

دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)

إعداد

عثمان علي عجاج الشمري

باحث دكتوراه قسم إدارة الاعمال

ملخص البحث:

تناول البحث الحالي التعرف دور أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل علي القدرة التنافسية (الابداع، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت قوامها 367 مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة 367 قائمة بنسبة ردود 100٪، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد، والمعادلات الهيكلية وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) و (AMOS).

كما توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الابداع، والابتكار). 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 identified the relationship between 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 evaluated workers' attitudes towards organizational agility and competitive capability by preparing a survey list 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 several statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as the correlation method, the multiple regression method, and structural equation models, through the ready-made statistical software package SPSS and Amos.

The study also reached several results, the most important of which was a statistically significant relationship between organizational agility (sensing, decision-making, and acting) and dimensions of competitive capability (creativity and innovation).

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. In addition, the study leads to other future research.

١- مقدمة:

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من المنتجات والخدمات والتنوع في حاجات ورغبات العملاء، وذلك يتطلب من المنظمات الفندقية أن يتوفر لديها كافة المقومات للتكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار (Kettunen, 2009). وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من الطرق الحديثة التي تهدف للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يهيمن عليها التغيير، فهي تهدف إلى النجاح في تحقيق الربحية وزيادة الحصص السوقية، وإدراك العملاء في الأسواق التنافسية والحرص على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين التنظيم الإداري وتطوير المنتجات والخدمات بما ينسجم مع التغييرات المتجددة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على العملاء (أحمد وأبو العنين، ٢٠٢٠).

ونظراً لعدم قدرة العقل البشري على ملاحظة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، هذا بالإضافة إلى أن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالتعقيد والتغير السريع (Zain et al., 2005)، ولذلك فإن المنظمة في حاجة ماسة إلى رأس مال بشري يتسم بخفة الحركة التنظيمية أو ما يسمى بالرشاقة التنظيمية وتتمثل أبعادها في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق (Warr & Inceoglu, 2012; Markos & Sridevi, 2010) وحيث تلعب الرشاقة التنظيمية Organization Agility دوراً مهماً في حياة المنظمة وذلك من خلال زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام وتطبيق التكنولوجيا في مختلف عملياتها (Sherehiy, 2008).

وفي ظل هذه الظروف ومع زيادة حدة المنافسة بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية أو على الأقل الحفاظ عليها، أصبح الاهتمام بتحقيق أقصى درجات الرضا للعملاء هو الهدف الجوهري والغاية المنشودة لجميع الأنشطة التي تقوم بها البنوك من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات العملاء ورغباتهم وتلائم مع توقعاتهم؛ ولذا كان لزاماً على البنوك الإسلامية مواجهة تلك المنافسة على المستويين المحلي والدولي وتعزيز مركزها التنافسي والمالي من خلال امتلاك الآليات الفعالة التي تعزز من قدرتها التنافسية، وتزويد من رضا عملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد والحفاظ عليهم (عبد الصمد، ٢٠٢١).

و بالتالي يرى الباحث أن البنوك تمثل أحد المحاور الرئيسية في الهيكل الاقتصادي للدولة، وعليها يقع عبء من المسؤوليات تجاه المجتمع حيث أنها تواجه تحدياً كبيراً يتمثل بممارستها لنشاطاتها في بيئة متنامية وسريعة التغير اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، كما يعد الجهاز المصرفي الكويتي واحداً من أهم المرتكزات الأساسية في الاقتصاد الكويتي بعد القطاع النفطي والذي يقوم بدور فعال في تنشيط عمليات التنمية، ويقاس أداء البنوك بمقدرتها على تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين والملاك، من خلال القرارات المالية الملائمة، وهذه القرارات تتطلب من البنوك التجارية ان تتمتع بالرشاقة التنظيمية في عملها للوصول إلى قدرة تنافسية مستدامة، وفي ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى من خلال التقصي والتحليل الى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية 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)

الرشاقة التنظيمية هي نظام متكامل قائم على الاستغلال الجيد والفعال للتكنولوجيا المادية وغير المادية وكذلك الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وذلك بغرض تلبية احتياجات السوق السريعة والمتغيرة (2011)

(Park, 2010)، أو هي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة. (McCarthy et al., 2010)

الرشاقة التنظيمية هي مجموعة من الأفكار التي تسعى إلى التحسين المستمر في المنظمة، والكفاءة في استخدام الموارد المادية وغير المادية بكفاءة وفعالية (David, 2009) الرشاقة التنظيمية هي مجموعة من الأفكار التي تسعى إلى التحسين المستمر في المنظمة، والكفاءة في استخدام الموارد المادية وغير المادية بكفاءة وفعالية (David, 2009) الرشاقة التنظيمية هي عملية تركيز الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال التركيز على أسواق معينة ومنتجات معينة وذلك بغرض تحقيق التميز فيما تقدمه المنظمة (Hill & Jones, 2009) أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة (غنيم، ٢٠٢٠).

وبالرغم من تعدد وتنوع المفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية إلا أنها تتفق في مضمونها في أنها السرعة والمرونة في مواجهة احتياجات ورغبات الأسواق المتغيرة، وإنتاج المنتجات ذات الجودة العالية، والقدرة على التجارب والتعامل مع المتغيرات البيئية العالمية، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة، والتكامل والتناسق بين وحدات العمل في المنظمة فيما بينها ومع المنظمات الأخرى (Sherehiy, 2008).

ويشير (Triaa et al., 2016) أن الرشاقة التنظيمية تمثل عامل النجاح المهم للمنظمات في البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بسرعة التغير، وقد تم تطوير مفهوم الرشاقة في سياق التصنيع الرشيق وقدم على أنه ردة فعل للتغيرات في بيئة الأعمال واستغلالها كفرص، وقد ع العديد من الباحثين بان القوة الرئيسية الدافعة وراء الرشاقة هي التغير، حيث يمثل هذا التغير أساسا في احتياجات الزبائن، واتخاذ التدابير التنافسية، السوق، والتكنولوجيا، والمكونات الاجتماعية.

ويشير (Leonhardt et al., 2016) بان الرشاقة التنظيمية تعرف بانها قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات الناشئة من البيئات المتغيرة، حيث إن قدرة المنظمة على تنفيذ إجراءات مختلفة للاستجابة للتغيرات البيئية يمكن أن تتم من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، كما أن سرعة التكيف يعد شكل من اشكال الرشاقة، مع التركيز على الإجراءات، مثل ضبط الأسعار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، كما أن الهدف الاستراتيجي المطلوب هو الحفاظ على الوضع التنافسي مع تحقيق المرونة للتغير البيئي.

كما أن المنظمة الناجحة يجب أن يكون لديها القدرة على تحقيق واستكشاف الميزة التنافسية مع تضافر الجهود، وأشاروا إلى أن الرشاقة هي النجاح في استكشاف المبادئ التنافسية (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية) من خلال دمج الموارد وإعادة استثمارها من خلال أفضل الممارسات في مجال البيئة الغنية بالمعرفة مع توفير المنتج المناسب في بيئة السوق المتغيرة، وتعرف الرشاقة بانها القدرة على تحديد واستغلال الفرص المتاحة بسرعة أكبر من المنافسين والقيام بها (الحمدان، ٢٠٢٠).

٢/٢- أبعاد الرشاقة التنظيمية Organizational Agility Dimensions

١/٢/٢- رشاقة الاستشعار: Sensing Agility:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب، إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغير البيئي، وتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة. (Park, 2011).

٢/٢/٢ - رشاقة عملية اتخاذ القرار: Decision-making Agility:

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة. وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعينة وتجمع وتراكم وتقوم بهيكله وتقييم المنظمات. وتحديد الفرص والتهديدات والمعلومات المترتبة من مصادر متنوعة لفهم الآثار المترتبة على الأحداث المعينة على أعماله ومن خلال هذه الأنشطة، تحدد المنظمات الفرص والتهديدات (Houghton, Gray & Joshi, 2004).

٣/٢/٢ - رشاقة تطبيق العمل (الممارسة): Acting Agility:

القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط U بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي. (الحيطي، ٢٠١٩). إن الإطار الفلسفي للرشاقة التنظيمية وفي نطاق علاقته بالقدرة التنافسية هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الإلمام بكافة عناصره ومقوماته فضلاً عن تبني أهميته منذ البداية ولذلك تناولته بعض الدراسات العربية الحديثة ومنها:

هدفت دراسة (محمود، ٢٠٢١) التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية، بعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المكافآت والرشاقة التنظيمية، واستناداً إلى هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

استهدفت دراسة (أبراهيم، ٢٠٢١) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة، والتي تم تحديد حجمها (٣٧٧ مفردة)، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من ٦٠٠ من العاملين بكافة وحدات الجامعة، وتمت الإجابة على ٣٣١ قائمة، من بينها ٢٩٥ قائمة صالحة للتحليل (بنسبة ٧٨,٢٪ من حجم العينة). وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلى عددٍ من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، وضرورة سعيهم الجاد نحو تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعة؛ من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المضطربة، وعلى الحد من التهديدات التي تواجهها أو يُمكن أن تواجهها، وعلى استثمار الفرص المتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في البيئة المحيطة في المستقبل.

وسعت دراسة (الزيادي، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، وتحديد تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية. والتعرف على الفروق المعنوية للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية لدى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية. وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، وتم توزيع عدد ٢٧٨ استمارة على مجتمع الدراسة، وخضعت منها ٢٥٥ استمارة للمعالجة الإحصائية، وقد تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، وجود

تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، وبين صوت العاملين والرشاقة التنظيمية، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، ووجود اختلافات معنوية بين المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية وجاءت في صالح الإدارة العليا والوسطى.

هدفت دراسة (نصيره، ٢٠٢١) إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –المسيلة- ومحاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ورفع مستوى الرشاقة من أجل تحسين مستوى القوى العاملة في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة المسيلة-. حيث اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم وتوزيع قوائم الاستبيان التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول استبيان لقياس العدالة التنظيمية، والجزء الثاني استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية، ولجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها، كما اختير عينة بلغ عدد أفرادها (٤٠)، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج Exel وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS، واستثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به ن وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي: - وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة. - وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة. - وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة. - وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

سعت دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٠) الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف العراقية التجارية الخاصة، وقد شمل نشر هذه الدراسة ٤٠ 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 الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية في المصارف التجارية الاهلية في العراق كان مرتفعاً، وان هناك أثر للرشاقة التنظيمية في الحصة السوقية. كما اوصت الدراسة بمراعاة الأساليب الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالنظر إلى القدرات الديناميكية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة واستهدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم وتوزيع قوائم استقصاء التي قُسمت إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (٣٠٢) فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: «تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة»، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين «رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي.

٣- القدرة التنافسية (Competitive capability):

تشير دراسة (Kadir et al.,2018) أن القدرة التنافسية هي قدرة الشركة علي تحسين والحفاظ علي موقعها التنافسي في السوق والبقاء والتفوق ضد منافسيها علي مدي فترة زمنية طويلة. ويري (Kenneth and Tony,2018) القدرة التنافسية تتمثل في مجموعة من العناصر داخل المؤسسة تمكنها من التفوق على المؤسسات المشابهة وتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة بمستويات تفوق المنافسين حيث تتركز تلك العناصر في جوانب تنظيمية او تسويقية او موارد مادية ومالية او تكاليف نشاطها، وتظهر

القدرة التنافسية في ربحية المؤسسة واستمرارها في ظروف المنافسة الشديدة وقدرتها المرنة على مواكبة المتغيرات والابتكار في مجال تخصصها .

و تعرفها دراسة (علي، ٢٠١٨) بأنها الوضع الذي يمكن البنوك من التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن القدرة التنافسية تعبر عن مدي قدرة البنك علي الأداء بصورة يعجز المنافس علي القيام بمثلها أي أن القدرة التنافسية تعد عمليه ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية.

كما تعرف دراسة (الصباغ وآخرون، ٢٠١٨) القدرة التنافسية بأنها قدرة البنوك علي المحافظة علي حصتها في الأسواق المحلية والعالمية والإقليمية، والعمل علي زيادتها، وعلي زيادة أرباحها من خلال التنوع في عملياتها وخدماتها للعملاء، وتطويرها بما يتلأم مع رغبات العملاء علي المستوي المحلي والإقليمي والدولي، وتحقيق عائد مرتفع للمساهمين والمودعين وتحسين دخول العاملين فيها.

علي الرغم من ذلك تناولت دراسة (Nadalipour et al., 2019) تعريف القدرة التنافسية للمنظمات بأنها القدرة علي الإبداع و دمج المنتجات ذات القيمة المضافة التي تجعلها قادرة علي الحفاظ علي مواردها مع الحفاظ علي مكانتها في السوق في ظل وجود منافسين. في حين تري دراسة (Algieri et al., 2018) أن القدرة التنافسية تشير إلي قدرة المنظمة علي حفظ وتحسين وتطوير موقفها وحصتها في السوق مع مرور الوقت ووجود منافسين لها.

ويعرف الباحث القدرة التنافسية علماً أنها كافة الجهود والاجراءات والابتكارات والفعاليات الإدارية والتسويقية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها البنوك التجارية من اجل تحسين نقاط القوة والتغلب علي نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التحديات والتهديدات الخارجية، وذلك من خلال قدرتها على استغلال جميع الموارد البشرية والطبيعية والمعلوماتية للحصول على شريحة أكبر وأكثر اتساعاً للخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء، 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.

١/٣ أبعاد القدرة التنافسية:

١/٣- الإبداع (Innovation) عرفت دراسة (Perez et al. 2017) الإبداع بأنه تقديم فكرة قائمة وتنفيذها بطرق جديدة، والأبداع يشجع علي البحث والاكتشاف وتطوير التجارب التقليدية واعتماد أشكال تنظيمية جديدة، بينما عرفته دراسة (Bolatana et al. 2016) أنه القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح. وبالتالي فإن المنظمات ذات الاستراتيجيات الإبداعية لديها عمليات تقوم بسرعة بتتقيد واختبار الأفكار وتقييمها ومراجعتها من أجل تحسين أداء المنظمة، لذلك تكمن أهمية الإبداع في السعي لمحاولة خلق مساحات تنافسية جديدة ومجالات مميزة، وبالتالي أصبح الإبداع عنصراً هاماً لتبقى المنظمات قادرة على المنافسة (Zarrabi et al., 2013). إن الإبداع الاستراتيجي المستمر في إدارة الأعمال أمر بالغ الأهمية لأي بنك مهما كان نوعها ليس فقط من أجل بقائها، ولكن أيضا لضمان تقدمها بشكل مستمر (Sweeney, 2015).

٢/١/٣- الابتكار: يقصد به عملية خلق الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ (عمر، ٢٠١٧)، أو قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر، ويعتبر متطلباً هاماً لاستمرار المنظمات في ظل زيادة المنافسة والتغير المستمر في أذواق واحتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى قصر دورة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء وبالتالي الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة ومميزة للعملاء (صالح، ٢٠١٩)، في حين تري دراسة (الحارثي، ٢٠١٩) أن الابتكار يعني تجديد وتحديث البرامج والخدمات بما يتلأم مع احتياجات سوق العمل.

تنوعت الدراسات التي تناولت مصطلح القدرة التنافسية، حيث هدفت دراسة (الوحيد وآخرون، ٢٠٢١) التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لشركة أوريدو، للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، واعتمد الباحث على إجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتوزيعها. لمجتمع الموظفين العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة للشركة البحثية، واستخدم طريقة المسح الشامل لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة لعدد (١٠٠) فرد. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء مجال التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية من الموافقة من قبل موظفي شركة أوريدو ووزن نسبي

(٨٠.٥٪) ، وهناك درجة عالية من القبول حول القدرة التنافسية والوزن النسبي (٧٣,٣٪). كما أظهرت علاقة إيجابية إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير المتعمد ، التفكير بالفرصة ، التفكير في الوقت المناسب ، التفكير الشمولي) والقدرات التنافسية للشركة تحت الدراسة ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير بالفرص والتفكير الشمولي في القدرة التنافسية للشركة ، بينما لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المتعمد وفي الوقت المناسب حول قدرتها التنافسية ، كانت أهم توصيات الدراسة: ضرورة اعتماد خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار بما يتماشى مع الظروف المحيطة و التغييرات السريعة من خلال الاستعانة بخبراء استشاريين وخبراء استراتيجيين متخصصين في هذا المجال

هدفت دراسة (بو حبيبة، ٢٠٢٠) إلى تحديد دور تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية لمصانع الحديد والصلب محل الدراسة من خلال تطبيق العديد من التكنولوجيات المختلفة. فالإنتاج الأنظف يساعد المؤسسة الصناعية الحديثة على حماية البيئة دون المساس بقدرتها على الاستثمار ، حيث يساهم هذا النمط في الحد من التلوث البيئي عند المصدر بدلا من معالجته في نهاية الأنبوب، كما أن تكنولوجياته تدعم الكفاءة في استخدام المواد الأولية، المياه، والطاقة وبالتالي المساهمة في خفض التكاليف. فتبني تكنولوجيات الإنتاج الأنظف اليوم يعد أمرا حتميا خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة وذلك بغرض تحسين قدرتها التنافسية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على بعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر أن هذه الأخيرة تقوم بتطبيق تكنولوجيات الإنتاج الأنظف بدء باختيار المواد الأولية الملائمة بيئيا، واستهلاك الطاقة والمياه بعقلانية، تبني تكنولوجيات وعمليات إدارية ذات ضرر أقل على البيئة، تقديم منتج أنظف، و التخلص السليم من النفايات. وعلى الرغم من أن هذه المصانع تتميز بقدرة تنافسية عالية، إلا أن تطبيق تكنولوجيات الإنتاج الأنظف له أثر ضعيف على تحسين هذه القدرة التنافسية.

دراسة (الطويل، ٢٠١٨) إلى تقديم إطار نظري لبيان ماهية نظام الإنتاج المتداخل وبيان أثر تطبيقه على تدعيم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، وإعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي والذي من خلاله يتم بناء فروض البحث، وتم الإعتماد على الدراسة التطبيقية لدراسة الواقع العملي لمنشآت الأعمال الصناعية للوقوف على مدي تطبيقها للنظم الإنتاج الحديثة، ومدي تأثير هذه النظم على الأداء التنظيمي ودعم القدرة التنافسية، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة مشاركة الإدارات المختلفة في الشركات الصناعية المصرية في تنفيذ نظام الإنتاج المتداخل، والعمل بروح الفريق لترجمة الرؤي الإستراتيجية لتلك الشركات وأهدافها التنافسية، وأوصت بضرورة تطبيق وتنفيذ مبادئ نظام الإنتاج المتداخل بنجاح مما يؤدي إلى تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلي العملاء والعمل على إرضائهم، وبالتالي تحسين قدرة المنشآت التنافسية مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية أفضل.

وهدفت دراسة (عبيد، ٢٠١٨) إلى بيان أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية والذي تم تطبيقه في شركة مصافي الوسط التابعة للدولة العراق، كما يهدف البحث إلى تشخيص وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات التصنيع الفعال والقدرة التنافسية على مستوي الأبعاد، وطبق البحث على عينة مكونة من (١٠٠) مدير تنفيذي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات كان أبرزها تأثير مكونات التصنيع الفعال بشكل إيجابي في القدرة التنافسية وبدلالة معنوية كبيرة، فضلا عن ترابط مكونات التصنيع الفعال بشكل منفرد وإجمالي وبدلالة معنوية عالية مع القدرة التنافسية وأبعادها، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة نشر مفاهيم مكونات التصنيع الفعال وما يتضمنه من إستراتيجيات وأساليب بين الأفراد العاملين وفي كافة المستويات الإدارية لتعزيز القدرة التنافسية للشركة والإرتقاء بمستواها.

وأظهرت نتائج دراسات (Ranjith , 2016; Margarida , et al, 2018) انه من المهم للمؤسسات أن تكون لديها رؤية استراتيجية لأجل تحقيق التحول المناسب لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لديها، بحيث تركز تلك الرؤية الخاصة بالقدرة التنافسية على عنصر استدامة والتفوق (Tammy et al., 2018) وذلك لضمان الاستمرار في المجال وتقديم الخدمات والمنتجات الملائمة لطبيعة الأسواق والمنافسة والحرص على تقديم الأداء

الابتكاري والمزايا والخصائص المتفردة في منتجاتها او خدماتها بشكل يتفوق على المنافسين، وبذلك نجد هنا أن جوهر القدرة التنافسية للمؤسسة يركز على بعدى الاستدامة والتفوق. كما اتضح من نتائج دراسات (Sakda,2017) (Elena and Silvia,2016) أن القدرة التنافسية تتطلب من المنظمة أن توجد إطار تنظيميا مناسبة يمكن من تطوير القدرات والمهارات الفردية حيث تسهم الموارد البشرية بشكل مباشر في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة والتي تعتمد بشكل كبير على مهارات وكفاءات العاملين، أن القدرة التنافسية ترتبط بعدة عناصر مهمة الأنشطة التسويق والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات لعملائها حيث تستطيع المؤسسة أن تبني قدرتها التنافسية في ضوء احد او جميع تلك العناصر بشكل يميزها عن الاخرين.

٤- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية

سعت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) إلى تحديد دور الرشاقة التنظيمية في تحسين القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري، وقد هدفت هذه البحث إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به وتحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة الرشيقة وكذلك دراسة المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية ومنها اتباع أساليب تشاركية حديثة في القيادة بالمؤسسات التعليمية، وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمؤسسات التعليمية. استهدفت دراسة (أندراوس، ٢٠١٦) البحث عن أثر استعمال آليات الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة المنتجات من خلال تقليل الهدر أو الحد منه والتي تعد السبب الرئيس لعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية وانخفاض القدرة التنافسية وكذلك الكشف عن اثر الرشاقة التنظيمية في مواكبة اتجاهات السوق المتجددة والتي ستعكس بالمحصلة النهائية بشكل ايجابي في تحسين جودة الانتاج والمنافسة كما هدف البحث الى وضع اليات واجراءات محددة نسبيا للتأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية في الشركة محل البحث، وطبق البحث في شركة النعمان العامة واختير قسم الصناعات البلاستيكية كعينة للبحث، وقد أكدت نتائج البحث امتلاك الشركة آليات تنظيمية ليست بالمستوى المطلوب، تم تحسين واجراء بعض التغييرات الايجابية عليها، مما ادى الى تقليل نسب المعيب في منتجات عينة البحث، وتحسين مستوى الجودة، وزيادة قدرتها التنافسية فضلا عن زيادة معدلات رضا العميل الخارجي وأن الشركة حققت جانبا من آليات الرشاقة التنظيمية وقد أوصى البحث باعتماد الشركة الأنموذج المفاهيمي المقترح من أجل ضمان تلبية متطلبات العملاء المتجددة، والاستجابة السريعة للتغييرات الداخلية والخارجية.

٥- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية لدي العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الرشاقة التنظيمية، والقدرة التنافسية بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٩٧) عضو من العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على الإدراك الكافي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة ما يلي:

- جاء بعد (الرشاقة التكنولوجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٤)، وقد يرجع ذلك إلى سعي البنوك محل الدراسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير البنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا، تلاه بعد (رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٢) وقد يعود ذلك إلى وعي إدارة البنك بأهمية الحساسية للتغييرات المحيطة بها ودقة التوافق والتوقع لها، ثم بعد (رشاقة الممارسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٢) فتبني رشاقة الممارسة ونشرها داخل البنك أمر هام لنجاحها وتحقيق أهدافها، ثم جاء بعد (تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,١٩) وقد يرجع ذلك لسعي البنوك إلى مشاركة أفرادها في وضع خطط وقرارات وتنفيذ أنشطتها المختلفة، ثم جاء بعد

(المرونة التنظيمية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,١٧) وذلك لوعي البنك بضرورة تكيفها مع التغيرات المحيطة من خلال الاستجابة والانسجام بمرونة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين منها.

- تلاه بعد (السرعة في الأداء) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,١٥)، ثم في المرتبة السابعة والأخيرة بعد (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وقد يرجع ذلك إلى قناعة البنك بأن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يساعد على تدارك المشكلات قبل أن تتفاقم، ويستدل من ذلك إجماع عينة البحث – باختلاف درجاتهم العلمية وتخصصاتهم- على أن البنوك – محل البحث- تمارس الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى قصور المعرفة بها نظراً لحدائث المدخل ومحدودية مفاهيمها وقلة الدراسات التي تناولتها خاصة في المؤسسات المصرفية، أو محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة الرشاقة التنظيمية داخل أقسام وإدارات البنك، أو بسبب الرغبة في الاستمرار على الأساليب التقليدية في أداء العمليات والأنشطة المختلفة داخل البنك، أو بسبب مقاومة بعض أعضاء المجتمع البنكي لممارسة التغيير.

ويتضح من النتائج السابقة أن الدرجة الكلية لمستوى تحقق ابعاد الدراسة بالبنوك التجارية الكويتية بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨) بانحراف معياري (٠,٥٦) وبنسبة مئوية قدرها (٧٣٪)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٠٦-٢,٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها على النحو التالي:

- كما أظهرت نتائج البحث الاستطلاعية أن القدرة التنافسية للبنك تستند إلى معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال، وهذه المعايير تمثل الرشاقة التنظيمية حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى.

كما توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن البنوك التجارية بدولة الكويت تواجه مجموعة من الظواهر والمشكلات تتمثل كما يلي: -

- 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 ستفرضه، أما حالياً ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وبزيادة المنافسة فإن 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 المبذولة. (العزي، 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 الوظيفي 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 متواصلًا 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 فإن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرقابة هي التغيير (Essila, Jean C. 2019). كما طبيعة الأداء البنكي تتسم بالعمق وكثرة الاجراءات المترابطة، فأداها يتسم بالتكامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، كما أن الأداء الداخلي لا يرتبط ارتباطاً فعلياً وثيق 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.

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 الرقابة 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 على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:
- 1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت؟
 - 2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة عملية اتخاذ القرار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت؟
 - 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة التطبيق) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت؟

6- أهداف البحث:

- يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
1. تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.
 2. تحديد نوع وقوة التأثير بين الرقابة التنظيمية (رقابة عملية اتخاذ القرار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.
 3. تحديد نوع وقوة التأثير بين الرقابة التنظيمية (رقابة التطبيق) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.

7- أهمية البحث:

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

8- فروض البحث:

1. ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.
2. ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة عملية اتخاذ القرار) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.
3. ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (رقابة التطبيق) والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت.

٩- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، إعتد الباحث علي دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:
١/٩- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة الكنتيبيبة 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، إعتد الباحث علي عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.
٢/٩- 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.

١٠- حدود البحث: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

١. الحدود البشرية: العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.
٢. الحدود المكانيّة: البنوك التجارية بدولة الكويت.
٣. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة (٢٠١٨-٢٠١٩).
٤. الحدود العلمية: تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والقدرة التنافسية وكيفية قياسهما في البنوك التجارية بدولة الكويت.

٣/٩- مجتمع البحث:

ولقد قدر مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية — ٨٤٦٨ موظف وموظفة ينتمون إلى 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 = ٣٦٧ × ٣٠%
بنك الخليج	٢٠٦٧	٢٥%	٩٢ = ٣٦٧ × ٢٥%
البنك التجاري	١٦٨٤	٢٠%	٧٣ = ٣٦٧ × ٢٠%
بنك برقان	١٠٣٧	١٢%	٤٤ = ٣٦٧ × ١٢%
بنك الأهلي الكويتي	١١٣٠	١٣%	٤٨ = ٣٦٧ × ١٣%
الإجمالي	٨٤٦٨	١٠٠%	٣٦٧ = ٣٦٧ × ١٠٠%

١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

١/١٠- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

(ت) **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:

(ث) **قياس الرشاقة التنظيمية:** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها – علي حد علم الباحث – لقياس الرشاقة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالرشاقة 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 (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة تطبيق العمل).

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

(ج) **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، إتمد 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 (الإبداع – الابتكار).

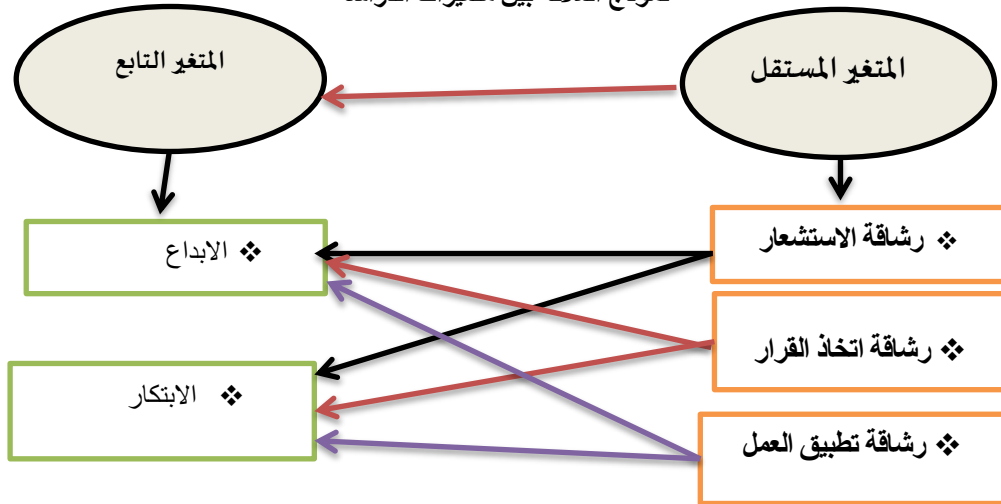
ولقياس أبعاد القدرة التنافسية تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 30 عبارة (15 عبارات لقياس بعد الإبداع، و15 عبارات لقياس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

وبناءً علي ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، القدرة التنافسية)، ومن خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

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) وبرنامج (AMOS Version 23) كما يأتي:

١/١١ - 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 الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدام هذا الأسلوب هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، وكل من أبعاد القدرة التنافسية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الابداع - الابتكار) على حده.

(ج) نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures المعروف اختصاراً (AMOS) لاختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته. وقد اختبرت المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة ٩٥٪.

٢/١١ - الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض البحث:

إعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على اختبار F-Test، واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار حيث تمثلت هذه المؤشرات في (مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي Root Mean Square Residual (RMR).

١٢ - التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:
١/١٢ - التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس: يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية، وأبعاد القدرة التنافسية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، وبينه وباقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)
تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الرشاقة التنظيمية
باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
رشاقة الاستشعار	3	.958
رشاقة اتخاذ القرار	5	.935
رشاقة تطبيق العمل	7	.927
المقياس الكلي الرشاقة التنظيمية	15	.876

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بدولة الكويت حيث أن معامل ألفا لمقياس الرشاقة التنظيمية ككل يساوي 0.876.

أما بالنسبة لمقياس القدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات القدرة التنافسية باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)
تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس القدرة التنافسية
باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الابداع	14	.962
الابتكار	16	.970
المقياس الكلي القدرة التنافسية	30	.982

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القدرة التنافسية ككل يساوي 0.982، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس القدرة التنافسية بالبنوك التجارية بدولة الكويت.

١٣ - مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

١٣/١ - علاقة الارتباط بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية بالبنوك التجارية بدولة الكويت
الفرض العدم: ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) كما يلي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن

العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد القدرة التنافسية.

جدول رقم (3)
مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة تطبيق العمل	الرشاقة التنظيمية	الابداع	الابتكار	القدرة التنافسية
رشاقة الاستشعار	.454**	.250**	.810**	.547**	.551**	.571**
رشاقة اتخاذ القرار	1	.714**	.841**	.765**	.732**	.778**
رشاقة تطبيق العمل		1	.733**	.643**	.564**	.627**
الرشاقة التنظيمية			1	.792**	.756**	.804**
الابداع				1	.851**	.961**
الابتكار					1	.963**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ . ن=٣٦٧ مفردة.

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع أبعاد متغيرات الدراسة ما يلي:

- ١- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين .250**، .841** وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 - ٢- كما أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ٠.٤٥٤ .
 - ٣- كما أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة تطبيق العمل وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة تطبيق العمل ٠.٢٥٠ .
 - ٤- كما اتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي القدرة التنافسية، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٤٧، ٠.٥٥١ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 - ٥- كما اتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي الابداع والابتكار، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٨٥١، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 - ٦- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والابداع، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٤٧، ٠.٧٦٥ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 - ٧- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والابتكار، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٥١، ٠.٧٣٢ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 - ٨- وأيضاً هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٥٧١، ٠.٧٧٨ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من الرشاقة التنظيمية علي القدرة التنافسية، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية علي القدرة التنافسية متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.
- ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير كل من الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية، إلا أن الحكم بمدى تأثير الرشاقة التنظيمية في التغيير التنظيمي متروك لنتائج تحليل الانحدار المتعدد.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر مصفوفة الارتباط البسيط أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ و ٠,٠٠٥ وفقاً لاختبار ف t-Test بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية.

٢/١٣ - العلاقة التأثيرية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (بشكل اجمالي) بالبنوك التجارية بدولة الكويت

يسعي هذا الجزء إلي الإجابة علي السؤال لهذا واختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذا البحث والذي ينص علي:

الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (بشكل اجمالي) لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. **الفرض البديل:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (بشكل اجمالي) لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis. يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت كمتغيرات مستقلة، والقدرة التنافسية كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة في علاقتها بالقدرة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، الذي ينص علي:

جدول رقم (4)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

القدرة التنافسية			الرشاقة التنظيمية
معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.326	0.571	***.292	رشاقة الاستشعار
0.605	0.778	.509***	رشاقة اتخاذ القرار
0.393	0.627	.190***	رشاقة تطبيق العمل
	.826		معامل الارتباط R
	.682		معامل التحديد R ²
	259.098		قيمة ف (F) المحسوبة
	2,2408		قيمة ف (F) الجدولية
	363-3		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوي الدلالة الإحصائية

ومن خلال الجدول السابق يتضح النتائج الآتية:

- بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة وبين القدرة التنافسية في تلك البنوك (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٨٢,٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R2 (٦٨,٢٪)، وبلغت قيمة F المحسوبة (259.098)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠).
- سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا: حيث ان المتغير الأكثر تأثيراً هو رشاقة اتخاذ القرار وقيمة لمعامل الانحدار تساوي ٠,٥٠٩ بمعنوية ٠,٠٠٠، اقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني رشاقة الاستشعار بقيمة معامل انحدار ٠,٢٩٢ بمعنوية تساوي ٠,٠٠٠، اقل من ٠,٠٥، والمركز الثالث رشاقة تطبيق العمل بقيمة معامل انحدار ٠,١٩٠ بمعنوية ٠,٠٠٠، اقل من ٠,٠٥.

■ نوع وقوة العلاقة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وبين القدرة التنافسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية للعاملين في الجهاز الإداري بالبنوك التجارية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨,٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام البنوك محل الدراسة بالرشاقة التنظيمية زاد ذلك من القدرة التنافسية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالبنوك التجارية.
- إن الرشاقة التنظيمية في البنوك محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٦٨,٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R2) من التباين الكلي في القدرة التنافسية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالبنوك التجارية.
- الأهمية النسبية لمتغيرات القدرة التنافسية:

بناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم نستنتج أن:

- متغيرات الرشاقة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين القدرة التنافسية في البنوك محل الدراسة. وهذا يعني أن البنوك يمكنها دعم وتعزيز القدرة التنافسية من خلال زيادة الرشاقة التنظيمية من خلال توفير الالتزام المستمر الداعم الذي يساعد على التغيير ورشاقة الاستشعار، وأيضاً من خلال رفع مستوى رشاقة تطبيق العمل لدى العاملين بالبنوك التجارية.

- وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (بشكل اجمالي) لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. و تم قبول الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية (بشكل اجمالي) لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. ، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ و ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف F-Test بين متغيرات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية بشكل اجمالي كمتغير تابع.

٢- تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية على ابعاد القدرة التنافسية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

- يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة و لكل بُعد من ابعاد القدرة التنافسية على حدة في نموذج رياضي واحد، من خلال القدرة التنافسية كمتغير تابع ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)، وهو أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه:

- فرض العدم القائل " الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. وتم قبول الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط

ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي: مؤشر جودة المطابقة **Goodness of Fit Index (GFI)**: يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. مؤشر المطابقة المقارن **Comparative Fit Index (CFI)**: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. مؤشر الجذر التربيعي للبواقي **Root Mean Residual (RMR)**: حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج نموذج AMOS العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد القدرة التنافسية كمتغير تابع:

جدول رقم (5)

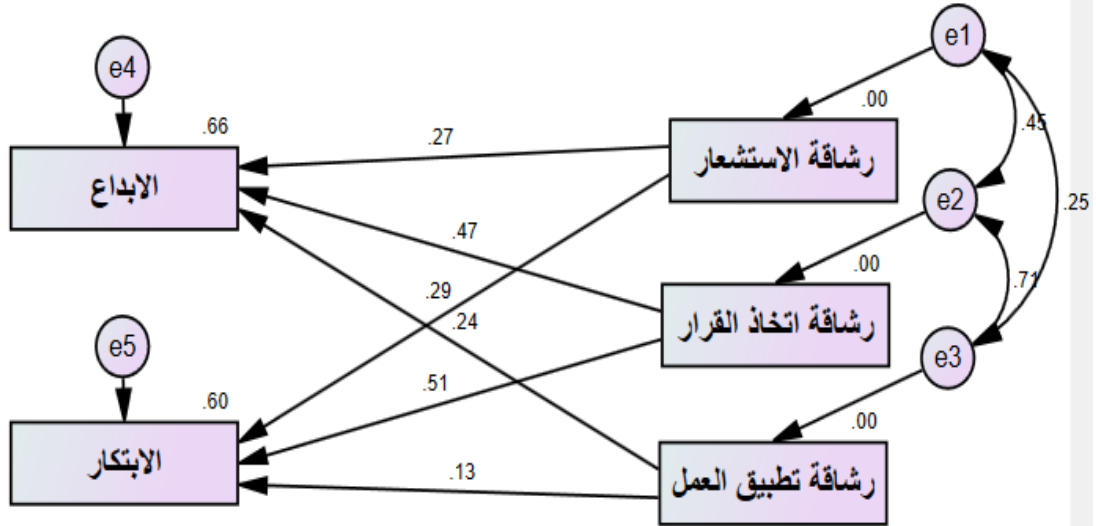
نتائج نموذج AMOS لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد القدرة التنافسية كمتغير تابع

المتغير التابع (R ²)	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta
الابداع (0.633)	رشاقة الاستشعار	0.223	0.028	7.984	***	0.274
	رشاقة اتخاذ القرار	0.677	0.068	9.896	***	0.47
	رشاقة تطبيق العمل	0.311	0.057	5.463	***	0.239
الابتكار (0.604)	رشاقة الاستشعار	0.241	0.031	7.742	***	0.288
	رشاقة اتخاذ القرار	0.756	0.076	9.904	***	0.509
	رشاقة تطبيق العمل	0.173	0.063	2.724	0.006	0.129

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23 * تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile-Bootstrap Confidence عند درجة ثقة ٩٥٪

ويوضح الشكل رقم (٢/٤) العلاقة المقترحة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد من خلال القدرة التنافسية كمتغير تابع وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (١٨/٤) والشكل رقم (٢/٤) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية: - توجد هناك درجة توافق بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.972%، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.961%، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) 0.027، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات، حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.

شكل رقم (٢/٤) النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية وباستخدام برنامج AMOS



جدول رقم (١٩/٤) مؤشرات المطابقة الخاصة للعلاقات بين أبعاد الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية وباستخدام برنامج AMOS

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	قيمة كاي (Chi - Squarer)	٣,٢١٣
٢	درجات الحرية (DF)	١
٣	P.Value	٠,٠٠,٠٧٣١
٤	مؤشر المطابقة المقارن (Comprative Fit Index (CFI)	٠,٩٦١
٥	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٦٧
٦	مؤشر حسن المطابقة (Goodnees of Fit Index (GFI)	٠,٩٧٢
٧	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب (RMSEA)	٠,٠٣٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تفسير بيانات النموذج { شكل رقم (٢/٤) }:

يمثل شكل رقم (٢/٤) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات:

المتغيرات المشاهدة: وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع ابعاد القدرة التنافسية:

المتغيرات خارج القياس: هي متغيرات تمثل معامل الخطأ في القياس (e). أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٢/٤) والبيانات الموضحة بالجدول (١٠)، والتي تبين معالم مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها، والتأثيرات المعيارية بين هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تأثير المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابداع

- يتضح من الجدول رقم (١٦٤) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.633) لأبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابداع
- معلمة المسار بين "رشاقة الاستشعار" و"الابداع" = 0.274 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة اتخاذ القرار" و"الابداع" = 0.47 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة تطبيق العمل" و"الابداع" = 0.2399 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

ثانياً: تأثير المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابتكار

- يتضح من الجدول رقم (١٩٤) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.604) لإبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابتكار
- معلمة المسار بين "رشاقة الاستشعار" و"الابتكار" = 0.288 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة اتخاذ القرار" و"الابتكار" = 0.509 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة تطبيق العمل" و"الابتكار" = 0.129 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل "الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. وتم قبول الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج المعادلات الهيكلية أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ بين ابعاد الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل و ابعاد القدرة التنافسية كمتغير تابع.

١٤ - 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:

١/١٤ - نتائج تتعلق بالرشاقة التنظيمية

- ١- 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 (٣,٦٣٩) بانحراف معياري (٠,٦٢٢). ويعتبر مستوى إدراك العاملين لبعاد رشاقة الاستشعار بالبنوك التجارية بدولة الكويت متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة

الاستشعار (٢,٦٩٩) بانحراف معياري (١,٣٥٤). ومستوى إدراك العاملين لبعء رشاقة اتخاذ القرار بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة اتخاذ القرار (٤,١١٢) بانحراف معياري (٠,٧٩٢). ومستوى إدراك العاملين لبعء رشاقة تطبيق العمل بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة تطبيق العمل (٤,١٠٧) بانحراف معياري (٠,٦٩٧).

٢- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية وبعضها البعض والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل).

٢/١٤ - نتائج تتعلق بالقدرة التنافسية

١- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للقدرة التنافسية، أن وجود ابتكار و ابداع 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 الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,١٦٨) وانحراف معياري (١,٠٧٤)، وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة.

٢- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الاثنتين للقدرة التنافسية وبعضها البعض والمتمثلة في (الإبداع، الابتكار).

٣/١٤ - نتائج تتعلق بالعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع جميع أبعاد القدرة التنافسية والمتمثلة في (الإبداع، الابتكار)، وهذه العلاقة طردية.

٢. يوجد ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع القدرة التنافسية بشكل اجمالي، وهذه العلاقة طردية قوية. وهذا يعني أن البنوك يمكنها رفع مستوي القدرة التنافسية من خلال تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية وتنميته لدي العاملين.

٣. يوجد ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع أبعاد القدرة التنافسية والمتمثلة في (الإبداع، الابتكار)، وهذه العلاقة طردية، حيث كلما زاد الاهتمام بابعاد الرشاقة التنظيمية من جانب البنوك التجارية محل الدراسة سترفع من مستوي القدرة التنافسية لدي العاملين بتلك البنوك. وهذا يعني أن البنوك يمكنها رفع مستوي القدرة التنافسية من خلال تطبيق الرشاقة التنظيمية وتنميته لدي العاملين.

وتعرض الباحث من خلال رقم (١١) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة الاختبار كما يأتي:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
١	الفرض الاول: ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.	اختبار ت (T-TEST)، المصاحبين لأسلوب الارتباط البسيط (بيرسون)	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٢	الفرض الثاني: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.	اختبار ت (T-TEST)، واختبار ف (F-TEST)، المصاحبين لأسلوب الارتباط والانحدار المتعدد	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل	اختبار (CR)، اختبارات جودة المطابقة (fit model)، المصاحبين لأسلوب النماذج المعادلات الهيكلية	الفرض الثالث: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد القدرة التنافسية لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.	٣
--	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحث.

١٥- 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 بشكاوى 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.

2- 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 بحيث يعرض الباحث في هذا الجزء عمل لتنفيذ التوصيات والجهات المسؤولة عن تنفيذها وآليات تنفيذها، وذلك من خلال الجدول الآتية:

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة وذلك من خلال الجدول التالي:

خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة
التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة وآليات التنفيذ

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية	النتيجة
-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية	ربط معدل انجاز الأداء عن طريق تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بالمكافآت وتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، ونشر ثقافة الرقابة التنظيمية في كل المستويات الإدارية الموجودة في البنوك محل الدراسة.	لا بد من اهتمام المسؤولين بتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، والتي تعزز القدرات التنافسية للبنوك التجارية الكويتية.	١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية.
-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية	عمل ندوات ودورات تدريبية للتعريف بأبعاد الرقابة التنظيمية وكيفية تطبيقها لتدعيم القدرة التنافسية بأبعادها.	-اهتمام الإدارة العليا بتنمية سرعة اتخاذ القرار وتنمية القدرة على تحمل المخاطرة، وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين بالبنوك الكويتية.	٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية ببعديها (الإبداع والابتكار).
-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية	مقارنة بين البنوك التي تطبق رقابة الاستشعار والنتائج المترتبة عليها سواء كانت بنوك عربية أو أجنبية وذلك للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم المزايا التنافسية بالبنوك محل الدراسة.	زيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في تطبيق رقابة الاستشعار لتحقيق القدرة التنافسية للبنك في كل المستويات الإدارية داخل البنك.	٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رقابة الاستشعار والقدرة التنافسية.
-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية	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.	زيادة الاهتمام بعملية دعم واتخاذ القرار ودعمها نظراً لفائدتها في البنوك محل الدراسة والتي تعزز بدورها القدرات التنافسية في جميع المستويات الإدارية داخل البنك.	٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رقابة اتخاذ القرار والقدرة التنافسية.
-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية	مقارنة رقابة تطبيق العمل والسهولة في أداء المهام للبنوك محل الدراسة بالممارسات والنتائج للبنوك الأخرى سواء كانت عربية أو أجنبية للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم القدرات التنافسية بالبنوك محل الدراسة.	زيادة الاهتمام بالجوانب الخاصة برقابة تطبيق العمل ودعمها نظراً لفائدتها في البنوك محل الدراسة والتي تعزز بدورها القدرة التنافسية في جميع المستويات الإدارية داخل البنك.	٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رقابة تطبيق العمل والقدرة التنافسية.

١٦ - البحوث المستقبلية

علي الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة الرقابة التنظيمية وأثره علي القدرة التنافسية بالتطبيق علي العاملين بالبنوك التجارية بدولة 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:

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

١٧- المراجع

١/١٧- المراجع العربية:

١. ابراهيم، أحمد إبراهيم موسي. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة - جامعة المنوفية، المجلد ٤١، العدد الأول.
٢. أحمد، محمد درع، مالك النعيم، حمد النيل & مجدي محمد. (٢٠٢٠). أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية" دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاهلية في العراق". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد الثاني.
٣. أحمد، محمد عبد العزيز سيد، أبو العنين، رانيا السيد إبراهيم (٢٠٢٠). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق- جامعة قناة السويس، المجلد ١٩، العدد ٢.
٤. أحمد، محمد عبد العزيز سيد، أبو العنين، رانيا السيد إبراهيم (٢٠٢٠). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق- جامعة قناة السويس، المجلد ١٩، العدد ٢.
٥. بن قنة سعيدة & قويسى نصيرة. (٢٠٢١). (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، Doctoral dissertation) -جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
٦. بوحبيبة، إلهام (٢٠٢٠). دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر. (Doctoral dissertation).
٧. الحارثي، سعود عبد الجبار، (٢٠١٩) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد ٦٦.
٨. الزبادي، مها عادل. (٢٠٢١). أثر الذكاء الثقافي و صوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، معهد أكتوبر العالي للهندسة.
٩. صالح، محمد أحمد محمد، (٢٠١٩) مدخل محاسبي مقترح للتكامل بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ونظرية القيود ترشيداً للأداء الاستراتيجي بالمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
١٠. الصباغ، شوقي محمد، عمارة، أمجد، منصور، معن حسين (٢٠١٨)، دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول.
١١. الطويل، سحر صبحي محمد موسى (٢٠١٨)، أثر تطبيق فلسفة الإنتاج المتداخل على تدعيم القدرة التنافسية في الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد الأول.
١٢. عبد الصمد، خديجة يحي (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة- جامعة عين شمس، العدد الثاني
١٣. عبيد، مياسم جاسم، خليل، أريج أسعد (٢٠١٨)، أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية لإدارة الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد المائة وستة عشر.
١٤. عمر، أميره محمد أحمد، (٢٠١٧) دور الابتكار في دعم التميز التنافسي للمنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد ٣.
١٥. غنيم، منال أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية علي الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة- جامعة مدينة السادات، المجلد الخامس، العدد الاول

١٦. محمود، مي مرعي كامل (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة فرع جامعة الأزهر، المجلد ٤١، العدد الأول.
١٧. النشيلي، دينا (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة فرع جامعة الأزهر، المجلد ٤٠، العدد الثالث.
١٨. الوحيددي، احمد نافذ، و ألغا، و فيق حممي، عابدين، إبراهيم عبد (٢٠٢١). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة حالة عمى شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر - غزة، المجلد ٢٢، العدد ١.
- ٢/١٧ - المراجع الأجنبية:

1. Algieri, B., Aquino, A. and Succurro, M. (2018), "International competitive advantages in tourism: an eclectic view", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 25, pp. 41-52
2. Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkhan, L., & Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 746-755.
3. David, F., (2009). *Strategic Management- Concepts and Cases*, 12th ed., Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. P. 46.
4. Elena, G., & Silvia, A. (2016). Framing the Competitive Behaviors of Niche Players: The Electric Vehicle Business Ecosystem Perspective. *Social and Behavioral Sciences*, 221 (7) 342-351.
5. Hill, C. and Jones, G., (2009). *Strategic Management, An Integrated approach*, 13th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
6. Kadir, A. R. A., Aminallah, A., Ibrahim, A., Sulaiman, J., Yusoff, M. F. M., Idris, M. M., ... & Malek, Z. A. (2018). The Influence of Intellectual Capital and Corporate Entrepreneurship Towards Small and Medium Enterprises' (SMEs) Sustainable Competitive Advantage: Building a Conceptual Framework. In *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* (pp. 67-77). Springer, Singapore.
7. Kenneth, A. Y., & Tony, W. T. (2018). Competitive pressure on the rate and scope of innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150 (June), 162-181.
8. Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6-7), 408-422.
9. Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the relationship of information technology and organizational agility: a meta-analysis.
10. Margarida, A. N.; Lisa, R.; Charles, A. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study *Tourism Management*, 64 (February), 324-334.

11. Markos, S., and Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12.
12. McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
13. Nadalipour, Z., Khoshkhoo, M. H. I., & Eftekhari, A. R. (2019). An integrated model of destination sustainable competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
14. Park, Y., (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies, Doctor Dissertation.
15. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation, p24
16. Perez, G., Popadiuk, S., & Cesar, A. M. R. V. C. (2017). Internal factors that favor the adoption of technological innovation defined by information systems: a study of the electronic health record. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 67-78.
17. Ranjith, V. K. (2016) Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37, 203-207
18. 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.
19. 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.
20. Sakda, S. (2017). Multi-level factors affecting firm competitiveness in ASEAN region of small and medium enterprises of Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 4 (October), 225-238
21. Sherehiy, B., (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.
22. Sherehiy, B., (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.
23. Stevenson. William, J: "Production: Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p. 4.

24. Sweeney, S. L. (2015). How Innovative Strategies Can Impact Fiscal Strength: Supporting A Culture Of Innovation In Small Colleges . proquest
25. Tammy, D.; Zvi, D.; Dawit, Z. (2018). Competitive facility location with random attractiveness Short communication Operations Research Letters, 46(3), 312-317
26. Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. August 18th Conference on Business Informatics. IEEE, 64-73.
27. Warr, P., and Inceoglu, I., (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 17, No. 2, 129-138.
28. Zain, M., Rose. R., Abdullah, I., and Masrom, M., (2005). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia, Information & Management 42, 829–839.
29. Zarrabi, F., Poursadegh, N., & Jafarvand, S. (2013). Alignment between innovation strategy and outcomes . Procedia-Social and Behavioral Sciences, 75, 18-24