

## تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية -دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية-

د/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز  
استاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة جامعة قناة السويس

### مستخلص البحث:-

استهدف البحث دراسة تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على التحول إلى بنوك رشيقية ، كذلك معرفة مدى تبني البنوك لمفهوم إدارة الصراعات وتوظيفها للتغلب على معوقات التحول إلى بنوك تجارية رشيقية. وتحديد الأثر لعوامل الصراعات و إدارتها في أبعاد التحول إلى منظمات خدمية رشيقية للبنوك المبحوثة .كذلك تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للبنوك موضوع البحث والبنوك المماثلة عن مدى إسهام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أبعاد التحول إلى بنوك تجارية رشيقية. وقد قسم الباحث الدراسة الميدانية إلى أربعة فروض رئيسة بنص الفرض الرئيس الأول للبحث على أنه:يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية. كما نص الفرض الثاني للبحث على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية.وينص الفرض الثالث للبحث على أنه:يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية. كما نص الفرض الرابع للبحث على أنه: لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أساليب ادارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشيقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة، وقسم الباحث الفروض الثلاث الرئيسية الأولى إلى مجموعة من الفروض الفرعية اعتماداً على تحليل الدراسات السابقة وبما يتناسب مع التطبيق على البنوك التجارية. وقام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء لاختبار صحة الفروض بحيث تشتمل على كل المتغيرات موضوع البحث، وقد قسمت الى جزئين الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بأبعاد أساليب إدارة الصراع وينقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتكون من (١٥) فقرة. والجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بأبعاد التحول إلى البنوك التجارية الرشيقية وينقسم إلى أربعة أبعاد فرعية ويتكون من (٢٠) فقرة. تمثل مجتمع البحث في جميع المدراء ورؤساء الأقسام لدى ثلاثة من البنوك التجارية الحكومية والخاصة بمحافظة الاسماعيلية (بنك ناصر الاجتماعي – البنك التجاري الدولي – بنك القاهرة)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٤٦ مفردة.

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير ايجابي لأساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك التجارية الرشيقية، كما اشارت نتائج البحث إلى أنه يمكن لإدارة البنوك الإستفادة من الاختلافات في قيم الأفراد وثقافتاتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنوك. كما استنتج البحث أنه لا يوجد اتفاق بين إدارة البنك والأقسام الأخرى على الأهداف والمصالح الكلية حيث أن الاختلاف في المصالح يؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل البنوك. واستنتج البحث أن البنوك لا تعمل بالشكل الكافي على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة.

وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالتأثير الايجابي لإدارة أساليب في الصراع للتغلب على معوقات التحول للبنوك التجارية الرشيقية. كذلك يجب أن يتم العمل على تطوير إجراءات التعامل مع البنوك بحيث تتسم بالبساطة وكذلك ضرورة أن يتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء، مع ضرورة أن يتم مشاركة العاملين في تقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.

**الكلمات المفتاحية للبحث: أساليب إدارة الصراع – البنوك الرشيقية.**

## **The Impact of Managing Conflict Methods' on the Lean Banks Transformation - A Field study on Commercial banks.**

### **Abstract:-**

The research aimed to study the impact of organizational conflict management methods on the transformation into agile banks, as well as to know the extent to which banks adopt the concept of conflict management and employ it to overcome the obstacles to converting into agile commercial banks. And determining the impact of conflict factors and managing them on the dimensions of the transformation into agile service organizations for the banks studied, as well as presenting a set of proposals and recommendations to the banks in question and similar banks on the extent of the contribution of organizational conflict management methods on the dimensions of the transformation into agile commercial banks.

The researcher divided the field study into four main hypotheses. The first main hypothesis of the research states that: There is a statistically significant effect of managing difference as one of the conflict management methods on the transformation of lean banks. The second main hypothesis of the research stated that: There is a statistically significant effect of managing the difference in goals and interests as one of the conflict management methods on the transformation of lean banks. Transition to Agile Banking. The

fourth main hypothesis of the research stated that: There are no significant differences between the opinions of the study sample on conflict management methods and the dimensions of transformation of eastern banks in public and private commercial banks. Application to commercial banks.

The researcher prepared the survey list to test the validity of the hypotheses so that it includes all the variables under consideration. The first part was divided into two parts: It is the part related to the dimensions of conflict management methods and is divided into three sub-dimensions and consists of (١٥) paragraphs. And the second part: It is the part on the dimensions of the transition to the lean commercial banks and is divided into four sub-dimensions and consists of (٢٠) paragraphs.

The research has found a positive effect of conflict management methods on the transformation of agile commercial banks, and the results of the research indicated that bank management can take advantage of the differences in the values of individuals and their cultures and harness them to serve the interests of banks. The research also concluded that there is no agreement between the bank's management and other departments on the overall goals and interests, as the difference in interests leads to an increase in the intensity of conflict within the banks. The research concluded that banks do not work sufficiently to provide new and innovative services on an ongoing basis.

The research recommended the need to pay attention to the positive impact of managing methods in conflict to overcome the obstacles to the transformation of the lean commercial banks. Also, work must be done to develop procedures for dealing with banks so that they are simple, as well as the necessity to adhere to the deadlines and implement the promises that they make towards customers, with the need for workers to participate in providing appropriate solutions to address the problems and their root causes without any fear of blame and criticism.

**Search keywords: -**

**Managing Conflict Methods'- Lean Banks Transformation**

**مقدمة:-**

تعمل المنظمات في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الأخر تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المنظمة، بالإضافة إلى المصالح الشخصية ولاختلاف طبيعة هذه المصالح. كذلك هناك فروقات فردية بين الأفراد والديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، إلا أن المنظمات التي تستطيع التحكم وإدارة هذه الصراعات بمختلف أنواعها تحقيق العديد من التقدم بين المنظمات الغير قادرة على السيطرة على الآثار السلبية للصراعات.

وتسعى المنظمات في الأونة الأخيرة إلى تخفيض التكاليف وذلك من خلال التحول نحو المنظمة الرشيقية الذي يعتبر هدفاً لمعظم المنظمات على مدى السنوات القليلة الماضية، إذ أن مدخل الرشاقة يعطي المنظمات ما تحتاج إليه فعلاً اليوم في عالم يتسم بدرجة عالية من التنافسية في أقصر الفترات الزمنية.

وتواجه عملية التحول نحو المنظمة الرشيقية تحديات عديدة وتعيق تطبيق هذا المدخل المهم، ومع أن بعض هذه التحديات قد تكون بسيطة يمكن تجاوزها إلا انه لا بد من العمل على معالجتها وتجاوزها لأن ترك هذه التحديات قد يؤدي إلى تفاقم نتائجها السلبية، ولذلك فانه لا بد للمنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار جميع هذه التحديات حتى تتمكن من مواجهة كل العقبات المحتملة التي قد تعترض مسار تطبيق مدخل الرشاقة.

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير ، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فانه يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش منظمات اليوم، مما يؤثر على التحول إلى منظمات رشيقية خاصاً في المنظمات الخدمية التي تعتمد في المقام الأول على العنصر البشري.

ومن هذا المنطلق فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على كيفية التحكم في وإدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد العاملين ومعرفة تأثير هذا التحكم في التغلب على الصعوبات التي تواجه التحول للرشاقة في تقديم الخدمات البنكية.

**أولاً: الاطار النظري لمتغيرات البحث في ضوء الدراسات السابقة:-****١ - أساليب إدارة الصراع :-**

تناولت العديد من الدراسات استراتيجيات إدارة التعامل مع الصراعات التنظيمية وطرق الاستفادة منها وتحويلها إلى صراعات ذات آثار إيجابية تستخدمها المنظمات في التغلب على الصعوبات التي تواجهها، فوصف (القرىوتي , ٢٠٠٠) إدارة الصراع بأنها عملية يمكن أن تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل . كما اضاف ( العميان , ٢٠٠٢) انه حتى يدار الصراع بشكل فعال يستلزم تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة والتوصل إلى حلول حقيقية يمكن

أن تدعم من قبل أطراف الصراع ومحاولة إعادة توجيه توترات الأفراد. فآليات التعامل مع الصراع لا تعني القضاء عليه بل إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً وفعالاً ويؤدي إلى الأهداف المتوخاة منه وهي استثارة التفكير والحيلولة دون الجمود والخمول (حمادات, ٢٠٠٧) إن إدارة الصراع لا تعني انهائه ، فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية وذلك لأن البيئات التنظيمية التي تخلو من الصراع قد لاتعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم. وقد تناولت دراسة ( Patric, ١٩٩٧) التي أجريت في نيويورك - جامعة لينكولن ، إذ تناولت هذه الدراسة السؤال البحثي المتضمن هل إن أساليب إدارة الصراع يمكن أن تؤثر في فعالية الفريق في فرق العمل المستمرة ، إذ تهدف إلى دراسة أسلوبين من أساليب إدارة الصراع وهما التجنب والتكامل ، والتقييم لأثر هذين الأسلوبين في فعالية الفريق .وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بالنسبة للمدراء في فريق العمل فيما بين أسلوبي التكامل والتجنب المستخدمة من قبلهم وفعالية الفريق إذ يتم من خلالها التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة والاهتمام بالنفس والآخرين في الوقت نفسه مما يزيد من فعالية الفريق . وهدفت دراسة ( Jin , ٢٠٠٢) إلى تسليط الضوء على المصادر المحتملة لتحويل الصراع التنظيمي نحو الاتجاه الإيجابي للعبة الصفرية أي لعبة اللارايح - واللاخاسر ، فحاولت الدراسة توضيح الصراع من خلال قياس سلوك الصراع الهادف إلى الجهود الموجهة للمنفعة الفردية ، أو تلك التي تهتم بالمنفعة من خلال الجماعة ذات الطبيعة التعاونية ، مستخدمة من أجل تأثير استراتيجيات إدارة الصراع ذات الصلة بالدراسة ، العلاقة بين محورين ( العمودي ويتضمن الميل نحو المنفعة الفردية أو الذاتية ) ، ( والأفقي الذي يتضمن الميل نحو المنفعة الجماعية أو المشاركة ) ، وقد أظهرت العلاقة خمس استراتيجيات ( التجنب ، التوفيق ، التسوية ، المنافسة ، التعاون ) مبينة إن التعاون يمكن أن يكون عندما يحصل كل طرف على مايرضيه من خلال تنازل الأطراف الأخرى ، وهذا يعني تحقيق المنافع لكل الأطراف ، ومن ثم اللعبة الصفرية الإيجابية . وسعت دراسة (Dorador & Medina, ٢٠٠٥) إلى تقويم العلاقات بين المهام والصراع في العلاقات ومدى تأثيره في المتغيرات المختلفة كالشخصية والتنظيمية ، وتقويم الدور المعتدل للصراع في العلاقات . وقد أجريت الدراسة في المؤسسات السياحية ، معتمدة على فرضية مفادها ، إن الصراع التنظيمي يعيق كلاً من الرضا والرفاه والالتزام في العمل الجماعي والمناخ التنظيمي في الوقت الذي يزداد فيه مستوى التوتر والنزعة إلى ترك الوظيفة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المهمة والصراع في العلاقات ، وإن العلاقة بين الصراع في المهام ، والرضا ، والرفاه ، والالتزام الجماعي تتوسط الصراع في العلاقات ، كما وجدت الدراسة إن للصراع أثراً إيجابياً على بعض الأبعاد كالمناخ التنظيمي ، والابتكار والأهداف . أما دراسة ( Turkalj., etal , ٢٠٠٨) فقد سعت إلى إلقاء الضوء على

معنى الصراع في المنظمات وماهي نماذج الصراع التي يمكن استخدامها لإدارة عملية الصراع ، وحاولت الدراسة إظهار العلاقة بين مستوى الصراع وأثره على الأداء التنظيمي ، وقد بينت إن على المنظمات أن تدير الصراع بطريقة فاعلة لتحسين الأداء وان لم تفعل ذلك فسوف يقوم الصراع بإدارة المنظمة وتوجيهها مع كل ما يحمله ذلك من نتائج سلبية على الأداء وقد توصلت الدراسة إلى احد أهم محددات الإنتاجية والفاعلية والأداء هو الصراع كمتغير مستقل للسلوك التنظيمي . إلا أن دراسة ( Song, ٢٠٠٩ ) هدفت إلى استكشاف أكثر الاستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراع وهي عدم المجابهة وإستراتيجية السيطرة والحل من خلال استخدام عينة مكونة من ٢٤٠ شركة كورية و ٢٦١ شركة أمريكية . وقد أظهرت الدراسة إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً في كلا الدولتين هي إستراتيجية الحل وقلل الاستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية عدم المجابهة ، وقد استخدمت الشركات الكورية إستراتيجية السيطرة أكثر من الشركات الأمريكية.

يتضح للباحث مما سبق أن هناك العديد من الأبعاد التي تسبب الصراع والتي يمكن التحكم فيها وإدارتها وقد يتفق الكتاب أو يختلفوا في عدد منها ، ولكن أهم ما اتفق عليه الكتاب الباحثون من العوامل هي :-

- الاختلاف في المصالح والأهداف :- وتتمثل في اختصار الأهداف على نخبة معينة دون الآخرين وكذلك الاختلاف في توجهات الوقت ( مديات الوقت مابين الأطراف ) .
  - الاعتمادية بين الأقسام :- إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل قسم للآخر في الأداء الفني او الخدمي ، غالباً مايؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع ، بحيث إن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع ، وبالعكس كلما زادت استقلالية الأقسام بعضها عن البعض الآخر فان احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً معدوماً أحياناً .
  - الاختلاف في القيم :- وهو الاختلاف الثقافي الناتج عن الاختلاف الفردي والاختلافات الأخرى التي تتزامن مع الأدوار.
- يتضح للباحث مما سبق أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتعددة تتربط مع بعضها البعض مما يؤثر في التحكم في مستوى الصراع ، فإدارة الاختلاف في إدراك الظروف والتوقعات قد يؤدي إلى الاختلاف في الأهداف والحاجات والقيم وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور الصراع ، علاوة على مواكبة التغيرات و التأثيرات البيئية بمختلف عواملها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية فهي تشكل طرفاً مؤثراً في إدارة الصراع ، كذلك إن التحديد الدقيق لسبب الصراع يعد عاملاً مهماً في إدارة الصراع وتوجيهه في صالح المنظمة للتغلب على كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجهه في التحول إلى منظمة خدمية رشيقية.

## ٢- أبعاد التحول إلى المنظمات الخدمية الرشيقية:-

يعود مصطلح الرشاقة إلى ما قبل عام ٢٠٠٩ سنوات عديدة إذ تباين الباحثون في نشأة هذا المدخل، فقد أشار (Nargahi & Ravipati, ٢٠٠٩) إلى إن مفهوم الرشاقة ظهر في شركة فورد التي تأسست في القرن العشرين من قبل Henry Ford الذي تحدث عن (تدفق الإنتاج) أي أنه عندما ينتهي النشاط (المهمة) السابقة فإن النشاط (المهمة) اللاحقة يجب أن يبدأ. في حين أشار (Taylor, ٢٠٠٥) إلى أن مدخل الرشاقة طُرِح من قِبَل الخبير الإحصائي الأمريكي Deming الذي أُرسِل إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية للمساعدة في إعادة بناء هذا البلد المحطم، إذ لم يجد كما توقع مصانع ذات مكننة عالية ومتطورة تعمل على تشذيب المنتج وتجعله خالياً من العيوب أو جيشاً من المراقبين للتأكيد على جودة المنتجات وضمانها، بل وجد نظاماً تصنيعياً مختلفاً تماماً وجديداً أيضاً وهو ما عرف بمدخل الرشاقة (Jimmerson, *et. al.*, ٢٠٠٤) إذ أدرك Deming بأن المشكلة في جودة المنتجات سببها العملية وليس الأفراد العاملين (Heinritz, ٢٠٠٦)، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن شركة تويوتا اليابانية كانت أول من اعتنق فكرة (فلسفة) اختبار العمليات لحل مشاكل الجودة، فقد أدرك مدير مصنع تويوتا (Ohno) بعض الملاحظات في خط التصنيع وأمضى أربعين عاماً لتطوير عملية عالية الجودة لإزالة الضائعات من العمليات في مصنع هذه الشركة (McAuliffe, *et. al.*, ٢٠٠٤). ولهذا فإن مفهوم التصنيع الرشيق غالباً ما يشار إليه على أنه نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System)، فضلاً عن أن أغلب الباحثين يشيرون إلى أن (Ohno) كان أول من ادخل فكرة التصنيع الرشيق إلى شركة تويوتا، إلا أن هذا المفهوم طُوِرَ وتمت ممارسته على انه نظام إنتاج لشركة تويوتا من قِبَل (Kiichiro Toyod) الذي أشار إلى أن تدفق العملية يعد تدفقاً للعمليات وليس للمنتجات وإن التنوع الواسع للمنتجات يعبر عن إبداعه (Naraghi, Ravipati, ٢٠٠٩). وقد أسهم الكثير من الباحثين في تطوير هذا المفهوم مثل Shingo في عام ١٩٨٩ و Krafciks عام ١٩٨٨، Bennett & Katayma عام ١٩٩٦، كما وأشار (Bowen and Youngdahl, ١٩٩٨) إلى أن أفكار مدخل الرشاقة يمكن نقلها بشكل جيد من الصناعة إلى مجال الخدمة بعد إجراء تعديلات طفيفة على الرغم من الاختلافات في مجالي الصناعة والخدمة.

وتناولت العديد من الدراسات الرشاقة التنظيمية فهدفت دراسة (Al-Romeedy, ٢٠١٩) إلى توضيح أهمية الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( الحساسية الاستراتيجية، الإدراك، الاختبار، التنفيذ) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة، على عينة عشوائية من العاملين في مصر للطيران، وتوصلت إلى أن شركة مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيقية، وأن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم المرونة وجودة الخدمة وأخيرا قيادة التكلفة، واتفقت معها دراسة هدفت دراسة (Arbussa, et al, ٢٠١٧) من حيث ربط الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( التكنولوجيا، مرونة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) ونموذج الأعمال (BM) للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى ملائمة جزئية (للقيادة ومرونة الموارد) لإطار العمل الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن (الحساسية الإستراتيجية) أكثر أهمية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتناولت دراسة (Atieno, Senaji, ٢٠١٧) من حيث بيان تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء من خلال إدراك المنظمات لفعالية الخدمة على عينة من المديرين والعاملين في الشركات الحكومية في كينيا؛ وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أن متغيرات العمر، والخبرة العملية، والموقف التنظيمي، تتمتع بعلاقة إيجابية كبيرة مع الرشاقة التنظيمية للمنظمة، أما دراسة (القعيد، ٢٠١٩) فهدفت إلى اقتراح إطار مفاهيمي للتعرف على تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، اتخاذ الإجراءات) على أداء التسويق السياحي الأردني، يوفر النموذج المقترح منصة لتعزيز الفهم والاتجاه لوضع تصور لرشاقة استراتيجية مناسبة من أجل تحسين الأداء التسويقي، وأشارت نتائج التحليل إلى أن الرشاقة التنظيمية تستخدم على مستوى عال في مكاتب السياحة الأردنية، كما أظهرت النتائج أن الحساسية الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية ومعدل الاستجابة لها أيضا تأثير إيجابي في الأداء التسويقي. بينما هدفت دراسة (Ogunmokon & Li, ٢٠١٢) إلى تحديد تأثير المرونة التصنيعية على الأداء التصديري لعدد من الشركات الصينية، وتمثلت عينه الدراسة في (١١١) شركة تصدير صينية. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثان إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع مديري هذه الشركات، ومن ثم توزيع قائمه استقصاء أعدت خصيصا لقياس المتغيرات موضع البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة التصنيعية والأداء التصديري للشركات الصينية محل البحث. بينما تناولت دراسة (Purwanto, et al, ٢٠١٤) قامت بدراسة العلاقة بين مرونة التصنيع



والأداء التشغيلي في عدد من الشركات الصناعية صغيرة الحجم، وهدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة الفردية والعلاقة متعددة الأبعاد بين مرونة التصنيع والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية صغيرة الحجم. وتمثلت عينه الدراسة في (١٢٤) شركة صناعية صغيرة الحجم في إندونيسيا. وركزت الدراسة على خمسة أبعاد للمرونة التصنيعية وهي: مرونة الآلة، ومرونة الحجم، ومرونة التوجيه، ومرونة العامل، كما اعتمدت الدراسة في قياس الأداء التشغيلي على ثلاثة مؤشرات وهي: وجود المنتج، تكاليف التصنيع، وأداء التسليم. وتوصلت الدراسة هي وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مرونة التصنيع والأداء التشغيلي، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود تأثير إيجابي ولكن ليس بشكل متساوي لكل بعد من أبعاد مرونة التصنيع على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية صغيرة الحجم. وهدفت دراسة Pauline،

(٢٠٠٩) Desiree & Foster إلى إظهار مدى أهمية القيادة ومهاراتها في مختلف المستويات التنظيمية في عملية التحول نحو المنظمة الرشيقية. وطبقت الدراسة في جامعتي Twente الهولندية وCardiff البريطانية، وبلغت عينة الدراسة ١٩٠ فرداً، إذ وزعت استمارة الاستبيان على ٣٢ فرداً من المدراء الأقدمين (الإدارة العليا)، و٤٩ من مدراء الإدارة الوسطى و١٠٩ فرداً من المستويات الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى أنه بعد التزام الإدارة العليا أمراً ضرورياً لنجاح واستدامة التحول نحو المنظمة الرشيقية، وأن الإدارة العليا والوسطى تحتاج إلى تبني طريقة تعلم مزدوجة الاتجاه من أجل تحسين طرق إدارتهم ومهاراتهم القيادية بمرور الزمن لتحقيق استدامة مدخل الرشاقة كما توصلت أيضاً إلى أن الطريقة الوحيدة التي يصبح فيها مدخل الرشاقة فلسفة (وليس مجرد برنامج تحسين يعتمد على الأدوات) من خلال التزام القادة الرشيقين أنفسهم وفي المستويات جميعها بالسلوكيات التي تشجع على تنفيذ التكاليفات في المنظمة بأكملها لتحقيق الأهداف.

**يتضح للباحث من خلال ما تقدم بأن أهمية مدخل الرشاقة تبرز بشكل أساسي من خلال دوره في تغيير طريقة تفكير الأفراد بدءاً من قيادة المنظمة وحتى الأفراد العاملين في أدنى المستويات التنظيمية وكيفية نظرهم إلى مدخل الرشاقة وعملية التحسين المستمر. كذلك يستنتج الباحث أن النقاط السابقة الذكر لا يمكن تحقيقها إذا كان الأفراد يفكرون بطريق تقليدية غير رشيقية، فقد يتطلب مدخل الرشاقة إجراء تغييرات جذرية وأساسية في إجراءات وأنشطة قد تكون أساسية بالنسبة لبعض الأفراد العاملين، فضلاً عن أن مدخل الرشاقة قد يتطلب من الأفراد التفكير بطريقة لم يعتادوا عليها.**

**كما يتضح للباحث مما سبق أن حصر مدخل الرشاقة في مجموعة أدوات يتم تطبيقها بهدف إضافة القيمة وتخفيض المفقودات يعني عدم استدامة مدخل الرشاقة لأن مدخل الرشاقة سوف يصل إلى مرحلة يحتاج فيها إلى العنصر البشري من خلال الأفكار**

التطويرية والإبداعية أو التحسين المستمر الذي لا يمكن أن يتم بدون امتلاك الأفراد لثقافة تنظيمية رشيقية.

وهذا ما يؤكد (Granban, ٢٠٠٩) إذ يقول بأن ٨٠٪ إلى ٩٠٪ من التحديات التي تظهر عند تطبيق مدخل الرشاقة تكون متعلقة بالأفراد وقبول حالة التغيير. وأن ما بين ١٠٪ إلى ٢٠٪ من التحديات تتعلق بالطرق والوسائل الفنية.

ويشير (Drew, *et. al.*, ٢٠٠٤) إلى أن من أبرز التحديات التي من المحتمل أن تعيق مدخل الرشاقة هي:

- إن تطبيق مدخل الرشاقة رحلة تتطلب قيادة مقتدرة يعتمد عليها أفراد ذوي مهارة ومتحمسين وتجهيزات مناسبة، فضلاً عن الفحص المتكرر والمتواصل لتحديد مدى التقدم الحاصل.
- ليس هناك نقاط توقف على طول هذه الرحلة ولا بد أن تكون ملتزم بالكامل قبل البدء.
- اعتقاد الأفراد العاملين بأن تطبيق مدخل الرشاقة هو مجرد طريقة أخرى لجعلهم يتركون العمل، وهذا لا يعد محفزاً للمشاركة الفعالة في عملية التغيير.
- التركيز على تحقيق النتائج القصيرة الأجل، وهو الأمر الذي لا يتوافق مع تطبيق مدخل الرشاقة الذي لا يحقق نتائج فورية، وإنما تتحقق نتائجه فقط عندما يصبح تحسين مستمر.

ومن جانب آخر يرى (Heinritz, ٢٠٠٦) بأن مدخل الرشاقة تعترضه مجموعة من التحديات تتمثل بالآتي:

- وجود طلب خارجي غير مستقر نسبياً من قبل المستفيد، فالطلب الخارجي المستقر يقتضي أن يكون تدفق العمل في النظام سلس وتغيره متوقع.
- إهمال التحسين المستمر للعمليات، فتحسين العمليات بشكل مستمر عبر الوقت يؤدي إلى زيادة نسبة محتوى قيمتها.
- ضعف البيانات التي توجه عملية تنفيذ التغييرات، ومن هذه البيانات تحديد من هو المستفيد؟ وماذا يريد؟ فالإجابة على هذه الأسئلة المهمة يحدد ما هي البيانات التي ينبغي جمعها وكيفية القيام بذلك، فضلاً عن نقص التدريب على عملية جمع البيانات وتحليلها من قبل الأفراد العاملين.

ومن جانب آخر اتفق عدد من الباحثين على أن هناك أمرين أساسيين لا بد من توافرها عند تطبيق مدخل الرشاقة وهما: (Orr, ٢٠٠٥) (Puranasvaran, *et. al.*, ٢٠٠٨) (Larman & Vodde, ٢٠٠٩) (Granban, ٢٠٠٩) (Carroll, ٢٠٠٩) (Schipper & Swats, ٢٠١٠)

**أ. احترام الأفراد:-**

يتحدث القادة في المنظمة الرشيقية عن إعطاء الاحترام للأفراد العاملين، فإن هذا له معنى مختلف في المنظمات التقليدية، فعندما يكون احترام الأفراد غير مفهوم من قبل أغلب الممارسين للقيادة فإن ذلك يعوق جهود الممارسات الصحيحة للقيادة الرشيقية وتحسين أداء الأعمال.

إن الاحترام لا يعني إن المدراء يقومون بإعطاء الأفراد العاملين الحرية في أداء أعمالهم كما يحلو لهم طالما أن النتائج تكون جيدة، ففي المنظمات التي يتم فيها تطبيق مدخل الرشاقة يؤكد مدراءها وقادتها على تفاصيل كيفية انجاز العمل، ومن جانب آخر فإن الاحترام في المنظمات الرشيقية لا يعني أن يكون القادة والمدراء دائماً لطفاء مع الأفراد العاملين، فالاحترام في المنظمة الرشيقية يعني عدة أشياء منها تحدي الأفراد العاملين ودفعهم لأداء العمل بشكل أفضل وبطريقة إبداعية، كما أن جزءاً من مدخل احترام الأفراد العاملين يتمثل في الثقة واجتذابهم لكي يشاركوا في حل المشكلات والقضاء على الضائعات.

**ب. التركيز على العمليات:-**

إن التركيز على العمليات يعد أمراً مهماً لتطبيق مدخل الرشاقة وذلك لأن أدوات الرشاقة يتم تطبيقها على مستوى أنشطة العمليات وبواسطة الأفراد العاملين الذين يؤدون ويديرون هذه العمليات، فإذا أردت من العملية أن تحقق النتائج التي صُممت لأجلها فلا بُد أن تنتبه إليها. فعند تطبيق مدخل الرشاقة هو الرؤية المنتظمة للعملية، فكلما كان موقفك أقرب إلى مستوى العمليات الإنتاجية زاد الوقت الذي تحتاجه في مراقبة العملية والتأكد على تنفيذ التصميم المتفق عليه والتدخل عندما تلاحظ حالات غير قياسية أو غير اعتيادية، لذا يجب أن يقضي قادة الفرق تقريباً كل وقتهم في تدريب الأفراد العاملين ومراقبة العمليات أو تحسينها. إن مفكري المدخل الرشيق يفترضون أنه بإمكان العملية أن تتحسن بصورة دائمة، حتى إذا كانت تبدو بأنها تعمل بشكل جيد في الوقت الحالي.

مما سبق يتضح أن الوصول إلى منظمة رشيقية يتطلب مشاركة الجميع، فأغلب المنظمات تكافح لتحويل عملياتها المستندة على المعلومات وعملياتها المدعومة بالمعلومات إلى عمليات رشيقية، إذ أدركت هذه المنظمات بأنها لكي تصبح منظمات رشيقية فإن هذا يتطلب منها عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك.

**ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:-**

يعتمد تحديد مشكلة البحث في المقام الأول على تحديد الظواهر والتي تتضح من خلال القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى تعريف مشكلة البحث وتكوين الفروض وتحديد متغيرات البحث، وقد تم الاستعانة بأسلوب المقابلات الهيكلية المتعمقة من خلال إجابات المستقصى منهم فيما يخص مدى توافر أبعاد التحول للرشاقة في البنوك موضوع البحث باعتبارها المتغير المستقل، حيث قام الباحث بمقابلة عدد ٢٤ موظف

من العاملين في البنوك محل البحث (بنك ناصر الاجتماعي ، البنك التجاري الدولي و بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية وكانت إجابات المستقصى منهم كما يلي:-

**جدول رقم (١)  
قائمة أسئلة الدراسة الاستطلاعية**

م	السؤال	نعم	لا
١	هل يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة؟	٩	١٥
٢	هل يسعى البنك إلى زيادة درجة تطابق جودة الخدمات طبقاً لمعايير الجودة الموضوعه؟	١٣	١١
٣	هل تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز؟	١٠	١٤
٤	هل يهتم البنك بتخفيض تكلفة منتجاته بصفة مستمرة؟	١١	١٣
٥	هل تتسم العلاقات بين العاملين في كافة المستويات بالرسمية في العمل؟	١٦	٨
٦	هل يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا اللازمة لزيادة القدرة على تقديم خدمات متنوعة وبتكاليف منخفضة؟	١٣	١١
٧	هل يعمل البنك على تطوير الإجراءات والعمليات لتتناسب الخدمات مع المواصفات المحدده؟	١٠	١٤
٨	هل يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة؟	١٢	١٢
٩	هل تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء؟	١١	١٣
١٠	هل يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته؟	١٥	٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات الشخصية.

**يمكن للباحث من الجدول السابق تحديد ظواهر المشكلة فيما يلي:-**

- تتسم العلاقات بين العاملين في بالرسمية وهذا ما تؤكده اجابات عينة الدراسة الاستطلاعية من خلال السؤال رقم ٥ ، حيث أجاب بالموافقة ١٦ مفردة على هذا السؤال ويأتي هذا السؤال على أعلى نسبة موافقة ، الأمر الذي يعني وجود اضطرابات في العلاقات بين العاملين في البنوك محل البحث وقد يرجع ذلك إلى كثرة عدد العاملين في البنوك محل البحث وغياب التنظيمات الاجتماعية داخل هذه البنوك.

- يأتي في المرتبة الثانية من حيث نسبة الموافقة السؤال رقم ١٠ والذي ينص على أن البنك يضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته وذلك في ظل بيئة تنافسية تنسم بالتغيير المستمر من حيث عدد الفروع الجديدة بنوك قائمة أو دخول بنوك جديدة للسوق وتقديم خدماتها بشكل مختلف عما هو متعارف عليه.
- وجاء السؤال الأول بأقل نسبة موافقة حيث أجاب ٩ موظفين فقط بنعم على أن البنك لا يقوم بتقديم خدمات مبتكرة ومتجددة الأمر الذي يتفق مع عدم وجود تحسين مستمر يتناسب مع متطلبات متلقي الخدمة وهذه ما يدعمه اجابة السؤال رقم ٣ بانخفاض التحسين والتطوير في البنوك محل البحث.
- الاختلاف الثقافي بين العاملين جاء في المرتبة التالية من حيث نسبة الموافقة فهناك تعنت من قبل بعض العاملين تجاه العملاء في تقديم خدمة بطريقة بسيطة وتعقيد الإجراءات.
- يستنتج الباحث من باقي الإجابات على أسئلة الدراسة الاستطلاعية كذلك المناقشات التي اجريت مع العاملين والإدارة العليا في البنوك محل البحث وجود عدد كبير في البنوك موضوع البحث الأمر الذي يؤثر على سرعة وسبولة أداء الخدمات بالبنوك ،كما أن هناك مجموعة متداخلة في العمليات التي تقدم للعملاء من قبل بعض الإدارات وتداخل الاختصاصات مع مركزية اتخاذ القرارات من قبل الإدارات المركزية لهذه البنوك والذي يؤثر على أداء الخدمات المختلفة للعملاء.

مما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية من مقابلات شخصية ،يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي " هل يوجد تأثير لأساليب إدارة الصراع على أبعاد التحول إلى بنوك تجارية رشيفة؟"

### ثالثاً :- أهمية البحث:-

- ١- يعد هذا البحث مساهمة في اغناء المكتبة العربية عموماً والمصرية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- ٢- إن التعرف على أبعاد تطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية في المنظمات الخدمية وتأثير إدارة الصراعات التنظيمية عليه من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة منظمات الأعمال.
- ٣- إثارة اهتمام المنظمات عموماً والبنوك التجارية خصوصاً في تناولها لمثل هذه المفاهيم الإدارية ،ومن ثم زيادة إدراك المديرين في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية أساليب إدارة الصراع والإستراتيجيات المستخدمة والدور الذي تلعبه في التغلب على معوقات التحول إلى منظمات خدمية رشيفة.

٤ - يسهم البحث في زيادة قدرة البنوك التجارية في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها الوقت الراهن.

#### **رابعاً: أهداف البحث :-**

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل بدراسة أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أبعاد التحول إلى بنوك تجارية رشيقية، وكما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-

١. معرفة مدى تبني البنوك لأساليب إدارة الصراع وتوظيفها للتغلب على معوقات التحول إلى بنوك تجارية رشيقية.
٢. تحديد مدى تأثير أساليب إدارة الصراع في أبعاد التحول إلى منظمات خدمية رشيقية للبنوك المبحوثة .
٣. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للبنوك التجارية موضوع البحث والبنوك المماثلة عن مدى إسهام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أبعاد التحول إلى بنوك تجارية رشيقية.

#### **خامساً: فروض البحث:-**

يمكن للباحث في ضوء نتائج تحليل الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية صياغة فروض البحث من خلال تقسيمها إلى **أربعة فروض رئيسية** كما يلي:-

- ١- **ينص الفرض الرئيس الأول للبحث على أنه:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية. ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى **أربعة فروض فرعية** وهي:
  - ١-١ الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.
  - ١-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.
  - ١-٣ الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على الرضا في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.
  - ١-٤ الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على احترام العاملين لنشر ثقافة الرضا لدى البنوك التجارية.
- ٢- **ينص الفرض الرئيس الثاني للبحث على أنه:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية وهي:

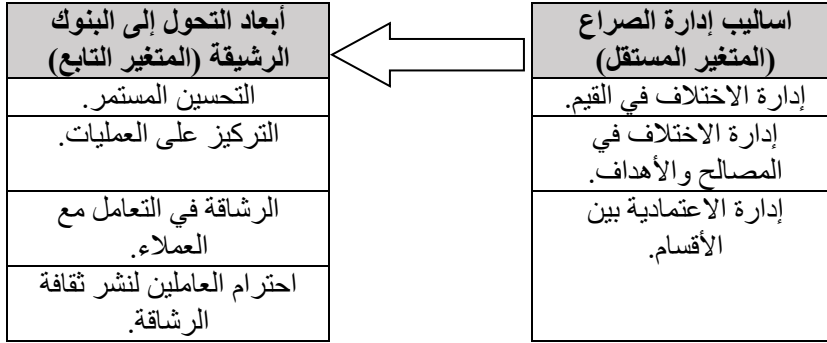
- ٢-١ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.
  - ٢-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.
  - ٢-٣ الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على الرضا في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.
  - ٢-٤ الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على احترام العاملين لنشر ثقافة الرضا لدى البنوك التجارية.
- ٣- ينص الفرض الرئيس الثالث للبحث على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية وهي:

- ٣-١ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.
  - ٣-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.
  - ٣-٣ الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على الرضا في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.
  - ٣-٤ الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على احترام العاملين لنشر ثقافة الرضا لدى البنوك التجارية.
- ٤- ينص الفرض الرئيس الرابع للبحث على أنه: لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشيقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة.

ويمكن تحديد نموذج متغيرات البحث في ضوء الفروض الرئيسة والفرضية السابقة من خلال الشكل التالي:-

شكل رقم (١)  
نموذج متغيرات البحث (\*)



(\*) المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

**سادساً: منهجية البحث:-**

**أ. أسلوب البحث:-**

**استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:-**

- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث في ضوء مشكلة البحث والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة والتي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة من خلال الرجوع إلى المكتبات والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات.
- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من العاملين في البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية بجمهورية مصر العربية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع البحث، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالبحث، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:
- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية في جمهورية مصر



العربية حول موضوع البحث، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات البحث وقسمت الى عدة أجزاء رئيسية وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بأبعاد أساليب إدارة الصراع وينقسم إلى ثلاثة أبعاد ويتكون من (١٥) فقرة.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بأبعاد التحول إلى البنوك التجارية الرشيقية وينقسم إلى أربعة أبعاد ويتكون من (٢٠) فقرة.

- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع قوائم الاستقصاء وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من قوائم الاستقصاء وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

#### **ب- مجتمع وعينة البحث:-**

##### **• مجتمع البحث:-**

يتمثل مجتمع البحث في جميع المدراء ورؤساء الأقسام لدى ثلاثة من البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية ، حيث شملت جميع المدراء ورؤساء الأقسام في تلك البنوك، وبلغ حجم مجتمع البحث ١٤٦ مفردة، وذلك وفقاً لبيانات يونيو ٢٠٢٠.

##### **• عينة البحث:-**

اقتصر البحث على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في ثلاثة من البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت ١٠٦ مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ ٥٪، وتم استرداد ٩٢ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٨٦,٧٩٪.

**ج- معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:**

- **ثبات المقياس:** تبين أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد البحث أعلى من (٠,٧٠) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٨٩٥) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:-

**جدول رقم (٢) الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء**

م	الأبعاد الرئيسية	المحاور الفرعية	الثبات	الصدق	عدد الفقرات
١	أبعاد	الاختلاف في القيم	٠,٨١٥	٠,٩٠٣	٥
٢	أساليب إدارة الصراع	الاختلاف في الأهداف والمصالح	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠	٥
٣		الاعتمادية بين الأقسام	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧	٥
٤	أبعاد التحول	التحسين المستمر	٠,٧٣٧	٠,٨٥٨	٥
٥		التركيز على العمليات	٠,٨٤٩	٠,٩٢١	٥
٦	إلى البنوك التجارية	الرشاقة في التعامل مع العملاء	٠,٧٠٥	٠,٨٤٠	٥
٧	الرشيقية	احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦	٥
		<b>جميع فقرات الاستبيان ككل</b>	<b>٠,٨٩٥</b>	<b>٠,٩٤٦</b>	<b>٣٥</b>

- **صدق المقياس:** يتبين أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد البحث أعلى من (٠,٧٠) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٩٤٦) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق وهذا يعني أن قائمة الاستبيان صادقة لما وضعت له.

**د- حدود البحث:**

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على المدراء ورؤساء الأقسام في ثلاثة من البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي – البنك التجاري الدولي – بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية في جمهورية مصر العربية.
- **الحدود المكانية:** طبق البحث على ثلاثة من البنوك الحكومية والخاصة (بنك ناصر الاجتماعي – البنك التجاري الدولي – بنك القاهرة) بمحافظة الاسماعيلية في جمهورية مصر العربية.

- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث عن الفترة من يوليو – ديسمبر ٢٠١٩.
- سابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج البحث الميدانية:-

أ. تحليل أساليب إدارة الصراع:-

١. تحليل فقرات بعد الاختلاف في القيم:-

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاختلاف في القيم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يؤدي الاختلاف في القيم الأخلاقية والثقافية إلى اختلاف في توجهات الأفراد داخل البنك .	٢,٩٣	١,١٤	٥٨,٧٠%	٥
٢	يؤدي تباين المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد إلى عدم الانسجام والتعاون في البنك	٣,٣٩	٠,٩٣	٦٧,٨٣%	٣
٣	تعمل إدارة البنك على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنك .	٣,٦١	١,٠٨	٧٢,١٧%	١
٤	يساهم الاختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد في تقليل مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	٣,١٥	١,٣٤	٦٣,٠٤%	٤
٥	تعمل إدارة البنك على تكريس ثقافتها الخاصة لدى الأفراد العاملين وبشكل منظم .	٣,٤٣	١,١٥	٦٨,٧٠%	٢
	متوسط البعد	٣,٣٠	١,١٣	٦٦,٠٩%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاختلاف في القيم جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٠) وبانحراف معياري (١,١٣).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن " تعمل إدارة البنك على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنك " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن " يؤدي الاختلاف في القيم الأخلاقية والثقافية إلى اختلاف في توجهات الأفراد داخل البنك ".

## ٢. تحليل فقرات بعد الاختلاف في الأهداف والمصالح:

### جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاختلاف في الأهداف والمصالح

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يؤدي الاختلاف في الأهداف إلى زيادة حدة الصراع بين الأقسام والوحدات في البنك	٣,٠٤	١,٣٠	٦٠,٨٧%	٤
٢	يؤدي الاختلاف في المصالح إلى زيادة حدة الصراع داخل البنك .	٣,٥٨	٠,٩٩	٧١,٥٢%	١
٣	يوجد اتفاق بين إدارة البنك وبقية الأقسام على أهدافها الكلية .	٢,٩٢	١,١٥	٥٨,٤٨%	٥
٤	يؤدي تحقيق أهداف وحدة فرعية في البنك إلى إعاقة تحقيق أهداف وحدات أخرى فيها .	٣,١٧	١,٢٣	٦٣,٤٨%	٣
٥	تعمل إدارة البنك على توحيد الأفراد العاملين للتقليل من حدة الصراع فيها .	٣,٤٥	١,٢٠	٦٨,٩١%	٢
متوسط البعد		٣,٢٣	١,١٧	٦٤,٦٥%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده الاختلاف في الأهداف والمصالح جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٣) وبانحراف معياري (١,١٧).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن "يؤدي الاختلاف في المصالح إلى زيادة حدة الصراع داخل البنك" ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن " يوجد اتفاق بين إدارة البنك وبقية الأقسام على أهدافها الكلية".

### ٣. تحليل فقرات بعد الاعتمادية بين الأقسام:

#### جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاعتمادية بين الأقسام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تعمل إدارة البنك على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءة أدائها .	٣,٠٣	١,٠١	٦٠,٦٥%	٥
٢	توزع إدارة البنك مواردها المادية والمعلوماتية بشكل شفاف يتناسب مع طبيعة عمل تلك الأقسام	٣,٤٩	١,٠٣	٦٩,٧٨%	١
٣	تقوم إدارة البنك بالنشاط التنسيقي بين الأقسام لتخفيف حدة الصراع بينها .	٣,٣٥	١,٤٣	٦٦,٩٦%	٢
٤	تدعم إدارة البنك استقلالية الأقسام لتنمية روح الإبداع والابتكار عند الأفراد .	٣,١٥	١,١٥	٦٣,٠٤%	٤
٥	تؤدي الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام إلى نشوء الصراع في البنك .	٣,٢٣	١,٢١	٦٤,٥٧%	٣
	متوسط البعد	٣,٢٥	١,١٦	٦٥,٠٠%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاعتمادية بين الأقسام جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٥) وبانحراف معياري (١,١٦).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن " توزع إدارة البنك مواردها المادية والمعلوماتية بشكل شفاف يتناسب مع طبيعة عمل تلك الأقسام " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن " تعمل إدارة البنك على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءة أدائها".

ب. تحليل أبعاد التحول للبنوك الرشيقية:-

١. تحليل فقرات بعد التحسين المستمر:

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٥	يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة	٣,٠١	٠,٩٨	٦٠,٢٢%	٥
٣	يسعى البنك إلى استخدام الموارد المتاحة لديه لتحسين جودة وقدرة الخدمات الحالية.	٣,١٨	١,٠٦	٦٣,٧٠%	٣
١	يسعى البنك إلى زيادة درجة تطابق جودة الخدمات طبقاً لمعايير الجودة الموضوعة	٣,٤٧	١,١١	٦٩,٣٥%	١
٤	تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز	٣,١١	١,٣١	٦٢,١٧%	٤
٢	يهتم البنك بتخفيض تكلفة منتجاته بصفة مستمرة	٣,٢٨	١,٣٤	٦٥,٦٥%	٢
	متوسط البعد	٣,٢١	١,١٦	٦٤,٢٢%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده التحسين المستمر جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢١) وبانحراف معياري (١,١٦).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن " يسعى البنك إلى زيادة درجة تطابق جودة الخدمات طبقاً لمعايير الجودة الموضوعة " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن " يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة ".

#### ٢. تحليل فقرات بعد التركيز على العمليات:

##### جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التركيز على العمليات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يهتم البنك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة العمليات باستمرار.	٢,٩٨	١,٢٠	٥٩,٥٧%	٥
٢.	يهتم البنك بتطوير الآلات والمعدات بهدف زيادة جودة العمليات	٣,٣٤	١,١٤	٦٦,٧٤%	٢
٣.	يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا اللازمة لزيادة القدرة على تقديم خدمات متنوعة وبتكاليف منخفضة.	٣,٢٥	١,٠٦	٦٥,٠٠%	٣
٤.	يعمل البنك على تطوير الإجراءات والعمليات لتتناسب الخدمات مع المواصفات المحددة	٣,١٢	١,٢٣	٦٢,٣٩%	٤
٥.	يقوم البنك بتحديث وصيانة المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء عملياتها المختلفة باستمرار.	٣,٥١	١,٠٥	٧٠,٢٢%	١
	متوسط البعد	٣,٢٤	١,١٣	٦٤,٧٨%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعيد التركيز على العمليات جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري (١,١٣).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن " يقوم البنك بتحديث وصيانة المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء عملياتها المختلفة باستمرار " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن " يهتم البنك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة العمليات باستمرار " .

### ٣. تحليل فقرات بعد الرضا في التعامل مع العملاء:

#### جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الرضا في التعامل مع العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يستجيب العاملون في البنك لطلبات العملاء في أي وقت وبالسعة الكافية.	٣,١٣	٠,٩٩	٦٢,٦١%	٣
٢	يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة	٣,٤٥	١,٢١	٦٨,٩١%	١
٣	تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء	٢,٩١	١,٢٩	٥٨,٢٦%	٥
٤	يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته ويهتم اهتماماً خاصاً بمشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.	٣,٠٤	١,٣٠	٦٠,٨٧%	٤
٥	يتعامل العاملون بالبنك مع العملاء بالود والصدقة ويتعاونون معهم بشكل دائم.	٣,٢٢	١,٤٩	٦٤,٣٥%	٢
	متوسط البعد	٣,١٥	١,٢٥	٦٣,٠٠%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعيد الرشاقة في التعامل مع العملاء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٥) وبانحراف معياري (١,٢٥).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن " يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن "تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء " .
- تحليل فقرات بعد احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة:

## جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يسهم الأفراد العاملين بالكشف عن المشكلات التي يواجهها عند أداء إجراءات العمل.	٣,٥٢	١,٠٦	٧٠,٤٣%	١
٢	يقترح الأفراد العاملين الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.	٢,٨٩	١,١٥	٥٧,٨٣%	٥
٣	يهتم الأفراد العاملين بصيانة مختلف الأجهزة والمعدات في البنك بشكل دوري بما يساهم في التقليل من حالات تعطلها.	٣,٢٣	١,٢٧	٦٤,٥٧%	٤
٤	يتعاون الأفراد العاملين خارج حدود الوظائف المنظمية لحل المشكلات التي تولدت في أقسام أو إجراءات سابقة وأدت إلى نتائج سلبية للأقسام التالية.	٣,٢٧	٠,٩٣	٦٥,٤٣%	٣
٥	يقوم الأفراد العاملين بتوجيه جهوده لمعالجة المشكلات المشخصة فور حدوثها منعاً لتفاقمها.	٣,٣٩	١,٣٨	٦٧,٨٣%	٢
	متوسط البعد	٣,٢٦	١,١٦	٦٥,٢٢%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٦) وبانحراف معياري (١,١٦).
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن "يسهم الأفراد العاملون بالكشف عن المشكلات التي يواجهها عند أداء إجراءات العمل " ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن "يقترح الأفراد العاملون الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد".

### ثامناً: اختبارات فروض البحث:-

#### ١- اختبارات الفرض الرئيس الأول:-

ينص الفرض الرئيس الأول على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية". وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية وهي:-

##### ١-١ الفرض الفرعي الأول:-

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:-

##### أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في القيم كمتغير مستقل و التحسين المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في القيم	التحسين المستمر
إدارة الاختلاف في القيم	معامل الارتباط	١	٠,٧٢٨
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٢,٨٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في القيم و التحسين المستمر .

##### ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١١): معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة الاختلاف في القيم	٠,٥٣٠	٠,٥٢٥	٣,٥٠٢٨

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0,530$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في القيم تفسر التحسين المستمر بنسبة  $53,0\%$ ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٢): تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٢٤٦,٥	١	١٢٤٦,٥	١٠١,٥٩	٠,٠٠٠
البواقي	١١٠٤,٣	٩٠	١٢,٢٦٩		
المجموع	٢٣٥٠,٧	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في القيم و التحسين المستمر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0,05$  وتدلل على صحة وجود علاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول

المنموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري			
١	٢,١٦	١,٤٢٦	٠,٧٢٨	١,٥١	٠,٠٠٠
	٢	٠,٠٨٣		٦	٠,٠٠٠
إدارة الاختلاف في القيم	٠,٨٤	٠,٠٨٣		٧٩	٠,٠٠٠

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في القيم ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية  $0,05$  ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في القيم و التحسين المستمر. مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.

١-٢ الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في القيم كمتغير مستقل و التحسين المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في القيم	التركيز على العمليات
إدارة الاختلاف في القيم	معامل الارتباط	١	٠,٦٩٤
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٩,٤٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في القيم و التركيز على العمليات .

## ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٥): معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
إدارة الاختلاف في القيم	٠,٤٨٢	٠,٤٧٦	٠,٤٨٢	٣,٥٦٦

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٨٢$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في القيم تفسر التركيز على العمليات بنسبة ٤٨,٢٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٦): تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٠٦٤	١	١٠٦٤	٨٣,٦٧٥	٠,٠٠٠
البواقي	١١٤٤,٥	٩٠	١٢,٧١٦		
المجموع	٢٢٠٨,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في القيم و التركيز على العمليات ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.  
د. تحليل الانحدار:

## جدول رقم (١٧)

## تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري			
١	٣,٣٦	١,٤٥٢	٠,٦٩٤	٢,٣١٥	٠,٠٠٠
	٠,٧٧٧	٠,٠٨٥		٩,١٤٧	٠,٠٠٠

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في القيم ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في القيم و التركيز على العمليات .  
مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.

## ١-٣ الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في القيم كمتغير مستقل و الرشاقة في التعامل مع العملاء كمتغير تابع.

جدول رقم (١٨): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في القيم	الرشاقة في التعامل مع العملاء
إدارة الاختلاف في القيم	معامل الارتباط	١	٠,٦٨٥
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٨,٥٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في القيم و الرشاقة في التعامل مع العملاء .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٩): معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
إدارة الاختلاف في القيم	٠,٤٦٩	٠,٤٦٣	٤,١٠٦٢

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٦٩$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في القيم تفسر الرشاقة في التعامل مع العملاء بنسبة ٤٦,٩٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢٠): تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٣٤١,٧	١	١٣٤١,٧	٧٩,٥٧٦	٠,٠٠٠
البواقي	١٥١٧,٥	٩٠	١٦,٨٦١		
المجموع	٢٨٥٩,٣	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في القيم و الرشاقة في التعامل مع العملاء ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:-

## جدول رقم (٢١)

## تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

المعنى	اختبارات	المعاملات المعيارية بيتا	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	بيتا	
٠,٠٠٠	٠,٨٠	٠,٦٨٥	١,٦٧٢	١,٣٣	الثابت
٠,٠٠٠	٨,٩٢		٠,٠٩٨	٠,٨٧	٦

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في القيم ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في القيم و الرشاقة في التعامل مع العملاء .

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.

## ١-٤ الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في القيم كمتغير مستقل و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٢): معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في القيم	احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة
إدارة الاختلاف في القيم	معامل الارتباط	١	٠,٧٩٢
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بنسبة ٧٩,٢٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في القيم و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة.

## ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٢٣): معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة الاختلاف في القيم	٠,٦٢٧	٠,٦٢٣	٢,٨٦٢٤

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٦٢٧$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في القيم تفسر احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة بنسبة ٦٢,٧٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢٤): تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٢٣٨,١	١	١٢٣٨,١	١٥١,١١	٠,٠٠٠
البواقي	٧٣٧,٤	٩٠	٨,١٩٣		
المجموع	١٩٧٥,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في القيم واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية بيتا	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
			الخطأ المعياري	بيتا		
٠,٠٠	٢,١١	٠,٧٩٢	١,١٦٥	٢,٤٥ ٩	الثابت	
٠,٠٠٠	١٢,٢٩		٠,٠٦٨	٠,٨٣	٨	إدارة الاختلاف في القيم
٠	٣					



يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في القيم ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في القيم و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض والذي ينص على انه:  
"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في القيم على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية".

ومن خلال كل ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس الأول للبحث والذي ينص على انه

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية".

#### ٢- اختبارات الفرض الرئيس الثاني للبحث:-

ينص الفرض الرئيس الثاني للبحث على أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية وهي:

#### ٢-١ الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في القيم كمتغير مستقل و التحسين المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٦): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	التحسين المستمر
إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	معامل الارتباط	١	٠,٦٩٦
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٩,٦٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح والتحسين المستمر .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٢٧): معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٣,٦٧١٣	٠,٤٧٨	٠,٤٨٤	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٨٤$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح تفسر التحسين المستمر بنسبة ٤٨,٤٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢٨): تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١١٣٧,٧	١	١١٣٧,٧	٨٤,٤٠٧	٠,٠٠٠
البواقي	١٢١٣,١	٩٠	١٣,٤٧٨		
المجموع	٢٣٥٠,٧	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح والتحسين المستمر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٩)  
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني

المعنى	اختبار	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			بيتا	الخطأ المعياري	
٠,٠٠٠	١,٢٧			٢,٠٠	الثابت
٠	٥		١,٥٧٦	٩	
٠,٠٠٠	٩,١٨	٠,٦٩٦	٠,٠٩٥	٠,٨٦	١ إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح
٠	٧			٩	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و التحسين المستمر.

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.

٢-٢ الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كمتغير مستقل و التحسين المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (٣٠): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	التركيز على العمليات
إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	معامل الارتباط	١	٠,٧٠٢
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٠,٢٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و التركيز على العمليات .

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣١): معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٣,٥٢٦٣	٠,٤٨٨	٠,٤٩٣	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٩٣$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح تفسر التركيز على العمليات بنسبة ٤٩,٣٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣٢): تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٠٨٩,٣	١	١٠٨٩,٣	٨٧,٦٠١	٠,٠٠٠
البواقي	١١١٩,٢	٩٠	١٢,٤٣٥		
المجموع	٢٢٠٨,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و التركيز على العمليات ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣٣): تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني

المعنى	اختبارات	المعاملات المعيارية بيتا	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	بيتا	
٠,٠٠٠	١,٦٢		١,٥١٤	٢,٤٥	الثابت
٠,٠٠٠	٩,٣٦	٠,٧٠٢	٠,٠٩١	٠,٨٥	١ إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و التركيز على العمليات.

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.

٢-٣ الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كمتغير مستقل و الرشاقة في التعامل مع العملاء كمتغير تابع.

جدول رقم (٣٤): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	الرشاقة في التعامل مع العملاء
إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	معامل الارتباط	١	٠,٦٣٦
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٣,٣٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و الرشاقة في التعامل مع العملاء.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣٥): معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٤,٣٤٧٩	٠,٣٩٨	٠,٤٠٥	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٠٥$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح تفسر الرشاقة في التعامل مع العملاء بنسبة ٤٠,٥٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣٦): تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١١٥٧,٩	١	١١٥٧,٩	٦١,٢٤٨	٠,٠٠٠
البواقي	١٧٠١,٤	٩٠	١٨,٩٠٤		
المجموع	٢٨٥٩,٣	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و الرشاقة في التعامل مع العملاء، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجود علاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

## جدول رقم (٣٧)

## تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث

المعنى	اختبار	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			بيتا	الخطأ المعيارى	
٠,٠٠٠	٠,٨٤		١,٨٦٦	١,٥٨	الثابت
٠	٧				١ إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح
٠,٠٠٠	٧,٨٢	٠,٦٣٦	٠,١١٢	٠,٨٧	٧

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبيّن هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و الرشاقة في التعامل مع العملاء .

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض والذي ينص على أنه:-  
يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية.

## ٢-٤ الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية.  
ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كمتغير مستقل و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة كمتغير تابع.

## جدول رقم (٣٨): معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني

المتغير	الاختبار	إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة
إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	معامل الارتباط	١	٠,٧٤٠
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٤,٠٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة.

## ب. معامل التحديد:

## جدول رقم (٣٩): معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح	٠,٥٤٧	٠,٥٤٢	٣,١٥١٧

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٥٤٧$  وهو ما يعني أن إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح تفسر احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة بنسبة ٥٤,٧٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

## جدول رقم (٤٠): تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٠٨١,٥	١	١٠٨١,٥	١٠٨,٨٧	٠,٠٠٠
البواقي	٨٩٤,٠١	٩٠	٩,٩٣٣		
المجموع	١٩٧٥,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح و احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة



وجوهريّة العلاقة بين المتغيّرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

#### جدول رقم (٤١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني

المعنى	اختبار	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠,٠٠٠	١,٩٢٩		١,٣٥٣	الثابت
٠,٠٠٠	١٠,٤٣٤	٠,٧٤٠	٠,٠٨١	١ إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة.

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية.

ومن خلال كل ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس الثاني للبحث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية".

#### ١ - اختبارات الفرض الرئيس الثالث للبحث:

ينص الفرض الرئيس الثالث للبحث على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية". ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية وهي:

#### ٣-١ الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام كمتغير مستقل والتحسين المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (٤٢): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث

المتغير	الاختبار	إدارة الاعتمادية بين الأقسام	التحسين المستمر
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	معامل الارتباط	١	٠,٨٨٣
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٨,٣٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام والتحسين المستمر.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤٣): معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٢,٤٠٣١	٠,٧٧٦	٠,٧٧٩	إدارة الاعتمادية بين الأقسام

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٧٧٩$  وهو ما يعني أن إدارة الاعتمادية بين الأقسام تفسر التحسين المستمر بنسبة ٧٧,٩٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٤٤): تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٨٣١	١	١٨٣١	٣١٧,٠٦	٠,٠٠٠
البواقي	٥١٩,٧٤	٩٠	٥,٧٧٥		
المجموع	٢٣٥٠,٧	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام والتحسين المستمر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

## جدول رقم (٤٥)

## تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث

المعنى	اختبار	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	بيتا	
٠,٠٠٠	٠,١٣٤		٠,١٢	الثابت
٠,٠٠٠	١٧,٨٠	٠,٨٨٣	٠,٩٢٩	إدارة الاعتمادية بين الأقسام
٠	٦		٠,٠٥٥	بيتا

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاعتمادية بين الأقسام ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و التحسين المستمر .

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أى أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التحسين المستمر لدى البنوك التجارية".

## ٣-٢ الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام كمتغير مستقل و التحسين المستمر كمتغير تابع.

## جدول رقم (٤٦)

## معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث

المتغير	الاختبار	إدارة الاعتمادية بين الأقسام	التركيز على العمليات
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	معامل الارتباط	١	٠,٨١٢
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بنسبة ٨١,٢٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و التركيز على العمليات.

## ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤٧): معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	٠,٦٥٩	٠,٦٥٥	٢,٨٩١٧

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٦٥٩$  وهو ما يعني أن إدارة الاعتمادية بين الأقسام تفسر التركيز على العمليات بنسبة ٦٥,٩٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٤٨): تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٤٥٥,٩	١	١٤٥٥,٩	١٧٤,١٢	٠,٠٠٠
البواقي	٧٥٢,٥٦	٩٠	٨,٣٦٢		
المجموع	٢٢٠٨,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و التركيز على العمليات، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجودية العلاقة بين المتغيرين وجودية الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٤٩)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث

المعونة	اختبار	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية بيتا	المعاملات الغير معيارية بيتا	
٠,٠٠٠	١,٧٨	٠,٨١٢	١,١١٨	الثابت
٠	١٣,١٩		٠,٠٦٦	١,٩٩
٠,٠٠٠	٥		٤	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاعتمادية بين الأقسام ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و التركيز على العمليات .

• **مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:** "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على التركيز على العمليات لدى البنوك التجارية".

### ٣-٣ الفرض الفرعي الثالث:-

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية". ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام كمتغير مستقل و الرشاقة في التعامل مع العملاء كمتغير تابع.

جدول رقم (٥٠): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث

المتغير	الاختبار	إدارة الاعتمادية بين الأقسام	الرشاقة في التعامل مع العملاء
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	معامل الارتباط	١	٠,٨٠٥
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠,٥٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و الرشاقة في التعامل مع العملاء.

#### ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٥١): معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	٠,٦٤٨	٠,٦٤٤	٣,٣٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٦٤٨$  وهو ما يعني أن إدارة الاعتمادية بين الأقسام تفسر الرشاقة في التعامل مع العملاء بنسبة ٦٤,٨٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥٢): تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٨٥٢,٦	١	١٨٥٢,٦	١٦٥,٦٤	٠,٠٠٠
البواقي	١٠٠٦,٦	٩٠	١١,١٨٥		
المجموع	٢٨٥٩,٣	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و الرشاقة في التعامل مع العملاء، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٥٣): تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري			
١	٠,٢٧	١,٢٩٣	٠,٨٠٥	٠,٢١	٠,٠٠٠
	٤	٠,٩٨		٢	٠
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	٠,٧٧	٠,٠٧٧	٠,٨٠٥	١٢,٨	٠,٠٠٠
	٦			٧	٠

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاعتمادية بين الأقسام ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام و الرشاقة في التعامل مع العملاء.

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على الرشاقة في التعامل مع العملاء لدى البنوك التجارية".

## ٣-٤ الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام كمتغير مستقل واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة كمتغير تابع. جدول رقم (٥٤): معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث

المتغير	الاختبار	إدارة الاعتمادية بين الأقسام	احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة
إدارة الاعتمادية بين الأقسام	معامل الارتباط	١	٠,٨٧٨
	المعنوية	٠,٠٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧,٨٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة.

## ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٥٥): معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٢,٢٤٤٢	٠,٧٦٨	٠,٧٧١	إدارة الاعتمادية بين الأقسام

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٧٧١$  وهو ما يعني أن إدارة الاعتمادية بين الأقسام تفسر احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة بنسبة ٧٧,١٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥٦): تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٥٢٢,٢	١	١٥٢٢,٢	٣٠٢,٢٦	٠,٠٠٠
البواقي	٤٥٣,٢٦	٩٠	٥,٠٣٦		
المجموع	١٩٧٥,٥	٩١			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة، ويظهر ذلك من خلال

قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.  
د. تحليل الانحدار:

## جدول رقم (٥٧)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث

المعنى	اختبار	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية	
بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠,٠٠٠	٢,٠٥١	٠,٨٦٨	١,٧٧٩	الثابت
٠,٠٠٠	١٧,٣٨٥	٠,٨٧٨	٠,٠٥١	١ إدارة الاعتمادية بين الأقسام

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة الاعتمادية بين الأقسام ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة الاعتمادية بين الأقسام واحترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة.

• مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام على احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة لدى البنوك التجارية".

ومن خلال كل ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس الثالث للبحث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية".

٢ - اختبارات الفرض الرئيس الرابع للبحث:-

ينص الفرض الرئيس الرابع للبحث على أنه "لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أساليب ادارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشيقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة".



جدول رقم (٥٨): نتائج اختبار التباين لأساليب ادارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشيقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة.

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		البنوك الخاصة	البنوك العامة	
٠,١٣٩	٢,٢٢٩	٣,٥٠	٣,٢١	الاختلاف في القيم
٠,٥٤٧	٠,٣٦٦	٣,٣١	٣,٢٠	الاختلاف في الأهداف والمصالح
٠,٠٤٨	٤,٠٠٣	٣,٥٢	٣,١٢	الاعتمادية بين الأقسام
٠,٠٢١	٥,٥١٢	٣,٥٦	٣,٠٤	التحسين المستمر
٠,٠٧٧	٣,١٩٦	٣,٥٠	٣,١١	التركيز على العمليات
٠,٠٠٠	١٨,١٥٢	٣,٨١	٢,٨٣	الرشاقة في التعامل مع العملاء
٠,٠٨٧	٢,٩٩٦	٣,٥٠	٣,١٥	احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاول (الاعتمادية بين الأقسام، التحسين المستمر، الرشاقة في التعامل مع العملاء)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة (البنوك العامة، البنوك الخاصة) نحو تلك الأبعاد.

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاول (الاختلاف في القيم، الاختلاف في الأهداف والمصالح، التركيز على العمليات، احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة) ومن خلال كل ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس الرابع للبحث جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أساليب ادارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشيقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة"، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة (البنوك العامة، البنوك الخاصة) نحو تلك الأبعاد.

## تاسعاً: النتائج والتوصيات:-

### أ- النتائج:

- ١- توصل البحث إلى وجود تأثير ايجابي لأساليب إدارة الصراع في التغلب على معوقات التحول للبنوك التجارية الرشيقية.
- ٢- اشارت نتائج البحث إلى أنه يمكن لإدارة البنوك الإستفادة من الاختلافات في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنوك.
- ٣- استنتج البحث أنه لا يوجد اتفاق بين إدارة البنك والأقسام الأخرى على الأهداف والمصالح الكلية حيث أن الاختلاف في المصالح يؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل البنوك.
- ٤- توصل البحث إلى أن إدارة البنك لا تعمل بالشكل المناسب على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءة أدائها حيث لا يتم استغلال الطاقات والامكانيات داخل كل قسم في العمل على حل المشكلات وتطوير الأداء.
- ٥- استنتج البحث أن البنوك لا تعمل بالشكل الكافي على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة.
- ٦- اشارت نتائج البحث إلى وجود ضعف في اهتمام البنوك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة العمليات حيث لا يتم تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير جودة العمليات لدى البنوك.
- ٧- توصل البحث إلى أن إجراءات التعامل مع البنوك لا تتسم بالبساطة كما لا يتم في كثير من الأحيان الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء.
- ٨- استنتج البحث ضعف وجود لغة ومبادئ وأدوات عمل مشتركة كذلك دوافع مشتركة تتقدمها الرؤية والمقاييس والأفراد والحاجة إلى تصميم العمل.
- ٩- بين البحث أنه لا يتم مشاركة العاملين في تقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.
- ١٠- استنتج الباحث أن البنوك موضوع البحث تركز على الوظائف وليس على العمليات الأولية ويرجع ذلك أيضاً إلى ضعف الاتصالات الإدارية بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.

### ب- التوصيات:-

- ١- يجب الاهتمام بالتأثير الايجابي لأساليب إدارة الصراع في التغلب على معوقات التحول للبنوك التجارية الرشيقية وذلك في البنوك العامة على وجه الخصوص.
- ٢- ضرورة الاهتمام بتحسين طرق إدارة البنوك للاختلافات في قيم الأفراد وثقافتهم وذلك من أجل الإستفادة منها وتسخيرها لخدمة مصالح تلك البنوك .

- ٣- العمل على الاهتمام توفير نظام يعمل على تحقيق الاتفاق بين إدارة البنك والأقسام الأخرى على الأهداف والمصالح الكلية وذلك من أجل الحد من الاختلاف في المصالح وبالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض مستوى الصراع داخل البنك.
- ٤- العمل من قبل إدارة البنك بالشكل المناسب على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءة أدائها وكذلك ضرورة أن يتم استغلال الطاقات والإمكانات داخل كل قسم في العمل على حل المشكلات وتطوير الأداء.
- ٥- ضرورة أن تعمل إدارة البنك بالشكل الكافي على تقديم وتوفير خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة.
- ٦- يجب الاهتمام من قبل البنك بالتغلب على مسببات الصراع خاصةً السلبية منها والاهتمام بأساليب تحسين جودة العمليات، كذلك أن يتم تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي يمكن من خلالها رشاقة العمليات لدى تلك البنوك.
- ٧- أن يتم العمل على تطوير إجراءات التعامل مع البنوك بحيث تتسم بالبساطة وكذلك ضرورة أن يتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء، مع ضرورة أن يتم مشاركة العاملين في تقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.
- ٨- تحتاج المنظمة الخدمية الرشيقية وخاصةً البنوك إلى لغة ومبادئ وأدوات عمل مشتركة، دوافع مشتركة تتقدمها الرؤية والمقاييس والأفراد والحاجة إلى تصميم العمل بحيث على ما يجب القيام به وكيفية القيام به وطرح الأسئلة والمشكلات فوراً لكي يتم حلها.
- ٩- يجب الاهتمام بدعم وتوجيه الأفراد ذوي الخبرة الملموسة في تطبيق مدخل الرشاقة من خلال التعاون والمعرفة وذلك من خلال تغيير الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الأفراد وكذلك الأنظمة التي يعملون فيها.
- ١٠- يوصي البحث عند تطبيق مدخل الرشاقة في البنوك يجب تحسين اتصالاتها خاصة عبر الحدود مثل الأقسام والوظائف، ففي المنظمات الرشيقية يمثل التركيز على العمليات أولوية مقارنةً بالتركيز على الوظائف، وبالتالي استخدام الأسلوب المناسب لإدارة الصراع ولأن العمليات في المنظمة الرشيقية تتضمن تدفق المعلومات والمواد عبر الحدود الوظيفية.

#### **حادى عشر: المراجع:-**

##### **١- المراجع العربية:-**

- العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ .
- القريوتي ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي " ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٠ .

- القعيد، مرزوق عايد، "أثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداء التسويقي السياحي: دراسة حالة على الشركات السياحية في منطقة عمان"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة، ٢٠١٩.
- حمادات ، محمد حسن محمد ، " وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧ .

## ٢- المراجع الأجنبية:-

- Anna Arbussa, Andrea Bikfalvi, Pilar Marquès, (٢٠١٧) "Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME", Management Decision, Vol. ٥٥ Issue: ٢, pp.٢٧١-٢٩٣.
- Bassam Samir Al-Romeedy,(٢٠١٩)" Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study:Egypt Air", Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. ٣, Issue ١.
- Bowen, David & Youngdahl, William, ١٩٩٨, Lean Service: In Defense of A Production -Line Approach, International Journal of Service Industry Management, Vol. ٩, No. ٣.
- Drew, John, McCallum & Roggenhofer, Stefan, ٢٠٠٤, Journey to Lean Making Operation Change Stick, Palgrave Macmillan, New York, USA, Panipat Institute of Engineering & Technology Samalkha, measuring business excellence, India, VOL. ١٦ NO. ٣, p٢١٧.
- Patrick , R . Richard , May , " Teame and conflict management style : The Moderating effect of conflict management style on the relationship between the type of conflict and team effectiveness in continuous work teams " , Lincolin , Nebraska , Doctoral Dissertation , ١٩٩٧ .
- Jin , Jongsoon , " Intra – organizational mechanism and conflict Behaviour " USA , ٢٠٠٢ .
- Dechurch , L.A., Marks , M.A. , ٢٠٠١" Maximizing the benefit of task conflict : The role of conflict management " , International Journal of conflict management , No.١٢.
- Heinritz, Debbie, ٢٠٠٦, A Study to Determine The Need for Lean Training By the Healthcare Employers of North East

Wisconsin, A Master Thesis, The Graduate School, University of Wisconsin – Stout.

- McAuliffe, J., Moench, T., and Wellman, J. (٢٠٠٤, February ١٠). The Lean Enterprise Meets Health Care. Hospitals and Health Networks  
<http://www.hhnmag.com/hhnmag/hospitalconnect~search/article.s.pj?dcrpath=AHA/PubsNewsArticle/data/٠٤٠٢١OHHN-Online-McAuliffeanddomain=HHNMAG>
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. and Guerra, J.M. (٢٠٠٥), "Types of intragroup conflict and affective reactions", Journal of Managerial Psychology, Vol. ٢٠ No. ٣/٤, pp. ٢١٩-٢٣٠. <https://doi.org/١٠.١١٠٨/٠٢٦٨٣٩٤٠٥١٠٥٨٩٠١٩>
- Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., ٢٠٠٩, Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, A Master Thesis, University College of Boras.
- Larman, Craig & Vodde, Bas, ٢٠٠٩, Lean Primer, Version ١٥.
- Ogolla Judith Atieno, ١ Dr. Thomas A. Senaji,(٢٠١٧), " Relationship between strategic agility and organization performance", Oasis International Consulting Journals,(ISSN: ٢٥١٨-٠٨٢٧)
- Ogunmokun,G.,O.,&Li,I.,Y.,(٢٠١٢).The effect of manufacturing flexibility on export performance in china. International Journal of Business and Social Science,٣(٦),٧-١٢.
- Purwanto,U.,S.,Kamaruddin,S.,&Mohamad,N.,(٢٠١٤).M anufacturing flexibility and operational performance; empirical evidence in manufacturing SMEs. Applied Mechanics and Materials.٦٦٠,٩٦٦-٩٧٠.
- Schipper, Timothy & Swets, Mark, ٢٠١٠, Innovation Lean Development How to Create, Implement & Maintain A Learning Culture Using Fast Learning Cycles, Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Song , Y.,٢٠٠٩ " Comparison of organizational conflict management strategies between Americans and Koreans

companies " , presented at the annual meeting of the international communication Association , New Orleans.

- Taylor, Richard & Toftis, Chris, ٢٠٠٩, Lean service-Translating Manufacturing Experience to the Service Industry, www.concinnitas.uk.
- Turkalj , Z., and other, ٢٠٠٨ " conflict management in organization " , Article provided by faculty of Economics in Osijek , Croatia in its journal Interdis ciplinary management Research.

## ثاني عشر: ملحق قائمة الاستقصاء:-

قائمة استقصاء موجهة للسادة المدراء ورؤساء الأقسام بالبنوك التجارية  
بالاسماعيلية

السادة المحترمين ...

تحية طيبة وبعد ,,,

يقوم الدكتور/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة قناة السويس بإعداد بحث بعنوان " تأثير أساليب إدارة الصراع على أبعاد التحول للبنوك الرشيقة بالتطبيق على البنوك التجارية " ولذا فقد قام الباحث بتحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها التحول إلى بنوك رشيقة قادرة على تحقيق حجم الأرباح المستهدف ومن ثم تحسين المركز التنافسي وذلك من خلال التحكم في وإدارة الصراع والاستفادة من الآثار الإيجابية له.  
لذلك أرجو من سيادتكم المشاركة في استيفاء هذه القائمة وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم.  
هذا مع تأكيدي على أن لتعاونكم الأثر البارز في إنجاز هذا البحث ، وأن جميع أرائكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير ...

الباحث

١- أبعاد أساليب إدارة الصراع:- (المتغير المستقل)  
أ- فقرات بعد الاختلاف في القيم:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يؤدي الاختلاف في القيم الأخلاقية والثقافية إلى اختلاف في توجهات الأفراد داخل البنك .					
٢	يؤدي تباين المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد إلى عدم الانسجام والتعاون في البنك					
٣	تعمل إدارة البنك على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنك .					
٤	يساهم الاختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد في تقليل مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء .					
٥	تعمل إدارة البنك على تكريس ثقافتها الخاصة لدى الأفراد العاملين وبشكل منظم.					

ب- فقرات بعد الاختلاف في الأهداف والمصالح:

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يؤدي الاختلاف في الأهداف إلى زيادة حدة الصراع بين الأقسام والوحدات في البنك					

					يؤدي الاختلاف في المصالح إلى زيادة حدة الصراع داخل البنك .
					يوجد اتفاق بين إدارة البنك وبقية الأقسام على أهدافها الكلية .
					يؤدي تحقيق أهداف وحدة فرعية في البنك إلى إعاقة تحقيق أهداف وحدات أخرى فيها
					تعمل إدارة البنك على توحيد الأفراد العاملين للتقليل من حدة الصراع فيها .

ت- فقرات بعد الاعتمادية بين الأقسام:

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	ماحيد	أوافق لا بشدة	لا
١	تعمل إدارة البنك على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءة أدائها .					
٢	توزع إدارة البنك مواردها المادية والمعلوماتية بشكل شفاف يتناسب مع طبيعة عمل تلك الأقسام					
٣	تقوم إدارة البنك بالنشاط التنسيقي بين الأقسام لتخفيف حدة الصراع بينها .					
٤	تدعم إدارة البنك استقلالية الأقسام لتنمية روح الإبداع والابتكار عند الأفراد .					
٥	تؤدي الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام إلى نشوء الصراع في البنك .					



## ٢- أبعاد التحول إلى البنوك التجارية الرشيقية:- (المتغير التابع)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
<b>أ. التحسين المستمر:-</b>						
١	يقوم البنك بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة					
٢	يسعى البنك إلى استخدام الموارد المتاحة لديه لتحسين جودة وقدرة الخدمات الحالية.					
٣	يسعى البنك إلى زيادة درجة تطابق جودة الخدمات طبقاً لمعايير الجودة الموضوعه					
٤	تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز					
٥	يهتم البنك بتخفيض تكاليف منتجاته بصفة مستمرة					
<b>ب. التركيز على العمليات:-</b>						
	يهتم البنك بتدريب العاملين على أساليب تحسين جودة العمليات باستمرار.					
	يهتم البنك بتطوير الآلات والمعدات هذه الآلات بهدف زيادة جودة العمليات					
	يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا اللازمة لزيادة القدرة على تقديم خدمات متنوعة وبتكاليف منخفضة.					
	يعمل البنك على تطوير الإجراءات والعمليات لتناسب الخدمات مع المواصفات المحددة					
	يقوم البنك بتحديث وصيانة المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء عملياتها المختلفة باستمرار.					
<b>ج. الرضاقة في التعامل مع العملاء:-</b>						
	يستجيب العاملين في البنك لطلبات العملاء في أي وقت وبالسرعة الكافية.					

					يتم الاهتمام من قبل العاملين بالعملاء بشكل شخصي وعناية تامة
					تتسم إجراءات التعامل مع البنك بالبساطة ويتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء
					يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته وأولوياته ويهتم اهتماما خاصا بمشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.
					يتعامل العاملون بالبنك مع العملاء بالود والصدقة ويتعاونون معهم بشكل دائم.
<b>د. احترام العاملين لنشر ثقافة الرشاقة:-</b>					
					يسهم الأفراد العاملين بالكشف عن المشكلات التي يواجهها عند أداء إجراءات العمل.
					يقترح الأفراد العاملين الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.
					يهتم الأفراد العاملين بصيانة مختلف الأجهزة والمعدات في البنك بشكل دوري بما يساهم في التقليل من حالات تعطلها.
					يتعاون الأفراد العاملين خارج حدود الوظائف المنظمية لحل المشكلات التي تولدت في أقسام أو إجراءات سابقة وأدت إلى نتائج سلبية للأقسام التالية.
					يقوم الأفراد العاملين بتوجيه جهوده لمعالجة المشكلات المشخصة فور حدوثها منعاً لتفاقمها.