

**تقييم اتجاهات العاملين في البنوك التجارية نحو الرشاقة
التنظيمية و القدرة التنافسية
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)**

**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 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 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 لابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الابداع، والابتكار) راجع الى 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 مستوى 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.

1- مقدمة:

تعتبر الرقابة 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 الرقابة 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. (الفييه، 2018).

كما تعتبر الرقابة 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 وانفتاح الأسواق وهذا هو السبب الذي يكمن وراء طلب الرقابة التنظيمية (القريشي، 2017).

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، 2013).

ويرى الباحث أن الفجوة البحثية التي استندت عليها الدراسة الحالية في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة في تقييم اتجاهات العاملين نحو الرقابة 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.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل الإطار النظري، مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة القدرة التنافسية، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية، وذلك علي النحو الآتي:

1/2- الرقابة التنظيمية (Organizational Agility)

تعرف الرقابة 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 العملاء 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 التغيرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات، 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، 2020).

إن الإطار الفلسفي للرقابة 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:

دراسة (عبدالصمد 2021) التي استهدفت دراسة العلاقة بين الرقابة 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 ان مستوى الرضاقة التنظيمية في البنوك محل الدراسة مرتفع نسبيا، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرضاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا في رضا العميل هو بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقا لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

استهدفت دراسة (عمر، 2020) تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرضاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرضاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة 97%، وبمتوسط حسابي بلغ 82.2%، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرضاقة 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 للتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيدا 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، 2020) إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرضاقة التنظيمية (رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار، رضاقة الممارسة)، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة، الابتعاات المستمرة) في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر ابعاد الرضاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل البحث، وقد أشارت نتائج البحث أن المستوى العام للرضاقة التنظيمية جاء متوسطا وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعا، كما أوضحت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثيرات لرضاقة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعاده، مع استثناء بُعد رضاقة الاستشعار فلم تظهر أي أثر على الأداء الاستراتيجي، وأخيرا طرحت البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الاهتمام بالرضاقة التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالشركة محل البحث.

سعت دراسة (صبر وآخرون، 2020) إلى تشخيص مستوى انعكاس الرضاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة العملاء وذلك عن طريق تقديم اطار فكري بخصوص متغيرات البحث معززا بالجانب التطبيقي، وتوصل البحث إلى استنتاجات محددة من وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرضاقة التنظيمية في سلوك مواطنة العملاء في مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلا عف وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرضاقة التنظيمية بأبعاده.

واستهدفت دراسة (النشيلي، 2020) فحص العلاقة بين متغيرات الرضاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها تؤثر أبعاد الرضاقة التنظيمية (رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل البحث، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رضاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (العنزي، 2018) إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرضاقة التنظيمية من خلال الابداع الاداري في الادارة العامة للجمارك في الكويت، وتوصلت البحث إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرضاقة التنظيمية في الادارة العامة للجمارك في الكويت، كما أن هنالك أثر لتنوع القوى العاملة في الابداع الاداري في الادارة العامة للجمارك في الكويت، وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرضاقة التنظيمية من خلال الابداع الإداري كتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

واستهدفت دراسة (الحنيطي، 2018) بيان أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية، وقد انتهت البحث في نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذات - الدافعية - التعاطف - المهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ورشاقة أعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية وفي ضوء هذه النتيجة أوصت البحث بضرورة التوعية بأهمية استغلال الذكاء العاطفي بأبعاده المحددة في المحافظة على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية وتطويرها كأحد أهم محاور التميز وضرورة إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الذكاء العاطفي عند العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأهميته في تحقيق التميز والتفرد للمجموعة.

وقام (السوايعير، 2017) بدراسة الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، توصلت 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 والرشاقة في البنوك التجارية وأوصت البحث بالاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقدرات الخاصة لما لها من أهمية تنعكس على الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية ونشر ثقافة ذكاء الأعمال وادراجها ضمن استراتيجيات البنوك التجارية.

واستهدفت دراسة (عبد الوهاب، 2017) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال تحديد الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في ظل الأدبيات الإدارة المعاصرة والبحث في إمكانية تحسين الأداء الإداري باستخدام الرشاقة التنظيمية فضلاً عن بحث واقع الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جازان، وتوصلت البحث الي أن درجة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة وان الكليات ذات الطبيعة العملية أقدر علي تطبيق الرشاقة التنظيمية واخيراً يأتي التصور المقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية مستنداً الي أبعاد المنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية لاستخدام الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء الإداري بكليات الجامعة.

وسعت دراسة (الصباح، 2017) إلى التعرف الى أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، وتوصلت البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع في حل المشكلات في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة المهنية في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأقلم مع ضغوط العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتعلم مهارات العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة (Nafei، 2016) تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (الرشاقة الاستشعارية، رشاقة صناعة القرار ورشاقة الأداء) ودورها كافة في تعزيز النجاح التنظيمي المؤسسي، وانتهت البحث في نتائجها الي موافقة أفراد البحث على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام التشغيل الخاص بالعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية بمصر وأكدت النتائج كذلك على حاجة المنظمات لممارسة الرشاقة 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، 2015) 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 واثراها 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، 2014) 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 العاملین 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.

2/2- 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، 2016). 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، 2015). 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.

2/2-1 أبعاد القدرة التنافسية:

2/2-1/1 - الإبداع (Innovation): تتوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فمثلاً 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 الموهبة 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، 2020). و تري دراسة (إسماعيل، 2019) أن الإبداع مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار والدراسات غير المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات الإدارية.

2/2-1/2 - الابتكار (creativity): يقصد بالابتكار قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر، ويعتبر متطلب هامة لاستمرار المنشآت في ظل زيادة المنافسة والتغير المستمر في أذواق واحتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى قصر دورة التصنيع للمنتجات الحالية وبالتالي الحاجة إلى منتجات جديدة (صالح، 2019)، في حين تري دراسة (الحارثي، 2019) أن الابتكار يعني تجديد وتحديث البرامج

والخدمات بما يتألم مع احتياجات سوق العمل، وسعت دراسة (الرميدي، 2019) إلي التعرف علي 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 علي عينة عشوائية بلغت 291 مفردة وقد توصلت البحث إلي 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، 2017) بيان الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية ، وقد توصلت البحث إلي 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 (الشمري، 2017) تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية، توصلت البحث إلي وجود أثر ذو دلالة احصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، وتوصلت البحث الي 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، 2014) البحث في مدي فعالية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف خدمات قطاع البنوك التجارية في مصر لدعم القدرة التنافسية، مع الحفاظ علي جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع ، وتوفير المقومات اللازمة للتطبيق ، إلي جانب التعرف علي التعرف علي 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 إلي تحقيق هدفاً رئيسياً ألا وهو محاولة التعرف علي 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 إلي أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية ، إلا أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي 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 القادرة 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، 2016) إلي تحديد دور الرشاقة التنظيمية في تحسين القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري، وقد هدفت هذه البحث إلي 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.

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 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. (العززي، 2014) 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، 2018)

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 الوقتي 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 الرشيقة 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 الإجراءات المترابطة، فأداها 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 الباحثة 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، والأسعار 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 و العاملين 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 المبدئية) التالية:

- عدم تعيين الكفاءات من الموظفين في إدارة البنك. حيث أن هناك (17,5%) من المستقصى منهم لديهم الوعي الكافي بأهمية الإهتمام بتعيين الكفاءات من الموظفين، كما أن منهم (82,5%) 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 (80%)، (20%) 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 (37,5%)، (62,5%) 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 (45%)، (55%) 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 الرشاقة التنظيمية، وكذلك مستوي القدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت. وبلغت أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

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

- 1- هل هناك اختلاف متميز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟.
- 2- هل هناك اختلاف متميز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟.
- 3- هل هناك اختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟.
- 4- هل هناك اختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟.
- 5- هل هناك الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية ، باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟.

4- أهداف البحث:

- يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، علي النحو الآتي:
1. الكشف عن درجة التمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
 2. الكشف عن درجة التمايز بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
 3. الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية ، باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
 4. الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت نحو القدرة التنافسية، باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

5- 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.

6- فروض البحث:

1. ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرقابة التنظيمية.
2. ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية.
3. ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرقابة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
4. ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

7- منهجية البحث:

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

1/7- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية 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 علي 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.

2/7- الدراسة الميدانية:

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

8- حدود البحث:

1. الحدود البشرية: العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.
2. الحدود المكانية: البنوك التجارية بدولة الكويت.
3. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة (2018-2019)
4. الحدود العلمية: تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والقدرة التنافسية وكيفية قياسهما في البنوك التجارية بدولة الكويت.

9- مجتمع البحث:

ولقد قدر مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية بـ 8468 موظف وموظفة ينتمون إلي البنوك التجارية محل الدراسة والجدول التالي يوضح إعداد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1)

أعداد مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بدولة الكويت

| البنك | عدد العاملين | النسبة المئوية للمجتمع | عدد أفراد العينة |
|--------------------|--------------|------------------------|--------------------------|
| البنك الوطني | 2550 | 30 % | $110 = 30\% \times 367$ |
| بنك الخليج | 2067 | 25 % | $92 = 25\% \times 367$ |
| البنك التجاري | 1684 | 20 % | $73 = 20\% \times 367$ |
| بنك برقان | 1037 | 12 % | $44 = 12\% \times 367$ |
| بنك الأهلي الكويتي | 1130 | 13 % | $48 = 13\% \times 367$ |
| الإجمالي | 8468 | 100 % | $367 = 100\% \times 367$ |

10- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

10/1- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلي مجموعتين:

(أ) **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).

10/2- المقاييس المستخدمة في البحث:

(أ) **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 (18) 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 1 إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 15 عبارة (3 عبارات لقياس بُعد رشاقة الاستشعار، و5 عبارات لقياس بُعد رشاقة اتخاذ القرار، و7 عبارات لقياس بُعد رشاقة تطبيق العمل).

(ب) **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، 2011) 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 استخدم مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 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).

11- 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:

11/1- 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 الإحصائية والوثبات 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 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 برقان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وذلك من حيث أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة تطبيق العمل)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة للعاملين.

- التمييز بين البنوك التجارية (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، بنك برقان، البنك الأهلي الكويتي) بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وذلك من حيث أبعاد القدرة التنافسية (الابداع - الابتكار)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة على 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 على 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 على 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.

11/2- 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 ف **F-Test**، واختبار ت **T-Test**

12- تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتقييم الصلاحية **Validity** للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، بمعنى قياس المفاهيم الرئيسية 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، 2008)

12/1- 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 (30) مدير بالبنوك التجارية بدولة الكويت محل الدراسة للتعليق عليها ومراجعتها ومن ثم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بعض العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.

2/12- الطريقة الثانية: الصدق التضافري Convergent Validity : تتمتع المقاييس المستخدمة

في هذه الدراسة بالصدق التضافري Convergent Validity وذلك للأسباب الآتية: تحقق شرطي استخدام التحليل العامل الرئيسيين و هما:

- مقياس Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) والذي قيمته تساوي (0,909) لمقياس الرشاقة التنظيمية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب الدال علي كفاية حجم العينة (0,50).
 - درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لتبرير استخدام التحليل العامل في توضيح مستوي صدق تلك المقاييس.
 - كانت تشعبات عبارات المقاييس على كل عامل من العوامل قوية، أي أكبر من حد القبول المناسب (0,4) 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 (60%) أو أقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق 0,05 % 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

3/12: نتائج التحليل العامل الاستكشافي (EFA) لمقياس الرشاقة التنظيمية:

جدول رقم (1)

اختبار KMO and Bartlett's للمقاييس المستخدمة في الدراسة

| .909 | KMO Test | |
|----------|----------------------|---------------|
| 5347.547 | قيمة كا ² | Bartlett Test |
| 105 | درجات الحرية | |
| .000 | مستوي المعنوية | |

جدول رقم (2)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس الرشاقة التنظيمية

| م | المتغيرات | العامل (1) | العامل (2) | العامل (3) |
|----|--|------------|------------|------------|
| 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 تأخير. | .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 (3): رشاقة الاستشعار والذي يضم العبارات (من 1 إلى 3).
- العامل المستخرج رقم (1): رشاقة اتخاذ القرار والذي يضم العبارات (من 4 إلى 8).
- العامل المستخرج رقم (2): رشاقة 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 (من 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 (من 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:

1/13- 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 برقان، 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 أمكن التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة على أساس أبعاد الرشاقة التنظيمية بهذه البنوك التجارية عند اختبار هذا الفرض، وحيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن قيمة إيجن (تشير 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 برقان، 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 أبعاد 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 52,2% وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه البنوك التجارية، وهذا يعني أن هناك 47,8% فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراؤها نحو أبعاد 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 على أساس أبعاد الرشاقة التنظيمية

| أ) دوال التمايز | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------------|----------------|---------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| رقم الدالة | قيمة إيجن | التباين | معامل الارتباط | ويلكس لامبدا | كا ² | درجات الحرية | المعنوية |
| 1 | .201 ^a | 75.1 | .409 | .780 | 90.025 | 12 | .000 |
| 2 | .056 ^a | 20.9 | .230 | .937 | 23.621 | 6 | .001 |
| 3 | .011 ^a | 4.0 | .104 | .989 | 3.903 | 2 | .142 |
| 4 | .009 ^a | 2 | .098 | .999 | 2.455 | 2 | .364 |
| 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 | 48 | 16 | 3 | 16 | 27 | 110 |
| | | 8 | 43 | 2 | 25 | 14 | 92 |
| | | 25 | 16 | 2 | 8 | 22 | 73 |
| | | 14 | 7 | 0 | 17 | 6 | 44 |
| | | 17 | 17 | 4 | 2 | 8 | 48 |
| بنك الكويت الوطني | نسبة | 43.6 | 14.5 | 2.7 | 14.5 | 24.5 | 100.0 |
| | | 8.7 | 46.7 | 2.2 | 27.2 | 15.2 | 100.0 |
| | | 34.2 | 21.9 | 2.7 | 11.0 | 30.1 | 100.0 |
| | | 31.8 | 15.9 | .0 | 38.6 | 13.6 | 100.0 |
| | | 35.4 | 35.4 | 8.3 | 4.2 | 16.7 | 100.0 |
| 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 لأراء 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)

| م | العبرة | المتوسط الحسابي للاستجابات | | | | | مستوى الدلالة | الترتيب ب |
|---|--------------------|----------------------------|------------|---------------------|-----------|--------------------|---------------|-----------|
| | | بنك الكويت الوطني | بنك الخليج | بنك التجاري الكويتي | بنك برقان | بنك الأهلي الكويتي | | |
| 1 | رشاقة الاستشعار | 2.257 | 3.410 | 2.457 | 3.129 | 2.319 | 0,000 | 1 |
| 2 | رشاقة اتخاذ القرار | 4.375 | 3.802 | 4.118 | 4.296 | 3.925 | 0,000 | 3 |
| 3 | رشاقة تطبيق العمل | 4.319 | 3.808 | 4.076 | 4.383 | 3.988 | 0,000 | 2 |

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:

1- رشاقة الاستشعار 2- رشاقة تطبيق العمل 3- 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 و البنك التجاري الكويتي و يلحظ 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 (0.780)، كما أن قيمة كا² المحسوبة (90.025) بدرجات حرية (12) في الدالة تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.001

2/13- 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 (367 مفردة)، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة 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 أمكن 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 0,446 وعليه فإن نموذج العلاقة يعد معنوياً عند مستوي معنوية 0,001 ، كما أن التفاوت بين أراء البنوك التجارية نحو ابعاد القدرة التنافسية يعد ذا درجة عالية إلى حد ما حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج بلغت 54,90% في دالة تحليل التمايز المتعدد ، والنسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وفقاً لأرائهم نحو ابعاد القدرة التنافسية بلغت 54,90% وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه البنوك التجارية ، وهذا يعنى أن هناك 45,10% فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراؤها 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 لامبدا | كا ² | درجات الحرية | المعنوية |
| 1 | .248 ^a | 69.7 | .446 | .722 | 117.636 | 20 | .000 |
| 2 | .092 ^a | 25.8 | .290 | .901 | 37.531 | 12 | .000 |
| 3 | .013 ^a | 3.7 | .115 | .984 | 5.797 | 6 | .446 |
| 4 | .003 ^a | .8 | .053 | .997 | 1.015 | 2 | .602 |
| ب) مصفوفة التقسيم | | | | | | | |
| البنوك | المفردات | التنبؤ بعضوية المجموعات | | | | الإجمالي بعد التقسيم | |
| | | بنك الكويت الوطني | بنك الخليج | البنك التجاري الكويتي | بنك برقان | | |
| بنك الكويت الوطني بنك الخليج البنك التجاري الكويتي بنك برقان البنك الأهلي الكويتي | 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 بنك الخليج البنك التجاري الكويتي بنك برقان البنك الأهلي الكويتي | 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 لآراء 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)

| م | العبارة | المتوسط الحسابي للاستجابات | | | | | المتوسط الحسابي الإجمالي | معامل التمايز | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|----------|----------------------------|------------|-----------------------|-----------|----------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------|
| | | بنك الكويت الوطني | بنك الخليج | البنك التجاري الكويتي | بنك برقان | البنك الأهلي الكويتي | | | | |
| 4 | الابداع | 2.788 | 3.611 | 2.986 | 3.892 | 2.802 | 3.168 | .797* | 0,000 | 2 |
| 5 | الابتكار | 2.834 | 3.717 | 3.063 | 3.956 | 2.890 | 3.243 | .841* | 0,000 | 1 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

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

2- الابداع

1- 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 و البنك التجاري الكويتي و يلحظ 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 (0.722)، كما أن قيمة كا² المحسوبة (117.636) بدرجات حرية (20) في الدالة تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية

3/13- 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.

1/3/13- 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 اختبارات 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 (95%)، وتراوحت معنوية الاختبار بين (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 0.05 (Asymp.Sig.= 0.263) و (Asymp.Sig.= 0.245) على التوالي.

جدول رقم (7)
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشاقة التنظيمية
باختلاف النوع باستخدام اختبار (Independent T Test)

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2/3/13- 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 (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (0.029) و (Asymp.Sig.= 0.001) . ولم تكن معنوية الاختلاف موجودة لبعد رشاقة اتخاذ القرار حيث تساوى متوسط ردود الاعزب والمتزوج حيث بلغت قيمة ت =-0.844. ومعنوية الاختبار اكبر من 0.05 (Asymp.Sig.= 0.399).

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

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

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 التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في

جدول رقم (9)- أن الفروق في بعد رشاقة 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 و لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المؤهل العلمي في باقى 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 الرشاقة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (10)

اختبار الفروق بين المتوسطات في الرشاقة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار توكي

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

4/3/13- مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف مدة الخبرة:

تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات مدة الخبرة للمستقضي منهم فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية ، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين احدي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار، أن الفروق في بعد رشاقة الاستشعار التي ترجع إلى مدة الخبرة هي فروق جوهرية لصالح من 5 – 10 سنوات يليها أكثر من 10 سنوات يليها أقل من 5 سنوات طبقاً لاختبار توكي بمعنوية

اختبار اقل من 0.05 ؛ حيث قيمة ف بين (3.759) ، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (95%) ، بمعنوية اختبار اقل من 0.05. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المؤهل العلمي في باقى الابعاد حيث تراوحت قيمة ف بين (0.304) و (1.491) ، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (95%)

جدول رقم (11)

المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشاقة التنظيمية
باختلاف مدة الخبرة باستخدام اختبار ANOVA One-Way

| المعنوية | ف | الانحراف المعياري | المتوسط | مدة الخبرة | الرشاقة التنظيمية |
|----------|-------|-------------------|---------|------------------|--------------------|
| 0.024 | 3.759 | 1.320 | 2.529 | أقل من 5 سنوات | رشاقة الاستشعار |
| | | 1.369 | 2.980 | من 5 – 10 سنوات | |
| | | 1.341 | 2.599 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.738 | 0.304 | 0.770 | 4.127 | أقل من 5 سنوات | رشاقة اتخاذ القرار |
| | | 0.792 | 4.064 | من 5 – 10 سنوات | |
| | | 0.810 | 4.138 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.226 | 1.491 | 0.708 | 4.136 | أقل من 5 سنوات | رشاقة تطبيق العمل |
| | | 0.785 | 4.015 | من 5 – 10 سنوات | |
| | | 0.610 | 4.158 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.562 | 0.578 | 0.602 | 3.597 | أقل من 5 سنوات | الرشاقة التنظيمية |
| | | 0.640 | 3.686 | من 5 – 10 سنوات | |
| | | 0.623 | 3.631 | أكثر من 10 سنوات | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (12)

اختبار الفروق بين المتوسطات في الرشاقة التنظيمية
باختلاف مدة الخبرة باستخدام اختبار توكي

| المعنوية | الفرق بين المتوسطين (I-J) | (J) exp3 | (I) exp3 | المتغيرات |
|----------|---------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| .036 | -.45153* | من 5 – 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | رشاقة الاستشعار |
| .911 | -.07063 | أكثر من 10 سنوات | سنوات | |
| .036 | .45153* | أقل من 5 سنوات | من 5 – 10 سنوات | |
| .060 | .38090 | أكثر من 10 سنوات | سنوات | |
| .911 | .07063 | أقل من 5 سنوات | أكثر من 10 سنوات | |
| .060 | -.38090 | من 5 – 10 سنوات | سنوات | |

5/3/13- مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف العمر:

تم اختبار مدى وجود فروق بين الفئات العمر للمستقضي منهم فيما يتعلق بالرشاقة 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 (14)- أن الفروق في ابعاد الرشاقة 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 (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.714) و (Asymp.Sig.= 0.053).

جدول رقم (13)
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الرشاقة التنظيمية
باختلاف العمر باستخدام اختبار ANOVA One-Way

| المعنوية | ف | الانحراف المعياري | المتوسط | العمر | الرشاقة التنظيمية |
|----------|-------|-------------------|---------|----------------|--------------------|
| 0.061 | 2.827 | 1.257 | 2.450 | أقل من 30 سنة | رشاقة الاستشعار |
| | | | | من 30 - 45 سنة | |
| | | | | أكثر من 45 سنة | |
| 0.714 | 0.337 | 0.757 | 4.065 | أقل من 30 سنة | رشاقة اتخاذ القرار |
| | | | | من 30 - 45 سنة | |
| | | | | أكثر من 45 سنة | |
| 0.557 | 0.587 | 0.723 | 4.057 | أقل من 30 سنة | رشاقة تطبيق العمل |
| | | | | من 30 - 45 سنة | |
| | | | | أكثر من 45 سنة | |
| 0.053 | 2.966 | 0.549 | 3.524 | أقل من 30 سنة | الرشاقة التنظيمية |
| | | | | من 30 - 45 سنة | |
| | | | | أكثر من 45 سنة | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

6/3/13- مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على الرشاقة التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي

اختبار مدى وجود فروق في المستوى الوظيفي بين المستقضي منهم فيما يتعلق بالرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي، وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (14) - 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 (95%) ، 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 (95%).

جدول رقم (14)
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 | تزر | رشاقة الاستشعار |
| | | | | موظف استقبال | |
| | | | | مسئول العمليات | |
| | | | | مسئول مبيعات | |
| | | | | مدير الفرع | |
| 0.003 | 4.089 | 0.732 | 4.286 | تزر | رشاقة اتخاذ القرار |
| | | | | موظف استقبال | |
| | | | | مسئول العمليات | |
| | | | | مسئول مبيعات | |
| | | | | مدير الفرع | |
| 0.002 | 4.202 | 0.614 | 4.323 | تزر | رشاقة تطبيق العمل |
| | | | | موظف استقبال | |
| | | | | مسئول العمليات | |
| | | | | مسئول مبيعات | |
| | | | | مدير الفرع | |
| 0.107 | 1.916 | 0.572 | 3.652 | تزر | الرشاقة التنظيمية |
| | | | | موظف استقبال | |
| | | | | مسئول العمليات | |
| | | | | مسئول مبيعات | |
| | | | | مدير الفرع | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (15)
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 | تزر | رشاقة الاستشعار |
| .045 | -.61244* | مسئول العمليات | | |
| .808 | -.21455 | مسئول مبيعات | | |
| .014 | -.66519* | مدير الفرع | | |
| .309 | .48093 | تزر | موظف استقبال | |
| .988 | -.13151 | مسئول العمليات | | |
| .815 | .26639 | مسئول مبيعات | | |
| .953 | -.18426 | مدير الفرع | مسئول العمليات | |
| .045 | .61244* | تزر | | |
| .988 | .13151 | موظف استقبال | | |
| .348 | .39789 | مسئول مبيعات | | |
| .999 | -.05275 | مدير الفرع | مسئول مبيعات | |
| .808 | .21455 | تزر | | |
| .815 | -.26639 | موظف استقبال | | |
| .348 | -.39789 | مسئول العمليات | | |
| .181 | -.45064 | مدير الفرع | | |

| | | | | |
|------|----------|----------------|----------------|--------------------|
| .014 | .66519* | تالر | مدير الفرع | رشافة اتخاذ القرار |
| .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 | موظف استقبال | |
| .979 | .07036 | مدير الفرع | | |
| .476 | -.23874 | تالر | | |
| .488 | .25079 | مسئول العمليات | مسئول العمليات | |
| .995 | -.05743 | مسئول مبيعات | | |
| .795 | -.16838 | مدير الفرع | | |
| .002 | -.48954* | تالر | مسئول مبيعات | |
| .488 | -.25079 | موظف استقبال | | |
| .103 | -.30823 | مسئول مبيعات | | |
| .015 | -.41917* | مدير الفرع | مدير الفرع | |
| .505 | -.18131 | تالر | | |
| .995 | .05743 | موظف استقبال | | |
| .103 | .30823 | مسئول العمليات | موظف استقبال | |
| .885 | -.11095 | مدير الفرع | | |
| .979 | -.07036 | تالر | | |
| .795 | .16838 | موظف استقبال | تالر | |
| .015 | .41917* | مسئول العمليات | | |
| .885 | .11095 | مسئول مبيعات | | |
| .057 | .34617 | موظف استقبال | موظف استقبال | |
| .004 | .40490* | مسئول العمليات | | |
| .038 | .28516* | مسئول مبيعات | | |
| .650 | .14711 | مدير الفرع | مدير الفرع | |
| .057 | -.34617 | تالر | | |
| .993 | .05873 | مسئول العمليات | | |
| .989 | -.06101 | مسئول مبيعات | مسئول العمليات | |
| .559 | -.19907 | مدير الفرع | | |
| .004 | -.40490* | تالر | | |
| .993 | -.05873 | موظف استقبال | مسئول مبيعات | |
| .815 | -.11974 | مسئول مبيعات | | |
| .182 | -.25780 | مدير الفرع | | |
| .038 | -.28516* | تالر | مدير الفرع | |
| .989 | .06101 | موظف استقبال | | |
| .815 | .11974 | مسئول العمليات | | |
| .682 | -.13806 | مدير الفرع | مدير الفرع | |
| .650 | -.14711 | تالر | | |
| .559 | .19907 | موظف استقبال | | |
| .182 | .25780 | مسئول العمليات | مسئول مبيعات | |
| .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 الرشافة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية.

4/13- 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.

1/4/13 - 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 (16)- 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 (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.211) و (Asymp.Sig.= 0.117).

جدول رقم (16)
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.

2/4/13 - 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 (17)- أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى الحالة الاجتماعية هي فروق غير جوهرية؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (-1.102) و(-1.308)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (95%) ، وتراوحت معنوية الاختبار بين (Asymp.Sig.= 0.271) و (Asymp.Sig.= 0.192).

جدول رقم (17)
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.

3/4/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف المؤهل العلمي:

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 تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة F ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (18) - أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى المؤهل العلمي هي فروق جوهرية لصالح الدراسات العليا يليها البكالوريوس طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من 0.05 ؛ حيث تراوحت قيمة F بين (10.158) و(13.585)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (95%) ، وبلغت معنوية الاختبار أقل من 0.001.

جدول رقم (18)

المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (19)

اختبار الفروق بين المتوسطات في القدرة التنافسية باختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار توكي

| المعنوية | الفرق بين المتوسطين (I-J) | (J) edu3 | (I) edu3 | المتغيرات |
|----------|---------------------------|-------------|-------------|------------------|
| .210 | -.23544 | بكالوريوس | دبلوم | الابداع |
| .000 | -.96849* | دراسات عليا | | |
| .210 | .23544 | دبلوم | | |
| .000 | -.73305* | دراسات عليا | بكالوريوس | |
| .000 | .96849* | دبلوم | دراسات عليا | |
| .000 | .73305* | بكالوريوس | | |
| .204 | -.23933 | بكالوريوس | دبلوم | الابتكار |
| .000 | -.85527* | دراسات عليا | | |
| .204 | .23933 | دبلوم | | |
| .001 | -.61595* | دراسات عليا | بكالوريوس | |
| .000 | .85527* | دبلوم | دراسات عليا | |
| .001 | .61595* | بكالوريوس | | |
| .193 | -.23730 | بكالوريوس | دبلوم | القدرة التنافسية |
| .000 | -.91032* | دراسات عليا | | |
| .193 | .23730 | دبلوم | | |
| .000 | -.67303* | دراسات عليا | بكالوريوس | |
| .000 | .91032* | دبلوم | دراسات عليا | |
| .000 | .67303* | بكالوريوس | | |

4/4/13 - 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 (20)

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 5 سنوات | 3.249 | 1.027 | 0.515 | 0.598 |
| | من 5 - 10 سنوات | 3.102 | 1.046 | | |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.162 | 1.131 | | |
| الابتكار | أقل من 5 سنوات | 3.268 | 0.933 | 0.13 | 0.878 |
| | من 5 - 10 سنوات | 3.201 | 1.122 | | |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.258 | 1.130 | | |
| القدرة التنافسية | أقل من 5 سنوات | 3.258 | 0.956 | 0.28 | 0.756 |
| | من 5 - 10 سنوات | 3.152 | 1.057 | | |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.209 | 1.112 | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

5/4/13 - 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 (21) - 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 (21)
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية
باختلاف العمر باستخدام اختبار ANOVA One-Way

| القدرة التنافسية | العمر | المتوسط | الانحراف المعياري | ف | المعنوية |
|------------------|----------------|---------|-------------------|-------|----------|
| الابداع | أقل من 30 سنة | 3.018 | 0.994 | 1.65 | 0.194 |
| | من 30 - 45 سنة | 3.226 | 1.082 | | |
| | أكثر من 45 سنة | 3.279 | 1.219 | | |
| الابتكار | أقل من 30 سنة | 3.117 | 0.983 | 1.265 | 0.283 |
| | من 30 - 45 سنة | 3.284 | 1.059 | | |
| | أكثر من 45 سنة | 3.374 | 1.333 | | |
| القدرة التنافسية | أقل من 30 سنة | 3.067 | 0.963 | 1.515 | 0.221 |
| | من 30 - 45 سنة | 3.255 | 1.047 | | |
| | أكثر من 45 سنة | 3.326 | 1.262 | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

6/4/13 - مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى الاتفاق على القدرة التنافسية باختلاف المستوى الوظيفي :

أختبار مدى وجود فروق في المستوى الوظيفي بين المستقضي منهم فيما يتعلق بالقدرة التنافسية ، 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 القدرة التنافسية باختلاف المستوى الوظيفي ، وأوضحت النتائج - كما هو مبين في جدول رقم (22)- أن الفروق في ابعاد القدرة التنافسية التي ترجع إلى المستوى الوظيفي هي فروق جوهرية؛ لصالح مدير الفرع يليها مسئول العمليات يليها موظف استقبال يليها مسئول 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 (22)
المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في القدرة التنافسية
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار ANOVA One-Way

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (23)
اختبار الفروق بين المتوسطات في القدرة التنافسية
باختلاف المستوى الوظيفي باستخدام اختبار توكي

| المتغيرات | (I) job5 | (J) job5 | الفرق بين المتوسطين (I-J) | المعنوية |
|------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------|
| الابداع | تالر | موظف استقبال | -.44687 | .160 |
| | | مسنول العمليات | -.44822 | .077 |
| | | مسنول مبيعات | -.06259 | .994 |
| | | مدير الفرع | -.56836* | .006 |
| | موظف استقبال | تالر | .44687 | .160 |
| | | مسنول العمليات | -.00135 | 1.000 |
| | | مسنول مبيعات | .38428 | .277 |
| | | مدير الفرع | -.12150 | .975 |
| | مسنول العمليات | تالر | .44822 | .077 |
| | | موظف استقبال | .00135 | 1.000 |
| | | مسنول مبيعات | .38563 | .157 |
| | | مدير الفرع | -.12015 | .963 |
| | مسنول مبيعات | تالر | .06259 | .994 |
| | | موظف استقبال | -.38428 | .277 |
| | | مسنول العمليات | -.38563 | .157 |
| | | مدير الفرع | -.50577* | .016 |
| مدير الفرع | تالر | .56836* | .006 | |
| | موظف استقبال | .12150 | .975 | |
| | مسنول العمليات | .12015 | .963 | |
| | مسنول مبيعات | .50577* | .016 | |
| الابتكار | تالر | موظف استقبال | -.42557 | .201 |
| | | مسنول العمليات | -.49930* | .035 |
| | | مسنول مبيعات | -.09639 | .971 |
| | | مدير الفرع | -.51549* | .017 |
| | موظف استقبال | تالر | .42557 | .201 |
| | | مسنول العمليات | -.07373 | .997 |
| | | مسنول مبيعات | .32918 | .439 |
| | | مدير الفرع | -.08991 | .992 |
| | مسنول العمليات | تالر | .49930* | .035 |
| | | موظف استقبال | .07373 | .997 |
| | | مسنول مبيعات | .40291 | .126 |
| | | مدير الفرع | -.01618 | 1.000 |
| | مسنول مبيعات | تالر | .09639 | .971 |
| | | موظف استقبال | -.32918 | .439 |
| | | مسنول العمليات | -.40291 | .126 |
| | | مدير الفرع | -.41910 | .073 |
| مدير الفرع | تالر | .51549* | .017 | |
| | موظف استقبال | .08991 | .992 | |
| | مسنول العمليات | .01618 | 1.000 | |
| | مسنول مبيعات | .41910 | .073 | |
| القدرة التنافسية | تالر | موظف استقبال | -.43626 | .162 |
| | | مسنول العمليات | -.47387* | .044 |
| | | مسنول مبيعات | -.07985 | .984 |

| | | | |
|-------|----------|----------------|----------------|
| .008 | -.54117* | مدير الفرع | موظف استقبال |
| .162 | .43626 | تالر | |
| 1.000 | -.03762 | مسئول العمليات | مسنول العمليات |
| .332 | .35641 | مسئول مبيعات | |
| .984 | -.10491 | مدير الفرع | مسنول مبيعات |
| .044 | .47387* | تالر | |
| 1.000 | .03762 | موظف استقبال | مدير الفرع |
| .126 | .39403 | مسئول مبيعات | |
| .995 | -.06730 | مدير الفرع | مسنول مبيعات |
| .984 | .07985 | تالر | |
| .332 | -.35641 | موظف استقبال | مدير الفرع |
| .126 | -.39403 | مسئول العمليات | |
| .030 | -.46132* | مدير الفرع | مسنول مبيعات |
| .008 | .54117* | تالر | |
| .984 | .10491 | موظف استقبال | مدير الفرع |
| .995 | .06730 | مسئول العمليات | |
| .030 | .46132* | 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 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:

1/14- نتائج تتعلق بالرشاقة التنظيمية

1- 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). و مستوى 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).

2- 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 كا² المحسوبة (90.025) بدرجات حرية (12) تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوي معنوية 0,001 من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت.

3- 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 لبعده رشاقة الاستشعار بمعامل تمايز 0,786 لبعده رشاقة تطبيق العمل بمعامل التمايز 0,347، لبعده رشاقة اتخاذ القرار بمعامل تمايز 0,271

- 4- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً للبنوك التجارية نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية تمثل 52,2%، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين البنوك التجارية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد الرشاقة التنظيمية بها.
- 5- 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).

2/14- نتائج تتعلق بالقدرة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للقدرة التنافسية، أن وجود ابتكار و ابداع في البنوك أحد المقومات الرئيسة 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 (3.243) وانحراف معياري (1.073) بينما يأتي بُعد الابداع في المرتبة الثانية بمتوسط (3.168) وانحراف معياري (1.074)، وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة.

- 1- 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 (0.722)، كما أن قيمة كا2 المحسوبة (117.636) بدرجات حرية (20) تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوي معنوية 0,001 من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت.
- 2- 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 لبعد الابتكار بمعامل تمايز 0,841 لبعد الابداع بمعامل التمايز 0,797
- 3- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً للبنوك التجارية نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية تمثل 54,9%، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين البنوك التجارية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد القدرة التنافسية بها.
- 4- 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، المستوى الوظيفي)

وتعرض الباحث من خلال رقم (10) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة الاختبار كما يأتي:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار فروض الدراسة

| م | الفرض | أسلوب الاختبار | نتيجة الاختبار |
|---|--|---|------------------------------------|
| 1 | الفرض الأول: 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 |
| 2 | الفرض الثاني: 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 |
| 3 | الفرض الثالث: 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 احادى الاتجاه و اختبارات لعينتين مستقلتين | رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل |
| 4 | الفرض الرابع: 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 احادى الاتجاه و اختبارات 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:

1- التوصيات العامة:

1- 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.

2- 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.

3- 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.

3- توصيات خاصة بالرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية.

1- 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.

2- 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.

3- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية بين العاملين وتنمية روح التعاون بينهما، لما لذلك من تأثيراً فعالاً تحقيق القدرة التنافسية.

4- 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 الآتية:

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

جدول رقم (11)

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 |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية</p> | <p>مقارنة بين البنوك التي تطبق رشاقة الاستشعار والنتائج المترتبة عليها سواء كانت بنوك عربية أو أجنبية وذلك للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم المزاي التنافسية بالبنوك محل الدراسة.</p> | <p>زيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في تطبيق رشاقة الاستشعار بمختلف خصائصهم الديموغرافية للبنك في كل المستويات الإدارية داخل البنك.</p> | <p>هناك اختلاف ذو دلالة احصائية بين الموظفين في البنوك التجارية الكويتية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الرشاقة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.</p> |
| <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 الرشاقة 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:

1. إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تربط بين الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية وبين القدرة التنافسية على مجالات أخرى مثل الصحة والتعليم.

17- المراجع

1/17- المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن(2016). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أندراوس، رفل سعيد (2016) تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية : دراسة حالة على شركة النعمان العامة، مدلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (99) المجلد (23) ص103 – 125
3. بخوش ، مديحة (2013) دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12 ، جامعة العربي، الجزائر.
4. بوران، سميرة عامر بوران (2016) إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمية، الطبعة الأولى.
5. حيدر، بيبي حامد (2018) إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية،(رسالة ماجستير) الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص1 – 108
6. الشمري، عايد عارف (2017) 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 (2017)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – مصر، العدد (8).
8. العنزي، أحمد حمدان (2018) أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة 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 (2014) اثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، الاردن: جامعة عمان العربية، كلية إدارة الأعمال.
10. الفقيه، منال أحمد (2018) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، كلية التربية، جامعة إب
11. الفريشي، ياسر شاكر ياسر (2017) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، العراق.
12. المحاسنة، لميس عارف عبده ربه(2017) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
13. هنية، محمد أنور رشدي (2016) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، ادارة اعمال.

- 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.