دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء بالقطاع المصرفي: دراسة حالة على بنك القاهرة

د. رمضان محمد حسين محمد
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان
جمهورية مصر العربية

الملخص

أشار العديد من الدراسات إلى الأهمية التي تمثلها عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وزيادة مستوى الأداء، لذا؛ تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الأبعاد المختلفة لكل من عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي والأداء في القطاع المصرفي، ومن ثم تحديد دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء في أحد البنوك المصرية وهو بنك القاهرة؛ وقد تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها 375 مفردة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما قد تم إعداد قائمة استقصاء إلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وكانت عدد الاستمارات التي تم استبعادها 152 استمارة لعدم استيفائهم وبالتالي، تم الاعتماد على 223 استمارة بنسبة استجابة بلغت 59.47%. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دعما مقدما من قبل البنك محل الدراسة لتطوير القدرات الإبداعية لكنه يعد محدودا في مقابل الأفكار الإبداعية التي يمتلكها العاملون بالبنك وبالتالي، انخفضت قدرة البنك على تنفيذ الأفكار الجديدة مما كان له أثر غير معنوي في تحسين الأداء للبنك، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تضمين عمليات الابتكار ضمن عمليات الإبداع التنظيمي له أثر معنوي إيجابي أعلى من الاعتماد على عمليات الابتكار أو الإبداع التنظيمي بشكل منفصل في تحسين الأداء؛ وتوصي الدراسة بضرورة تنمية وتطوير القدرات المختلفة لدى العاملين على الإبداع والابتكار في العمل والاستفادة منها في التطبيق الفعلي لتلك الأفكار مما قد يساهم في زيادة مستويات الأداء.

الكلمات المفتاحية: *عمليات الابتكار، الإبداع التنظيمي، الأداء، القطاع المصرفي.*

المقدمة

حاز القطاع المصرفي باهتمام كبير لما له من دور في زيادة معدلات التنمية (شحاتة، 2019). وقد واجه هذا القطاع العديد من التحديات دفعت المؤسسات البنكية إلى ضرورة البحث عن وسائل تستخدمها في سبيل تحسين الموقف التنافسي. (مشري، 2017)، وقد فرضت تلك التحديات والتطورات المتلاحقة في الصناعة المصرفية على البنوك ضرورة السعي نحو التطوير المستمر في أنشطتها المختلفة وإلا ستختفي ويحل محلها مؤسسات بنكية أخرى أكثر تطورًا (مفلح، 2006). ويُعد العامل الحاسم للحفاظ على الميزة التنافسية هو كيفية دعم الأفكار الجديدة والمتطورة من خلال التفكير الاستراتيجي المبدع، حيث قد أعتبر الإبداع والابتكار من الكلمات الطنانة في الخطاب الإداري على مدى العقود القليلة الماضية، باعتبار أنهما يساهمان في بقاء الشركات وقدرتها التنافسية على المدى الطويل (Colakoglu et al., 2019). ويُعد الإبداع عنصرًا رئيسيًا في مجال التكنولوجيا الذي يمكّن المؤسسات من التكيف مع البيئة التكنولوجية المتغيرة، والاستجابة لمتطلبات السوق الديناميكية، وتعزيز موقعها التنافسي، وتحسين أداء الأعمال بشكل عام .(Hutton et al., 2021; Nambisan et al., 2019) كما تُعد عمليات الابتكار أمر بالغ الأهمية لتوليد الأفكار وحل المشاكل بسرعة في عالم مترابط وديناميكي (Vasconcello et al., 2019). وقد ساعدت الأفكار الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في الصناعات

المصرفية على مواكبة التطور المتسارع.(جمعة، 2018) وتعد إدارة الأداء هي منهج استراتيجي متكامل لضمان النجاح الدائم في عمل المنظمات، من خلال تحسين أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد، ولا تقتصر إدارة الأداء على تقييم الأداء فحسب، بل تهدف أيضًا إلى تحديد سبل تحسين مهارات الموظفين وأدائهم (Chanda & Shen, 2012). وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك تأثير إيجابي لعمليات الابتكار والإبداع الإداري بما تشمله من أبعاد في تحسين مستوى الأداء باعتباره أحد الموارد غير الملموسة (Rumanti et al., 2023). وبالتالي فإن المديرين يستخدمون عمليات توليد الأفكار بهدف تحسين وتطوير الأداء. (جمعة، 2018). ويأتي دور هذه الدراسة للتعرف على عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في أحد البنوك التجارية في مصر وهو بنك القاهرة بأبعادها المختلفة ودورها في تحسين الأداء في البنك.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

أولاً - عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي

مفهوم الابتكار والإبداع التنظيمي

يُعد الابتكار أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة إلى النمو التنظيمي، والقدرة التنافسية، والنجاح على المدى الطويل (Moradi et al., 2021)، فهو بمثابة المحرك الرئيسي في خلق المزايا التنافسية المستدامة (Gil-Gomez et al., 2020) وديناميكية السوق (Sengupta & Sena, 2020). وسواء كان الابتكار في قطاعات التصنيع أو الخدمات، فإنه يلعب دورا حيويا في إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات والعروض لتتماشى مع العصر الرقمي (Barrett et al., 2021; Cheng & Wang, 2021; Khue Ngo et al., 2022). مما يدل على التحول نحو الفعالية (Leischnig et al., 2016)، والتركيز على العملاء (Chinakidzwa & Phiri, 2020) ، وبيئة تشجع على التجريب (Mariani & Nambisan, 2021)، ويرتبط الابتكار بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية لذلك فالابتكار يمثل قدرة المنظمة على إنشاء منتجات وخدمات وعمليات جديدة ومحسنة لها قيمه في السوق (Hinings et al., 2018). أو القدرة على إنشاء أفكار ومنهجيات وتقنيات جديدة لتحسين المنتجات والعمليات والخدمات وإنشاء نماذج أعمال جديدة. (Xie & Wang, 2021) كما أن الابتكار هو تطبيق الأفكار الجديدة التي ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات بما فيها من أفراد وجماعات (Kreiser et al., 2002). ويمكن للمؤسسات تعزيز مساعيها الابتكارية من خلال تعظيم الاستفادة من العمليات باستخدام تكنولوجيا نمذجة البيانات (Korherr et al., 2022). إن النهج المتأصل الذي يركز على العملاء في التحول الرقمي، والذي يتم تسهيله من خلال المشاركة والمدخلات في الوقت الفعلي، يوجه التحسينات في المنتجات وبدء عروض جديدة (Grieger & Ludwig, 2019)، علاوة على ذلك، فإن تبني منهجيات مرنة وتنمية إعدادات العمل التعاوني يدفع الابتكار من خلال تمكين التكرارات السريعة ودمج وجهات نظر متنوعة. (AlNuaimi et al., 2022)

أما بالنسبة للإبداع التنظيمي فإن هناك العديد من التعريفات التي تختلف باختلاف سلوك الأفراد في تصور الأحداث (King & Anderson, 2020). ويشير مفهوم الإبداع إلى عملية توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة (Mumford & Todd, 2019) وهو القدرة علي توليد أفكار متميزة وفريدة تتمتع بالأصالة في مجالات المنظمة المختلفة. (Shafique et al., 2019)وعلى الرغم من الاختلاف ما بين مفهوم الإبداع والابتكار فإن البعض قد ينظر لكلاهما كعملية واحدة متكاملة تسعى إلى الوصول إلى أفكار جديدة وغير مألوفة أو نمطية من حيث مدخلاتها ومخرجاتها (خصاونة، 2010)، وبالتالي بدأت المنظمات في تبني عمليات الابتكار والإبداع كمنهج عمل متكامل لتطوير منتجاتها وتحسين عملياتها الإدارية وهو ما يعرف بالابتكار والإبداع التنظيمي (King & Anderson, 2020). وقد استخدم الباحثون الإبداع والابتكار التنظيمي كأحد المفاهيم المتلازمة معا والتي تستخدم للتعبير عن قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة أو المنتجات متطورة أو الممارسات التنظيمية الحديثة أو الاختراعات المتميزة والسعي نحو تطبيقها (Mostafa, 2005).

عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي

يعتبر الابتكار والإبداع التنظيمي داعما رئيسيا لأي منظمة (Barrett et al., 2005)، إذ أصبحت عمليات الإدارة التقليدية غير مجدية في الوقت الحالي، لذا تسعى المنظمات إلى وضع عمليات الإبداع والابتكار على رأس أولويات خططها،

وبرامجها (Keshta et al., 2020). وبالنظر إلى الابتكار والإبداع كعملية، قام العلماء بتحليل الابتكار من حيث الأنشطة المطلوبة للانتقال من الإبداع وتوليد الأفكار على المستوى الفردي إلى النتائج الملموسة الفعلية على المستوى التنظيمي (Dunphy et al., 1996)؛ وفيما يتعلق بمخرجات عملية الابتكار، فإن الإصدار الأخير من دليل أوسلو لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2005) يُعرّف مخرجات عملية الابتكار بأنها تنفيذ منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. ويشير Chesbrough في عمله الرائد حول الابتكار المفتوح Open Innovation ، إلى أن عملية الابتكار والإبداع تشبه مسار التطوير حيث يمكن أن تأتي الأفكار الأولية من الأفراد والفرق الداخلية، بالإضافة إلى العملاء والشركاء الخارجيين قبل أن يتم تسويقها (Chesbrough., 2006)، وبالتالي فإن الابتكار التنظيمي، في جوهره، هو جهد إنساني والأساس الجزئي لجميع التحسينات المبتكرة هو الأفكار الإبداعية المتولدة في أذهان الأفراد الذين يطورون الأفكار ويحملونها ويتفاعلون معها ويعدلونها (Scott & Bruce, 1994) والتي تتدفق عبر مسار الابتكار من أجل الاختيار والتطوير وفي النهاية التسويق (Chesbrough., 2006)، أما الإبداع التنظيمي فهو الذي يتم التوصل إليه من الجهد الجماعي التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، ويعتبر من أهم أنواع الإبداع، إذ هو الترجمة الفعلية والنهائية لإبداع الأفراد، والجماعات، الذي ينتج عنه ابتكارات جديدة (Zhang &Kathryn., 2010). وتشمل عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي الأبعاد التالية (Keshta et al., 2020):

1- **الطلاقة (Fluency):** وتشير إلى قدرة المنظمة على توليد عدد كاف من الأفكار الجديدة المرتبطة بموقف أو مثير معين خلال فترة زمنية معينة.

2- **المرونة (Flexibility):** وتشير إلى قدرة المنظمة على تنويع الأفكار التي تم توليدها وبالتالي، إمكانية تعديل الاستجابة المرتبطة بموقف معين وفقا لطبيعة الظروف المحيطة.

3- **الأصالة (Originality):** وتشير إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار متميزة وفريدة مقارنة بالأفكار التقليدية المطروحة.

4- **الوعي (Awareness of Details):** وتشير إلى قدرة المنظمة علي إدراك تفاصيل المواقف غير الواضحة التي تحتاج إلى تفكير متميز.

5- **المحافظة على الاتجاه (Maintain Direction):** وتشير إلى قدرة المنظمة على دعم ثقافة الاستمرار في التفكير الإبداعي حتى يمكن البحث عن حلول أفضل للمواقف السابقة.

وتمر عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي بعدة مراحل وذلك كما يلي:

1- **مرحلة التهيئة (الإعداد) :** وتشمل تقييم مدى استعداد المنظمة والأفراد للعملية الإبداعية، وكيفية تهيئة مناخ الابتكار والإبداع بها، وذلك بدعم الإدارة المعنية، وتداول المعلومات، وتوفرها بسهولة، والتشارك فيما بين الأفراد، وداخل الفرق في الأطر العامة، وفي صنع الأهداف، وتحدث هذه العملية عند الانتهاء من مهمة معينة، أو الانتقال إلى مهمة جديدة (العجي، 2020).

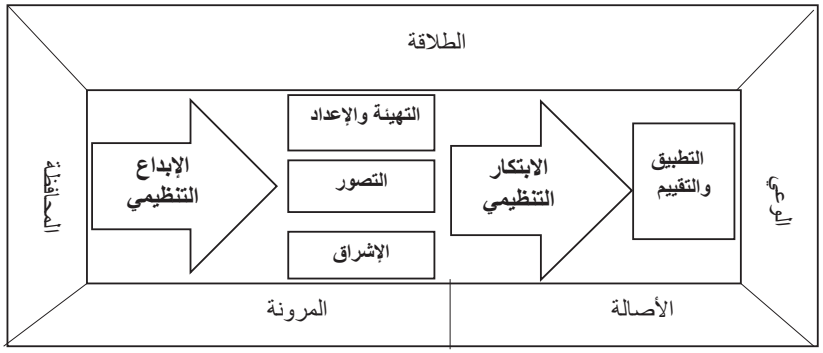
2- **مرحلة الإدراك (التصور):** وتتضمن تصور المبدع لمدى أهمية التفكير والخروج بفكرة معينة للتعامل مع مشكلة أو ظاهرة معينة والإمكانيات المطلوبة والمنافع المتولدة عنها أو الطلب المحتمل عليها (Keshta et al., 2020).

3- **مرحلة الإشراق:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأفكار بالظهور داخل العقل وبالتالي يحتاج الفرد إلى إعادة ترتيب تلك الأفكار حتى يمكن تصنيفها بشكل منظم وغربلتها للوصول إلى الترتيب الأمثل، حيث تتولد تلك الأفكار إلى العقل بعد فترات من الهدوء الفكري (نصير والعزاوي، 2011).

4- **مرحلة التطبيق والتقييم:** وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ الأفكار المطروحة بعد غربلتها ثم يتم مقارنة ما تم التوصل إليه مع ما تم وضعه في مرحلة الإعداد، للتأكد من جدوى الأفكار الإبداعية. (Shafique et al., 2019)

ويمكن تحسين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي عن طريق تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار من خلال أساليب مختلفة، مثل تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة (Hartley & Knell, 2022)، والاستثمار في البحث والتطوير (Ebersberger et al., 2021; Roh et al., 2021)، وتعزيز قوة عاملة متنوعة تتمتع بمهارات متنوعة (Sandkuhl et al., 2019)،

وبناء شراكات وتعاونات استراتيجية (Ciarli et al., 2021)، وأيضًا تبني تقنيات ومنهجيات جديدة (Khin & Ho, 2019). وذلك حيث إن المنظمة التي تتمتع بقدرات ابتكارية قوية تكون مجهزة بشكل أفضل لاستغلال الابتكار وإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين العمليات وإنشاء خدمات و/أو منتجات جديدة (Naqshbandi & Jasimuddin, 2022). ويمكن أن تساعد قدرات الابتكار أيضا المؤسسة على توقع ديناميكيات السوق والاستجابة وفقا لذلك للبقاء في صدارة الاتجاهات الحديثة (Scaliza et al., 2022).



المصدر: أعده الباحث بالرجوع إلى :(Barrett et al., 2005; Brown et al., 2005; Colakoglu et al., 2019)

شكل رقم (1) عمليات الابتكاروالإبداع التنظيمي

ثانيًا - الأداء في القطاع المصرفي

رغم أن الأداء يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، حيث يختلف مفهومه باختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسة الأداء وقياسه (دروزة، 2008). ويشمل الأداء مجموعة من الخطوات التي تتخذها المنظمة بغرض القيادة والمتابعة للإدارات المختلفة والعاملين وذلك لتحقيق الأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.(Dang & Lin, 2017) ويعد قياس الأداء في القطاع المصرفي من المواضيع الهامة للبنوك إذ أنه مؤشر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه. (ناصر،2023) فهو يعبر عن النتيجة النهائية والأهداف التي تحققها المؤسسات المصرفية من الأنشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بها في ضوء تفاعلها مع البيئة سواء الداخلية أوالخارجية. (Kahwaji et al., 2020) وفي دراسة أجراها كل من (Vahamaa & Pascual., 2021) عن التنوع بين الجنسين الإناث والذكور في إدارة المؤسسات المصرفية وتأثير ذلك على أداء البنوك بأمريكا اللاتينية في الفترة من 2000 حتى 2017 على عينة من 91 بنك، توصلت إلى أن البنوك التي يديرها الذكور تحقق معدلات مخاطر أقل من التي يديرها الإناث في مقابل معدلات ربحية أقل أيضا من تلك التي يدرها الإناث. وتعتبر المؤسسات البنكية هي المسئولة عن قبول الودائع ومنح القروض إلى جانب عمليات الاستثمار (Ross et al., 2002). وبالتالي، فإن الأداء في القطاع المصرفي يمكن قياسه من خلال النتائج التي تحققها أنشطة البنوك بالاعتماد على البيانات المالية وغير المالية خلال مدة زمنية معينة (ناصر، 2023).

وقد تعددت الدراسات التي تناولت المداخل المختلفة لقياس الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، حيث أشارت دراسة كل من: (Chung et al., 2015., Dang & Lin, 2017, Kaplan & Norton, 2006, Tuan, 2020, Vahamaa & Pascual, 2021) إلى أن تعظيم الربح وتدنية المخاطر يعد أحد المداخل المستخدمة لقياس الأداء في القطاع المصرفي والذي يستند إلى كيفية تحقيق الأرباح من خلال العمليات المختلفة للمنظمة وذلك لضمان البقاء والنمو؛ وكذلك يمكن استخدام مدخل تعظيم ثروة الملاك من خلال تعظيم قيمة الأسهم بحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة. كما يمكن تقييم الأداء داخليا وفقا لمدى تركيز المنظمة وخارجيا وفقا لتناغمها وترابطها مع البيئة المحيطة باستخدام المدخل التنافسي، أو من خلال الاعتماد على المقارنة المرجعية Benchmarking حيث يتم تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى كالجودة والتكلفة، وسرعة تسليم المنتج والمرونة، ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز الموقف التنافسي لها باعتبارها أساس للتحسين؛ وبحسب الدراسات الحديثة فإن تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization يعد من المداخل الأكثر تطورا حيث أن الأداء هو انعكاس ليس فقط للأداء المالي وإنما يعكس أيضا كل من الأداء التشغيلي ومعدل التعلم ورضا العملاء، وبالتالي فهو يحول الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي لخلق القيمة المضافة، وهو ما يطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard التي طورها Kaplan & Northon عام 1990 هي أول أداة متكاملة لقياس الأداء للمنظمة، والتي تسلط الضوء على العلاقة بين الأداء الوظيفي واستراتيجية المنظمة، حيث يرتبط كل معيار تقييم بكل عنصر من عناصر الاستراتيجية. (Kaplan & Norton, 2006) وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات التي ظهرت لبناء وقياس الأداء لمنظمات الأعمال، حيث تعد نظام تقييم أداء شامل يحقق لمنظمات الأعمال ثقافة بناء الأداء المتميز. (مزريق، 2013) وتشير الإحصاءات إلى أن ما يعادل 70% تقريبًا من المديرين قد تحسن مستوى أدائهم بعد اعتماد الشركة على بطاقة الأداء المتوازن وأن قرابة 50% من الشركات شمال الولايات المتحدة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لديها، لذلك اعتبرت بطاقة الأداء من ضمن الأفكار الأكثر تأثيرا في القرن العشرين (Niven, 2020).

ولغرض قياس الأداء في القطاع المصرفي اعتمدت الدراسة الحالية على بطاقة الأداء المتوازن والتي تشتمل على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

1- **البُعد المالي:** وهو الذي يرتكز على كيفية تعظيم استثمارات المساهمين وتحقيق الأرباح والنمو سواء باستخدام المقاييس التشغيلية أو التدفقات النقدية (Niven.,2020). ويعد هذا البعد النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة مترجمة في شكل مالي. (الذيبة ، 2011 .، المري وأخرون، 2020) كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح مقارنة بالمنافسين(Wangu, 2015) . و يُعد الهدف المالي حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلا عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تشير إلى استراتيجية المنظمة وتنفيذها وكذلك تساهم في تنفيذ خطط التحسين (Kaplan & Norton, 1996). وعلى الرغم من أهمية المقاييس المالية في ترجمة أنشطة البنوك إلى بيانات يمكن من خلالها حساب مؤشرات للحكم على الأداء إلا أن هذا النوع من المقاييس يعتمد على البيانات التاريخية والتي لا تغطي كافة الجوانب الإدارية للبنك. (توفيق،2015)

2- **بُعد العملاء:** وهو الذي يرتكز علي كيفية الاهتمام بالعملاء والمحافظة عليهم باستمرار، لكسب ولائهم ونيل رضاهم وهذا بدوره يزيد من حجم المبيعات والأرباح المتحققة. (Tuan, 2020). ويرى (Kaplan, 2009) إلى أن رضاء العملاء يعتبر ذو أهمية قصوى لتنمية الروابط ما بين المنظمة وعملائها مقارنة بالمنافسين ويتضمن ذلك التعرف على السوق واحتياجاته وتقسيم العملاء داخله إلى فئات مستهدفه وبالتالي، ترجمة ذلك إلى منتجات تتوافق مع متطلبات وتوقعات العملاء بالسعر والكمية المناسبين والجودة المطلوبة وفي الوقت الملائم (Tuan, 2020).

3- **بُعد العمليات الداخلية:** ويقصد به عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للعملاء من خلال القيام بعمليات تشغيل ابتكارية تسهم في تحسين الأداء للمنظمة (نديم، 2013). حيث يُعد هذا الدور من الأدوار التنافسية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الأداء المتميز من حيث تدنية تكاليفها وتعظيم أرباحها وزيادة نمو إيراداتها، وخفض معدلات المخاطر (دودين، 2009). فالعمليات الداخلية تعكس ما تقوم به المنظمة بشكل متميز عن الآخرين بهدف الوفاء باحتياجات عملائها وتحقيق أهدافها المتعددة، والتي تتضمن دقة القيام بالمهام، خفض تكلفة العمليات، التحسين المستمر في العمليات، حتى يمكنها تحسين الأداء الكلي (Alobaidy, 2019) ويمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس العمليات الداخلية منها مستوى الجودة والتكلفة وسرعة الاستجابة والمرونة وخفض زمن الانتظار والبحوث والتطوير في مجالات الإنتاج والعمليات. (Niven,2020)

4- **بُعد التعلم والنمو:** يعكس هذا البعد التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديا إلى تحديد البنية التحتية القوية للمنظمة التي تسمح بتحقيق الابتكار وخلق النمو الديناميكي والاستراتيجي لها (موسى، 2016) وتقيس أبعاد التعلم والنمو قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة واستخدام التكنولوجيا في عمليات التعلم المختلفة للمنظمة وتنميتها وتشجيع عمليات تبني التعلم التنظيمي (Huang, 2011, Kowal, 2019)، كما تقيس تلك الأبعاد قدرة المنظمة على تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتحديث نظم المعلومات والإجراءات الإدارية ورفع مستوى مرونة وجودة بيئة العمل (خمان، 2016 ؛ إبراهيم، 2017). ويعكس منظور التعلم والنمو القدرات المتميزة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتحقق مستوى معين من النمو فيها من أجل دعم عملياتها الداخلية وزيادة رضا العملاء مما ينعكس على تحقيق مستوى مناسب من أهدافها المالية (Kowal, 2019).

ثالثًا - الدراسات السابقة

يعتبر الابتكار والإبداع التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وينطوي على التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمة نفسها، لذا كلما فهم المديرون كيفية تأثير المناخ الإبداعي على القرارات بشكل أفضل، كلما تمكنوا من تطوير الأداء والتأثير فيه بشكل أفضل داخل المنظمات (Barrett et al.,2005). وبالتالي تسهم عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز أدائها مقارنة بالمنافسين حتى يمكنها اغتنام الفرص، ومن ثم تحقيق أهدافها التنافسية والربحية (Hartley & Knell, 2022)؛ ويمكن التعرف على الدور الذي تقوم به عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء في القطاع المصرفي من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي والأداء بالقطاع المصرفي كما يلي:

دراسة (Abdurrahman et al., 2024) وتناولت الأثر الوسيط للتحول الرقمي والابتكار ما بين القدرات الديناميكية وتحسين مستوى الأداء المصرفي، التي تم تطبيقها باستخدام المنهج الكمي لنمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الأقل مربعا (PLS-SEM) بالتطبيق علي 325 مشاركا من 48 بنك في إندونيسيا، وتشير نتائج الدراسة إلى أن عمليات الابتكار لها علاقة تأثير سلبية مع القدرات الاستراتيجية على الأداء بينما لها علاقة تأثير إيجابية مع القدرات التنظيمية على الأداء في البنوك محل الدراسة.

دراسة (Rumanti et al., 2023) وتناولت معرفة الدور الذي يلعبه كل من الإبداع التنظيمي والابتكار في تحسين الأداء لعدد 206 من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM، وقد توصلت إلى الدراسة إلى قبول جميع الفروض التي تم وضعها، وبالتالي فإن كل من الإبداع التنظيمي والابتكار يؤثران بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركات محل الدراسة.

دراسة (إبراهيم وآخرون، 2022) وتناولت التعرف على تأثير كل من القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي في أحد الوزارات الحكومية وهي وزارة الطيران المدني المصري. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل إجراء الدراسة بالاعتماد على البيانات الأولية التي تم تجميعها من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية، حيث تم توزيع 234 استمارة استقصاء وكان عدد الاستمارات المستردة 214 بنسبة استجابة 95%. وقد استنتجت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل من القيادة والإبداع ومستوى الأداء الاستراتيجي في الوزارة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.26 والذي يعد مرتفع على الفقرات المتعلقة بالإبداع ودوره في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بأهمية زيادة مستوى وعي المديرين العاملين بالوزارة لمهارات القيادة وعمليات الإبداع وذلك من خلال تحسين القدرات لديهم على التفكير الاستراتيجي وسبل تحسين أدائه.

دراسة (Mikalefa & Gupta, 2021) وتناولت العلاقة الوسيطة للإبداع التنظيمي والابتكاري ما بين موارد الذكاء الاصطناعي وأداء المنظمة، ومن أجل اختبار فرضية تلك العلاقة تم استخدام تحليل PLS-SEM وتحديدًا برنامج SmartPLS 3.0، وبفحص قيم معامل التحديد (R^2)، وحجم تأثير متغيرات التوقع (f^2)، وحجم تأثير معاملات المسار. للحصول على أهمية التقديرات (قيم t) علي 500 فرد كعينة للبحث، استنتج الدراسة أن هناك تأثيرًا معنويًا للإبداع التنظيمي الابتكاري على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.294$، $t = 6.946$، $p<0.001$). وقد شكل النموذج 49.2% من التباين فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي الابتكاري ($R^2 = 0.492$)، و51.3% من التباين للأداء التنظيمي ($R^2 = 0.513$). وباستخدام معامل التأثر f^2، يتضح أن جميع القيم المباشرة أكبر من 0.15 و0.35، لذلك يمكننا أن نستنتج أن لها أحجام تأثير متوسطة إلى عالية. علاوة على ذلك، تم إنشاء مؤشرات ملائمة النموذج باستخدام ADANCO. الذي يتيح تقييم ما إذا حذف بشكل غير صحيح تأثيرا مهما في النموذج. كان SRMR للنموذج 0.036، $dULS = 0.237$، $dG = 0.051$، وهو مؤشر على ملاءمة النموذج الجيد. لذلك توفر نتائج النموذج الاسمي دليلا على وجود التأثير الإيجابي الكبير للغاية للإبداع التنظيمي والابتكاري على الأداء التنظيمي.

دراسة (Caserio & Coelho, 2020)وتناولت تأثير كل من قدرات ذكاء الأعمال وتعلم الشبكات، والمبادرات الابتكارية على الأداء بأبعاده، وقد تم تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى الأداء المالي، استمرار المنظمة، سمعة المنظمة، الأداء الكلي المخطط، تحقيق الأهداف، والابتكار؛ وقد تم سحب عينة من مجتمع الدراسة حجمها 228 شركة ناشئة من عدة دول

أوروبية. واستنتج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لقدرات ذكاء الأعمال على تعلم الشبكات والابتكار والأداء، ويوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بذكاء الأعمال ودعم أساليب الابتكار من أجل تعزيز مستويات الأداء.

دراسة(Keshta et al., 2020) وتناولت التعرف على الإبداع الاستراتيجي في البنوك الإسلامية في فلسطين بين الواقع والتطبيق. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبانة كأداة للبحث. يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية من الإدارة العليا والوسطى وتم تطبيق الدراسة على البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستقصاءات على (175) موظفا، وتم اختيار عدد (5) فئات من كل فرع من فروع البنك (المدير العام، نائب المدير العام، مدير فرع، رئيس قسم، مدير قسم). وتم استخدام (164) استبانة مستردة بنسبة استرداد (93.71%). وأظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها مدى توافر أبعاد الابتكار الاستراتيجي بمستوى مرتفع في البنوك الإسلامية في فلسطين بوزن نسبي (82.22%). بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات واقع متغيرات الدراسة في البنوك الإسلامية تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). كما قدم الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة توفير البيئة والمناخ المناسب للموظفين لاستثمار طاقتهم الفكرية، وحثهم على الإبداع الاستراتيجي، والتعامل بعدالة مع كافة الأفكار الإبداعية مهما كان مصدرها.

دراسة (Shian, 2019) وتناولت استكشاف العلاقات بين الثقافة المعلوماتية والإبداع والأداء في العمل، حيث أن فهم هذه العلاقات لا يمكن أن يساعد المؤسسات على إدراك أهمية الثقافة المعلوماتية وتأثيرها على مكان العمل فحسب، بل يوفر أيضا للمعلمين إرشادات لتخطيط برامج التدريب ذات الصلة. وقد استخدم الدراسة المنهج التجريبي لبحث العلاقات بين الكفاءة الذاتية في الثقافة المعلوماتية والإبداع والأداء في العمل، معتمدا في ذلك على أداة الاستقصاء التي تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء تضم متغيرات الدراسة، ويضم مجتمع الدراسة الموظفين بدوام كامل الذين لديهم سنة واحدة على الأقل من الخبرة العملية؛ وقد تم توزيع الاستقصاء من خلال أكبر نظام لوحة إعلانات في تايوان PTT، والذي يمكن الوصول إليه عن طريق الويب (http://ptt.cc) أو تطبيقات الهاتف المحمول (مثل moPTT, PCMAN). يناقش مستخدمو PTT جميع المواضيع المتعلقة بالحياة، مثل المهنة والتعليم والسياسة من بين أمور أخرى. عادة ما يتم الوصول إلى خدمة الضغط والتحدث (PTT) من قبل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 40 عاما، ومن المرجح أن يكونوا موظفين. تلقى الدراسة 172 استطلاعا. تم فحص الدراسات الاستقصائية للتأكد من أهليتها، والبيانات غير المكتملة والبيانات غير الصالحة (على سبيل المثال، يقدم المستجيبون عمدا إجابات عشوائية أو نفس الاستجابة بشكل متكرر). وأخيرًا حصلت الدراسة على 140 استقصاءً صالحًا. وكان من بين المشاركين 88 رجلاً (62.9%) و52 إمرأة (37.1%)، بمتوسط عمر 32سنة. كان متوسط خبرة العمل 4.12 سنة (SD = 4.07). وجاء توزيع قطاعات عمل المشاركين على النحو التالي: قطاع الخدمات (52.14%) يليه القطاع الصناعي (20.71%)، القطاع الحكومي (7.86%)، القطاع الصحي (4.29%)، القطاع المصرفي (2.86%) وفي قطاعات الأعمال الأخرى (12.14%). بالإضافة إلى ذلك، كان توزيع المستوى التعليمي على النحو التالي: درجة الماجستير (21.40%)، تليها درجة البكالوريوس (71.40%)، والمدرسة الثانوية (7.10%). وتشير النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية في استخدام المعلومات يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي كبير على الإبداع، كما يؤثر الإبداع بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العمل، إلى جانب أن الإبداع له تأثير إيجابي وسيط في العلاقة بين الكفاءة الذاتية في المعرفة المعلوماتية وأداء العمل.

دراسة (Vasconcellos et al., 2019) وتناولت الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي كمورد غير ملموس في تطوير أداء الشركات وتحقيق جدارة الأعمال الدولية IBC من خلال تضمين الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة، وذلك عن طريق قيام الباحثين بمسح عدد 77 من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرازيل مستخدمين أسلوب الانحدار وكذلك أداة OLS في تحليل البيانات، تدعم نتائجها جزئيا الفرضية القائلة بأن الإبداع التنظيمي له قيمة أساسية في تحقيق جدارة الأعمال الدولية للشركات، ولكن هذا التأثير يظهر أكثر بعد تضمين بعض أبعاد عمليات الابتكار، وقد ساهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات لكيفية تحفيز الشركات لعمليات الابتكار.

دراسة (نصير وآخرون ،2011) وتناولت أثر الإبداع الإداري والابتكار على أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، من خلال استقصاء المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وعددهم 150 مديرًا في البنوك التجارية في عمان وكانت عدد الاستجابات 102 استمارة، وتوضح نتائج الدراسة أن هناك

تأثير إيجابي للإبداع الإداري والابتكار علي أداء الموارد البشرية في البنوك الأردنية محل الدراسة، حيث فسر نموذج الدراسة للإبداع والابتكار الإداري ما قيمته 46.6% من أداء الموارد البشرية، ويوصي الدراسة بضرورة تشجيع العاملين في البنوك على توليد أفكار جديدة تساهم في رفع مستويات الأداء.

دراسة (Barrett et al., 2005) وتناولت كيفية تأثير المناخ الإبداعي على التوجه التعليمي وعلاقته بالأداء التنظيمي. كما يقيم الدراسة ارتباط الإبداع بالتوجه السوقي والتوجه الريادي والمرونة التنظيمية. تتألف عينة الدراسة من 267 استجابة فردية قابلة للاستخدام ضمن 23 منظمة غير ربحية في قطاعين مختلفين (الرعاية الصحية والتعليم). وقد تم التواصل مع أفراد العينة من خلال الشبكات الشخصية لهم. وفيما يتعلق بحجم هذه المنظمات، اعتبرت تسع منها «كبيرة» توظف 500 فرد أو أكثر وأربعة عشر كانت «متوسطة» توظف ما بين 100-499 شخصا. كان جميع المشاركين من خمس ولايات جنوب شرق البلاد: فلوريدا، وجورجيا، ونورث كارولينا، وكارولينا الجنوبية، وتينيسي. وتوصل الدراسة إلى أنه يمكن أن يؤدي الاستخدام السليم للإبداع إلى تحسين التخطيط والتنفيذ والتحكم من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية في مستويات الأداء التنظيمي.

تشير نتائج الدراسات السابقة على أهمية الابتكار والإبداع التنظيمي في رفع مستوي تنافسية الشركات وتعظيم مستوى الأداء بشكل عام في قطاعات مختلفة ولاسيما القطاع المصرفي والبنكي مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد علي قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات؛ ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين الابتكار والإبداعي التنظيمي والأداء بشكل عام إلا أن دراسة العلاقة ما بين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي وتأثيرها على الأداء في القطاع المصرفي للبنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة تعد محدودة في ضوء ما توصل إليه الباحث من دراسات، حيث لم يتوصل الباحث في حدود اطلاعه علي دراسة قامت بالربط ما بين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي ومستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في قطاع حيوي كالقطاع المصرفي في مصر؛ لذلك سوف يقوم الباحث بدراسة دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء في القطاع المصرفي بالتطبيق على أحد البنوك التجارية في مصر وهو بنك القاهرة بفروعه المختلفة داخل مصر.

مشكلة الدراسة

يشتمل القطاع المصرفي المصري علي 36 بنك، ويضم شبكة من الفروع تبلغ 4638 فرعًا، ويعمل بتلك البنوك 137.908 موظفًا (البنك المركزي المصري، 2023). وعلى الرغم من أن بنك القاهرة يعد من أوائل البنوك التي تم إنشائها في مصر، حيث تم إنشائه عام 1952 (بنك القاهرة، 2024) إلا أن نتائج الأداء له تعد متواضعه مقارنة بالبنوك المصرية الأخرى، فقد تمكن كل من البنك الأهلي المصري وبنك مصر من تحقيق نتائج أداء مرتفعة مقارنة ببنك القاهرة سواء من حيث إجمالي الأصول أو الأرباح المحققة، حيث وصلت نسبة إجمالي أصول البنك الأهلي المصري 38.6% من إجمالي أصول الجهاز المصرفي المصري يليه بنك مصر بنسبة 23.3% ثم بنك القاهرة والذي لم يتعدى 3.3%، لذلك سوف يقتصر الدراسة علي بنك القاهرة لأنه من أكثر البنوك المصرية الذي يواجه تحديات مقارنة بالبنوك الأخرى (البنك المركزي المصري، 2023). وقد تم إطلاق العديد من المبادرات الحديثة من قبل بنك القاهرة فقد حصل البنك على جائزة أفضل بنك مقدم لحلول الإقراض الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة، خلال حفل توزيع جوائز الابتكار في مجال الخدمات البنكية على مستوى العالم لعام 2024 والذي نظمته The Digital Banker العالمية (بنك القاهرة، 2024) كما قد حصل بنك القاهرة على جائزة البنك الأكثر ابتكارًا في الخدمات المصرفية من مجلة International Banker (بنك القاهرة، 2021).

وفي سبيل التوصل إلى ظواهر مشكلة الدراسة فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية من خلال أجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من المديرين ببنك القاهرة وذلك لمحاولة التعرف على مدى اهتمام البنك بعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء، وذلك بالاعتماد علي عينة مكونة من (30) مفردة من المديرين بالبنك، وقد تم ذلك خلال بداية الربع الثاني من عام 2024 (أول شهر أبريل وحتي بداية مايو) وقد دارت المقابلات حول سؤالين أساسيين وهما:

- إلى أي مدى يوجد مؤشرات كمية محددة ومناسبة لقياس الأداء في البنك محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء في البنك محل الدراسة؟

وتشير نتائج المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة الاستطلاعية إلى أن نسبة ما يقارب 54% غير موافقين على أن يوجد مؤشرات كمية محددة ومناسبة لقياس الأداء في البنك محل الدراسة، بينما نسبة الموافقة على ذلك بلغت 43% تقريبا، هذا بالإضافة إلى أن نسبة 3% تقريبًا محايدون، وهذا يشير إلى ضعف الاهتمام بتقييم الأداء بالبنك محل الدراسة وتحديد سبل تحسينه لدى بعض الإدارات مما يؤثر على تطور المنظومة المصرفية؛ بينما أجمع نسبة 87% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أن هناك تأثير لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء بالبنك محل الدراسة، وقد كان هناك نسبة عدم موافقة على ذلك بلغت 9% فقط، وبالإضافة إلى نسبة 4% محايدة، وهذا يشير إلى أهمية عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي من أجل تحسين الأداء في بنك القاهرة.

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أشارت إلى أنه علي الرغم من التحديات التي تواجه بنك القاهرة مقارنة بالبنوك الأخرى المصرية من حيث مستويات الأداء إلا أن هناك مبادرات لتحسين الاستفادة من عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي داخل البنك؛ إلى جانب ما عرضته الدراسات السابقة والإطار الفكري للبحث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء لبنك القاهرة؟

ويتم تقسيم هذا التساؤل إلى الثلاثة تساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك دور معنوي لعمليات الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء لبنك القاهرة؟
2- هل هناك دور معنوي لعمليات الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء لبنك القاهرة؟
3- هل هناك دور معنوي لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي معا في تحسين الأداء لبنك القاهرة؟

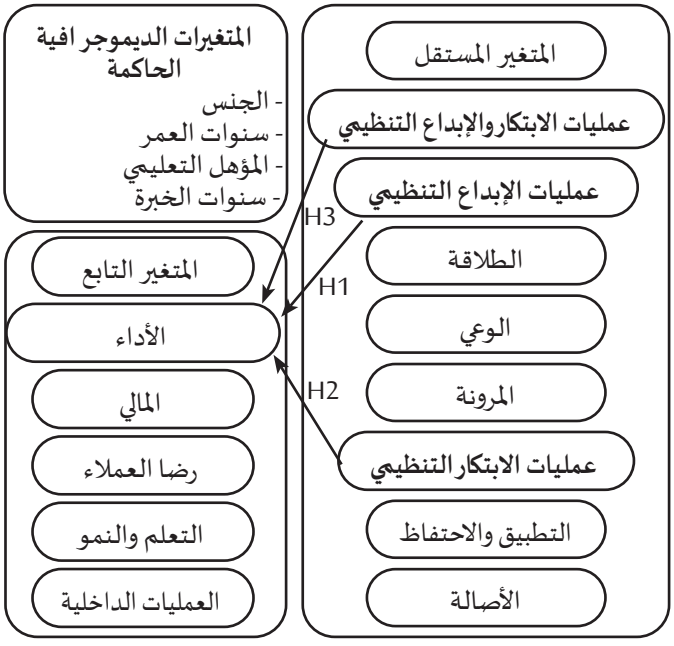
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

1- التعرف على الأبعاد المختلفة لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي لبنك القاهرة.
2- التعرف على الأبعاد المختلفة لأداء بنك القاهرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3- تحديد دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء لبنك القاهرة.

متغيرات ونموذج الدراسة

- **المتغير المستقل:** عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي (Organizational Innovation and Creativity Processes) ويشمل الأبعاد(الطلاقة ، الوعي، المرون، الأصالة، التطبيق والاحتفاظ)
- **المتغير التابع:** الأداء (Performance)، ويتمثل في المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- **المتغيرات الحاكمة:** الديموجرافية، وتشمل الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة.



المصدر:من إعداد الباحث بالرجوع للأدبيات المعاصرة في مجال الدراسة

شكل رقم (2) نموذج الدراسة

فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى إثبات أو رفض الفروض الثلاثة التالية:

الفرض الأول

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع يعزز من مستوي الأداء فقد أشارت دراسة كل من (Hutton et al., 2021; Nambisan et al., 2019) إلى أن الإبداع له دور إيجابي في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات وتحسين مستويات الأداء ، وكذلك فإن دراسة (Barrett et al.,2005) أشارت إلى أن زيادة وعي القيادات بأهمية الإبداع التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوي الأداء،حيث يمكن أن يؤدي الاستخدام السليم للإبداع إلى تحسين التخطيط والتنفيذ والتحكم من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية في مستويات الأداء التنظيمي ؛أما دراسة (الرواضية، 2023) فقد أشارت إلى أن الإبداع له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات محل الدراسة، بينما استنتجت دراسة (Shian,2019) أن عمليات الإبداع تؤثر بشكل إيجابي على أداء العمل كما أن عمليات الإبداع تتوسط العلاقة بين الكفاءة الذاتية في المعرفة المعلوماتية وأداء العمل؛ولعل للإبداع التنظيمي دور في تحسين الأداء الإستراتيجي حيث توصلت دراسة (إبراهيم وآخرون،2022) إلى وجود علاقة تأثير معنوية للإبداع على الأداء الاستراتيجي من خلال دعم عمليات التعلم والنمو للأفراد. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول كما يلي: **«من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة».**

الفرض الثاني

أشارت دراسة (Fadda, 2018) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوي ما بين عمليات الابتكار وأداء الشركات السياحية محل الدراسة، كما دعمت ذلك دراسة (Caserio, Coelho, 2020) حيث أكدت أن تعلم الشبكات له دور إيجابي في تعزيز عمليات الابتكار والتي بدورها تؤثر إيجابيا في تحسين الأداء. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي: **«من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة» .**

الفرض الثالث

تلعب عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي معًا دورًا كبيرًا في تحسين الأداء، فأشارت دراسة (Rumanti et al., 2023) إلى التأثير الإيجابي لعمليات الابتكار والإبداع الإداري بما تشمله من أبعاد تحسين مستوي الأداء باعتباره أحد الموارد غير الملموسة؛ وأشارت دراسة (Wang & Li-Hua, 2006) إلى أن تبني استراتيجية متكاملة تجمع بين الابتكار والإبداع داخل المنظمة تسهم في تحسين مكانة وأداء المنظمة، وأشارت دراسة (Gupta & Mikalefa, 2021) إلى وجود تأثير إيجابي كبير للإبداع التنظيمي والابتكاري على الأداء التنظيمي، كما تري دراسة (نصير وآخرون، 2011) أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للإبداع الإداري والابتكار على أداء الموارد البشرية في البنوك التي تم دراستها، ويُعد التأثير الإيجابي للإبداع التنظيمي على الأداء مرهون بتطبيق تلك الأفكار الابداعية، حيث أشارت دراسة (Vasconcellos et al., 2019) إلى أن الإبداع التنظيمي له تأثير كبير في رفع مستوى جدارة الأعمال للشركات بشرط تضمين عمليات الابتكار معه. وعليه يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي **«من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة».**

تصميم الدراسة

أولاً- منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتعلق بوصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وتجميع المعلومات عنها حتي يمكن التوصل لحلول عملية لها.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ببنك القاهرة بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية،وبلغوا 16427 عامل. (بنك القاهرة، 2023). واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين لدى بنك القاهرة حجمها 375 مفردة، حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام معادلة العينة العشوائية.

$$n = \frac{N \times \mathcal{P}(1-\mathcal{P})}{N-1 \times (\alpha^2 \div z^2) + \mathcal{P}(1-P)}$$

$$n = \frac{16427 \times 0.5\,(1-0.5)}{16427-1 \times ((0.05)^2 \div (1.96)^2) + 0.5(1-0.5)} \qquad n = 375.411$$

حيث إن:

- N حجم المجتمع - n حجم العينة
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96
- α نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي 0.05
- $\mathcal{P}$ نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة وتساوي 0.50 وقد تم الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات علي 223 مفردة حيث قد تم استبعاد 152 استمارة لعدم استيفائهم للبيانات أو لعدم استجابتهم للرد، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة لجميع مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة (عينة الدراسة)	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
16427	375	223	152	59.47%

ثالثًا - مقاييس الدراسة

اعتمدت الدراسة علي مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، بحيث يكون لكل فقرة من فقرات الاستقصاء خمسة استجابات يختار المستقصي منه استجابة واحدة لتحدد مستوى موافقتهم عليها كما يتضح من الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

توزيع الاستجابات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	الدرجة
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79	منخفض
غير موافق	من1.80 إلى 2.59	
إلى حدٍّ ما	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	

رابعًا - بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة علي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والتي تم تجميعها من الدوريات العلمية والكتب في مجال الدراسة إلى جانب بعض التقارير والنشرات التي تصدر عن البنوك في مصر وخاصة بنك القاهرة كمصادر للبيانات الثانوية، بالإضافة إلى جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من العاملين في بنك القاهرة من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على الآراء والاتجاهات حول عمليات الابتكار والإبداع ومستوى الأداء تمهيدا للتعرف على دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين مستوى الأداء في البنك.

خامسًا - أداة وطرق جمع البيانات

أستخدم الباحث قائمة الاستقصاء، والتي تم إعدادها إلكترونيًا على Google Form كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية المطلوبة من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من أجل معرفة آراء العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستواهم الإداري في البنك محل الدراسة، وتم تقسيم استمارة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتكون من (4) أسئلة ويتعلق بالبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة. وذلك بالاعتماد على الدراسات التالية (محمد، وتوفيق ؛2023)، (Keshta et al., 2020)، (Barrett et al., 2005)
- **الجزء الثاني:** يتكون من (5) فقرات يتعلق أول ثلاث فقرات منهم بعمليات الإبداع وآخر فقرتين بعمليات الابتكار. وذلك بالاعتماد على الدراسات التالية (Keshta, et al., 2020)، (Sandkuhl et al., 2019)، (Barrett et al., 2005)، (Gupta & Mikalefa, 2021)، (Abdurrahman et al., 2024).
- **الجزء الثالث:** يتكون من (16) فقرة ومقسم إلى أربعة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير الأداء. وذلك بالاعتماد على الدراسات التالية (Abdurrahman et al., 2024) (Kaplan & Northon, 2006)، (Dahak, 2020)، (Wangu, 2015: 22)، (Vasconcellos et al., 2019)، (Kowal, 2019)، (Alobaidy, 2019).

سادسًا - ترميز البيانات

قسمت البيانات حسب المتغيرات حيث تم إعطاء رمز لكل متغير ،فالمتغيرات المستقلة التي تتعلق بعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي تم إعطائها الرمز X بحيث يكون X1 (الطلاقة)، X2 (الوعي)، X3 (المرونة) تشير إلى عمليات الإبداع، وكذلك X4 (الأصالة) ، X5 (التطبيق) تشير إلى عمليات الابتكار؛ بينما المتغيرات التابعة التي تتعلق بالأداء تم إعطائها الرمز Y بحيث يكون Y1 للبُعد المالي ، Y2 لبُعد العملاء ، Y3 لبُعد العمليات الداخلية ، Y4 لبُعد التعلم والنمو ؛ أما المتغيرات الحاكمة والتي تشير إلى المتغيرات الديموجرافية فقد اعطي رمز لكل متغير حيث الجنس S، العمر A، المستوى التعليمي E ، الخبرة P، كما قد تم إعطاء رقم لكل استجابة من استجابات قائمة الاستقصاء وفقا لمقياس ليكرت حيث إن موافق تماما (5)، موافق (4)، إلى حد ما (3) ،غير موافق (2)، غير موافق تمامًا (1)، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادًا على هذا الترميز.

سابعًا - أساليب تحليل البيانات

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22) لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، واختبارات فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات لفقرات قائمة الاستقصاء ومن ثم تم التأكد من صدق تلك الفقرات. وكذلك أساليب الإحصاء التحليلي لإجراء اختبارات الفروض والتي تشمل استخدام معاملات الانحدار ومعاملات الارتباط بيرسون ومعاملات التحديد وتحليل التباين باستخدام إحصاءة (F) وإحصاءة (T) لقياس تأثير عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة.

الدراسة الميدانية

أولاً ا- معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

تشير قيم معامل Cronbach's alpha من الجدول رقم (3) إلى أن معامل الثبات Reliability والذي يعبر عن درجة استجابة المستقصي منهم عند إعادة تكرار أسئلة الاستقصاء مرة أخرى عليهم في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، كانت أعلي من (0.70) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وبالتالي فجميع أبعاد الاستقصاء مقبولة وفقا لمقياس نانلي Nunnally (Nunnally & Bernstein,1994).

جدول رقم (3)

نتائج معاملات الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستقصاء

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الظاهري
عمليات الإبداع والابتكار التنظيمي	5	0.883	0.939
أبعاد الأداء	16	0.916	0.957
جميع فقرات الاستقصاء	21	0.901	0.949

كما يشير معامل الصدق Validity إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستقصاء) للغرض الذي استخدمت من أجله والذي يتم قياسه من خلال جذر معامل الثبات، ويتبين من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الصدق الظاهري لجميع أبعاد محاور الاستقصاء تتراوح ما بين (0.939 – 0.957) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستقصاء مرتفعة وهي أعلى من مستوى الحد الأدنى لمستوى الصدق المقبول (0.80) وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستقصاء صادقة لما وضعت له.

ثانيًا - التحليل الوصفي للمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة التي تغلب على عينة الدراسة 59.2% كانت من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث لا تتعدى 40.2% تقريبا. كما يتضح من الجدول رقم (4) أن ما نسبته 34.5% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 45.3 % من أفراد العينة أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، أي أن ما يقرب من 79% من عينة الدراسة ممن يقعون في منتصف العمر وهي الفئة الأكثر مبادرة للأفكار الابتكارية والإبداعية (Shian, 2019؛ محمد وتوفيق، 2023)، وبالتالي يتوافر لدى البنك طاقة بشرية يمكن استغلالها في عمليات توليد الأفكار وتنفيذها، في حين أن 20 % تقريبًا من أفراد العينة أعمارهم من 40 فأكثر.

ويشير الجدول رقم (4) أن ما نسبته 5.85% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط، وأن ما نسبته 77.14% من عينة الدراسة قد حصلوا على مؤهل جامعي سواء بكالوريوس أو ليسانس، وأن 17% تقريبا حصلوا على دراسات عليا سواء دبلومه

أو ماجستير أو دكتوراه، وعلى الرغم من انخفاض تلك النسبة إلا أن ذلك يشير إلى أن ما يقرب من 17% من العاملين لديهم تأهيل أعلى لتقديم مبادرات جديدة سواء أفكار أو تطبيقات في مجال المعاملات المالية والمصرفية وخاصة الحاصلين علي دراسات متخصصة في هذا المجال. كما يتضح أن ما نسبته 40% تقريبا من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، بينما أصحاب الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات وحتى أعلى من 20 سنة تبلغ 60% من عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى أن أصحاب الخبرة داخل عينة الدراسة يمثلون النسبة الأعلى وخاصة الفئة التي تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى أقل من 15 سنة حيث تمثل نسبتهم 30.5% من إجمالي أفراد العينة وبالتالي يدعم ذلك قدرة الأفراد عينة الدراسة على تقديم الأفكار الجديدة والمتطورة بالاستفادة من سنوات الخبرة في المعاملات المصرفية.

جدول رقم (4)
توزيع عينة الدراسة

المتغيرات الديموجرافية		التكرار	النسبة %
الجنس S	ذكر	132	59.2%
	أنثى	91	40.8%
العمر A	أقل من 30 سنة	77	34.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	101	45.3%
	من 40 فاكثر	45	20.2%
المستوى التعليمي E	متوسط	13	5.85%
	عالي	172	77.14%
	دراسات عليا	38	17.01%
الخبرة P	أقل من 5 سنوات	54	24.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	35	15.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنه	68	30.5%
	من 15 إلى أقل من 20 سنه	39	17.5%
	من 20 سنة فأكثر	27	12.1%
الإجمالي		223	100%

ثالثاً - التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى أن الدرجة الكلية المرتبطة بعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1) وبانحراف معياري (0.64)، وقد كانت المتغيرات المتعلقة بالإبداع التنظيمي هي صاحبة أعلى متوسطات ثم المتغيرات المتعلقة بالابتكار التنظيمي مما يشير إلى وجود قدرات إبداعية عالية في البنك محل الدراسة وبالتالي تزايد عدد الأفكار المطروحة إلا أن ليست كلها توضع محل التطبيق الفعلي، حيث بلغ البعد الخاص بالتطبيق والمحافظة للأفكار الجديدة أقل متوسط في الأبعاد الكلية لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي.

جدول رقم (5)
الإحصاء الوصفي لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي

الرمز	المتغيرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول	الترتيب
X1	عمليات الإبداع التنظيمي	الطلاقة	3.44	0.52	عالية	1
X2		الوعي	3.16	0.60	متوسطة	3
X3		المرونة	3.40	0.63	عالية	2
X4	عمليات الابتكار التنظيمي	الأصالة	3.02	0.62	متوسطة	4
X5		التطبيق والمحافظة	2.99	0.72	متوسطة	5
X	عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي		3.10	0.64	متوسطة	

يشير بيانات الجدول رقم (6) إلى أن الدرجة الكلية المرتبطة بالبعد المالي جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.392) وبانحراف معياري (0.557)، وقد كانت عمليات التحسين المستمر في الأداء المالي صاحبة أعلى متوسط مما يشير إلى اتجاه البنك محل الدراسة نحو التطوير والتحسين في الأداء المالي، بينما تبني البنك للأساليب المناسبة لضبط التكاليف وإدارتها كانت أقل المتوسطات، مما يعكس الانخفاض النسبي لقدرات العاملين في البنك على تبني أفكار إبداعية تتعلق بكيفية تدنية التكاليف المصاحبة للعمليات المختلفة في البنك. كما أن متوسط الدرجة المرتبطة ببعد منظور العملاء جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.397) وبانحراف معياري (0.562)، وقد كان تنويع الخدمات البنكية المقدمة لعملاء البنك محل الدراسة صاحبة أعلى متوسط بينما أقل متوسط كان لتبنى البنك محل الدراسة لسياسات مختلفة لجذب عملاء جدد، مما يعكس الانخفاض النسبي لقدرات العاملين في توليد الأفكار الإبداعية لجذب هؤلاء العملاء.

وفيما يتعلق بأداء العمليات المصرفية فإن الدرجة الكلية لبُعد العمليات جاءت متوسطة كما يتضح من الجدول رقم (6) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.1961) وبانحراف معياري (0.646)، وقد كانت مساهمة البنك محل الدراسة في تطوير العمليات الداخلية وفقاً للمتغيرات البيئية صاحبة أعلى متوسط، في حين كانت أقل المتوسطات عن دور البنك في تجنب تكرار العمليات المصرفية عند تنفيذ الأعمال مما يعني زيادة إهدار طاقة العاملين والوقت المستغرق في أداء العمليات. وكذلك تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى أن الدرجة الكلية المرتبطة ببُعد التعلم والنمو جاءت متوسطة حيث

بلغ متوسطها الحسابي (3.212) وبانحراف معياري (0.721)، وقد كان متوسط دور البنك محل الدراسة فيما يتعلق بالبرامج والورش التدريبية الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الأداء هو صاحب المتوسط الأعلى، في حين جاءت أقل المتوسطات لأفراد العينة فيما يخص زيادة مبادرات الأفراد في تقديم أفكار جديدة وإبداعية مما يعكس الدور المحدود لدى العاملين في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل رغم توفر القدرات الإبداعية لديهم ووجود دعم من قبل البنك محل الدراسة في توفير ذلك.

جدول رقم (6)
الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء لبنك القاهرة

الرمز	أبعاد الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول	الترتيب
Y1	البعد المالي	3.392	0.557	عالي	2
Y2	بعد العملاء	3.397	0.562	عالي	1
Y3	بعد العمليات	3.1961	0.646	متوسط	4
Y4	بعد التعلم والنمو	3.212	0.721	متوسط	3
Y	الأداء	3.299	0.6215	متوسط	

رابعًا - اختبار الفروض

1- **الفرض الأول : «من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة»** **Y = -0.366C + 0.324X1 + 0.113X3 + 0.238X4**

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بنسبة 60.9% عند مستوى معنوية 0.05 ما بين عمليات الإبداع التنظيمي للبنك محل الدراسة. وكذلك تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى أن جودة توافق النموذج المستخدم من حيث معامل التحديد R^2 والذي بلغ 0.367 تعد متوسطة وهو ما يعني أن عمليات الإبداع التنظيمي تفسر التغير في الأداء في البنك بنسبة 37% تقريبا.

جدول رقم (7)
نتائج تأثير عمليات الإبداع التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة

عمليات الإبداع التنظيمي	اختبار"ف"		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	ثابت المعادلة C	اختبار T		
	قيمة «F»	مستوى المعنوية				قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية
الطلاقةX1						0.324	*4.533	*0.000
الوعيX2	57.295	*0.001>	0.609	0.367	0.366-	0.113	*2.606	*0.000
المرونهX3						0.238	*4.244	*0.000

* الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05 - المتغير التابع Y الأداء

كما يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن مستوى المعنوية0.001 لإحصائة F أقل من 0.05، وهذا ما يشير إلى صحة وجوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه. وتظهر بيانات الجدول رقم (7) أن قيمة «T» لمتغير عمليات الإبداع التنظيمي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين عمليات الإبداع التنظيمي والأداء المصرفي. لكافة المتغيرات ولعل معيار الطلاقة هو أكثر المتغيرات تأثيرا في الأداء للبنك محل الدراسة، يليه معيار المرونة وأخيرا الوعي وقد يرجع ذلك لتوافر الطاقة البشرية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمتطورة في الوقت الذي ينخفض فيه وعي الإدارة بأهمية الاستثمار في تلك الأفكار سواء المصرفية أو المالية داخل البنك وخارجه. وتوضح بيانات قيمة معامل B من الجدول رقم (7) أن زيادة الطلاقة في عمليات الإبداع التنظيمي في البنك محل الدراسة بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة الأداء للبنك بنسبة 0.324% وكذلك فإن زيادة مستوى المرونة بنسبة 1% سوف يؤدي إلى زيادة الأداء للبنك بنسبة 0.238% وأخيرا فإن زيادة مستوى الوعي بالأفكار الجديدة بنسبة 1% سوف يؤدي إلى زيادة الأداء للبنك بنسبة 0.113% ومن ثم يمكن استنتاج أن هناك تأثير واضح لعمليات الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء للبنك حيث جاءت قيم معامل B جميعها موجبة، **ومن ثم يتم قبول الفرض كليًا حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الإبداع التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة.**

2- **الفرض الثاني : «من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة»** **Y = 0.079 + 0.222X4 + 0.003X5**

يتضح من الجدول رقم(8) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بنسبة 58.6% عند مستوى معنوية 0.05 ما بين عمليات الابتكار التنظيمي والأداء للبنك محل الدراسة. وكذلك تشير بيانات الجدول رقم(8) إلى أن جودة توافق النموذج المستخدم من حيث معامل التحديد R^2 والذي بلغ 0.359 تعد متوسطة وهو ما يعني أن عمليات الابتكار

التنظيمي تفسر التغير في الأداء بنسبة 36% تقريبا، وهي نسبة متقاربة إلى حد كبير مع النموذج الانحداري للفرض الأول.

كما يتضح من خلال الجدول (8) أن مستوى المعنوية0.001 لإحصائة F أقل من 0.05، ويشير ذلك إلى صحة وجوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه. وتظهر بيانات الجدول رقم (8) أن قيمة «T» لمتغير

جدول رقم (8)

نتائج تأثير عمليات الابتكار التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة

عمليات الإبداع التنظيمي	اختبار"ف"		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	ثابت المعادلة C	اختبار T		
	قيمة «F»	مستوى المعنوية				قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية
الأصالة X4						0.222	*2.998	*0.000
التطبيق والمحافظة X5	52.604	*0.001>	0.586	0.359	0.079	0.003	0.073	**0.078

* الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ** الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 0.05

- المتغير التابع Y الأداء

عمليات الابتكار التنظيمي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للمتغير X4 فقط والذي يشير إلى الأصالة في تقديم أفكار ابتكارية غير تقليدية، بينما المتغيرX5 والذي يشير إلى التطبيق الفعلي للأفكار الابتكارية والمحافظة عليها كان غير معنوي. وتوضح بيانات قيمة معامل B من الجدول رقم(8) أن زيادة أصالة الأفكار المطروحة بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة الأداء للبنك بنسبة 0.222% وفي مقبل نسبة 0.003 % لعمليات التطبيق والمحافظة على الأفكار الجديدة وهي نسبة منخفضة للغاية رغم إنها موجبة وهذا يدلل على ضعف اهتمام البنك محل الدراسة بتنفيذ الأفكار الإبداعية على الرغم من توافرها **ومن ثم يتم قبول الفرض جزئيًا حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكار التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة.**

3- **الفرض الثالث : «من المتوقع أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء للبنك محل الدراسة»**

Y = -0.271 + 0.778X

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بنسبة 69% عند مستوى معنوية 0.05 ما بين كل من عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي مجتمعة والأداء للبنك محل الدراسة. وكذلك تشير بيانات الجدول رقم (9) إلى أن جودة توافق النموذج المستخدم من حيث معامل التحديد R^2 والذي بلغ

جدول رقم (9)

نتائج تأثير عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي علي الأداء لبنك القاهرة

المتغير المستقل	اختبار"ف"		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	ثابت المعادلة C	اختبار T		
	قيمة «F»	مستوى المعنوية				قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية
عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي X	308.87	*0.001>	0.69	0.476	0.271 -	0.778	*18.59	*0.000

* الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 0.05 - المتغير التابع Y الأداء

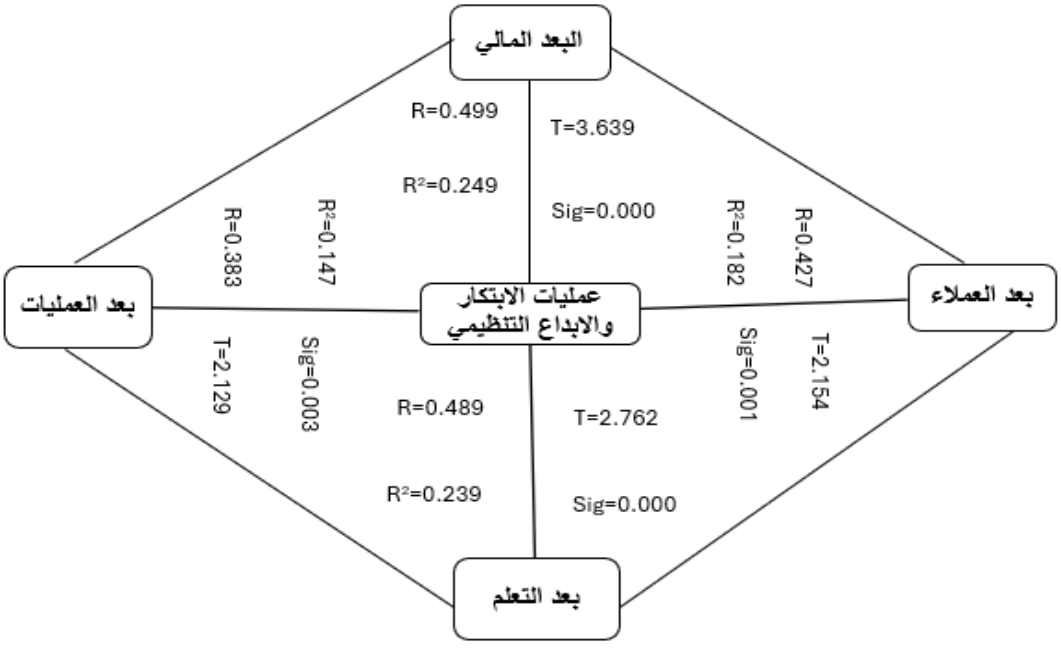
0.476 تعد مرتفعة وهو ما يعني أن عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي مجتمعة تفسر التغير في الأداء بنسبة 48% تقريبًا وهي نسبة أعلى من الاعتماد على عمليات الابتكار أو عمليات الإبداع بشكل منفصل مما يبرز أهمية العلاقة التكاملية بين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي كما أشارت بعض الدراسات السابقة.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن مستوى المعنوية0.001 لإحصائة F أقل من 0.05، ويشير ذلك إلى صحة وجوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه. وتظهر بيانات الجدول رقم (9) أن قيمة «T» لمتغير عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. وتوضح بيانات قيمة معامل B من الجدول رقم (9) أن زيادة عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي مجتمعة بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة الأداء للبنك بنسبة 0.778% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالاعتماد على عمليات الابتكار أو عمليات الإبداع بشكل مستقل.

وتشير بيانات الشكل رقم (3)، أن هناك تأثير معنوي لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي على كافة أبعاد الأداء (المالي، العملاء، العمليات، التعلم) لبنك القاهرة حيث أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من 0.05 لجميع الأبعاد.

وقد كان التأثير الأكبر لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي على البُعد المالي حيث يتضح من الشكل رقم (3) أن معامل توافق النموذج عنده بلغ 25% تقريبًا، ويشير ذلك إلى أهمية طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة في البنك محل الدراسة فيما

يتعلق بالمعاملات المالية من أجل تحسين الأداء المالي للبنك. يليه البُعد المتعلق بالتعلم والنمو حيث بلغ معامل توافق النموذج 24% تقريبًا وهي نسبة متقاربة مع البُعد المالي وهذا يبرهن على أهمية توليد وتنفيذ أفكار جديدة تخدم العاملين في البنك سواء تدريبية أو تعليمية أو حتى سُبل للتحفيز، ويُعتبر تأثير عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي على بُعد العمليات الداخلية هو الأقل تأثيرًا رغم أنه معنوي عند مستوى 0.05 إذ أن معامل توافق النموذج بلغ 15% فقط وهي نسبة منخفضة للغاية وقد يرجع ذلك إلى احتياج البنك إلى أفكار تخدم الأداء المالي اكثر من العمليات نظرًا لطبيعة العمل في القطاع المصرفي الذي يغلب على تعاملاته الجانب المالي .**ومن ثم يتم قبول الفرض كليًا حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الابتكاروالإبداع التنظيمي على الأداء لبنك القاهرة.**



شكل رقم (3) تأثير عمليات الابتكاروالإبداع التنظيمي على أبعاد الأداء ببنك القاهرة

مناقشة نتائج الدراسة

1- أشارت مراجعة الأدبيات الحديثة في مجال الدراسة إلى الأبعاد المختلفة لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسات المصرفية بصفه خاصة وأهميتها في تحسين مستويات الأداء في القطاع المصرفي مع تحديد الأبعاد المختلفة لمستويات الأداء في القطاع المصرفي مستخدمين في ذلك بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لتقييم الأداء.

2- تناولت الدراسات السابقة دور عمليات الابتكار والإبداع في تحسين الأداء بصفة عامة والمصرفي بصفة خاصة وأكدت معظمها علي دوره الإيجابي في تحسين مستويات الأداء.

3- أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المديرين في بنك القاهرة إلى أهمية عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء رغم ضعف الاهتمام بوجود آليات حديثة لتقييم الأداء في البنك محل الدراسة.

4- تشير نتائج تحليل المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة (الجنس ، المؤهل التعليمي ،العمر، وسنوات الخبرة) إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في (الجنس، المؤهل التعليمي) لعينة الدراسة، بينما يوجد اختلافات جوهرية في كل من(العمر، وسنوات الخبرة) وقد اتفقت تلك النتائج جزئيًا مع دراسة (Keshta et al., 2020) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات واقع المتغيرات الديموجرافية في البنوك محل الدراسة تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). واختلفت مع دراسة (Vahamaa & Pascual, 2021) والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي ما بين إدارة الإناث والذكور للمؤسسات المصرفية في التأثير على أداء البنوك.

5- تشير نتائج اختبارات الفرض الأول والثاني إلى أن هناك تأثير إيجابي لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء لبنك القاهرة وكان لعمليات الإبداع التأثير الأكبر تليها عمليات الابتكار. وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة كل من:

- دراسة (Rumanti et al., 2023) التي أشارت إلى أن هناك تأثير إيجابي لعمليات الابتكار والإبداع الإداري بما تشمله من أبعاد في تحسين مستوي الأداء باعتباره احد الموارد غير الملموسة.
- دراسة كل من (Hutton et al., 2021; Nambisan et al., 2019) والتي أشارا فيها إلى أن الإبداع له دور إيجابي في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات وتحسين مستويات الأداء.
- دراسة (Barrett et al., 2005)) والتي أشارت إلى أن زيادة وعي القيادات بأهمية الإبداع التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوي الأداء، وكذلك يمكن أن يؤدي الاستخدام السليم للإبداع إلى تحسين التخطيط والتنفيذ والتحكم من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية في مستويات الأداء التنظيمي.
- دراسة (Wang & Li-Hua, 2006) والتي أشارت إلى أن تبني استراتيجية للابتكار والإبداع داخل المنظمة تساهم في تحسين مكانة المنظمة وتعزيز أدائها.
- دراسة (Gupta & Mikalefa, 2021) تشير نتائج النموذج المستخدم في الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير للغاية للإبداع التنظيمي والابتكاري على الأداء التنظيمي.
- دراسة (نصير وآخرون، 2011) والتي أشارت إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للإبداع الإداري والابتكار على أداء الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة.
- دراسة (الرواضية، 2023) والتي أشارت إلى أن الإبداع له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات محل الدراسة.
- دراسة (Fadda, 2018) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية ما بين عمليات الابتكار وأداء الشركات السياحية محل الدراسة.
- دراسة (Caserio, Coelho, 2020) والتي أشارت إلى أن تعلم الشبكات له دور إيجابي في تعزيز عمليات الابتكار والتي بدورها على تأثير إيجابي في تحسين الأداء.
- دراسة (Shian, 2019) والتي أشارت إلى أن عمليات الإبداع تؤثر بشكل إيجابي على أداء العمل كما أن عمليات الإبداع تتوسط العلاقة بين الكفاءة الذاتية في المعرفة المعلوماتية وأداء العمل.
- دراسة (إبراهيم وآخرون، 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير معنوية للإبداع على الأداء الاستراتيجي، وأوصت بضرورة زيادة وعي الإدارة بأهمية تعميق مفهوم الإبداع للمديرين.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة جزئيا مع دراسة (Abdurrahman et al., 2024) والتي أشارت إلى أن عمليات الابتكار المقترنة بالقدرات الاستراتيجية للبنك لها تأثير سلبي على مستوى الأداء، بينما أشارت نتائج الدراسة الحالي إلى أن عمليات الابتكار التنظيمي لها تأثير إيجابي لكنه محدود وغير معنوي لمتغير تنفيذ الأفكار على الأداء في البنك محل الدراسة.

6- تشير نتائج اختبار الفرض الثالث إلى أن تضمين عمليات الابتكار مع عمليات الإبداع التنظيمي يكون له أثر أكبر بكثير على الأداء في البنك محل الدراسة من دراسة تأثير كل منهما بشكل منفصل على الأداء وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Vasconcellos et al., 2019) والتي أشارت إلى أن الإبداع التنظيمي له تأثير كبير في رفع مستوى جدارة الأعمال للشركات بشرط تضمين عمليات الابتكار معه.

7- يُعد التأثير الأكبر لعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي كان على الأداء المالي للبنك يليه الأداء المرتبط بالتعلم للأفراد وكان أقل تأثيرًا على الأداء المتعلق بالعمليات الداخلية للبنك.

توصيات الدراسة

توصي الدراسة باتباع مجموعة من الآليات القابلة للتطبيق بهدف تحسين مستويات الأداء في القطاع المصرفي بصفة عامة وفي بنك القاهرة تحديدًا من خلال تضمين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي ضمن الممارسات التنظيمية للبنك، عن طريق زيادة الوعي لدى قيادات البنك للاستفادة من القدرات المختلفة لدى العاملين على توليد أفكار جديدة كنواة لعمليات الابتكار التنظيمي وتبني الأساليب والوسائل والأنظمة اللازمة لتنفيذ تلك الأفكار الإبداعية الجديدة المطروحة من قبل العاملين لتحسين العمل وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة؛ مما يشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم وتنمية الحلول المبتكرة غير التقليدية لمشكلات العمل؛ إلى جانب زيادة عدد الأفكار المطروحة والتي لها علاقة بكيفية ترشيد الإنفاق وتحسين الاستثمارات للبنك بما يحسن من الأداء المالي له نظرًا لكونه أحد المتغيرات التي حققت أقل متوسط أداء داخل البنك. ويمكن تطبيق تلك التوصيات كما بالجدول رقم (10) من خلال خطة العمل التالية:

جدول رقم (10)
خطة عمل لتوصيات الدراسة

الهدف	الأنشطة	الفئة المستهدفة	الإطار الزمني المقترح	التكلفة المقدرة
تضمين عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي ضمن الممارسات التنظيمية للبنك	1- حصر جميع المهام الوظيفية التقليدية التي تحتاج إلى أفكار جديدة ومتطورة 2- توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة لتعزيز العمليات التقليدية 3- تدريب القيادات على كيفية الاستثمار في الأفكار وتشجيع العاملين على توليد الأفكار 4- تدريب العاملين علي عمليات التفكير الإبداعي وتنفيذ الابتكارات 5- الاستفادة من المؤسسات الاستشارية المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال المصرفية 6- التعديل في أساليب الاستقطاب والتعيين للعاملين بما يشمل على ضرورة توافر الجدارات التي تؤهل الشخص للقيام بعمليات التفكير الإبداعي وتنفيذ الأفكار الجديدة والمحافظة على النتائج 7- وجود وحدة لضمان الاستفادة من الأفكار المطروحة في الأعمال المصرفية داخل البنك وضمان تطبيقها والمحافظة عليها 8- مشاركة الأفراد في نتائج تنفيذ أفكار ومقترحات جديدة والحصول على مزايا عينية ومالية نظير الجهود المبذولة 9- ربط نتائج الأداء في القطاع المصرفي بمنظومة العمليات الإبداعية والابتكارية حتى يتم تحسين وتصحيح المسار بشكل مستمر	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات المعنية بتقديم الأفكار وتنفيذها داخل البنك أو إنشاء إدارة مستقلة لعمليات الابتكار والإبداع في الأعمال المصرفية للبنك	يحتاج البنك إلى إعداد خطة استراتيجية تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات مقسمة إلى مجموعة من الخطط التشغيلية كل 6 أشهر للقيام بالأنشطة التدريبية وتشجيع عمليات العصف الذهني لتوليد الأفكار والتي يمكن أن تتم شهريا ومتابعة نتائج التنفيذ في نهاية السنة	تختلف التكلفة وفقا لطبيعة الأفكار المطروحة ويمكن وضع موازنه أولية تتراوح ما بين 50 إلى 250 ألف شهريا لنشاط التدريب على الأفكار الإبداعية وجلسات العصف الذهني واستقدام الاستشاريين من بيوت الخبرة في مجال الابتكار في الأعمال المصرفية أو تخصيص جزء من ميزانية البنك للبدء في إنشاء وحدة تقوم بعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي تقدر لها تكلفة أولية 2 مليون جنيه سنويا

حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة على تحديد دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين الأداء كمتغير تابع بتضمين بعض المتغيرات الحاكمة وتشمل المتغيرات الديموجرافية ،وذلك في أحد البنوك التجارية في مصر وهو بنك القاهرة بفروعه المختلفة داخل جمهورية مصر العربية، نظرا لأنه من أكثر البنوك المصرية الذي يواجه تحديات خاصة بالأداء إلى جانب زيادة محاولته لتقديم مبادرات تتعلق بعمليات الابتكار والإبداع التنظيمي. وقد واجهة الباحث العديد من القيود أثناء إجراء هذه الدراسة وخاصة فيما يتعلق بتجميع البيانات من البنك محل الدراسة الذي استوجب الحصول على العديد من التصريحات وذلك نظرا لحساسية بيانات القطاع المصرفي، الأمر الذي أستغرق معه فترة للانتظار حتي يمكن إجراء الدراسة الميدانية خاصة أن الدراسة تمت على المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، التشغيلية) داخل بنك القاهرة بفروعه المختلفة في جمهورية مصر العربية؛ فقد استغرقت الدراسة الميدانية أربعة أشهر ، إلى جانب الصعوبة التي واجهت الباحث في الوصول إلى دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة وتنقيح الدراسات السابقة حتي يمكن التوصل إلى الدراسات التي تخدم الموضوع.

قائمة الاستقصاء

أولاً - البيانات الديموجرافية:

النوع	العمر	المؤهلات العلمية	سنوات الخبرة
o ذكر	o أقل من 30 سنة	o متوسط	o أقل من 5 سنوات
	o من 30 لأقل من 40 سنة	o مؤهل عالي	o من 5 لأقل من 10 سنوات
o أنثى	o 40 سنة فأكثر	o دراسات عليا	o من 10 لأقل من 15 سنة
			o من 15 لأقل من 20 سنة
			o من 20 سنة فأكثر

ثانيًا - عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي:

برجاء إبداء وجهة نظرك لتحديد مستوى عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي داخل البنك من خلال اختيار رأي واحد فقط من الاختيارات الخمسة التالية (موافق جدًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) لكل عبارة من العبارات التالية:

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
يتوفر لدى البنك القدرة على توليد العدد الأكبر من الأفكار، أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، في فترة زمنية محددة					
يعطي البنك أهمية للإبداع التنظيمي					
يتوفر لدي البنك القدرات الإبداعية للاستثمار في إعادة تخصيص الموارد البشرية والرقمية بسرعة					
يشجع البنك على اقتراح وتنمية الحلول المبتكرة غير التقليدية لمشكلات العمل					
يوفر قادة البنك الدعم الكافي للعاملين لتنفيذ الأفكار الجديدة والمحافظة على النتائج المحققة					

ثالثًا - الأداء:

برجاء إبداء وجهات نظركم فيما يتعلق بمستوى أداء العمل داخل البنك، من خلال اختيار رأي واحد فقط من الاختيارات الخمسة التالية (موافق جدًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) لكل عبارة من العبارات:

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
يسعى البنك إلى استخدام الأساليب المناسبة لتدنية التكاليف وتعظيم العائد					
يحدد البنك أولوياته الاستثمارية ويخصص التمويل المناسب لها					
يحرص البنك على دعم ميزته التنافسية في السوق المصرفي					
يوجد لدى البنك تقنيات التحسين المستمر في الأداء المالي.					
يحافظ البنك على عملائه لفترات طويلة.					
يوجد البنك سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد.					
يهتم البنك بمعالجة شكاوى العملاء لزيادة الرضا.					
يركز البنك على تنويع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.					
تتسم عمليات البنك بالسرعة في التنفيذ مقارنة بالبنوك الأخرى.					
يتجنب البنك تكرار العمليات المصرفية عند تنفيذ الأعمال.					
تتسم العمليات المصرفية للبنك ببساطة التصميم وسهولة الإجراءات					
يساهم البنك في تطوير العمليات الداخلية وفقا للمتغيرات البيئية الجديدة.					
سياسات الاختيار والتعيين للبنك تؤهله للحصول علي الكفاءات والخبرات والاحتفاظ بها.					
يعقد البنك البرامج والورش التدريبية الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الأداء.					
يقدم البنك حوافز للعاملين أصحاب الكفاءات العالية في مجال العمل.					
يشجع البنك علي تنمية الجانب الفكري للعاملين وتعميق قدرتهم علي الارتقاء بالعمل.					

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، فاطمة. (2017). دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism، ***مجلة الإدارة التربوية***، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة بنها، مصر، المجلد 5، العدد 13 ،ص201-315.
- إبراهيم، هاشم ، وعوض، محمد. (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. ***المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية***، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد 13، العدد 1 ،ص 343-379.
- البنك المركزي المصري. (2023). النشرة الإحصائية الشهرية، العدد رقم (308)، العدد رقم (319)، أكتوبر، ***قطاع البحوث الاقتصادية***، البنك المركزي المصري.
- الذيبة، زياد. (2011). مدي تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقيةعلى المصارف التجارية اليمنية،***مجلة أبحاث اقتصادية إدارية***، جامعة بسكرة، العدد9، ص 139-168 .
- العجي، صالح. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي باستخدام الإبداع التنظيمي، كمتغير وسيط في قطاع البنوك القطرية. ***رسالة دكتوراة غير منشورة***. جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، مؤتة.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، والصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ***رسالة دكتوراة غير منشورة***. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن.
- بنك القاهرة . (2024). جائزة أفضل بنك مقدم لحلول الإقراض الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة ، أبريل، بنك القاهرة، https://www.bdc.com.eg/bdcwebsite/corporate /smes .html
- بنك القاهرة، (2021)، قفزة إلى الأمام، ***التقرير السنوي لبنك القاهرة***، ص5.
- توفيق، عمر. (2015). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية، ***مجلة الإدارة والاقتصاد***، المجلد الثالث، العدد العاشر، ص 187-205.
- جمعة، محمود. (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - جمهورية العراق. ***المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية***، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، المجلد 6، العدد 11،ص39-63.
- خصاونة، عاكف. (2010). ***إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال***. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خمان، حمدان . (2016). بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ***رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير***، جامعة العربي التبسي،الجزائر .
- دروزه، سوزان . (2008).العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، ***رسالة ماجستير***، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .
- دودين، أحمد. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. ***مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية***، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 9، العدد 2 ، ص 1-21
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الإسكندرية. ***مجلة التجارة والتمويل***، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 39، العدد 2.ص81-136.
- محمد، توفيق. (2023). الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي: دارسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص، ***المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية***، المجلد 37 ، العدد 1، ص 45-122 .

- مزريق،عاشور. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، ***مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*** ، جامعة الجزائر،العدد 17، رقم 6 ،ص51-92.
- مشري، حميدة. (2017). محددات جودة الخدمات البنكية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية - تقرت ولاية ورقلة. ***مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير***، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مفلح، عقل. (2006). ***موجهات نظر مصرفية***، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن.
- موسى، جيهان . (2016) .أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، ***مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة***، العدد 47 ، ص347-372 .
- ناصر، مريم . (2023) . تأثير تحقيق أهداف التنمية المستدامة على تحسين الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***، المجلد 14 ، العدد1 ، ص 300-320.
- نديم، مريم . (2013) . تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- نصير، طلال؛ العزاوي، نجم. (2011) . أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ***الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية***، ج2 ،البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سعد دحلب البليدة، ص328-347 .

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdurrahmana, A., Gustomoc, A., Prasetioc, E. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study, ***Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity***, vol. 10 ,100215.
- AlNuaimi, B., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy. ***Journal of Business Research***. vol.145, iss.3, pp.636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.03.038.
- Alobaidy , R .(2019). Integration of lean accounting techniques and balanced scorecard to evaluate the performance of economic units: An exploratory or applied study in Iraq. ***Periodicals of Engineering and Natural Sciences***, vol. 7, no. 4 ,pp.1812-1820.
- Barrett, G., Dooley, L., Bogue, J. (2021). Open innovation within high-tech SMEs: a study of the entrepreneurial founder's influence on open innovation practices. ***Technovation***, vol. 103 ,102232. https://doi.org/10.1016/j. technovation.102232.
- Barrett,H ., Balloun,J ., Weinstein,A .(2005). The impact of creativity on performance in non-profits. ***International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing***, Wiley InterScience, DOI: 10.1002/nvsm.25, vol. 10, no. 4,pp. 213–223.
- Brown,S; Lamming, R.; Bessant, J; Jones, B . (2005). ***Strategic Operations Management***. Second edition, New York, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Caserio, N., Coelho, A .(2020). The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. ***Journal of Innovation & Knowledge***, vol. 4, iss. 3, pp.139-145. DOI:10.1016/j.jik.03.009
- Chanda, A ., Shen, J . (2012). ***HRM Strategic Integration and Organizational Performance***, Sage Academic Books,India, New Delhi Pvt Ltd, https://doi.org/10.4135/9788132108269.
- Cheng, C., Wang, L. (2021). How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? A configurational view. ***Technovation***. https://doi.org/ 10.1016/j.102398.

- Chesbrough, H. (2006). ***Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology***. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Chinakidzwa, M., Phiri, M. (2020). Impact of digital marketing capabilities on market performance of small to medium enterprise agro-processors in Harare, Zimbabwe. ***Journal of Business Theory and Practice.*** vol. 21, iss. 2, pp. 746-757. https://doi.org/10.3846/btp.12149.
- Chung, H; Yang, Z; Huang, P. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance: The contingency role of guanxi networking, ***Journal of Business Research***, Elsevier Inc. vol. 68 , iss. 6 , pp. 1216-1224.
- Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., Piscitello, L. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges, ***Research Policy***, vol. 50 , iss. 7 Elsevier B.V , https:/ /doi. org/10.1016/j.respol .104289.
- Colakoglu, S., Erhardt, N., Rozan, S., Rios, C. (2019). ***Research in personnel and human resources management, Chapter 6: Reviewing creativity and innovation research through the strategic HRM lens***, Emerald Publishing Limited, vol. 37, pp. 227–271, Doi: 10.1108/S0742-730120190000037007
- Dang, V., Lin, C. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry. ***Chinese Management Studies***, vol . 11, iss. 2 , pp. 636-657. Doi: 10.1108/CMS-09-0180
- Dunphy, S., Herbig, P., Howes, M. (1996). Technological forecasting and social change, ***The Innovation Funnel***, vol. 53, iss. 3,pp. 279-292. Doi:10.1016/s0040-1625(96)00098-4
- Ebersberger, B., Galia, F., Laursen, K., Salter, A. (2021). Inbound open innovation and innovation performance: A robustness study. ***Research Oolicy***, vol. 50, iss. 7, 104271. https://Doi. org/10.1016/j.respol.104271.
- Gomez, H., Guerola, V., Oltra, R., Lozano, J. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. ***Economic Research-ekonomska Istrazivanja*** .vol. 33 iss.1, pp. 2733–2750. https://doi.org/ 10.1080/1331677X.1676283.
- Grieger, M., Ludwig, A. (2019). On the move towards customer-centric business models in the automotive industry: A conceptual reference framework of shared automotive service systems. ***Electronic Markets***. vol. 29, iss. 3, pp. 473-500. https://Doi.org/10.1007/S12525- 018-0321-6.
- Hartley, J., Knell, L. (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. ***Public Money & Management***, Vol. 42 ,iss.1, pp. 40-48. https://Doi.org/10.1080/09540962.196530
- Hinings, B., Gegenhuber, T., Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. ***Information and Organization***. Vol. 28 iss.1, pp. 52-61. https://Doi. org/10.1016/j. infoandorg .02.004.
- Huang, H., Lai, M., Lin, L. (2011). Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm: Using the BSC hierarchy. ***Expert Systems with Applications***, vol. 38, iss. 5, pp. 4875-4881.
- Hutton, S., Demir, R., Eldridge, S. (2021). How does open innovation contribute to the firm's dynamic capabilities? , ***Technovation***, vol.106, 102288. https://Doi.org/ 10.1016/j. technovation.102288.
- Kahwaji, A., Eddin, H., Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. ***Periodicals of Engineering and Natural Sciences***, vol. 8 , iss. 4 , pp. 1968-1980. Doi:10.21533/pen.v8i4.1627

- Kaplan, R. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. ***Handbooks of management accounting research***. vol. 3, pp. 1253-1269
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). ***The balanced score card translating strategy into action***. Harvard Business Sschool Press, Boston, Massachusetts, U.S.A.
- Kaplan, R., Norton, D.(2006). ***How to implement a new strategy without disrupting your organization***, Harvard Business Sschool Press. Boston, Massachusetts, U.S.A.
- Keshta, M., El Talla, S., Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. (2020). Perceived organizational reputation and its impact on achieving strategic innovation. ***International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)***, vol. 4, iss. 6, pp. 34-60.
- Keshta, M., El Talla, S., Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. (2020). Strategic creativity in islamic banks in Palestine between reality and implementation, ***International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR),*** vol. 4, iss. 3, pp. 79-99.
- Khin, S., Ho, T. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. ***International Journal of Innovation Science***. vol. 11, iss. 2, pp. 177-195. https://Doi.org/10.1108/IJIS-08-0083.
- Khue Ngo, N., Le, T., Tansuchat, R., Nguyen-Mau, T., Huynh, V. (2022). Evaluating innovation capability in banking under uncertainty. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, vol. 99, pp. 1-18. https://Doi.org/10.1109/tem. 3135556.
- King, N., Anderson, N. (2020). ***Managing innovation and change: A critical guide for organizations***, Thomson, London.
- Korherr, P., Kanbach, D., Kraus, S., Mikalef, P. (2022). From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: a framework of prevalent managerial archetypes. ***Digital Business***, Vol. 2, iss. 2, 100045 https://Doi.org/10.1016/j. digbus. 100045.
- Kowal, B. (2019). "Key performance indicators in a multi-dimensional performance card in the energy sector", In: ***IOP Conference Series: Earth and Environmental Science***, vol.214 , 012093, doi:10.1088/1755-1315/214/1/012093.
- Kreiser, P., Marino, L., Weaver, K.(2020). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. ***Entrepreneurship theory and practice***, vol. 26, iss. 4, pp.71-94.
- Leischnig, A., Woelfl, S., Ivens, B. (2016). When does digital business strategy matter to market performance?, ***International Conference on Information Systems***, ICIS -0717, pp.1-16.
- Mariani, M., Nambisan, S. (2021). Innovation analytics and digital innovation experimentation: The rise of research-driven online review platforms. ***Technological Forecasting and Social Change***, vol. 172. https://Doi.org/10.1016/j.techfore.121009.
- Mikalefa, P., Gupta, M. (2021), Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance, ***Information & Management, Science Direct***, vol. 58,103434.
- Moradi, E., Jafari, S., Doorbash, Z., Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. ***Asia Pacific Management Review***, vol. 26, iss. 4, pp. 171-179. https://doi.org/10.1016/j. apmrv.2021.01.003.
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: An empirical investigation. ***Journal of Management Development***, Vol. 24, iss.1, pp.7-33. Doi:10.1108/02621710510572326

- Mumford, M., Todd, E. (2020). ***Creativity and innovation in organizations***. Routledge.
- Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. ***Research Policy***, vol. 48, iss. 8. 103773 https://doi.org/10.1016/j.respol .03.018.
- Naqshbandi, M., Jasimuddin, S. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective, ***Journal of Innovation & Knowledge***, vol. 7, iss. 2, 100167 https://doi.org/10.1016/j.jik.100167.
- Niven, P. (2020). ***Balanced scorecard step-by-step -maximizing performance and maintaining results***, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Nunnally, B., Bernstein, I. (1994). ***Psychometric theory***. New York: Oxford University.
- OECD. (2005). ***Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data***. Paris, France: OECD, Oslo Manual, Statistical Office of the European Communities. 3rd Edition, Doi:10.178 7/ 9789264013100-en
- Roh, T., Lee, K., Yang, J. (2021). How do intellectual property rights and government support drive a firm's green innovation? The mediating role of open innovation. ***Journal of Cleaner Production***, vol. 317, iss. 2, 128422 https://doi.org/10.1016/j. jclepro.128422.
- Ross, S ., Westerfild, R. (2002). ***Corporate Finance***. 7th ed. McGraw-Hill.
- Rumanti, A.; Rizana, F; Achmad, A. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance, ***Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity***, vol. 9,iss. 2. https://Doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045
- Sandkuhl, K., Shilov, N., Smirnov, A. (2019). Facilitating digital transformation by multi-aspect ontologies: Approach and application steps. ***IFAC - papers online.*** vol. 52, iss .13, pp. 1609-1614. https://doi .org/10.1016/ j.ifacol.11.430.
- Scaliza, J., Jugend, D., Chiappetta,J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., Andrade, D. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: evidence from an emerging economy context. ***Journal of Business Research***. vol. 140, pp. 264-279. https://Doi.org/ 0.1016/j. jbusres.10.065.
- Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. ***Academy of Management Journal***, vol. 37, iss. 3, pp. 580-607.
- Sengupta, A., Sena, V. (2020). Impact of open innovation on industries and firms: A dynamic complex systems view. ***Technological Forecasting and Social Change***, vol. 159, https://Doi.org/10.1016/j. techfore. 120199.
- Shafique, I., Ahmad, B., Kalyar, M. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation***. European Journal of Innovation Management***. Bradford, vol. 23, iss. 1, pp. 114-133. Doi:10.1108/EJIM-12-2018-0269.
- Shian,M.(2019).Informationliteracy,creativityandworkperformance,***InformationDevelopment***, vol. 35, iss. 5, pp. 676-687.
- Steven K. (2012). ***Sampling***, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Tuan, T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. ***Journal of Asian Finance***, ***Economics and Business (JAFEB)***, vol. 7, no. 1, pp. 71-79 . Doi:10.13106/jafeb.
- Vahamaa, E., Pascual, L. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America, ***Emerging Markets Review***, Vol. 48, 100807.

- Vasconcellos, S., Garrido, I., Parente, R. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence, ***International Business Review***, vol. 28, pp. 438-449.
- Wangu, K. (2015). Balanced score card and performance of non-governmental organizations in Kenya, ***Doctoral Dissertation***, School of Business, University of Nairobi.
- Xie, X., Wang, H. (2021). How to bridge the gap between innovation niches and exploratory and exploitative innovations in open innovation ecosystems. ***Journal of Business Research***, vol. 124, pp. 299-311. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.11.058.
- Zhang, X; Kathryn, M. (2010). Linking empowering Leadership and employee creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creativity Process Engagement. ***Academy of Management Journal***, vol. 53, iss.1, pp.107-128. Doi:10.5465/AMJ .48037118

The Role of Organizational Innovation and Creativity Processes in Improving Performance in the Banking Sector: A Case Study on Banque du Caire

Dr. Ramadan Mohamed Hussein Mohamed
Lecturer of Business Administration Department
Faculty of Commerce & Business Administration
Helwan University, Cairo - Egypt
ramadan.mohamed.hussein@commerce.helwan.edu.eg

ABSTRACT

Many studies have indicated the importance of organizational innovation and creativity processes in achieving competitive advantage and increasing the level of performance for organizations. Therefore, the current research aims to know the different dimensions of each of organizational innovation and creativity processes and performance in the banking sector, and then determine the role of organizational innovation and creativity processes in improving performance in Banque du Caire; A random sample of 375 individuals was drawn from the research population.

The descriptive and analytical approach was relied upon for this purpose, and an electronic questionnaire was prepared as a tool for collecting the primary data necessary for the research. The number of questionnaires that were excluded was 152, and thus 223 questionnaires were relied upon, with a response rate of 59.47%. The research concluded that there is support provided by the bank to develop creative capabilities, but it is limited. On the other hand, there are many creative ideas possessed by the bank employees, and thus the bank ability to implement new ideas decreased, which had a non-significant impact on improving the bank performance.

The research indicates that including innovation processes within organizational creativity processes has a higher positive impact than relying on innovation processes or organizational creativity separately in improving performance. The research recommends the necessity of developing the various capabilities of workers for creativity and innovation at work and benefiting from them in the actual application of those ideas, which may contribute to increasing performance levels.

Keywords: *Innovation Processes, Organizational Creativity, Performance, Banking Sector.*