلاً من الأساليب التقليدية، نظراً لما يحققه ذلك من مزايا للبنوك وزيادة قدرتها علي المنافسة.

سعت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) إلى تحديد دور الرقابة التنظيمية في تحسين القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري، وقد هدفت هذه البحث إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به وتحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة الرشيقية وكذلك دراسة المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة والتعرف على مفهوم القدرة المؤسسية وتحديد أهم معاييرها وتم استخدام المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية ومنها اتباع أساليب تشاركية حديثة في القيادة بالمؤسسات التعليمية، وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمؤسسات التعليمية.

### 3- الدراسة الاستطلاعية و مشكلة البحث:

لقد عرفت عدة بنوك في مطلع القرن العشرين تطوراً سريعاً بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو من خلال تعويض ارتفاع التكاليف بالزيادة في الأسعار لأن السوق وقتها كانت في حالة ندرة وكان الانشغال الرئيسي للبنوك هو الإنتاج وتقديم الخدمة مهما كانت التكلفة لأن التسويق سيكون مضموناً وبالسعر الذي ستقرضه، أما حالياً ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وبزيادة المنافسة فان انشغالات البنوك هي الأخرى تغيرت استجابة للتغير الملحوظ في المحيط الاقتصادي، فقد ظهر لها انشغال آخر يتمثل في ضمان تسويق ما تقوم بتقديمه من خدمات مما أدى إلى ظهور منافسة على تسويق الخدمات بأعلى جودة وبأقل تكلفة وأصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقاً من السوق وهدف يجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة بعد أن كانت تعتبر مجرد نتيجة لمجهودات التطوير المبدولة. (العنزي، ٢٠١٤) كما تزايد اهتمام الباحثين بكفاءة البنوك وما يؤثر عليها من عوامل، وذلك في إطار البحث عن الوسائل التي تضمن تفوق البنوك في مجال المنافسة، خاصة في الأسواق التي تعمل في ظل نظام اقتصادي حر، ومن منظور اقتصادي فإن التركيز يتجه إلى تخفيض الكلفة الإنتاجية، حيث تتحمل البنوك على اختلاف أنواعها كلفة كبيرة مباشرة وغير مباشرة بسبب ظواهر السلوك الإنساني للأفراد في المنظمات، والذين هم أهم عناصر الإنتاج. (حيدر، ٢٠١٨)

وقد أشارت أدبيات ودراسات سابقة - فضلاً عن ملاحظة الباحث- إلى أن معظم البنوك تعاني ضعفاً شديداً في قدرتها التنافسية المتعلقة بالتنافسية الحالية وكذلك المتعلقة بالتنافسية الكامنة أو المستقبلية وإذا كان المقصود من التنافسية قياس ورفع إنجاز البنك الوتقي في العديد من ميادين المنافسة، فإن النظرة بعيدة الأمد تقتضي الاهتمام بالعناصر التي تشكل أسس نجاح التنافسية، ويقصد بها البنية التحتية متعددة الأوجه: بشرية وعلمية وتكنولوجية وتنظيمية، والتي تكفل جميعاً نمواً متواصلاً في القدرة التنافسية للبنك.

ولا شك في أن سمات الرقابة التنظيمية تمثل الهيكل الأساسي للمنظمة الرشيقية حيث يجب اعتماد سمات الرقابة من أجل خلق بيئة مواتية تنافسية وبالتالي فان القوة الدافعة الرئيسية وراء الرقابة هي التغيير، Essila (Jean C. 2019). كما طبيعة الأداء البنكي تتسم بالعمق وكثرة الإجراءات المترابطة، فأذاها يتسم بالتكامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، كما أن الأداء الداخلي لا يرتبط ارتباطاً فعلياً وثيقاً بمخرجات الأداء. حيث يؤدي عدم وجود علاقة فعلية بين مخرجات النظام المالي وبين مقاييس الأداء غير المالي إلى خلل في التوازن في استخدام المقاييس مما يجعل اتخاذ أي قرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للبنوك التجارية بدولة الكويت.

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال مجموعة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على هذه البنوك في تلك المرحلة، وقامت الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال ما يأتي:

### 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: -

تمثلت أهم الأهداف التفصيلية تحديداً فيما يلي:

- الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها التي تسعى إلى الإجابة عليها.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنه.
- تحديد وجمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال الدراسة المكتبية.

### 2- أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية:

- **المحور الأول:** درجة معرفة البنوك التجارية محل الدراسة لمفهوم الرقابة التنظيمية في تطوير وتقييم أدائها، ومدى معرفة المديرين والعاملين بأبعادها، وذلك من خلال الأسئلة الآتية:
- هل يحرص البنك على الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات المنافسين مثل الترويج، والخدمات الجديدة، والاسعار الجديدة).
- هل يستخدم البنك التقنيات الحديثة في التكنولوجيا في تسير أعماله.
- هل يقوم البنك بتحليل الأحداث الهامة حول العميل والمنافس من البنوك الأخرى والتكنولوجيا بدون تأخير.

- في إطار تزايد الاهتمام بالرقابة، كيف يمكن للرقابة التنظيمية أن تؤثر على القدرة التنافسية للبنك؟
- في ظل تزايد أهمية سرعة التعليم والاستجابة السريعة للطلب العميل، كيف يمكن للرقابة التنظيمية أن تمكن البنك من تحقيق استجابة أكبر لطلب عملائه.

**المحور الثاني:** درجة توافر القدرة التنافسية وذلك في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى معرفة المديرين والعاملين بأبعاد القدرة التنافسية للبنك، وذلك من خلال الأسئلة الآتية:

- هل يتم تحقيق نتائج متميزة في ظل وجود إشراف مستمر من رئيس البنك؟
- هل كثرة النقاش مع الرؤساء قبل تنفيذ الأوامر والتعليمات يسبب العديد من المشاكل؟
- هل يتم قبول حكم الآخرين علي بعض أفكارنا ومقترحاتنا في بعض المواقف رغم إقتناعنا بها؟
- هل التركيز في أداء المهام المطلوبة لا يمنع من الإهتمام والمتابعة لما يدور حولنا؟
- هل يتم الحرص علي المشاركة في المناسبات واللقاءات الإجتماعية وتجنب الإعتزاز مهما كانت الظروف؟

### 3- النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية: -

لقد أسفرت الدراسة الإسطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج الميدانية) التالية:

- عدم تعيين الكفاءات من الموظفين في إدارة البنك. حيث أن هناك (١٧,٥%) من المستقصى منهم لديهم الوعي الكافي بأهمية الإهتمام بتعيين الكفاءات من الموظفين، كما أن منهم (٨٢,٥%) لا يوافقون على هذه العبارة.

- تعمل إدارة البنك على تحقيق درجة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال نظم تقييم الأداء والمتابعة بالبنك. حيث جاءت نسب الموافقة حول هذه العبارة وعدم الموافقة (٨٠%)، (٢٠%) على الترتيب، وهذه نسبة تعتبر جيدة ودليل على زيادة وعي إدارة البنك بأهمية العنصر البشري والإهتمام بتوفير احتياجاته المختلفة.

- ضعف قيام البنك بدراسة احتياجات العاملين من تدريب وتحفيز تبعاً لخطة وأهداف الشركة مما ينعكس على تنمية مهارات الإبداع والإبتكار لديهم، حيث جاءت نسب الموافقة حول هذه العبارة وعدم الموافقة (٣٧,٥%)، (٦٢,٥%) على الترتيب.



– عدم قيام إدارة البنك على دعم وتنمية مهارات العاملين على الإبداع والإبتكار وربطها بالحوافز والمكافآت والترقيات، حيث جاءت نسب الموافقة حول هذه العبارة وعدم الموافقة (٤٥٪)، (٥٥٪) على الترتيب. وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، فإن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في معرفة مستوى الرضا التنظيمية، وكذلك مستوي القدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت. وبلغت أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة يسعى من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة علي عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ٤- هل هناك اختلاف متمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرضا التنظيمية؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟
- ٥- هل هناك اختلاف متمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟
- ٦- هل هناك اختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرضا التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ٧- هل هناك اختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ٨- هل هناك الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية، باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

#### ٤- أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، علي النحو الآتي:

- ٤ . الكشف عن درجة التمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرضا التنظيمية، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
- ٥ . الكشف عن درجة التمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
- ٦ . الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرضا التنظيمية، باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- ٧ . الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية، باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

#### ٥- أهمية البحث:

- ٤ . ندرت الدراسات الأكاديمية - على حد علم الباحث- التي تناولت دراسة الرضا التنظيمية، والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.
- ٥ . أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم وأبعاد الرضا التنظيمية، والقدرة التنافسية، ولذلك هناك أهمية من الناحية النظرية.
- ٦ . أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في البنوك التجارية بدولة الكويت علي تحسين الخدمة المقدمة، ولذلك هناك أهمية من الناحية التطبيقية.

#### 6- فروض البحث:

- ٤ . ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرضا التنظيمية.
- ٥ . ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية.

٦. ليس هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
٧. ليس هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

#### 7- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، إتمد الباحث علي دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

##### ١/٧- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة الكمئية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الإستطلاعية، وبعد أن إتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول علي هذه البيانات، إتمد الباحث علي عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

##### ٢/٧- الدراسة الميدانية:

إستهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة علي تساؤلات البحث، إضافة إلي إختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

#### ٨- حدود البحث: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

٥. الحدود البشرية: العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.
٦. الحدود المكائنية: البنوك التجارية بدولة الكويت.
٧. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة (٢٠١٨-٢٠١٩).
٨. الحدود العلمية: تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والقدرة التنافسية وكيفية قياسهما في البنوك التجارية بدولة الكويت.

#### ٩- مجتمع البحث:

ولقد قدر مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية بـ ٨٤٦٨ موظف وموظفة ينتمون إلي البنوك التجارية محل الدراسة والجدول التالي يوضح إعداد مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (١)

#### أعداد مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بدولة الكويت

البنك	عدد العاملين	النسبة المئوية للمجتمع	عدد أفراد العينة
البنك الوطني	٢٥٥٠	٣٠ %	١١٠ = ٣٠ × ٣٦٧
بنك الخليج	٢٠٦٧	٢٥ %	٩٢ = ٢٥ × ٣٦٧
البنك التجاري	١٦٨٤	٢٠ %	٧٣ = ٢٠ × ٣٦٧
بنك برقان	١٠٣٧	١٢ %	٤٤ = ١٢ × ٣٦٧
بنك الأهلي الكويتي	١١٣٠	١٣ %	٤٨ = ١٣ × ٣٦٧
الإجمالي	٨٤٦٨	١٠٠ %	٣٦٧ = ١٠٠ × ٣٦٧

#### ١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

##### ١/١٠- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

- (ب) الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): تمثل الرشاقة التنظيمية المتغير المستقل، وتتكون من ثلاثة أبعاد (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة تطبيق العمل).

(ب) القدرة التنافسية (Competitive capability): تمثل القدرة التنافسية المتغير التابع ويتكون من بعدين (الابداع – الابتكار).

٢/١٠ - المقاييس المستخدمة في البحث:

(ب) قياس الرضاقة التنظيمية: بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها – علي حد علم الباحث – لقياس الرضاقة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالرضاقة التنظيمية، إعتد الباحث بصفة أساسية علي المقياس الذي قدمته دراسة (Nejatian and Zarei, 2013)، ودراسة (Moshki and Teimouri, 2013)، ودراسة (Zhang, 2011) والمكون من (١٨) عبارة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (رضاقة الاستشعار – رضاقة اتخاذ القرار – رضاقة تطبيق العمل).

ولقياس أبعاد الرضاقة التنظيمية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٥ عبارة (٣ عبارات لقياس بُعد رضاقة الاستشعار، و٥ عبارات لقياس بُعد رضاقة اتخاذ القرار، و٧ عبارات لقياس بُعد رضاقة تطبيق العمل).

(ت) قياس القدرة التنافسية: بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها – علي حد علم الباحث – لقياس القدرة التنافسية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالقدرة التنافسية، إعتد الباحث علي المقياس الذي قدمته دراسة (عيد، ٢٠١١) الذي أعتبر أن الإبداع والابتكار هما أساس وركيزة أساسية لتحقيق وضع تنافسي دائم التميز، والمكون من (30) عبارة والذي يتكون من بعدين (الابداع – الابتكار).

ولقياس أبعاد القدرة التنافسية تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 30 عبارة (15 عبارات لقياس بعد الإبداع، و15 عبارات لقياس بُعد الابتكار).

(ج) مقياس المتغيرات الديموجرافية: تم قياس المتغيرات الديموجرافية للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة باستخدام ستة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي (البنوك التجارية - النوع - الحالة الاجتماعية - العمر - مستوي التعليم - مدة الخدمة).

#### ١١ - أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS Version 23) كما يأتي:

##### 11/١ - أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الإعتدالية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two-Group Discriminant Analysis: تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين في الدراسة الحالية من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS وذلك للأسباب الآتية:

- التمييز بين البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برفان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بولة الكويت وذلك من حيث أبعاد الرضاقة التنظيمية (رضاقة الاستشعار – رضاقة اتخاذ القرار – رضاقة تطبيق العمل)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة علي التمييز بين الفئات المختلفة للعاملين.

- التمييز بين البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برفان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بولة الكويت وذلك من حيث أبعاد القدرة التنافسية (الابداع – الابتكار)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة علي التمييز بين الفئات المختلفة للعاملين.

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One – Way ANOVA**: تستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في تحديد الاختلاف بين مجموعتين أو أكثر علي أسلوب عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف، وسوف يستعين الباحث بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة الاختلاف بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية.

(ج) أسلوب تحليل اختبارات لعينتين مستقلتين (**independent t test**): تستخدم أسلوب اختبارات لعينتين مستقلتين في تحديد الاختلاف بين مجموعتين علي أسلوب عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف، وسوف يستعين الباحث بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة الاختلاف بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية.

#### ٢/11- الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض البحث:

إعتمد الباحث علي عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت علي اختبار ف F-Test ، واختبارات T-Test

#### ١٢- تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتقييم الصلاحية **Validity** للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، بمعنى قياس المفاهيم الرئيسة التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر أي بدون أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقاييس الخاضعة للاختبار تقرر اتباع أكثر من طريقة فيما يلي (إدريس، ٢٠٠٨)

١/١٢- الطريقة الأولى: الصدق الظاهري **Face Validity**: ويعكس الصدق الظاهري درجة ما يبدو للباحثة من قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه، وتم ذلك من خلال إخضاع قائمة الاستقصاء للتحكيم من قبل المختصين في قسم إدارة الأعمال بالكلية المسجل بها الباحث إلى جانب عرض القائمة على عدد (٣٠) مدير بالبنوك التجارية بدولة الكويت محل الدراسة للتعليق عليها ومراجعتها ومن ثم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بعض العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.

٢/١٢- الطريقة الثانية: الصدق التضافري **Convergent Validity**: تتمتع المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة بالصدق التضافري **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية: تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الرئيسيين وهما:

- مقياس **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.909). لمقياس الرشاقة التنظيمية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب الدال علي كفاية حجم العينة (٠,٥٠).

- درجة المعنوية لاختبار **Bartlett's Test of Sphericity** تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لتبرير استخدام التحليل العاملي في توضيح مستوي صدق تلك المقاييس.

- كانت تشعبات عبارات المقاييس على كل عامل من العوامل قوية، أي أكبر من حد القبول المناسب (٠,٤) لحجم عينة الدراسة. كما أن كافة قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠٪) أو أقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق ٠,٠٥ % المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

ومن خلال النتائج السابقة نصل إلى أن أسئلة استمارة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق، ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج دراسة المستقصي منهم على مجتمع الدراسة

٣/١٢ : نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس الرضاقة التنظيمية:

جدول رقم (١)

اختبار KMO and Bartlett's للمقاييس المستخدمة في الدراسة

KMO Test		Bartlett Test
.909	قيمة كا <sup>٢</sup>	
5347.547	درجات الحرية	
105	مستوي المعنوية	.000

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس الرضاقة التنظيمية

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
1	أن البنك بطيء في كشف التغيرات التي تحدث في تفضيلات العميل للخدمات.			.956
2	أن البنك بطيء في الكشف عن التغيرات التي تحدث من خلال المنافسين.			.967
3	أن البنك بطيء في الكشف عن التغيرات في مجال التكنولوجيا.			.955
4	يحلل البنك الأحداث الهامة حول العميل دون أي تأخير.	.818		
5	يكتشف البنك الفرص والتهديدات من التغيرات في الوقت المناسب.	.747		
6	ينفذ البنك خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير.	.830		
7	ينفذ البنك خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخر.	.798		
8	ينفذ البنك خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا دون تأخير.	.721		
9	يستطيع البنك إعادة مواردنا في الوقت المناسب.		.695	
10	يستطيع البنك تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.		.819	
11	يستطيع البنك تقديم تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.		.846	
12	يستطيع البنك تقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب.		.724	
13	يستطيع البنك تغيير سعر الخدمات التي تقدمها بسرعة.		.715	
14	يستطيع البنك تغيير استراتيجياتها في الوقت المناسب.		.691	
15	يستطيع البنك حل احتياجات وشكاوي العملاء دون تأخير.		.710	
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	30.84	28.98	18.64
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	30.84	59.82	78.46

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:

- العامل المستخرج رقم (٣): رضاقة الاستشعار والذي يضم العبارات (من ١ إلى 3).
- العامل المستخرج رقم (١): رضاقة اتخاذ القرار والذي يضم العبارات (من 4 إلى 8).
- العامل المستخرج رقم (٢): رضاقة تطبيق العمل والذي يضم العبارات (من 9 إلى 15).

من خلال الجدول السابق يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل على النحو الآتي:

أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه، ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 78.46% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بالرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بدولة الكويت، أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بمتطلبات الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بدولة الكويت تمثلت في 3 عوامل مستقلة تضم 15 متغير ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الثلاث على أساس معاملات التحميل.

وفي ضوء ما تقدم تم استخلاص ثلاث عوامل من هذه العبارات وهي:

- 1- العامل الأول: رشاقة عملية اتخاذ القرار: يضم هذا العامل العبارات (4 إلى 8) حيث بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (30.84) من التباين الكلي للعبارات.
  - 2- العامل الثاني: رشاقة تطبيق العمل: يضم هذا العامل العبارات (9 إلى 15) حيث بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (28.98) من التباين الكلي للعبارات
  - 3- العامل الثالث: رشاقة الاستشعار: يضم هذا العامل العبارات (1 إلى 3) حيث بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (18.64) من التباين الكلي للعبارات
- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس المتطلبات اللازمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بدولة الكويت.

### 13 - مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

#### 13/1 - الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية بدولة الكويت

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على: "ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على ثلاثة مجموعات (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك بركان، البنك الأهلي الكويتي) والتي تمثل الفئات الخاضعة للدراسة بالبنوك التجارية بدولة الكويت، وكذلك اتجاهاتهم التقويمية نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية في هذه البنوك. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على العلاقة بين العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وبين مستوي الرشاقة التنظيمية لهؤلاء العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت.

ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس أبعاد الرشاقة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت محل الدراسة، وذلك خلال الجدول التالي:

#### أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس الرشاقة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (3) أنه بتطبيق أسلوب تحليل التمايز يمكن التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس ابعاد الرشاقة التنظيمية بهذه البنوك التجارية عند اختبار هذا الفرض، وحيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن قيمة إيجن (تفسير قيمة إيجن إلى درجة قوة التمييز بين المجموعات في نموذج التحليل) تمثل (0,201) بالبنوك التجارية التي تنتمي إليها فئات البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك بركان، البنك الأهلي الكويتي) وبين اتجاهاتهم نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة، وحيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن معامل الارتباط يمثل (0,409) وعليه فإن نموذج العلاقة يعد معنوياً عند مستوي معنوية (0,001)، كما أن التفاوت بين آراء البنوك التجارية نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية يعد ذا درجة عالية إلى حد ما حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج بلغت 52,2% في دالة تحليل التمايز المتعدد، والنسبة المئوية للتصنيف الدقيق

للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وفقاً لأرائهم نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية بلغت ٥٢,٢% وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه البنوك التجارية ، وهذا يعني أن هناك ٤٧,٨% فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراؤها نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية.

### جدول رقم (3)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس أبعاد الرشاقة التنظيمية

دوال التمايز ( أ )						
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا	درجات الحرية
١	.201 <sup>a</sup>	75.1	.409	.780	90.025	12
٢	.056 <sup>a</sup>	20.9	.230	.937	23.621	6
٣	.011 <sup>a</sup>	4.0	.104	.989	3.903	2
٤	.٠٠٩ <sup>a</sup>	٢	.٠٩٨	.٩٩٩	٢.٤٥٥	2

  

مصفوفة التقسيم ( ب )						
البنوك	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات				
		بنك الكويت الوطني	بنك الخليج	بنك التجاري الكويتي	بنك برقان	بنك الأهلي الكويتي
بنك الكويت الوطني بنك الخليج البنك التجاري الكويتي بنك برقان البنك الأهلي الكويتي	عدد	48	16	3	16	27
		8	43	2	25	14
		25	16	2	8	22
		14	7	0	17	6
		17	17	4	2	8
بنك الكويت الوطني بنك الخليج البنك التجاري الكويتي بنك برقان البنك الأهلي الكويتي	نسبة	43.6	14.5	2.7	14.5	24.5
		8.7	46.7	2.2	27.2	15.2
		34.2	21.9	2.7	11.0	30.1
		31.8	15.9	.0	38.6	13.6
		35.4	35.4	8.3	4.2	16.7

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات 52.2%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### ب- الأهمية النسبية لإبعاد الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة:

باستخدام نفس أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية الخاضعة للدراسة، وفقاً لآراء البنوك التجارية بها نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (4)

عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس  
ابعاد الرشاقة التنظيمية (مخرجات تحليل التمايز)

الترتيب	مستوى الدالة	معامل التمايز	المتوسط الحسابي الإجمالي	المتوسط الحسابي للاستجابات					العبارة	م
				البنك الأهلي الكويتي	بنك برقان	البنك التجاري الكويتي	بنك الخليج	بنك الكويت الوطني		
١	٠٠٠٠ ٠	.786	2.699	2.319	3.129	2.457	3.410	2.257	رشاقة الاستشعار	١
٣	٠٠٠٠ ٠	.271	4.112	3.925	4.296	4.118	3.802	4.375	رشاقة اتخاذ القرار	٢
٢	٠٠٠٠ ٠	.347	4.107	3.988	4.383	4.076	3.808	4.319	رشاقة تطبيق العمل	٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن كل ابعاد الرشاقة التنظيمية بها تمايز علي أساس معاملات التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (مخرجات تحليل التمايز) وفقاً لأراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وهي بالترتيب على أساس الأعلى في معاملات التمايز:

١- رشاقة الاستشعار ٢- رشاقة تطبيق العمل ٣- رشاقة اتخاذ القرار

#### ج - توصيف مقارن للبنوك التجارية محل الدراسة على أساس الرشاقة التنظيمية:

طبقاً لاتجاهات السادة أفراد العاملين في مجموعات البنوك الخمسة الخاضعة للدراسة بصفة عامة تجاه مراحل وخطوات الرشاقة التنظيمية بهذه البنوك تلاحظ أن هناك اختلاف بهذه البنوك على أبعاد الرشاقة التنظيمية بهذه البنوك تمثل في (بنك الكويت الوطني و بنك الخليج والبنك التجاري الكويتي و يلاحظ أن بنك الكويت الوطني محل الدراسة يأتي في مقدمة البنوك التجارية الخمسة ثم يليه بنك الخليج فالبنك التجاري الكويتي من حيث الموافقة على ابعاد الرشاقة التنظيمية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعات البنوك الخمسة الخاضعة للدراسة على أساس أبعاد الرشاقة التنظيمية، وقد اعتمد هذا القرار على قيمة ويلكس لامدا في الدالة الأولى لتحليل التمايز والتي لم تزيد على (٠,٧٨٠)، كما أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة (٩٠,٠٢٥) بدرجات حرية (١٢) في الدالة تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

#### ١٣/٢- القدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بالإجابة علي السؤال الثاني لهذا البحث واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص علي: "ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية".

للتعرف على التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس ابعاد القدرة التنافسية، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على خمس مجموعات (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي)، والتي تمثل البنوك التجارية الخمسة الخاضعة للدراسة، وكان عدد مفردات العينة الإجمالية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة هو (٣٦٧ مفردة)، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصروفة التقسيم علي



أساس أبعاد القدرة التنافسية لدي العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت محل الدراسة، وذلك خلال الجدول التالي:

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس البنوك التجارية.  
يتضح من الجدول رقم (5) أنه بتطبيق أسلوب تحليل التمايز يمكن التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس ابعاد القدرة التنافسية بهذه البنوك التجارية عند اختبار هذا الفرض ، حيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن معامل الارتباط يمثل ٠,٤٤٦ ، وعليه فإن نموذج العلاقة يعد معنوياً عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ ، كما أن التفاوت بين أراء البنوك التجارية نحو ابعاد القدرة التنافسية يعد ذا درجة عالية إلى حد ما حيث إن نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في النموذج بلغت ٥٤,٩٠٪ في دالة تحليل التمايز المتعدد ، والنسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وفقاً لأرائهم نحو ابعاد القدرة التنافسية بلغت ٥٤,٩٠٪ وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه البنوك التجارية ، وهذا يعني أن هناك ٤٥,١٠٪ فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث أراؤها نحو ابعاد القدرة التنافسية .

#### جدول رقم (5)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس أبعاد القدرة التنافسية

دوال التمايز ( أ )							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لاميدا	كا <sup>٢</sup>	درجات الحرية المعنوية	
١	.248 <sup>a</sup>	69.7	.446	.722	117.636	20	
٢	.092 <sup>a</sup>	25.8	.290	.901	37.531	12	
٣	.013 <sup>a</sup>	3.7	.115	.984	5.797	6	
٤	.003 <sup>a</sup>	.8	.053	.997	1.015	2	
( ب ) مصفوفة التقسيم							
البنوك	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات					الإجمالي بعد التقسيم
		بنك الكويت الوطني	بنك الخليج	بنك التجاري الكويتي	بنك برقان	بنك الأهلي الكويتي	
بنك الكويت الوطني	عدد	45	15	7	22	21	110
		8	47	4	23	10	92
		21	20	0	14	18	73
		6	6	0	25	7	44
		14	14	1	8	11	48
بنك الكويت الوطني	نسبة	40.9	13.6	6.4	20.0	19.1	100.0
		8.7	51.1	4.3	25.0	10.9	100.0
		28.8	27.4	.0	19.2	24.7	100.0
		13.6	13.6	.0	56.8	15.9	100.0
		29.2	29.2	2.1	16.7	22.9	100.0
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات 54.9%							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### ب- الأهمية النسبية لإبعاد القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة:

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لإبعاد القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية الخاضعة للدراسة، وفقاً لأراء البنوك التجارية بها نحو ابعاد القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (6)

عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس ابعاد القدرة التنافسية (مخرجات تحليل التمايز)

الترتيب	مستوى الدلالة	معامل التمايز	المتوسط الحسابي الإجمالي	المتوسط الحسابي للاستجابات					العبارة	م
				البنك الأهلي الكويتي	بنك برقان	البنك التجاري الكويتي	بنك الخليج	بنك الكويت الوطني		
2	٠,٠٠٠	.797*	3.168	2.802	3.892	2.986	3.611	2.788	الابداع	٤
1	٠,٠٠٠	.841*	3.243	2.890	3.956	3.063	3.717	2.834	الابتكار	٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن كل ابعاد القدرة التنافسية بها تمايز على أساس معاملات التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (مخرجات تحليل التمايز) وفقاً لأراء أفراد البنوك التجارية وهي بالترتيب على أساس الأعلى في معاملات التمايز:

#### ٢- الابداع

#### ١- الابتكار

### ج- توصيف مقارن للبنوك التجارية محل الدراسة على أساس ابعاد القدرة التنافسية:

طبقاً لاتجاهات السادة أفراد مجموعات البنوك التجارية الخمسة الخاضعة للدراسة بصفة عامة تجاه مراحل وخطوات القدرة التنافسية بهذه البنوك التجارية تلاحظ أن هناك اختلاف بهذه البنوك التجارية على ابعاد القدرة التنافسية بهذه البنوك التجارية حيث أن قمة الوسط الحسابي لإجابات المستقضي منهم تجاه ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية تمثل في (بنك الكويت الوطني و بنك الخليج والبنك التجاري الكويتي ويلحظ أن بنك برقان محل الدراسة يأتي في مقدمة البنوك التجارية الخمسة ثم البنك التجاري الكويتي من حيث الموافقة على ابعاد القدرة التنافسية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعات البنوك التجارية الخمسة الخاضعة للدراسة على أساس البنوك التجارية نحو القدرة التنافسية، وقد اعتمد هذا القرار على قيمة ويلكس لامدا في الدالة الأولى لتحليل التمايز والتي لم تزيد على (٠,٧٢٢)، كما أن قيمة كا المحسوبة (١١٧,٦٣٦) بدرجات حرية (٢٠) في الدالة تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٣/13- قياس وتحليل مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية.

يتناول هذا الجزء اختبار فرض الدراسة، والقائل " ليس هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

### ١/٣/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف النوع:

اختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent T Test) وحساب قيمة ت ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في الجدول رقم (7). أن الفروق في ابعاد (الرشاقة التنظيمية) التي ترجع إلى النوع هي فروق جوهرية لكل من رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة تطبيق العمل لصالح الذكور؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (1.991) و(3.094)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.047) و (Asymp.Sig.= 0.002). ولم تكن معنوية الاختلاف موجودة لبعده رشاقة الاستشعار والرشاقة التنظيمية حيث تساوى متوسط ردود الذكور مع الاناث حيث بلغت قيمة ت = 1.122 و 1.164 على التوالي. ومعنوية الاختبار اكبر من ٠,٠٥ (Asymp.Sig.= 0.263) و (Asymp.Sig.= 0.245) على التوالي.

جدول رقم (٧)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشاقة التنظيمية  
باختلاف النوع باستخدام اختبار (Independent T Test)

الرشاقة التنظيمية	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
رشاقة الاستشعار	ذكر	2.660	1.378	1.122	0.263
	أنثى	2.862	1.242		
رشاقة اتخاذ القرار	ذكر	4.152	0.807	1.991	0.047
	أنثى	3.943	0.704		
رشاقة تطبيق العمل	ذكر	4.161	0.665	3.094	0.002
	أنثى	3.877	0.784		
الرشاقة التنظيمية	ذكر	3.657	0.624	1.164	0.245
	أنثى	3.561	0.610		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

### ٢/٣/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية:

اختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار تحليل اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent T Test) وحساب قيمة ت ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (8) - أن الفروق في ابعاد رشاقة الاستشعار و رشاقة تطبيق العمل وإجمالي الرشاقة التنظيمية التي ترجع إلى الحالة الاجتماعية هي فروق جوهرية لصالح المتزوج؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (-2.197) و(-3.069)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.029) و (Asymp.Sig.= 0.001). ولم تكن معنوية الاختلاف موجودة لبعده رشاقة اتخاذ القرار حيث تساوى متوسط ردود الاعزب والمتزوج حيث بلغت قيمة ت = -0.844. ومعنوية الاختبار أكبر من ٠,٠٥ (Asymp.Sig.= 0.399).

جدول رقم (8)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشافة التنظيمية  
باختلاف الحالة الاجتماعية باستخدام اختبار (Independent T Test)

المعنوية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الحالة الاجتماعية	الرشافة التنظيمية
0.002	-3.069	1.225	2.387	أعزب	رشافة الاستشعار
		1.389	2.846	متزوج	
0.399	-0.844	0.754	4.061	أعزب	رشافة اتخاذ القرار
		0.810	4.136	متزوج	
0.029	-2.197	0.749	3.991	أعزب	رشافة تطبيق العمل
		0.666	4.162	متزوج	
0.001	-3.42	0.512	3.480	أعزب	الرشافة التنظيمية
		0.655	3.714	متزوج	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

13/3/3- مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي:

اختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (9) - أن الفروق في بعد رشافة الاستشعار التي ترجع إلى المؤهل العلمي هي فروق جوهرية لصالح الدراسات العليا يليها البكالوريوس يليها الدبلوم طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من 0.05؛ حيث قيمة ف بين (3.926)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (95%)، بمعنوية اختبار أقل من 0.001. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المؤهل العلمي في باقي الأبعاد حيث تراوحت قيمة ف بين (0.315) و (2.059)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (95%).

جدول رقم (9)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشافة التنظيمية  
باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	المؤهل العلمي	الرشافة التنظيمية
0.021	3.926	1.311	2.379	دبلوم	رشافة الاستشعار
		1.336	2.718	بكالوريوس	
		1.426	3.069	دراسات عليا	
0.561	0.58	0.854	4.178	دبلوم	رشافة اتخاذ القرار
		0.777	4.081	بكالوريوس	
		0.779	4.171	دراسات عليا	
0.730	0.315	0.749	4.149	دبلوم	رشافة تطبيق العمل
		0.665	4.086	بكالوريوس	
		0.784	4.146	دراسات عليا	
0.129	2.059	0.595	3.569	دبلوم	الرشافة التنظيمية
		0.613	3.628	بكالوريوس	
		0.688	3.795	دراسات عليا	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (10)  
اختبار الفروق بين المتوسطات في الرشافة التنظيمية  
باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار توكي

المتغيرات	(I) edu3	(J) edu3	الفرق بين المتوسطين (I-J)	المعنوية
رشافة الاستشعار	دبلوم	بكالوريوس	-.33944	.144
		دراسات عليا	-.68989*	.016
	بكالوريوس	دبلوم	.33944	.144
		دراسات عليا	-.35044	.219
	دراسات عليا	دبلوم	.68989*	.016
		بكالوريوس	.35044	.219

٤/٣/١٣ - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية باختلاف مدة الخبرة:

تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات مدة الخبرة للمستقصي منهم فيما يتعلق بالرشافة التنظيمية ، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين احدى الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار، أن الفروق في بعد رشافة الاستشعار التي ترجع إلى مدة الخبرة هي فروق جوهرية لصالح من ٥ - ١٠ سنوات يليها أكثر من ١٠ سنوات يليها أقل من ٥ سنوات طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠,٠٥ ؛ حيث قيمة ف بين (3.759) ، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪) ، بمعنوية اختبار أقل من ٠,٠٥. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المؤهل العلمي في باقي الأبعاد حيث تراوحت قيمة ف بين (0.304) و (1.491) ، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)

جدول رقم (11)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشافة التنظيمية  
باختلاف مدة الخبرة باستخدام اختبار ANOVA One-Way

الرشافة التنظيمية	مدة الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	المعنوية
رشافة الاستشعار	أقل من ٥ سنوات	2.529	1.320	3.759	0.024
	من ٥ - ١٠ سنوات	2.980	1.369		
	أكثر من ١٠ سنوات	2.599	1.341		
رشافة اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	4.127	0.770	0.304	0.738
	من ٥ - ١٠ سنوات	4.064	0.792		
	أكثر من ١٠ سنوات	4.138	0.810		
رشافة تطبيق العمل	أقل من ٥ سنوات	4.136	0.708	1.491	0.226
	من ٥ - ١٠ سنوات	4.015	0.785		
	أكثر من ١٠ سنوات	4.158	0.610		
الرشافة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	3.597	0.602	0.578	0.562
	من ٥ - ١٠ سنوات	3.686	0.640		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.631	0.623		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (12)  
اختبار الفروق بين المتوسطات في الرشافة التنظيمية  
باختلاف مدة الخبرة باستخدام اختبار توكي

المتغيرات	(I) exp3	(J) exp3	الفرق بين المتوسطين (I-J)	المعنوية
رشافة الاستشعار	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	-.45153*	.036
	١٠ - ٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	-.07063	.911
	١٠ - ٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.45153*	.036
	سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	.38090	.060
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.07063	.911
	سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	-.38090	.060

٥/٣/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية باختلاف العمر:  
تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات العمرية للمستقصي منهم فيما يتعلق بالرشافة التنظيمية، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (١٤) - أن الفروق في ابعاد الرشافة التنظيمية التي ترجع إلى العمر هي فروق غير جوهرية؛ حيث تراوحت قيمة ف بين (0.337) و (2.966)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.714) و (Asymp.Sig.= 0.053).

جدول رقم (١٣)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشافة التنظيمية  
باختلاف العمر باستخدام اختبار ANOVA One-Way

الرشافة التنظيمية	العمر	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	المعنوية
رشافة الاستشعار	أقل من ٣٠ سنة	2.450	1.257	2.827	0.061
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	2.803	1.369		
	أكثر من ٤٥ سنة	2.845	1.466		
رشافة اتخاذ القرار	أقل من ٣٠ سنة	4.065	0.757	0.337	0.714
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	4.126	0.776		
	أكثر من ٤٥ سنة	4.167	0.958		
رشافة تطبيق العمل	أقل من ٣٠ سنة	4.057	0.723	0.587	0.557
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	4.117	0.689		
	أكثر من ٤٥ سنة	4.186	0.673		
الرشافة التنظيمية	أقل من ٣٠ سنة	3.524	0.549	2.966	0.053
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	3.682	0.623		
	أكثر من ٤٥ سنة	3.733	0.757		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٦/٣/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي  
اختبار مدى وجود فروق في المستوى الوظيفي بين المستقصي منهم فيما يتعلق بالرشافة التنظيمية، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One-Way)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار، لقياس مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو مدى الاتفاق على الرشافة التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي،

وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (١٤) - أن الفروق في ابعاد الرشاقة التنظيمية التي ترجع إلى المستوى الوظيفي هي فروق جوهرية؛ حيث تراوحت قيمة ف بين (3.516) و(4.202) ، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.008) و (Asymp.Sig.= 0.002). في حين أظهرت عدم اختلاف فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المستوى الوظيفي في إجمالي الرشاقة التنظيمية حيث بلغت قيمة ف بين (1.916) ، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪).

جدول رقم (١٤)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشاقة التنظيمية  
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى الوظيفي	الرشاقة التنظيمية
0.008	3.516	1.259	2.345	تالر	رشاقة الاستشعار
		1.400	2.826	موظف استقبال	
		1.220	2.957	مسنول العمليات	
		1.415	2.559	مسنول مبيعات	
		1.371	3.010	مدير الفرع	
0.003	4.089	0.732	4.286	تالر	رشاقة اتخاذ القرار
		0.712	4.048	موظف استقبال	
		0.982	3.797	مسنول العمليات	
		0.707	4.105	مسنول مبيعات	
		0.766	4.216	مدير الفرع	
0.002	4.202	0.614	4.323	تالر	رشاقة تطبيق العمل
		0.630	3.977	موظف استقبال	
		0.783	3.918	مسنول العمليات	
		0.727	4.038	مسنول مبيعات	
		0.649	4.176	مدير الفرع	
0.107	1.916	٠,٥٧٢	٣,٦٥٢	تالر	الرشاقة التنظيمية
		٠,٤٨٧	٣,٦١٦	موظف استقبال	
		٠,٧٢١	٣,٥٥٦	مسنول العمليات	
		٠,٥٨٦	٣,٥٦٧	مسنول مبيعات	
		٠,٦٨٣	٣,٨٠١	مدير الفرع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (١٥)  
اختبار الفروق بين المتوسطات في الرشاقة التنظيمية  
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار توكي

المعنوية	الفرق بين المتوسطين (I-J)	(J) job5	(I) job5	المتغيرات
.309	-.48093	موظف استقبال	تالر	رشاقة الاستشعار
.045	-.61244*	مسنول العمليات		
.808	-.21455	مسنول مبيعات		
.014	-.66519*	مدير الفرع		
.309	.48093	تالر	موظف استقبال	
.988	-.13151	مسنول العمليات		
.815	.26639	مسنول مبيعات		

.953	-18426	مدير الفرع	مسئول العمليات	رشاقة اتخاذ القرار
.045	.61244*	تالر		
.988	.13151	موظف استقبال		
.348	.39789	مسئول مبيعات		
.999	-.05275	مدير الفرع	مسئول مبيعات	
.808	.21455	تالر		
.815	-.26639	موظف استقبال		
.348	-.39789	مسئول العمليات		
.181	-.45064	مدير الفرع	مدير الفرع	
.014	.66519*	تالر		
.953	.18426	موظف استقبال		
.999	.05275	مسئول العمليات		
.181	.45064	مسئول مبيعات	تالر	
.476	.23874	موظف استقبال		
.002	.48954*	مسئول العمليات		
.505	.18131	مسئول مبيعات		
.979	.07036	مدير الفرع	موظف استقبال	
.476	-.23874	تالر		
.488	.25079	مسئول العمليات		
.995	-.05743	مسئول مبيعات		
.795	-.16838	مدير الفرع	مسئول العمليات	
.002	-.48954*	تالر		
.488	-.25079	موظف استقبال		
.103	-.30823	مسئول مبيعات		
.015	-.41917*	مدير الفرع	مسئول مبيعات	
.505	-.18131	تالر		
.995	.05743	موظف استقبال		
.103	.30823	مسئول العمليات		
.885	-.11095	مدير الفرع	مدير الفرع	
.979	-.07036	تالر		
.795	.16838	موظف استقبال		
.015	.41917*	مسئول العمليات		
.885	.11095	مسئول مبيعات	تالر	
.057	.34617	موظف استقبال		
.004	.40490*	مسئول العمليات		
.038	.28516*	مسئول مبيعات		
.650	.14711	مدير الفرع	موظف استقبال	
.057	-.34617	تالر		
.993	.05873	مسئول العمليات		
.989	-.06101	مسئول مبيعات		
.559	-.19907	مدير الفرع	مسئول العمليات	
.004	-.40490*	تالر		
.993	-.05873	موظف استقبال		
.815	-.11974	مسئول مبيعات		



.182	-25780	مدير الفرع	مسئول مبيعات
.038	-28516*	تلى	
.989	.06101	موظف استقبال	مدير الفرع
.815	.11974	مسئول العمليات	
.682	-13806	مدير الفرع	مدير الفرع
.650	-14711	تلى	
.559	.19907	موظف استقبال	مدير الفرع
.182	.25780	مسئول العمليات	
.682	.13806	مسئول مبيعات	

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض من الدراسة بشكل جزئي، والقائل: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية.

13/4- قياس وتحليل مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف العوامل الديموغرافية.

يتناول هذا الجزء اختبار الفرض من الدراسة، والقائل " ليس هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

13/4/1 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف النوع:

اختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة ، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار لعينتين مستقلتين (Independent T Test) وحساب قيمة ت ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (١٦) - أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى النوع هي فروق غير جوهرية ؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (-1.254) و (-1.572)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (0.211) و (0.117) (Asymp.Sig.= 0.117).

جدول رقم (١٦)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية  
باختلاف النوع باستخدام اختبار (Independent T Test)

القدرة التنافسية	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
الابداع	ذكر	3.134	1.115	-1.254	0.211
	أنثى	3.313	0.872		
الابتكار	ذكر	3.200	1.110	-1.572	0.117
	أنثى	3.424	0.880		
القدرة التنافسية	ذكر	3.166	1.090	-1.443	0.15
	أنثى	3.368	0.855		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

13/4/2 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف الحالة الاجتماعية:

اختبار مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار لعينتين مستقلتين (Independent T Test) وحساب قيمة ت ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (١٧) - أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى الحالة

الاجتماعية هي فروق غير جوهريه؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (-1.102) و(-1.308)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.271) و (Asymp.Sig.= 0.192).

جدول رقم (١٧)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية  
باختلاف الحالة الاجتماعية باستخدام اختبار (Independent T Test)

القدرة التنافسية	الحالة الاجتماعية	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
الابداع	أعزب	3.061	0.917	-1.308	0.192
	متزوج	3.218	1.139		
الابتكار	أعزب	3.153	1.004	-1.102	0.271
	متزوج	3.285	1.103		
القدرة التنافسية	أعزب	3.106	0.936	-1.238	0.216
	متزوج	3.252	1.100		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٣/٤/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف المؤهل العلمي:

أختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على القدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى جوهريه هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (١٨) - أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى المؤهل العلمي هي فروق جوهريه لصالح الدراسات العليا يليها البكالوريوس يليها الدبلوم طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار اقل من ٠,٠٥؛ حيث تراوحت قيمة ف بين (10.158) و(13.585)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪)، وبلغت معنوية الاختبار اقل من ٠,٠٠١.

جدول رقم (١٨)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية  
باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

القدرة التنافسية	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	المعنوية
الابداع	دبلوم	2.881	1.027	13.585	0.000
	بكالوريوس	3.116	1.075		
	دراسات عليا	3.849	0.856		
الابتكار	دبلوم	2.968	1.067	10.158	0.000
	بكالوريوس	3.208	1.074		
	دراسات عليا	3.824	0.861		
القدرة التنافسية	دبلوم	2.924	1.023	12.29	0.000
	بكالوريوس	3.162	1.051		
	دراسات عليا	3.835	0.836		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (١٩)  
اختبار الفروق بين المتوسطات في القدرة التنافسية  
باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار توكي

المتغيرات	(I) edu3	(J) edu3	الفرق بين المتوسطين (I-J)	المعنوية
الابداع	دبلوم	بكالوريوس	-.23544	.210
	بكالوريوس	دراسات عليا	-.96849*	.000
	دبلوم	بكالوريوس	.23544	.210

.000	-.73305*	دراسات عليا		
.000	.96849*	دبلوم	دراسات عليا	
.000	.73305*	بكالوريوس		
.204	-.23933	بكالوريوس	دبلوم	
.000	-.85527*	دراسات عليا		
.204	.23933	دبلوم	بكالوريوس	الابتكار
.001	-.61595*	دراسات عليا		
.000	.85527*	دبلوم	دراسات عليا	
.001	.61595*	بكالوريوس		
.193	-.23730	بكالوريوس	دبلوم	
.000	-.91032*	دراسات عليا		
.193	.23730	دبلوم	بكالوريوس	القدرة التنافسية
.000	-.67303*	دراسات عليا		
.000	.91032*	دبلوم	دراسات عليا	
.000	.67303*	بكالوريوس		

13/4/4 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف مدة الخبرة:

تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات مدة الخبرة للمستقصي منهم فيما يتعلق بالقدرة التنافسية، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار، أن الفروق في أبعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى مدة الخبرة هي فروق غير جوهرية؛ حيث تراوحت قيمة ف بين (0.13) و(0.515)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (95%)

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية

باختلاف مدة الخبرة باستخدام اختبار ANOVA One-Way

القدرة التنافسية	سنوات الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	المعنوية
الابداع	أقل من ٥ سنوات	3.249	1.027	0.515	0.598
	من ٥ - ١٠ سنوات	3.102	1.046		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.162	1.131		
الابتكار	أقل من ٥ سنوات	3.268	0.933	0.13	0.878
	من ٥ - ١٠ سنوات	3.201	1.122		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.258	1.130		
القدرة التنافسية	أقل من ٥ سنوات	3.258	0.956	0.28	0.756
	من ٥ - ١٠ سنوات	3.152	1.057		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.209	1.112		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

13/4/5 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف العمر:

تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات العمر للمستقصي منهم فيما يتعلق بالقدرة التنافسية، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (٢١) - أن الفروق في أبعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى العمر هي فروق غير جوهرية؛ حيث تراوحت قيمة ف بين (1.265)

و(1.65) ، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.283) و (Asymp.Sig.= 0.194).

جدول رقم (٢١)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية  
باختلاف العمر باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العمر	القدرة التنافسية
0.194	1.65	0.994	3.018	أقل من ٣٠ سنة	الابداع
		1.082	3.226	من ٣٠ - ٤٥ سنة	
		1.219	3.279	أكثر من ٤٥ سنة	
0.283	1.265	0.983	3.117	أقل من ٣٠ سنة	الابتكار
		1.059	3.284	من ٣٠ - ٤٥ سنة	
		1.333	3.374	أكثر من ٤٥ سنة	
0.221	1.515	0.963	3.067	أقل من ٣٠ سنة	القدرة التنافسية
		1.047	3.255	من ٣٠ - ٤٥ سنة	
		1.262	3.326	أكثر من ٤٥ سنة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٦/٤/١٣ - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف المستوى الوظيفي :

اختبار مدى وجود فروق في المستوى الوظيفي بين المستقضي منهم فيما يتعلق بالقدرة التنافسية ، ومدى جوهريه هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One-Way)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار، لقياس مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف المستوى الوظيفي ، وأوضح النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (٢٢) - أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى المستوى الوظيفي هي فروق جوهريه؛ لصالح مدير الفرع يليها مسنول العمليات يليها موظف استقبال يليها مسنول مبيعات يليها التلر طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار اقل من 0,05 ، حيث تراوحت قيمة ف بين (4.099) و(4.648) ، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.003) و (Asymp.Sig.= 0.001) ، وبلغت معنوية الاختبار اقل من 0,001 .

جدول رقم (٢٢)  
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية  
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى الوظيفي	القدرة التنافسية
0.001	4.648	1.044	2.907	تلر	الابداع
		1.037	3.354	موظف استقبال	
		1.075	3.355	مسنول العمليات	
		1.068	2.969	مسنول مبيعات	
		1.037	3.475	مدير الفرع	
0.003	4.099	0.951	2.977	تلر	الابتكار
		1.029	3.403	موظف استقبال	
		1.055	3.476	مسنول العمليات	
		1.122	3.073	مسنول مبيعات	
		1.092	3.493	مدير الفرع	
0.001	4.533	0.972	2.941	تلر	القدرة التنافسية
		1.020	3.378	موظف استقبال	
		1.043	3.415	مسنول العمليات	
		1.064	3.021	مسنول مبيعات	
		1.051	3.483	مدير الفرع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٢٣)  
اختبار الفروق بين المتوسطات فى القدرة التنافسية  
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار توكي

المعنوية	الفرق بين المتوسطين-I-J)	(J) job5	(I) job5	المتغيرات
.160	-.44687	موظف استقبال	تلى	الابداع
.077	-.44822	مسنول العمليات		
.994	-.06259	مسنول مبيعات		
.006	-.56836*	مدير الفرع		
.160	.44687	تلى	موظف استقبال	
1.000	-.00135	مسنول العمليات		
.277	.38428	مسنول مبيعات		
.975	-.12150	مدير الفرع		
.077	.44822	تلى	مسنول العمليات	
1.000	.00135	موظف استقبال		
.157	.38563	مسنول مبيعات		
.963	-.12015	مدير الفرع		
.994	.06259	تلى	مسنول مبيعات	
.277	-.38428	موظف استقبال		
.157	-.38563	مسنول العمليات		
.016	-.50577*	مدير الفرع		
.006	.56836*	تلى	مدير الفرع	
.975	.12150	موظف استقبال		
.963	.12015	مسنول العمليات		
.016	.50577*	مسنول مبيعات		
.201	-.42557	موظف استقبال	تلى	الابتكار
.035	-.49930*	مسنول العمليات		
.971	-.09639	مسنول مبيعات		
.017	-.51549*	مدير الفرع		
.201	.42557	تلى	موظف استقبال	
.997	-.07373	مسنول العمليات		
.439	.32918	مسنول مبيعات		
.992	-.08991	مدير الفرع		
.035	.49930*	تلى	مسنول العمليات	
.997	.07373	موظف استقبال		
.126	.40291	مسنول مبيعات		
1.000	-.01618	مدير الفرع		
.971	.09639	تلى	مسنول مبيعات	
.439	-.32918	موظف استقبال		
.126	-.40291	مسنول العمليات		
.073	-.41910	مدير الفرع		
.017	.51549*	تلى	مدير الفرع	
.992	.08991	موظف استقبال		
1.000	.01618	مسنول العمليات		

		القدرة التنافسية	
073.	41910.	مسنول مبيعات	
162.	-43626.	موظف استقبال	
044.	-47387*.	مسنول العمليات	
984.	-07985.	مسنول مبيعات	
008.	-54117*.	مدير الفرع	
162.	43626.	تالر	
1000.	-03762.	مسنول العمليات	
332.	35641.	مسنول مبيعات	
984.	-10491.	مدير الفرع	
044.	47387*.	تالر	
1000.	03762.	موظف استقبال	
126.	39403.	مسنول مبيعات	
995.	-06730.	مدير الفرع	
984.	07985.	تالر	
332.	-35641.	موظف استقبال	
126.	-39403.	مسنول العمليات	
030.	-46132*.	مدير الفرع	
008.	54117*.	تالر	
984.	10491.	موظف استقبال	
995.	06730.	مسنول العمليات	
030.	46132*.	مسنول مبيعات	

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض من الدراسة بشكل جزئي، والقائل: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو أبعاد القدرة التنافسية باختلاف العوامل الديموغرافية.

#### 14- نتائج البحث

توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية محل الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي

##### 14/1- نتائج تتعلق بالرشاقة التنظيمية

3- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للرشاقة التنظيمية، أن التزام العاملين نحو رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار و رشاقة تطبيق العمل تجاه منظماتهم كاف لضمان حسن أداء العمل في البنوك . حيث تبين للباحث أن الرشاقة التنظيمية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للرشاقة التنظيمية (3,639) بانحراف معياري (0,622). ويعتبر مستوى إدراك العاملين لبعده رشاقة الاستشعار بالبنوك التجارية بدولة الكويت متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة الاستشعار (2,699) بانحراف معياري (1,354). ومستوى إدراك العاملين لبعده رشاقة اتخاذ القرار بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة اتخاذ القرار (4,112) بانحراف معياري (0,792). ومستوى إدراك العاملين لبعده رشاقة تطبيق العمل بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة تطبيق العمل (4,107) بانحراف معياري (0,697).

4- هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) في البنوك التجارية بدولة الكويت علي أساس البنوك التجارية نحو الرشاقة التنظيمية، ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا لتحليل التمايز خمس مجموعات في الدالة الأولى لتحليل التمايز والتي لم تزيد علي (0,780)، كما أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (90,025) بدرجات حرية

(١٢) تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت.

٥- أظهرت الدراسة أن العوامل الأكثر قدرة علي التمييز بين (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس الرشاقة التنظيمية، تأتي في مقدمة العوامل التي تميز فيما بينهم لُبعد رشاقة الاستشعار بمعامل تمايز ٠,٧٨٦، لُبعد رشاقة تطبيق العمل بمعامل التمايز ٠,٣٤٧، لُبعد رشاقة اتخاذ القرار بمعامل تمايز ٠,٢٧١، أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً للبنوك التجارية نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية تمثل ٥٢,٢٪، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين البنوك التجارية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية بها.

٧- أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة من البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) بدولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموجرافية والتي تمثل في (النوع، المستوى الوظيفي، للمستوي العلمي، مدة الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية).

#### ٢/١٤- نتائج تتعلق بالقدرة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للقدرة التنافسية، أن وجود ابتكار وابداع في البنوك أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة القدرة التنافسية. تبين للباحث أن القدرة التنافسية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للقدرة التنافسية (3.205) بانحراف معياري (1.051). كما يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس القدرة التنافسية أن متغيرات بُعد الابتكار تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٢٤٣) وانحراف معياري (١,٠٧٣) بينما يأتي بُعد الابداع في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,١٦٨) وانحراف معياري (١,٠٧٤)، وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة.

١- هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) في البنوك التجارية بدولة الكويت علي أساس البنوك التجارية نحو القدرة التنافسية، ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا لتحليل التمايز خمس مجموعات والتي تصل في الدالة الأولى لتحليل التمايز والتي لم تزيد علي (٠,٧٢٢)، كما أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة (١١٧,٦٣٦) بدرجات حرية (٢٠) تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت.

٢- أظهرت الدراسة أن العوامل الأكثر قدرة علي التمييز بين (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس القدرة التنافسية، تأتي في مقدمة العوامل التي تميز فيما بينهم لُبعد الابتكار بمعامل تمايز ٠,٨٤١، لُبعد الابداع بمعامل التمايز ٠,٧٩٧.

٣- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً للبنوك التجارية نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية تمثل ٥٤,٩٪، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين البنوك التجارية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية بها.

٤- أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة من البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموجرافية والتي تمثل في (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوي التعليم، مدة الخدمة). وظهر وجود اختلافات جوهرية باختلاف خصائصهم الديموجرافية والتي تمثل في (العمر، المستوي الوظيفي)

وتعرض الباحث من خلال رقم (١٠) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة الاختبار كما يأتي:

جدول رقم (١٠)  
نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
١	<b>الفرض الأول:</b> ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية.	■ أسلوب تحليل التمايز	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٢	<b>الفرض الثاني:</b> ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية.	■ أسلوب تحليل التمايز	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٣	<b>الفرض الثالث:</b> ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.	■ اختبارات (T.TEST)، واختبار ف (F-TEST)، المصاحبين لأسلوب تحليل التباين احادي الاتجاه واختبارات لعينتين مستقلتين	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٤	<b>الفرض الرابع:</b> ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.	■ اختبارات (T.TEST)، واختبار ف (F-TEST)، المصاحبين لأسلوب تحليل التباين احادي الاتجاه واختبارات لعينتين مستقلتين	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

المصدر: من إعداد الباحث.

### 15- توصيات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي السابقة، توصل الباحث إلي مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، فإنه يمكن عرض مجموعة من التوصيات وآلية تنفيذ كل توصية، وذلك على النحو التالي:

#### ١- التوصيات العامة:

- ١- ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بمواكبة التطورات التكنولوجية المصرفية الحديثة، وعمل خطة تدريبية للتدريب على أحدث استخدامات التكنولوجيا في المجال المصرفي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اتخاذ القرار من جانب الإدارة العليا ويتم التنفيذ من خلال الإدارات المختلفة حسب إدارة كل بنك.
- ٢- قيام البنوك التجارية الكويتية بتحسين إدارة علاقات العملاء والاهتمام بشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات المصرفية بأقصى سرعة، وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم على التعامل بشكل فعال مع العملاء وحل مشاكلهم كمرحلة أولى وذلك لبناء ولاء العملاء، وذلك من خلال اتخاذ الإدارة العليا القرارات الفعالة لتحسين ورفع كفاءة تلك الإدارات.

٣- ضرورة عقد دورات تدريبية للمسؤولين في البنوك التجارية الكويتية تتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة في المجال المصرفي والتي تم تطبيقها في الدول الأجنبية والعربية الأخرى وأثبتت جدارتها في تطوير الخدمات



المصرفية بصفة لمسايرة كل ما هو جديد في الخدمات المصرفية من أجل تحقيق رضا العملاء وتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم وقدرة البنك على المنافسة المحلية والعالمية.

**٣- توصيات خاصة بالرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية.**

- ١- تطبيق التكنولوجيا الحديثة ودمج متطلبات أصحاب المصالح الخارجية في خطة البنك، لتحقيق قيمة مضافة وتحقيق قدرة تنافسية للبنك، لتواكب متطلبات التطورات التسويقية، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر إيجابي على القدرة التنافسية للبنوك.
  - ٢- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم بخصوص الرشاقة التنظيمية وتنمية روح الفريق والعمل الجماعية في أداء مهام العمل وذلك بغرض التميز وتحسين العمليات الداخلية وإرضاء العملاء مما يؤدي إلى زيادة ربحته البنوك وتعظيم ثروة المساهمين وفي النهاية تحقيق القدرة التنافسية للبنك.
  - ٣- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية بين العاملين وتنمية روح التعاون بينهما، لما لذلك من تأثيراً فعالاً تحقيق القدرة التنافسية.
  - ٤- زيادة الاهتمام بالعملاء بشكل أكبر من خلال التعامل الجيد بكل احترام وتقدير حتى يشعر العميل بالرضا تجاه العاملين وتجاه البنك مما يساهم في خلق ولاء العميل للبنك مما ينعكس على تحقيق القدرة التنافسية، وهذا الاهتمام يجب أن يتم من جانب إدارة خدمة العملاء في البنك.
- وفيما يأتي نوضح خطة العمل لتنفيذ ما سبق من توصيات حيث يعرض الباحث في هذا الجزء خطة عمل لتنفيذ التوصيات والجهات المسؤولة عن تنفيذها وآليات تنفيذها، وذلك من خلال الجدول الآتي:
- وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة وذلك من خلال الجدول التالي:**

**جدول رقم (١١)**

**خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة**

**التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة وآليات التنفيذ**

النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية.	لابد من اهتمام المسؤولين بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، والتي تعزز القدرات التنافسية للبنوك التجارية الكويتية المختلفة.	ربط معدل انجاز الأداء عن طريق تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بالمكافآت وتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، ونشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في كل المستويات الإدارية الموجودة في البنوك محل الدراسة.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية
هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية.	-اهتمام الإدارة العليا بتنمية مهارات الابداع والابتكار لدى العاملين بالبنوك الكويتية المختلفة.	عمل ندوات ودورات تدريبية للتعريف بأبعاد الرشاقة التنظيمية وكيفية تطبيقها لتدعيم القدرة التنافسية بأبعادها.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية
هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.	زيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في تطبيق رشاقة الاستشعار بمختلف خصائصهم الديموغرافية للبنك في كل المستويات الإدارية داخل البنك.	مقارنة بين البنوك التي تطبيق رشاقة الاستشعار والنتائج المترتبة عليها سواء كانت بنوك عربية أو أجنبية وذلك للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم المزايا التنافسية بالبنوك محل الدراسة.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية

<p>الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية</p>	<p>مقارنة عمليات دعم واتخاذ القرار للبنوك محل الدراسة بالممارسات والنتائج للبنوك الأخرى سواء كانت عربية أو أجنبية للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم القدرة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.</p>	<p>زيادة الاهتمام بتنمية القدرات التنافسية في لجميع الافراد بمختلف خصائصهم الديموغرافية. المستويات الإدارية داخل البنك.</p>	<p>هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.</p>
--	--	---	---

## 16- البحوث المستقبلية

علي الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة الرقابة التنظيمية وأثره علي القدرة التنافسية بالتطبيق علي العاملين بالبنوك التجارية ب دولة الكويت محل الدراسة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلي وجود مجالات لبحوث أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

1. إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تربط بين الرقابة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل النجاح التنظيمي، والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وبعض أنماط القيادة.
2. إجراء دراسات مستقبلية تربط بين القدرات التنافسية وبعض المتغيرات الأخرى مثل أنماط القيادة المختلفة وبعض المتغيرات الأخرى مثل جودة حياة العمل والأداء التنظيمي.
3. تطبيق العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وبين القدرة التنافسية على مجالات أخرى مثل الصحة والتعليم.

## 17- المراجع

### 1/17- المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠١٦). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أندراوس، رفل سعيد (٢٠١٦) تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية : دراسة حالة على شركة النعمان العامة، مدلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٩) المجلد (٢٣) ص١٠٣ – ١٢٥
3. بخوش، مديحة (٢٠١٣) دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد ١٢ ، جامعة العربي، الجزائر.
4. بوران، سمية عامر بوران (٢٠١٦) إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمية، الطبعة الأولى.
5. حيدر، بيبى حامد (٢٠١٨) إدارة التغيير واثرها علي أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية،(رسالة ماجستير) الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ١ – ١٠٨
6. الشمري، عايد عارف (٢٠١٧) أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت.
7. عبد الوهاب، كمال (٢٠١٧)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – مصر، العدد (٨).
8. العنزي، أحمد حمدان (٢٠١٨) اثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية علي الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
9. العنزي، ماجد معتق (٢٠١٤) اثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية إدارة الأعمال.
10. الفقيه، منال أحمد (٢٠١٨) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، كلية التربية، جامعة إب .
11. القرشي، ياسر شاكر ياسر (٢٠١٧) تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، العراق.

١٢. المحاسنة، لميس عارف عبده ربه (٢٠١٧) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٣. هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، إدارة اعمال.

#### ٢/١٧- المراجع الأجنبية:

- Khavari, S. A., H. Arasteh, and P. Jafari. 2016. "Assessing the Level of Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7 (3): 112–17
- Essila, Jean C.(2019)Managing Operations Throughout Global Supply Chains, Northern Michigan University. USA.
- Houghton, R., El Sawy, O. A., Gray, P., Donegan, C., & Joshi, A. (2004). Vigilant information systems for managing enterprises in dynamic supply chains: Real-time dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 19-35.
- Mehrabi, S., Siyadat, S., & Allameh, S. (2013). Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective (Agriculture-Jahad Organization of Shahrekord City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 315-323.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Nibedita Saha(2017) Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms competitiveness?. University Institute, Tomas Bata University in Zlín. *International Journal of Organizational Leadership* 6(2017) 323.
- Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation, p24
- Razmi, B., & Mohammad Ghasemi, H. (2015). Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil Gas Company. *International Journal of Organizational Leadership*, 4.
- Saha, N. (2017). Organisational agility and KM strategy: Are they effective tools for achieving sustainable organisational excellence?. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 110-117.
- Stevenson. William, J: "Production: Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p. 4.