



**القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة  
بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي بالتطبيق علي  
البنوك المصرية**

**" Dynamic Capabilities as a Mediator in the  
Relationship between strategic learning and the  
organizational Innovation applying to Egyptian  
Banks"**

**د/ سها صلاح اسماعيل**  
استاذ مساعد - قسم إدارة أعمال  
كلية التجارة - جامعة بني سويف  
Sohasalah2015@gmail.com

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ  
المجلد الثامن . العدد الخامس عشر- الجزء الثاني  
يناير ٢٠٢٣ م

**[رابط المجلة : https://csj.journals.ekb.eg](https://csj.journals.ekb.eg)**

### المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التعلم الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على القدرات الديناميكية (كمتغير وسيط) وانعكاسها على الابتكار التنظيمي (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي المصري. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع الرئيسية للبنك ، حيث بلغ حجم العينة (٤٢٢) مفردة، واستخدام الباحثة قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض إكمال الدراسة الميدانية، وجاءت الفوائم الصالحة لتحليل بواقع (٣٤٧) قائمة بمعدل استجابة (٨٢٪).

### ولقد خلصت نتائج البحث إلى :-

- يؤثر التعلم الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على القدرات الديناميكية في البنوك محل البحث.
- يؤثر القدرات الديناميكية تأثيراً إيجابياً على الابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.
- يؤثر التعلم الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على الابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.
- وجود تأثير للقدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، حيث يؤثر التعلم الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي بدرجة أكبر في ظل وجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

### الكلمات المفتاحية :-

التعلم الاستراتيجي؛ القدرات الديناميكية ، الابتكار التنظيمي ، القطاع المصرفي المصري.

### **Abstract :**

This research aims to studying the effect of strategic learning ( as an independent variable) on dynamic capabilities ( as an intermediate variable) and their reflection on organizational Innovation (as a dependent variable) by a plying to employees in the Egyptian banking sector and the research population was represented in all employees in the main branches of banks , and the sample reached (422), And the researcher used a survey list that was prepared for a purpose.

The process of completing the field study, in addition to the valid lists for analysis were (347) lists with a response rate (82%).

### **The research results have concluded the following:-**

- Strategic learning positively affect the dynamic capabilities in the banks in question.
- The dynamic capabilities positively affect the organizational in novation in the banks in question.
- The strategic learning positively affect the organizational in novation in the banks in question.
- There is an effect of the dynamic capabilities as an intermediate variable in the relationship.

Between strategic learning and the organizational in novation precedents where strategic learning affect the organizational innovation to a greater degree in light of the existence of the dynamic capabilities as a mediator in the relationship.

### **Keywords :-**

Strategic learning , dynamic capabilities, organizational innovation, the Egyptian banking sector.

## مقدمة البحث :

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وفي عصر أصبحت متغيراته تفوق ثوابته، تشهد البيئة المصرفية في القوت الحالي الكثير من التحديات والمشكلات، نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة، لذا يتطلب منها ضرورة التكيف والمؤاماة ومراعات التغيير والتطوير، ومواجهة كافة التحديات. من خلال تقديم منتجات جديدة تتسم بالإبداع والابتكار لإشباع حاجات ورغبات العملاء، مما يتطلب من المنظمات امتلاكها للأدوات والأساليب التي تمكنها من الابتكار ومن بين هذه الأدوات، القدرات الديناميكية التي تساعدها علي تعزيز عملية الابتكار ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (kimetal.2012).

وتعني القدرات الديناميكية قدرة المنظمة علي رصد واستشعار التغيرات التي حدثت، والتغيرات التي من المتوقع أن تحدث في بيئتها، ومن ثم إعادة ترتيب مواردها وعملياتها لكي تتكيف مع التغيرات الحادثة، وهي كذلك الدافع للتغيير والتي تدفع المنظمة لتبني السلوك الابتكاري.

ويعرف الابتكار التنظيمي علي أنه تبني المنظمة للأفكار الجديدة، أو تغييرها لسلوك قائم، أو تحسين منتجاتها أو عملياتها، أو تطبيق طرق جديدة للتسويق وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية ، التي يتم إنشاؤها من قبل الإدارة.

ومن هنا برزت حاجة المنظمات لمفهوم التعلم الاستراتيجي كوسيلة مركزية تعمل من خلالها المنظمات علي تولد الابتكارات، والتكيف مع البيئات، والاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق، وخلق ميزة تنافسية. إذ تسعى المنظمات من خلال التعلم الاستراتيجي إلي إكساب وتزويد الأفراد العاملين بالمعرفة، والمهارات ، والخبرات اللازمة، حتي يكونوا قادرين علي التعامل والتكيف مع التغيرات البيئية السريعة. حيث يؤدي التعلم الاستراتيجي إلي تطوير قدرة المنظمات علي الابتكار بشكل يؤدي إلي تقديم منتجات جديدة، تعزز مكانة المنظمة إلي الاسواق.

لذا يقوم البحث الحالي علي دراسة العلاقات التفاعلية بين التعلم الاستراتيجي، القدرات الديناميكية، الابتكار التنظيمي وذلك علي عينة من العاملين بالبنوك محل البحث.

## 1/مشكلة البحث :-

يواجه القطاع المصرفي العديد من التحديات بسبب التغيرات والتطورات المتزايدة، خاصة بعد أن شهد العالم في الأونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية متمثلة في انفتاح العالم علي العولمة واقتصاد السوق، ومن الناحية الاجتماعية متمثلة في تغير ثقافة المجتمع، ومن الناحية التكنولوجية متمثلة في الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية المذهلة. (Deepika, 2003) وبعد انخفاض القدرة التنافسية للاقتصاد المصري حيث بلغ ترتيب مصر(٩٣) من أصل (١٤١) دولة، واحتلت المركز (٩٦) من أصل (١٣١) دولة في مؤشر الابتكار العالمي(١). الامر الذي ادي بالقطاع المصرفي المصري وبصفه حتمية مواكبة هذه التغيرات والبحث عن وسائل تمكنه من البقاء والاستمرار، والتميز في حقل الأعمال، ومع تزايد حدة المنافسة في مجال العمل المصرفي التي تجعل كل بنك يسعي لجذب العملاء والمحافظة عليهم، كون العميل هو المحرك الرئيسي لاستمرار هذه البنوك في السوق، بل وتعظيم الحصة السوقية لها. فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات البنكية تتقدم والعمليات تتغير، وحاجات

(١) المنظمة العالمية للملكية الفكرية، تقرير الابتكار العالمي.

ورغبات العملاء تتزايد، الأمر الذي يمثل تحدياً أمام هذه البنوك، لذا لم يعد صالحاً الاعتماد علي المنهج التقليدي في العمل ، وضرورة استخدام وتطبيق الابتكار التنظيمي ، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة (sundur,et al,1993) التي تري أن الأخذ بمنهج الابتكار والإبداع في العمل يعد أحد الطرق المتاحة أمام القطاع المصرفي لتحسين جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق ابتكار أدوات مالية جديدة وأساليب تسويقية حديثة تشبع حاجات ورغبات العملاء، وهو ما أكدته دراسة (Al-sa diet al , 2017)؛ أنه عندما تتبنى المنظمات الابتكار تتمكن من القضاء علي المشكلات، والانشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية، وبالتالي يساهم ذلك في تخفيض التكلفة، فضلاً عن تحسين جودة المنتجات، ورفع مستوي الاستجابة. ولكي تتمكن هذه البنوك من بناء قدراتها الإبتكارية، وجب عليها أن تكون أكثر قدرة علي التعلم والبحث عن المعارف والافكار الجديدة، في استكشاف وفهم والاستجابة للتغيرات البيئية وهو مايمكن في التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية والقدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة (الاستشعار - استغلال الفرص - اعادة التشكيل) حيث تعمل علي بناء بيئة تعلم مكثفة ومن ثم تمكين المنظمات من التعلم فضلاً عن إنها من العوامل الاساسية التي تؤثر علي نجاح الابتكار التنظيمي وهو ما اكدته دراسة (Giniuniene, J.,&Jurksiene, L.2015) لذا فإن دعم وتحفيز وتشجيع التعلم الاستراتيجي يعمل علي دعم بل تعزيز القدرات الديناميكية والاعتماد عليها كإستراتيجية لمواجهة المنافسة. وبالتالي الأمر الذي يؤدي إلي تشجيع وتحفيز الإبتكار التنظيمي لمواجهة هذه المنافسة الحادة التي تواجه القطاع المصرفي المصري.

ومن هنا تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في المنافسة الحادة التي تواجه القطاع المصرفي المصري، وذلك نتيجة لتزايد حدة وضغوطات التغيرات البيئية خاصة التطورات التكنولوجية، وعلي هذه البنوك أن تسعى لتتبنى جميع أبعاد الابتكار التنظيمي.

### **وعلي هذا يمكن للباحثة أن تبلور مشكلة البحث في التساؤلات التالية :-**

- إلي أي مدي يؤثر التعلم الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي؟
- إلي أي مدي يؤثر القدرات الديناميكية في الابتكار التنظيمي؟
- إلي أي مدي يؤثر التعلم الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي؟
- إلي أي مدي يؤثر التعلم الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي حينما تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بينهما؟

### **٢/أهداف البحث :-**

#### **تتمثل أهداف البحث الحالي في الآتي :-**

- اختبار مدي تأثير العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية للبنوك محل البحث.
- اختبار مدي تأثير العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث.
- اختبار مدي تأثير العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث.
- اختبار مدي تأثير العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، حينما تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بينهما في البنوك محل البحث.
- التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تساهم في دعم التعلم الاستراتيجي، وتعزيز القدرات الديناميكية، وبالتالي تحقق الابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث.

### ٣/ أهمية البحث :-

يستمد البحث الحالي أهمية من عدة اعتبارات منها ما يلي :-

#### أولاً: الأهمية العلمية ( النظرية ) :

- الحدائة النسبية للموضوع، حيث يتناول التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي، ويعتبر مفهوم التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية، من أحدث المفاهيم الإدارية التي ظهرت علي الساحة المعرفية. ومن ثم فإن هذا البحث يسهم في تأصل العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي.
- ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي (وذلك في حدود إطلاع الباحثة).
- لا توجد دراسة تناولت العلاقات المبحوثه وهي التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي.

وبالتالي فإن ذلك يمثل فجوة في الدراسات السابقة، وهو ما يحاول هذا البحث معالجته.

#### ثانياً : الأهمية العلمية (التطبيقية) :-

- يعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنه من الأجهزة الحيوية التي يعتمد عليها اعتماداً رئيسياً في تطوير مختلف القطاعات الاقتصادية، الأخرى في مصر، فجد إن حجم التسهيلات الائتمانية التي يمنحها القطاع المصرفي لسائر القطاعات الاقتصادية ، بلغت ٢,٨٩١ تريليون جنيه بنهاية شهر يوليو ٢٠٢١<sup>(١)</sup>.
- تتبع أهمية هذا البحث من الدور الذي يلعبه كل من التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي في مواكبة التغيرات والتطورات وذلك من خلال تطبيق المنتجات البنكية المبتكرة الأمر الذي يعزز من قدرة القطاع المصرفي علي التنافسية فهو قطاع من القطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد القومي المصري. حيث يؤثر هذا القطاع في مختلف العمليات الاقتصادية.
- تساعد نتائج هذا البحث علي تعميق فهم المسؤولين عن القطاع المصرفي، لطبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي، القدرات الديناميكية، الأمر الذي يعكس علي زيادة الابتكار التنظيمي مما يعمل علي تعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع.

### ٤/ الخلفية النظرية لمتغيرات البحث :-

#### ١/٤ الخلفية النظرية للتعلم الاستراتيجي (المتغير المستقل)

#### Strategic Learning :

بدأت مفاهيم التعلم والتعلم الاستراتيجي خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين وأخذت تتجه نحو استخدام المعلومات والمعرفة من أجل الوصول إلي أهداف المنظمة، حيث تم

(١) البنك المركزي المصري، النشرة الاحصائية الشهرية، العدد(١٩٤) سبتمبر ٢٠٢١.

ملاحظة أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وإحداث تفاعلات مع البيئة بهدف تعزيز القدرات لفهم ومعرفة الواقع ونتائج التصرفات.

ويشير (Anderson et al., 2009) إلى أن التعلم الاستراتيجي هو نوعاً معيناً من التعلم التنظيمي الذي يتعلق بقدرة المنظمة علي استخلاص المعرفة من الإجراءات الاستراتيجية ومن ثم الاستفادة من تلك المعرفة لضبط استراتيجية المنظمة؛ وأشار (Thomas et al., 2001) إلى أن التعلم الاستراتيجي يمنح المنظمة أولوية محددة لمجالات التعلم استناداً إلى البدائل الاستراتيجية، مما يعني أن التعلم يتم توليده وتطويره من أجل تعريف التوجه الاستراتيجي، أما (السالم، ٢٠٠٥) فيشير إلى أن التعلم الاستراتيجي ينصب علي رصد متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتوجه نحو استثمارها لصالح المنظمة، ومن ثم العمل علي تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك يركز هذا النوع من التعلم بشكل مباشر علي تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات، وفي سياق آخر يؤكد (Thite, 2004) علي أن التعلم الاستراتيجي هو تكتيك أو سياسة، تهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية. وفيما يتعلق بأهمية التعلم الاستراتيجي، يشير (Thomas et al., 2001) إلى أن التعلم الاستراتيجي يوفر تبصراً وتركيزاً علي كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسير وتشارك وتنشيط المعرفة لتوليد ميزة تنافسية مستدامة، ويؤكد (Morales & Montes, 2006) علي أن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداء متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ علي موقعها التنافسي، فيما يبين كل من (Idris & Al-Rubaie, 2013) ، (Berghman, 2006) أن التعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلي زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثم القدرة علي زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها. وفيما يتعلق بأبعاد التعلم الاستراتيجي فهناك العديد من الأبحاث التي تناولت هذه الأبعاد تتفق معظمها علي أربعة أبعاد هي :- **توليد المعرفة الاستراتيجية** وتشير إلي قيام المنظمات بالبحث عن المعلومات والمعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية، والبعد الثاني هو: **توزيع المعرفة الاستراتيجية** أي إتاحة المنظمات المشاركة في المعرفة ووضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها علي كافة العاملين داخل المنظمة. والبعد الثالث هو: **تفسير المعرفة الاستراتيجية** ويشير إلي قدرة المنظمات علي تطوير تفسير مشترك للمعرفة تؤثر علي كيفية تصرف الأفراد وكيفية أداء المنظمات. والبعد الرابع هو: **تطبيق المعرفة الاستراتيجية** أي إضفاء الطابع المؤسسي علي المعارف في الجوانب الجماعية للمنظمة، مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات، أي جعل المعرفة أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ المهام المطلوبة. ويعتمد البحث الحالي علي هذه الأبعاد في قياس متغير التعلم الاستراتيجي. تم الرجوع في ذلك إلي: (Siren, 2012, Huber, G. p. 1991)

## ٢/٤ القدرات الديناميكية : (المتغير الوسيط) Dynamic capabilities

تعود القدرات الديناميكية قدماً إلى ورقة العمل التي نشرها (Teece&pisano, 1994) وأوضحوا أن نظرية قاعدة الموارد، والتي تعد من أبرز النظريات المستخدمة لشرح وفهم مصادر الميزة التنافسية، أي أنها توضح الموارد التي من شأنها تصل المنظمة للميزة التنافسية المستدامة. ولكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية طبقاً للنظرية القائمة على الموارد كانت تعتمد على ما يسمى بالقدرات التشغيلية (الجوهرية / العادية) والتي تتمثل في مجموعة من المعارف والمهارات المتضمنة في العمليات الثابتة لدي المنظمات والتي من خلالها تؤدي المنظمات مهامها الأساسية (الوظيفية) والتي تتمثل في الإنتاج، والمبيعات، والتمويل، والمحاسبة، وإدارة الموارد البشرية (winter, S.G., 2003)، ولكن بشرط ثبات الظروف البيئية التي تعمل بها، لكي تحافظ المنظمات على الميزة التنافسية في ظل البيئات المتغيرة ظهر مفهوم القدرات الديناميكية حيث تعمل على إعادة ترتيب الموارد لتتواءم مع التغيرات الحادثة بالبيئة، أي أنها مجموعة المعارف، والمهارات، والتي تدخل ضمن العمليات المتغيرة، والإجراءات التي من شأنها أن تعالج القدرات التشغيلية لتلبية التغيرات البيئية، وتعني القدرات الديناميكية بالوظائف الضمنية والتي قد تكون معقدة مثل الابتكار، العملاء، الموردن (Grant , R.M. , 1996) . وقد عرفها (Eisenhard& Martin, 2000) إنها عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد من خلال تكامل وإعادة تشكيل واكتساب واطلاق الموارد من أجل خلق تغييرات في السوق إضافة إلى العمليات الروتينية التنظيمية والاستراتيجية التي تسهم في خلق موارد وتوليدات جديد. وأوضح (Helfat et al., 2007) إن القدرات الديناميكية هي قدرة المنشأة على إنشاء أو توسع أو تعديل قاعدة مواردها الأمر الذي يمكنها من فتح بدائل استراتيجية جديدة أو مسارات لنفسها، وعرفها (Teece , 2016) بأنها قدرة المنظمة على دمج وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات سريعة التغير، وأوضح (fain shmidt, et al ., 2019) إنها المهارة التي تمتلكها المنظمة، وتعمل من خلالها على معالجة الموارد والكفاءات الداخلية، لكي تتوافق مع التغيرات البيئية، بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن القدرات الديناميكية هي "مجموعة من المعارف والمهارات تكسب المنظمة القدرة على تطوير قدراتها لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة".

ومن حيث أهمية القدرات الديناميكية أكدت دراسة (singh& Rao, 2017) أن القدرات الديناميكية تساعد البنوك على استكشاف احتياجات العملاء وتقييم سلوك المنافسين فضلاً عن تقييم القدرات التكنولوجية وتقييم التقنيات الجديدة للبنوك، وتُعد القدرة الديناميكية بمثابة محرك حيوي لأداء البنوك، فمن خلالها تتغلب البنوك على الضغوط التنافسية الحالية وكذلك مواجهة التحديات المستقبلية عبر قدرات استشعار الفرص. وأشارت دراسة (Akram& Hi/man, 2018) إن القدرات الديناميكية تساعد على ترقية مهارات وقدرات العاملين بالبنوك وذلك عن طريق بُعد التعلم. ومن ثم تحسين الأداء البنكي. وفيما يتعلق بأبعاد القدرات الديناميكية فهناك العديد من الأبحاث التي تناولت هذه الأبعاد تتفق معظمها على ثلاثة أبعاد هي :-

- قدرات الاستشعار وتشير إلى القدرة على الحصول على أفكار مبتكرة من مصادر خارجية ومتنوعة لخلق ابتكار جذري. وبالتالي فإن هذه القدرة تعمل على اكتشاف الفرص، والتهديدات التي تؤثر على أعمال المنظمة وعملية استشعار الفرص تتضمن ثلاثة أعمال روتينية هي :- توليد المعلومات التسويقية، أي اكتشاف وتحديد حاجات ورغبات العملاء، والاستجابة إلى



الاتجاهات السوقية، ورصد الفرص التسويقية، والكشف عن توليفات الموارد. - نشر هذه المعلومات السوقية لتفسيرها. تم الاستجابة للمعلومات السوقية. والبعد الثاني هو :-  
- القدرة علي استغلال الفرص وتمثل القدرة علي الاستفادة من الاستثمارات المحققة من الفرص المتاحة .

وعملية استغلال الفرص تتضمن: اعداد سيناريوهات الخدمة والبدائل الاستراتيجية للتحرك نحو الخدمة، وصياغة الرؤية الاستراتيجية، وتحليل هذه الرؤية، وصياغة وتنفيذ خدمة موجهة نحو الربح، وتطوير الخدمة المحتملة علي أساس احتياجات العملاء وعروض خدمات المنافسين، وإدارة محافظ الخدمات. ، والبعد الثالث هو :قدرات إعادة تشكيل الموارد. وتمثل القدرة علي إعادة ترتيب الموارد والعمليات استجابة للبيئة المتغيرة. وهناك ثلاث طرق لإعادة تشكيل الموارد تتمثل في : استبدال الموارد بموارد الحالية حديثة ؛ تطوير الموارد ثم تحويل الموارد أي دمج وربط المجالات الحالية للمعرفة مع المجالات الجديدة الأخرى في الصناعة. ويعتمد البحث الحالي علي هذه الأبعاد في قياس متغير القدرات الديناميكية.تم الرجوع في ذلك إلي :-

Teece,2010, camison,2012,kindstron et al.,2013, pavlou, P.A., & El sawy, O.A.2011, Hawass, H.H. 2010 chukwuemeka, O.W., & on uoha, B.C.2018)

#### ٣/٤ الخلفية النظرية للابتكار التنظيمي (المتغير التابع)

### Organizational Innovation :

أبدي العديد من الباحثين اهتماماً كبيراً بمفهوم الابتكار، نتيجة لزيادة المنافسة السوقية بين المنظمات لمواجهة البيئة المتغيرة وتلبية رغبات العملاء لمواجهة تلك المتغيرات، وذلك لأن الابتكار أداة فعالة ومرنة لمعالجة التحديات التي تواجهها المنظمات ووفق تقرير (DTI) فقد أشار إلي أن الإبتكار التنظيمي "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، قد تكون أفكار جديدة كلياً في السوق، أو تتضمن تلك الأفكار في الانتاج أو العمليات أو الإدارة وتتضمن خلق التصاميم الجديدة، والمفاهيم والطرق لعمل الأشياء". ويتفق هذا التعريف مع تعريف (Daft,1978) بأن الإبتكار التنظيمي هو " تبني المنظمات لفكرة أو سلوك جديد" ، بينما عرفه (Damanpoir, 1984) بأنه ذلك الإبتكار الذي يطول الاجراءات، القواعد، الأدوار والهيكل التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالإتصال والتبادل بين الأشخاص وبعضهم والأشخاص والبيئة.وعرفه (Damanpour&Aravind, 2011) بأنه إدخال مناهج جديدة في المعرفة علي الإدارة والعمليات والتي من شأنها احداث تغييرات في المنظمة. ويعرفه (chenetal,2019) بأنه"تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للمنظمة أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية"، وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبتكار التنظيمي هو "التجديد الحذري والتحسيني للممارسات التي تتم في المنظمة لمسايرة التغيرات البيئية".ومن حيث أهمية الإبتكار التنظيمي أكدت العديد من الدراسات

Al-salaymeh, M. 2013, koech, C.S, &Makori, M.,2014, schueffel , P.E., &vadana, I.I.,2015 , Meftah, T., & Rad, F.M., 2016, Ameme, B.,&wireko, J.,2016)

أن الابتكار التنظيمي يساعد المؤسسات المصرفية علي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، يوفر السرعة والمرونة في العمليات المصرفية وتوسيع قنوات الاتصال، يساعد علي تحسين الأداء المالي وزيادة ربحية المؤسسات المصرفية، العمل علي الاستثمار الامثل للفرص التي تظهر في الأسواق، بالعمل علي جذب أكبر قد من الودائع، وتلبية احتياجات العملاء المتجددة. الأمر الذي يؤدي إلي كسب رضا العملاء، فضلاً عن أن الابتكار التكنولوجي يعمل علي مساعدة البنوك من القيام بتقديم الخدمات المصرفية عبر قنوات الانترنت والهاتف المحمول، وتعالج هذه القنوات حجم أكبر من المعاملات مقارنة باستخدام العمليات اليدوية التقليدية، الأمر الذي يسهم في تخفيض التكاليف وبالتالي تحسين الإيرادات، وإنه كذلك يساعد منظمات الأعمال علي المحافظة علي وضعها، بل ونموها في بيئة اليوم المضطربة.

وفيما يتعلق بأبعاد الابتكار التنظيمي فهناك العديد من الأبحاث التي تناولت هذه الأبعاد تتفق معظمها علي بعدين هما : ( الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي).

وأن هذه الأبعاد هي الأكثر إدراكاً من قبل العاملين في البنوك محل البحث - أولهما - **الابتكار الإداري** وهو من أهم أنواع الابتكارات داخل المنظمة، لأنه يُعني بالبشر والهيكل والأدوار والسلوكيات والاستراتيجيات فهو يمهد الطريق أمام سائر أنواع الابتكارات الأخرى الإدارية تتعلق بهيكل تنظيمية، أنظمة، ممارسات إدارية، وعمليات جديدة من شأنها أن تؤدي إلي خلق قيمة المنظمة. وهذه الابتكارات ترتبط بشكل غير مباشر بالعمل الأساسي للمنظمة، وتؤثر بشكل أساسي علي أنظمتها الإدارية. وبالأحرابالابتكار الإداري تطبيق طرق جديدة، وذلك فيما يتعلق بهيكل المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها، فضلاً عن إتباع أساليب لتحفيز ومكافأة العاملين، والبعد الثاني هو: **الابتكار التكنولوجي**. ويرتبط الابتكار التكنولوجي بالجانب الفني للمنظمة، فقد أشارت دراسة (Damanpour&Aravind, 2012) إلي أن الابتكار التكنولوجي هو الابتكار الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بنشاط العمل الرئيسي للمنظمة، ينتج عنه تغيرات بشكل أساسي في أنظمة التشغيل الخاصة بالمنظمة. وينقسم الابتكار التكنولوجي إلي ابتكار كلي وآخر جزئي (تحسيني). ويشار إلي الابتكار الكلي علي أنه تطبيق فكرة جديدة كلياً، بينما الابتكار الجزئي يقوم بإدخال تحسينات أو تعديلات. وقد أكدت الدراسة التي أجراها (Malini&Menon,2017) أن الابتكار التكنولوجي يعمل علي مساعدة عملاء البنوك علي استخدام الخدمات المصرفية دون قيود جغرافية، تزويد العملاء بمنتجات بنكية وخدمات مصرفية جديدة، فضلاً علي أن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً هاماً في تعظيم الأداء المالي للبنوك.

## ٥/ العلاقة بين متغيرات البحث :-

### ١/٥ العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية :

يشير (Bhatt,&Grover,2005) إلي التعلم الاستراتيجي علي أنه يُعد مهم في القدرات الديناميكية في منظمات الأعمال، ومتطلباً مهماً تحتاجة المنظمات المعاصرة التي تواجه حالات مستمرة من عدم التأكد البيئي والمنافسة الشديدة، وأكد (Zollo&winter,2002) أنه يجب علي المنظمة تحويل المعرفة المملوكة للأفراد إلي معرفة تنظيمية، وكذلك الحفاظ علي عملية التعلم ومشاركة المعرفة وإعادة استخدامها من أجل تعزيز القدرة الديناميكية علي التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة لها، وقد قام كل من (Zahra & George,2002) بتقسيم القدرة الاستيعابية للمعرفة إلي قدره استيعابية معرفة محتملة وقدرة استيعابية للمعرفة، وتوفر القدرة الاستيعابية للمعرفة المحتملة

للنظمات مرونة استراتيجية وحرية لإستيعاب اتجاهات البيئات الخارجية من أجل التكيف بسرعة والتطور إلى السوق المتغير الذي يعزز القدرات الديناميكية، وتهدف القدرة الاستيعابية للمعرفة إلى دمج المعرفة بشكل منظم في المنظمة من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، وقد أكدت العديد من الدراسات (Bow man & Ambro sini, 2003 , Cepeda&vera, 2007, Iansiti&clark, 1994) أن القدرة الديناميكية هي قدرة المنظمة علي ابتكار وتكامل وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية، حيث ترتبط عمليات التحويل هذه بقدرات استخدام وإدارة موارد المعرفة التنظيمية. وكذلك اشارت بعض الدراسات أن مصادر المعرفة تؤدي إلى تطوير قدرات ديناميكية

(Griffith, Huergo , Mairesse&petters, 2006; Liekul& Ma, 2009)

وأكدت دراسة (Easter by – smith & prito, 2008) علي الدور الصريح لقابلية المنظمة علي خلق وتكامل وتشارك وتنفيذ المعرفة في تعزيز قدرات المنظمة علي تحقيق الميزة التنافسية، وأن القدرات الديناميكية تسهل وتحقق من خلال التعلم الاستراتيجي. وكذلك اكدت دراسة (Nelson, 2006) علي التأثير الايجابي لأبعاد التعلم الاستراتيجي (تشخيص المعرفة - اكتساب المعرفة - مشاركة المعرفة) في تطوير القدرات الديناميكية، وهو ما أكدته دراسة (Al-Hyari, 2017) وأيضاً وفي سياق آخر توصلت دراسة (Tseng & lee, 2014) إلى أن القدرة الديناميكية هي إليه تنظيمية وسيطة مهمة يتم من خلالها تحويل فوائد المعرفة لتأثيرات أداء علي مستوي المنظمة ، وهذا يعني أن هذه القدرة تعزز القدرة الديناميكية للمنظمات، في حين أن القدرة الديناميكية بدورها تزيد من الأداء التنظيمي وتوفر مزايا تنافسية، وتوصلت دراسة (الرشدي، ٢٠١٨) إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق القدرات الديناميكية. وهو ما اكدته دراسة (padron- Robaina& Nieves, 2019) أن تطوير القدرات الديناميكية أمر ممكن إذا كانت المنظمات لديها مستويات عالية من التعلم الاستراتيجي. وعلي غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الأول للبحث علي النحو التالي :

**الفرض الأول:** هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية في البنوك محل البحث.

## ٢/٥ العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي :

أن الهدف الرئيسي للابتكار هو الاستفادة من ظروف السوق الطارئة واستغلال الفرص الجديدة المتاحة لتطوير الأداء، واحتلال مكانة متميزة بين المنافسين. وحيث أن قدرات الابتكار هي نتاج عمليات التعلم المستمرة، لذا فإن هناك رابطة بين القدرات الديناميكية، بما تشمله من استشعار الفرص والاستفادة منها وتعديل الاستراتيجيات، ما يشكل دافعا رئيسياً لتطور قدرات الابتكار، وعبر القدرات الاستيعابية تتمكن المنظمات من اكتساب المعرفة واستيعابها، الأمر الذي يقودها نحو إبتكار فعال، وإزاء القدرات التكاملية تنشيء المنظمات قاعدة موارد داخلية جديدة تعمل علي نقل الموارد وإعادة تكوينها لتتوافق مع الأوضاع الجديدة الناتجة عن تنفيذ الابتكارات. كما تؤكد نتائج الدراسة التي أجراها (chiv, chang, chi & chen, 2016) أن التطوير المنهجي للقدرات الديناميكية يعمل علي تحسين الأداء الابتكاري، وهو ما توصلت إليه دراسة (cinivniene& jurksiens, 2015) أنللقدرات الديناميكية تأثير إيجابي علي الابتكار والاداء الابتكاري، كما كشفت النتائج التجريبية

لدراسة (Babelyte – labanauske& Ne dzinskas, 2017) أن هناك تأثيراً إيجابياً للقدرات الديناميكية علي البحث والتطوير في مؤسسات البحث والأداء الابتكاري.

بينما أظهرت دراسة (Froehlich et al., 2017) ، والتي كان هدفها تحديد كيف للقدرات الديناميكية أن تساهم في بناء قدرات الابتكار، أن القدرات الديناميكية تعزز التطوير التنظيمي وتدعم قدرات الابتكار في الشركة محل البحث. ويرجع ذلك إلي أن القدرات الديناميكية تتكون من المهارات والعمليات والاجراءات، التي تمكن المنظمات من حشد وتعبئة مواردها وأصولها لمواجهة احتياجات السوق والتغيرات الحادثة بها. وفي سياق آخر، أظهرت نتائج الدراسة التي أجراها (ju et al., 2016)، أن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد تؤثر تأثيراً إيجابياً علي الابتكار التكنولوجي، ومن ثم فإن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد تعد بمثابة مفتاح لتحسين كل من المنتج والعملية، وعلي نحو آخر توصلت دراسة (zhou, jzhou, Feng&jiang, 2019) أن القدرات الديناميكية تسهل أنواعاً مختلفة من الابتكار والتي بدورها تعمل علي تحسين الأداء، وعلي غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث علي النحو التالي:-

**الفرض الثاني :** هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

### ٣/٥ العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي :-

يعتبر التعلم الاستراتيجي أداة مؤسسة لتوليد استراتيجيات الأعمال الابتكارية وتطوير مجموعة من المهارات القيادية الفاعلة ويتفق البعض (Almatrooshi, Singh & Farouk, 2016; Bruggemann and Meub, 2017; Collins & Kehoe, 2017; Andreeva et al., 2017; Tsai, 2018) أنه في بيئة أعمال شديدة التنافسية، يعد السعي المستمر للابتكار لشغل المناصب المميزة عاملاً هاماً لنجاح القطاعات المختلفة، وتعتمد فعالية الابتكار إلي حد كبير علي مساهمة العاملين في مجال المعرفة الذين يمهدون الطريق لاحتضان الابتكار وتحويل الابتكار إلي مخرجات تجارية، ويعد تعزيز السلوك المبتكر للعاملين في مجال المعرفة، من الناحيتين النظرية والعملية، مهمة رئيسية لإدارة المعرفة والتعلم الاستراتيجي. وقد توصلت دراسة (Kotwal Gupta & Jyoti, 2011) إلي ان إدارة المعرفة والتعلم هي عملية تمكن المنظمات من تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية التي تجعل المنظمات أكثر ربحية وابتكاراً، وكشفت النتائج وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة والابتكار، كما أشارت نتائج دراسة (Abbasi& Manteghi, 2015) إلي أن سلوكيات مشاركة المعرفة لدي العاملين تعزز سلوكياتهم الابتكارية في العمل، بينما توصلت نتائج دراسة (chen& Hung, 2009) أن إدارة المعرفة لها تأثير في العلاقة بين القيادة الحكيمة وسلوك العمل الابتكاري، وأكدت تلك النتائج دراسة (Ramezani, et al, 2017) التي أثبتت أثار جوانب القيادة الموجهة نحو المعرفة علي الأداء الابتكاري من خلال النظر في دور الوساطة لممارسات إدارة المعرفة. كما توصلت دراسة (Kotwal& Jyoti, 2011) إلي أن إدارة المعرفة هي عملية تمكن المنظمات في تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية التي تجعل المنظمات أكثر ربحية وابتكاراً، وكشفت النتائج وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة والابتكار، وأشارت نتائج دراسة (Abdasi& Manteghi, 2015) إلي أن سلوكيات مشاركة المعرفة لدي العاملين تعزز سلوكياتهم الابتكارية في العمل ، وعلي غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث علي النحو التالي :-

**الفرض الثالث :** هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

#### ٤/٥ العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي :

في ضوء ما تم عرضه من علاقات سابقة، ومن خلال اطلاع الباحثة علي الدراسات التي بحثت العلاقة بين كل من التعلم الاستراتيجي، القدرات الديناميكية، الابتكار التنظيمي، بدأ أنه لا توجد دراسة من الدراسات السابقة سواء أكانت عربية أو أجنبية، تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في بحث واحد، بينما قياساً علي العلاقات السابقة يمكن القول بأن القدرات الديناميكية مصنوعة من توليد، توزيع، تفسير، وتطبيق المعرفة، بينما يسهل قدرتها علي التكيف مع التغيير من خلال الابتكار. وأيضاً يمكن القول بأن القدرات الديناميكية تشكل عاملاً هاماً لتبني الابتكار داخل المنظمات، وذلك عبر استشعارها للتغيرات من فرص وتهديدات وإكتسابها للمعرفة عن طريق التعلم الاستراتيجي، عبر التعلم وترتيب مواردها عبر إعادة تشكيل الموارد، لتكون القدرات الديناميكية هي تلك العمليات التي تعيد تكوين قاعدة موارد المنظمة لدعم الابتكار بغية تحقيق ميزة تنافسية، ويتم تطوير هذه القدرات ووضعها عبر إجراءات تنظيمية تدعم تراكم الخبرة والتعلم الاستراتيجي، وإنطلاقاً مما سبق امكن للباحثة صياغة الفرض الرابع علي النحو التالي :-

**الفرض الرابع :** القدرات الديناميكية تتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

#### التعقيب علي الدراسات التي بحثت العلاقات السابقة :-

في إطار ما سبق وتم عرضه من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول إلي الاستنتاجات التالية :-

- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحثة - عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية بحثت في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحثة - عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية . بحثت في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي في دراسة واحدة، وهو ما سعي إليه البحث الحالي.
- بالرغم من أهمية قطاع الخدمات ودوره الذي لا يقل أثراً عن قطاع التصنيع لدي أي اقتصاد، إلا أن معظم الدراسات السابقة والتي بحثت هذه العلاقات كانت تخاطب بيئة التصنيع، وبمعني آخر، طبقت علي المنظمات الصناعية باستثناء دراسات قليلة والتي طبقت علي منظمات خدمية، وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بالتصنيع.
- أسهمت تلك الدراسات في تكوين الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات البحث.

#### ٦/ فروض البحث والإطار المقترح :-

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، وإنطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الأدبيات السابقة والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى لاختبار الفروض التالية :-

الفرض الأول : هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية في البنوك محل البحث.

الفرض الثاني : هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

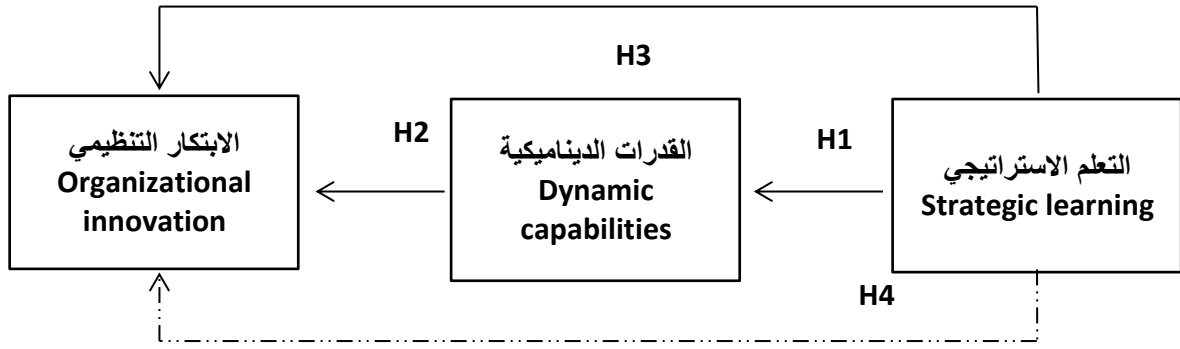
الفرض الثالث : هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

الفرض الرابع : القدرات الديناميكية تتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث.

ويوضح العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة شكل رقم (1) التالي :-

### شكل رقم (1)

#### العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة (1)



#### ٧/ أسلوب البحث :-

استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالاستناد إلي الدراسات السابقة، كما تم الإعتماد علي ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي حيث تم توجيه استقصاء لمفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث والتواصل من خلالها لنتائج البحث ويشمل أسلوب البحث العناصر الآتية:-

#### ١/٧ مجتمع وعينة البحث :-

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المسجلة لدي البنك المركزي البالغ عددها (٣٨) ثمانية وثلاثون بنكاً، وفقاً لتقرير البنك المركزي المصري، وهذه البنوك تتضمن أربعة بنوك قطاع عام، وأربعة وثلاثون بنك لدي القطاع الخاص.

(1) هذا الشكلي يعبر عن علاقة غير مباشرة، هذا الشكل يعبر عن علاقة مباشرة.

ولما كان الهدف الرئيسي للبحث قياس أثر القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، لذا تم اختيار البنوك الأكثر ابتكاراً، وتم استبعاد البنوك التالية :-

أولاً : بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع العام تم استبعاد كلاً من : البنك العقاري المصري العربي، والبنك الزراعي المصري، لإختلاف طبيعة عملهما عن طبيعة عمل البنوك الأخرى.

ثانياً : بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع الخاص أقتصر البحث علي البنوك المقيدة ببورصة الأوراق المالية البالغ، عددها ثلاثة عشر بنكاً<sup>(١)</sup> ويرجع ذلك إلي :-

أن هذه البنوك الأكثر ابتكاراً لأنها تسعى إلي تعظيم قيمة أسهمها وجعلها جذابة في أعين المستثمرين ليقبلوا علي شرائها عندها يزداد الطلب علي السهم فيرتفع سعر السهم فتتعمم ثروة المساهمين والسبيل إلي جعل هذه الأسهم ذات قيمة وجذابة هو الابتكار داخل هذه البنوك الذي من خلاله يدعم سمعة وتاريخ البنك وتعظيم قيمة أسهمه. بالإضافة لما سبق ارتفاع حجم أصول هذه البنوك الأمر الذي يجعلها قادرة علي الإنفاق علي الابتكار بدرجة أكبر من البنوك الأخرى. بناء علي ما تقدم تتمثل عينة البحث في عدد(١٥) خمسة عشر بنكاً.

### عينة البحث :-

في ضوء عدم توافر إطار لمجتمع البحث ، وعدم إمكانية تكوينه، بواسطة الباحثة، وفي ضوء الظاهرة التي يعني البحث بها، تم اختيار عينة ميسرة من العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث والواقع مقرها بمحافظة (القاهرة - الجيزة) ، والتي أمكن الحصول علي تعاونهم، وذلك بإتباع الخطوات الآتية :-

- تم تحديد حجم العينة علي أساس أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث ٥٠٪ ومعامل ثقة ٩٥٪ وحدود الخطأ  $\pm ٥\%$ ، وقد بلغ هذا الحجم ٣٨٤ مفردة<sup>(٢)</sup>. وقد تم إضافة ١٠٪ من هذا الحجم (٣٨ مفردة)<sup>(٣)</sup> إلي العينة لمواجهة القوائم التي يحتمل استبعاد الثامن التحليل بسبب أو لأخر، ليصبح حجم العينة (٤٢٢ مفردة).
- تم توزيع حجم العينة علي المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث. توزيعاً مناسباً وفقاً للأعداد الإجمالية للعاملين بالبنوك<sup>(٤)</sup>.

(١) البورصة المصرية <http://www.egx.com.eg>

(٢) بازرة، محمود صادق ، (١٩٩٦)، "بحوث التسويق والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، دار النهضة العربية، القاهرة ، ص ١٧٧.

(٣) موقع تحديد العينة : <http://www.calculator.net/saple-size-calculator.html>

(٤) اختيار عاتين المحافظتين بعينهما ، حيث يوجد بهما مقر الأفرع الرئيسية للبنوك محل البحث.

حجم العينة		إعداد العاملين بالبنوك في محافظتي القاهرة والجيزة		بيان
%	العدد	%	العدد	
٪٤٠	١٦٨	٪٤٠	٢٣١٨٤	بنوك القطاع العام بنوك القطاع الخاص
٪٦٠	٢٥٤	٪٦٠	٣٤٧٧٧	
٪١٠٠	٤٢٢	٪١٠٠	٥٧٩٦١	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد علي بيانات الجهاز المركزي للتعينة والاحصاء، النشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية للبنوك وشركات التأمين والصرافة والسمسرة، ٢٠١٩، ٢٠٢٠.

وتم توزيع حجم العينة الخاصة بكل قطاع (كما هو موضح بالجدول السابق مباشرة، علي حدة التساوي) وبذلك بلغ نصيب كل بنك من المراكز الرئيسية للقطاع العام (٨٤) مفردة تقريباً ، كما بلغ نصيب كل بنك من البنوك المقيدة بالبورصة (١٩) مفردة تقريباً.

#### جدول (١)

توزيع مفردات حجم العينة علي البنوك محل البحث

حجم العينة		البيان	م
النسبة	العدد		
٪١٩,٩	٨٤	البنك الأهلي المصري	١
٪١٩,٩	٨٤	بنك مصر	٢
٪٤,٥	١٩	البنك التجاري الدولي (مصر)	٣
٪٤,٥	١٩	البنك المصري الخليجي	٤
٪٤,٥	١٩	البنك المصري لتنمية الصادرات	٥
٪٤,٥	١٩	بنك البركة مصر	٦
٪٤,٥	١٩	بنك التعمير والإسكان	٧
٪٤,٥	١٩	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٨
٪٤,٥	١٩	بنك القاهرة	٩
٪٤,٥	١٩	بنك الكويت الوطني - مصر	١٠
٪٤,٥	١٩	بنك فيصل الاسلامي المصري	١١
٪٤,٥	١٩	بنك قطر الوطني الأهلي	١٢
٪٤,٥	١٩	بنك قناة السويس شركة مساهمة مصري	١٣
٪٤,٥	١٩	بنك كريدي أجر يكول مصر	١٤
٪٤,٥	١٩	مصرف أبو ظبي الاسلامي - مصر	١٥
٪١٠٠	٤٢٢	الاجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثة .



### وحدة المعاينة :-

تتمثل في العاملين بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث وذلك لامتلاكهم خبرات متراكمة تمكنهم من التعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي .  
وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء علي المبحوثين من عينة البحث، هذا وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٤٧) قائمة استقصاء بنسبة ٨٢٪ من العينة المستهدفة.

### ٢/٧ أداة جمع البيانات :

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة بواسطة قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، وقد تضمنت (٤٦) عبارة تعكس أبعاد المتغيرات المطلوب قياسها، وقد روعي ترتيب العبارات في قائمة الاستقصاء بطريقة لا تؤدي إلي التأثير علي إجابات المستقصي منهم.

### ٣/٧ متغيرات البحث وطريقة قياسها :-

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح، والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تشتمل علي ثلاث متغيرات هي: المتغير الأول "التعلم الاستراتيجي"، والمتغير الثاني "القدرات الديناميكية"، والمتغير الثالث "الابتكار التنظيمي". وقد تم قياس المتغير الخاص بـ"التعلم الاستراتيجي" بـ (١٩) عبارة تقع في الجزء الأول من قائمة الاستقصاء بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجي، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) هذا وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي استخدمته دراسة كل من :

(Thomas, sussman&Hen derson, 2001; charlotte,2012 siren,2014; steen&ErLand,2015)

كما تم قياس المتغير الخاص بـ "القدرات الديناميكية" بـ (١٢) عبارة تقع في الجزء الثاني من قائمة الاستقصاء بأبعاده (القدرة علي الاستشعار، القدرة علي اغتنام الفرض، القدرة علي إعادة التشكيل) - هذا وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلائم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي استخدمته دراسة كل من :

(Jantunen, et al , 2019; Fainshmidt et al.,2019; Tikkanen, 2014 ' wen-Hong et al., 2016 ; Rha,2013)

في حين تم قياس المتغير الخاص بـ "الابتكار التنظيمي" في الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) هذا وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي استخدمته دراسة كل من :

(A shour,2013', Tsuja&Mariino, 2013' Fu,2017; sutanto, 2017; salehi&Naseri , 2018; Bekkenutte, 2016)

هذا وقد تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات في جميع عبارات قائمة الاستقصاء

#### ٧/٤ المصدقية والاعتماد (الثبات) لأداة الدراسة :-

علي الرغم من استخدام الدراسة من قبل بعض الدراسات السابقة والتي أكدت صلاحيتها، فقد قام الباحث بإجراء إختياري المصدقية والاعتماد علي عبارات القائمة في قياس متغيرات البحث، ولاختبار صدق المحتوي لعبارات القياس في القائمة بصفة مبدئية تم عرضها علي مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص وقد أبدوا بعض الملاحظات، كما تم عرضها علي عينة عشوائية من العاملين بالقطاع المصرفي، كما تم إجراء إختياري الاعتماد (الثبات) والصدق validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الصدق ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا) والذي يعني امكانية الاعتماد عليها لإعطائها نفس النتائج تقريباً إذا تم استخدامها في ظل ظروف متقاربة لنفس ظروف تطبيق هذه القائمة. ويوضح ذلك جدول رقم (٢) التالي :-

#### جدول رقم (٢)

#### معامل الثبات والصدق لمقاييس متغيرات البحث

متغيرات البحث	العبارات في قائمة الاستقصاء	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
التعلم الاستراتيجي	١٩-١	٠,٨٧١	٠,٩٣٣
القدرات الديناميكية	٣١ - ٢٠	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
الابتكار التنظيمي	٤٦ - ٣٢	٠,٨٤٥	٠,٩١٩
الثبات والصدق العام للاستبيان	٤٦ عبارة	٠,٩٤١	٠,٩٧١

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي برنامج Spss

يتضح من خلال بيانات جدول رقم (٢) ان جميع معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث سجلت درجة مرتفعة، حيث لا تقل عن ٧٠٪ وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية، وهذا مؤشر يدل علي صدق محتوى أبعاد الدراسة لما وضعت لقياسه، وإمكانية الاعتماد علي هذه القائمة في قياس متغيرات البحث.

#### ٥/٧ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :-

تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية :-

#### ١- التحليل العاظمي التوكيدي (CFA) :- Confirmatory factor Analysis

لاختبار الصلاحية أو الصدق البنائي construct validity لقائمة الاستقصاء من خلال العينة الأولية.

٢- معامل ارتباط الفا alpha cronbach لقياس الاعتمادية أو ثبات المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء للعينة الاجمالية.

٣- أسلوب الارتباط correlation coefficient لإثبات هدف المقاييس المستخدمة في الدراسة، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري standard Deviation لغرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وإجابات المستقصى منهم علي قائمة الاستقصاء.

٥- برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية : Analysis of Moment structures

والمعروف اختصاراً بـ (Amos . V . 20) لتقدير العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج المقترح وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات، وتقديم شكل توضيحي لمسارات تأثيرات المتغيرات في النموذج المقترح.

#### ٨/ نتائج الدراسة الميدانية :-

##### ١/٨ نتائج توصيف متغيرات الدراسة :-

يوضح الجدول رقم (٣) عرضاً للمؤشرات المبدئية للمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه علي مقياس ليكرتالخماسي، وانحرافات المعيارية، بالإضافة إلي معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (٣)

##### توصيف متغيرات الدراسة

التحليل المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط (٥)		
				١	٢	٣
١- التعلم الاستراتيجي	٤٢٢	٣,٦٧	٠,٥٤١	١	٠٠,٦٧٩	٠٠,٧٧٥
٢- القدرات الديناميكية	٤٢٢	٣,٧١	٠,٥٧٤	٠٠,٦٧٩	١	٠٠,٧٧٥
٣- الابتكار التنظيمي	٤٢٢	٣,٧٨	٠,٦٤٦	٠٠,٧٧٥	٠٠,٧٧٥	١

٠٠ دالة عند مستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١ .

٠,٠١ معنوية الارتباط عند ٠,٠١ .

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٣) قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، حيث سجلت جميع القيم درجة أعلي من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط، وهذا يُدلل إلي أن البنوك محل البحث تُطبق وبشكل فعال التعلم الاستراتيجي، القدرات الديناميكية، والابتكار التنظيمي بدرجة مرتفعة، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات جاءت منخفضة، مما يُشير إلي انخفاض (الاختلافات) التشتت في استجابات مفردات العينة، بالإضافة إلي ذلك يتضح وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات الثلاثة ويدل ذلك علي أن العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات حقيقية ولا ترجع إلي عوامل الصدفة.

وتوضح بيانات جدول رقم (٤) بعض مؤشرات كفاءة نموذج الدراسة :-

جدول رقم (٤)  
مؤشرات كفاءة النموذج المقترح

IFI	GFI	النموذج
٠,٨٢١	٠,٨٥٦	النموذج المقترح
١,٠٠٠	١,٠٠٠	النموذج المعياري
٠,٠٠٠	٠,١٤٧	النموذج المستقل

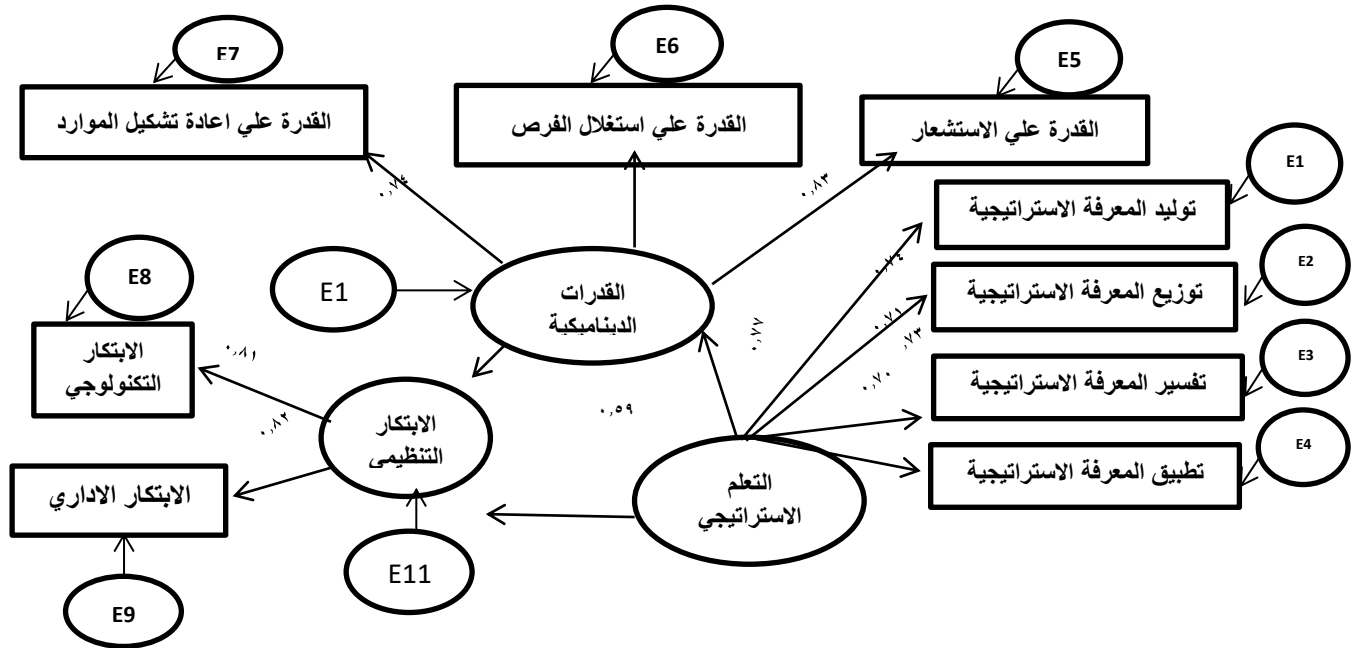
حيث يقيس مؤشر Goodness of fitindex (GFI) درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع الباقي الكلي للبيانات المقدرة بواسطة النموذج مع مربع الباقي المحسوب من البيانات الفعلية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام، وحد القبول لهذا المؤشر (٠,٨٠) أو أكثر.

هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٨٥٦) بينما قدرت النموذج المستقل (٠,١٤٧) ، وهذا يوضح جودة نموذج البحث وصلاحيته نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، بينما يقيس مؤشر Incremental Fit Index (IFI) درجة كفاءة النموذج عن طريق نسبة التعارض في نموذج العدم مطروحاً منه التعارض في النموذج المقترح مقسوماً علي التعارض في نموذج العدم مطروحاً منه درجات الحرية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام، وليس له قيمة محددة القبول وكلما زادت قيمته دل ذلك علي توافق تام، هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٨٢١) بينما قدرت للنموذج المستقل (٠,٠٠٠). مما يعني كفاءة نموذج البحث وصلاحيته نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبالتالي يمكن الاعتماد علي نتائج هذا النموذج في اختبار فروض الدراسة. وتوضح الجداول التالية ارقام (٥، ٦، ٧، ٨) علي التوالي ملخصاً لأهم نتائج اختبار نموذج الدراسة والخاصة بتقديرات معلمات المسار، والتأثيرات المعيارية المباشرة، والتأثيرات المعيارية الغير مباشرة، وأخيراً التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة.

ولأختبار مدى صحة فروض الدراسة تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج المقترح (٩) ويوضح الشكل رقم (٢) تقدير العلاقات بين متغيرات النموذج المقترح (\*\*)

الشكل رقم (٢)

(تقديرات الإطار المقترح للعلاقة بين التعلم الاستراتيجي ، والقدرات الديناميكية ، والابتكار التنظيمي)



جدول رقم (٥)

تقدير معالم النموذج المقترح للدراسة

المسارات	المسار المقدر	المسار المعياري	الخطأ المعياري SE	قيمة (ت) CR	مستوي المعنوية P
التعلم الاستراتيجي ← القدرات الديناميكية	٠,٧٠٣	٠,٧٧١	٠,٠٦٢	١١,٣٣٨	٠,٠٠٠
القدرات الديناميكية ← الابتكار التنظيمي	٠,٦٢٣	٠,٦٦٢	٠,١٢٥	٤,٩٨٤	٠,٠٠٠
التعلم الاستراتيجي ← الابتكار التنظيمي	٠,٥٨٢	٠,٥٩١	٠,١٢١	٤,٨٠٩	٠,٠٠٠

\*\*\* دالة عند مستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١ .

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٦)

التأثيرات المعيارية المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الابتكار التنظيمي	القدرات الديناميكية	التعلم الاستراتيجي	المتغير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧١	القدرات الديناميكية
٠,٠٠٠	٠,٦٦٢	٠,٤٥١	الابتكار التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٨٣١	٠,٠٠٠	القدرة علي الاستشعار
٠,٠٠٠	٠,٨٥١	٠,٠٠٠	القدرة علي استغلال الفرص
٠,٠٠٠	٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	القدرة علي إعادة تشكيل الموارد
٠,٨١١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الابتكار التكنولوجي
٠,٨٢٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الابتكار الإداري
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٤١	توليد المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧١١	توزيع المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	تفسير المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٠٤	تطبيق المعرفة الاستراتيجية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (٧)

التأثيرات المعيارية غير المباشرة (الوسيط) بين متغيرات نموذج الدراسة

الابتكار التنظيمي	القدرات الديناميكية	التعلم الاستراتيجي	المتغير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	القدرات الديناميكية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٤٧٣	الابتكار التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٩٦	القدرة علي الاستشعار
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧١٥	القدرة علي استغلال الفرص
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٨١	القدرة علي إعادة تشكيل الموارد
٠,٠٠٠	٠,٣٨٥	٠,٦٥٢	الابتكار التكنولوجي
٠,٠٠٠	٠,٤٥٢	٠,٦٨٩	الابتكار الإداري
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	توليد المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	توزيع المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	تفسير المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	تطبيق المعرفة الاستراتيجية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (٨)

التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الابتكار التنظيمي	القدرات الديناميكية	التعلم الاستراتيجي	المتغير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧١	القدرات الديناميكية
٠,٠٠٠	٠,٦٢٢	٠,٩٢٤	الابتكار التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٨٣١	٠,٦٩٦	القدرة علي الاستشعار
٠,٠٠٠	٠,٨٥١	٠,٧١٥	القدرة علي استغلال الفرص
٠,٠٠٠	٠,٧٤٢	٠,٦٨١	القدرة علي إعادة تشكيل الموارد
٠,٨١١	٠,٣٨٥	٠,٦٥٢	الابتكار التكنولوجي
٠,٨٢٢	٠,٤٥٢	٠,٦٨٩	الابتكار الاداري
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٤١	توليد المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧١١	توزيع المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	تفسير المعرفة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٠٤	تطبيق المعرفة الاستراتيجية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

وفي ضوء النتائج بالجدول أرقام ( ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ )

يمكن مناقشة هذه النتائج ومن ثم اختبار فروض الدراسة علي النحو التالي :-

٢/٨ اختبار صحة الفرض الأول للدراسة :-

"هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية في البنوك محل البحث".

بالنظر إلي النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) ، ورقم (٧) ، والشكل (٢) نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠,٧٧١) وهذا يشير إلي أن ٧٧٪ تقريباً من التباين في تطبيق القدرات الديناميكية، يعود إلي تفعيل التعلم الاستراتيجي للبنوك محل البحث، وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠,٢٦) ، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R = 11.338) وهي كمية أكبر من ١,٩٦ ، وبالنظر إلي مستوي المعنوية (P) نجد أن قيمتها بلغت (P=0.000) ، وهي أقل من (٠,٠٠١) وهذا يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير.

من خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته وبالتالي فإن التعلم الاستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في القدرات الديناميكية للبنوك محل البحث بينما لا يؤثر التعلم الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً غير مباشر في القدرات الديناميكية وهذا ما أكدته قيمة المعامل التي بلغت (٠,٠٠٠).

### ٣/٨ اختبار صحة الفرض الثاني للبحث :-

" هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث "

بالنظر إلي النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) ، ورقم (٧) ، والشكل (٢) يلاحظ أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠,٦٦٢) وهذا يشير إلي أن ٦٦٪ تقريباً من التباين في الابتكار التنظيمي، يُعزى إلي تفعيل القدرات الديناميكية للبنوك محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠,١٢٥)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R. = 4.984) وهي قيمة أكبر من ١,٦٩ ، وبالنظر إلي مستوي المعنوية (P) نجد أن قيمتها بلغت (P = 0.000)، وهي قيمة أقل من (٠,٠٠١) وهذا يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير.

ومن خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته وبالتالي فإن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً مباشراً إيجابياً مباشر في الابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث بينما لا تؤثر القدرات الديناميكية تأثيراً إيجابياً غير مباشر في الابتكار التنظيمي وهذا ما أكدته قيمة المعامل التي بلغت (٠,٠٠٠).

### ٤/٨ اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة :-

"هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث"

بالنظر إلي النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) ، ورقم (٧) ، والشكل (٢) فنجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠,٤٥١) وهذا يشير إلي أن ٤٥٪ تقريباً من التباين في الابتكار التنظيمي، يرجع إلي تفعيل التعلم الاستراتيجي للبنوك محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠,١٢١)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R. = 4.809) وهي قيمة أكبر من ١,٩٦ ، وبالنظر إلي مستوي المعنوية (P) نجد أن قيمتها بلغت (P = 0.000)، وهي قيمة أقل من (٠,٠٠٠) هذا يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير.

ومن خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته وبالتالي فإن التعلم الاستراتيجي يؤثر تأثيراً مباشراً إيجابياً مباشر في الابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث.

### ٥/٨ اختبار صحة الفرض الرابع للدراسة :-

" القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة الايجابية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث "

بالنظر إلي النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) ، (٦) ، (٧) يلاحظ أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين التطبيق الفعال للتعلم الاستراتيجي وتحسين الابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث وذلك من خلال تفعيل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وهذا طبقاً للنتائج الواردة بجدول (٧) حيث بلغ معامل التأثير لهذه العلاقة غير المباشرة (٠,٤٧٢) ، هو ما يُشير إلي أن ٤٧٪ من التباين في الابتكار التنظيمي يرجع إلي تطبيق التعلم الاستراتيجي من خلال تفعيل القدرات الديناميكية، وبالنظر إلي النتائج المذكورة بالجدول رقم (٨) نجد أن قيمة معامل التأثير الكلي لتطبيق التعلم الاستراتيجي علي تحسين الابتكار التنظيمي سجلت (٠,٩٢٤) ، وهذا يشير إلي أن التباين في



تطبيق التعلم الاستراتيجي يفسر ٩٢٪ من التباين في الابتكار التنظيمي، وهذا التأثير الكلي ينقسم إلى : تأثير مباشر والبالغ قيمته (٠,٤٥١) ، وتأثير غير مباشر نتيجة تدخل القدرات الديناميكية وبلغت قيمته (٠,٤٧٣).

ومن خلال ما تقدم ، نجد أن هناك ازدياد في التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي علي الابتكار التنظيمي من (٠,٤٥١) إلي (٠,٩٢٤) قيمة التأثير الكلي، وهذه الزيادة الحادثة يمكن أن نغزوها إلي التأثير (غير المباشر) والبالغ (٠,٤٧٣).

وانطلاقاً من هذا المقام، يمكن القول بأن يزداد التأثير الفعال لتطبيق التعلم الاستراتيجي علي تحسين الابتكار التنظيمي عندما يتدخل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط لهذه العلاقة. من خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

#### ٩/ النتائج والتوصيات :-

##### أولاً : النتائج :-

قدمت هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لتفسير العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بأبعاد التعلم الاستراتيجي، والقدرات الديناميكية، والابتكار التنظيمي، وتم التوصل إلي مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي :-

١. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل البحث لمتغير التعلم الاستراتيجي، حيث سجل المتوسط العام لمتغير التعلم الاستراتيجي (٣,٦٧) وهي قيمة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المتغير في الدرجة المرتفعة، ويرجع ذلك إلي اهتمام البنوك بالتركيز علي خلق المعرفة الاستراتيجية، والسعي إلي خلق معلومات جديدة لتحفيز العاملين علي تعلم أمور جديدة في تطوير العمل، وقدرة البنوك علي إنجاز عمليات التدريب كوسيلة لأحداث التوزيع للمعرفة بين الأفراد، ومحاولة الاستفادة، من قدرات العاملين لتفسير المعلومات بشكل يخدم العمل، والاهتمام بتطبيق المفاهيم المتعلقة بتطبيق المعرفة الاستراتيجية لتحسين الخدمات والعمليات في البنك.

٢. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل البحث لمتغير القدرات الديناميكية، (٣,٧١) وهي قيمة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المتغير في الدرجة المرتفعة، ويرجع ذلك إلي أن البنوك محل البحث لديها برامج جيدة تدعم العاملين في إعادة التشكيل والتهيئة مع التغيرات الجديدة، ورفع مستوى مهارات العاملين في القدرة علي الاستشعار لاستغلال الفرص المتوفرة في البيئة لإغتنامها، بما يفي بمتطلبات العملاء.

٣. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل البحث لمتغير الابتكار التنظيمي، حيث سجل المتوسط العام لمتغير الابتكار التنظيمي (٣,٧٨) وهي قيمة مرتفعة، ويرجع ذلك إلي أن البنوك محل البحث تطبق أحدث الأساليب الالكترونية في تقديم الخدمات المصرفية لعملائها.

٤. هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية للبنوك محل البحث، حيث بلغت معلمة المسار بين المتغيرين ٧٧٪، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من :

( Nel son, 2006 ; Idris& AI-Rubaie, 2013 ; Tseng & Lee , 2014 ; AL-rlyari, 2017 ; Padron – Robaina& Nieves , 2019)

ويمكن تفسير ذلك أن التعلم الاستراتيجي يعزز القدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية تسهل وتحقق من خلال التعلم الاستراتيجي، وأن تطوير القدرات الديناميكية أمر ممكن إذا كانت البنوك لديها مستويات عالية من التعلم الاستراتيجي، ففي ظل بيئة تحدث فيها تغيرات سريعة فإن الدور الصريح لقابلية البنوك علي توليد وتوزيع وتفسير وتطبيق المعرفة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية مفيد للغاية، ومما تم فإن قدرات أبعاد التعلم الاستراتيجي تحفز التغيرات الإضافية، وتزيد من القدرات الديناميكية.

٥. هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث، حيث بلغت معلمة المسار بين المتغيرين ٠.٦٦٪، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من:-

(Pai et al ., 2013; Giniuniene&Jurk siene,2015 ; Fro ehlich et al.2017; xin et al ., 2018; xiaor an etal., 2019; Teece, 2020)

ويمكن تفسير ذلك إلي أن القدرات الديناميكية تتكون من المهارات والعمليات والإجراءات التي تمكن البنوك من حشد وتعبئة مواردها وأصولها لمواجهة احتياجات السوق والتغيرات الحادثة به، وإذا تم النظر إلي الابتكار في ممارسة الأعمال، يلاحظ أنه يتبلور في إجراءات تنظيمية جديدة، مثل إدخال أنظمة جديدة لإدارة الموارد البشرية، إنشاء نظم جديد لإدارة المعلومات. تمكن البنوك من المعالجة السريعة والدقيقة للمعلومات وهو ما يؤدي إلي نجاح القدرة علي الاستشعار واستغلال الفرص التسويقية وبالتالي دعم القدرات الديناميكية، وإزاء القدرات التكاملية تنشيء البنوك قاعدة موارد داخلية جديدة تعمل علي نقل الموارد وإعادة تكوينها لتتوافق مع الأوضاع الجديدة الناتجة عن تنفيذ الابتكارات.

٦. هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في البنوك محل البحث، حيث بلغت معلمة المسار بين المتغيرين ٠.٤٥٪، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها.

(Chen & Hung , 2009; Abbasi&Manteghi , 2015; Ramezani, et al , 2017 ; Tsai , 2018)

يمكن القول إنه في بيئة أعمال شديدة التنافسية، يعد الابتكار عاملاً هاماً لنجاح المنظمات، وتعتمد فعالية الابتكار علي مساهمة العاملين في مجال التعلم الذي يمهّد الطريق للابتكار وتحويل الابتكار إلي مخرجات تجارية، وبعد تعزيز السلوك المبتكر للعاملين ، مهمة رئيسية للتعلم الاستراتيجي.

٧. أثبتت نتائج الدراسة الأثر الذي تحدثه القدرات الديناميكية عندما تتوسط العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، حيث سجل معامل التأثير (٠,٤٧٣) ، وهو ما يعني أن ٤٧٪ من التباين في الابتكار التنظيمي يرجع إلي التعلم الاستراتيجي من خلال تطبيق القدرات الديناميكية، وهذا التأثير ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٠٠٥) ، وبالتالي خلصت نتائج البحث إلي أن التعلم الاستراتيجي يؤثر في الابتكار التنظيمي بدرجة أكبر في ظل وجود القدرات الديناميكية وسيط في العلاقة حيث بلغ معامل التأثير الكلي (٠,٩٢٤) بينما التأثير غير

المباشر (٠,٤٧٣) في حين بلغ التأثير المباشر بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي (٠,٤٥١)، أي أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي من خلال تفعيل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة، ويمكن تفسير هذه العلاقة إن القدرات الديناميكية مصنوعة من توليد، توزيع، تفسير، وتطبيق المعرفة، بما يسهل قدرتها على التكيف مع التغيير من خلال الابتكار، وأيضاً القدرات الديناميكية تشكل عاملاً هاماً لتبني الابتكار داخل البنوك، وذلك عبر استشعار للتغيرات من فرص وتهديدات واستغلال هذه الفرص واكتسابها للمعرفة عن طريق التعلم الاستراتيجي، عبر التعلم وترتيب مواردها عبر إعادة تشكيل الموارد، لتكون القدرات الديناميكية هي تلك العمليات التي تعيد تكوين قاعدة موارد المنظمة لدعم الابتكار التنظيمي.

#### ١٠ / دالات الدراسة :-

علي غرار النتائج التي تم مناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلى نوعين من الدلالات التي نتجت عن هذه الدراسة.

#### ١/١٠ دلالات الدراسة النظرية :-

- أن امتلاك العاملين بالبنوك محل البحث لمستوي عالي من التعلم الاستراتيجي، سيؤدي إلى تدعيم وتفعيل القدرات الديناميكية، فضلاً عن امتلاكهم للتعلم الاستراتيجي يساهم في ارتفاع معدل الابتكار التنظيمي للبنوك محل البحث. وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة تساهم في إثراء الأدبيات المتاحة.
- تعد هذه النتائج إضافة متواضعة من الدراسة الحالية للأدبيات في هذا المجال، حيث لا يوجد دراسة تناولت القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي. وهذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في مجال العلوم الإدارية.

#### ٢/١٠ دلالات الدراسة التطبيقية :-

- خلصت النتائج الميدانية إلى أن العاملين بالبنوك محل الدراسة يمتلكون المهارات التي تؤهلهم للتعلم الاستراتيجي، وهذا ما دللت له النتائج أنهم يدركون توافر ابعاد التعلم الاستراتيجي، وامتلاكهم المهارات التي تؤهلهم لتطبيق القدرات الديناميكية، فضلاً عن امتلاكهم للمهارات التي تقودهم لتفعيل الابتكار التنظيمي بسائر أبعاده المختلفة، ومن ثم ينعكس على تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- إن وجود تأثير إيجابي بين التعلم الاستراتيجي والقدرات الديناميكية، يساعد المسؤولين بالبنوك محل البحث على الاهتمام وتفعيل القدرات الديناميكية، من خلال دعم تفعيل التعلم الاستراتيجي لدي العاملين بالبنوك، الأمر الذي ينعكس على أداء هذه البنوك.
- إن وجود تأثير إيجابي بين القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي، يساعد المسؤولين بالبنوك محل البحث على التطبيق الفعال للابتكار التنظيمي، من خلال دعم تفعيل القدرات الديناميكية لدي العاملين بالبنوك، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء هذه البنوك.
- إن وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، يؤكد على المسؤولين بتلك البنوك العمل على تهيئة كافة الظروف التي من

شأنها التطبيق الفعال للقدرات الديناميكية ؛ حيث أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تزيد من قوة تأثير التعلم الاستراتيجي علي الابتكار التنظيمي.

#### ١١ / توصيات الدراسة :-

انطلاقاً من النتائج التي أنتهت الدراسة إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة، والتي من شأنها، تدعم تطبيق التعلم الاستراتيجي وتعزز القدرات الديناميكية وبالتالي تحقق الابتكار التنظيمي للبنوك محل الدراسة:-

- ١- ينبغي علي البنوك محل البحث العمل علي خلق بيئة تعليمية عالية تركيز علي توليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتطبيقها، مع وضع الآليات اللازمة لتفعيلها.
- ٢- ينبغي علي البنوك محل البحث العمل علي تنمية المهارات التي من شأنها تساعد علي التطبيق الفعال للقدرات الديناميكية.
- ٣- يجب علي البنوك محل البحث أن تعمل علي تعزيز ممارسة قدرات الاستشعار.
- ٤- ينبغي علي البنوك محل البحث أن تعمل علي تنمية مهارة إعادة التشكيل، كقدرة ديناميكية، والتي من شأنها أن تؤدي إلي المرونة ومن ثم تفعيل الابتكار التنظيمي.
- ٥- يجب علي البنوك محل البحث العمل علي تنمية مهارة استغلال الفرص لما بها من قدرة علي تعزيز الحصة السوقية للبنك وبما يعكس علي مركز البنك التنافس في السوق.
- ٦- ضرورة قيام البنوك محل البحث بتبني فلسفة الابتكار التنظيمي والبحث عن العاملين المبتكرين وتنمية مهارات الابتكار لديهم.
- ٧- ينبغي علي البنوك محل البحث العمل علي تحسين جودة الخدمات المصرفية للعملاء، والعمل علي السعي نحو توافق الخدمات المصرفية مع احتياجات العملاء المتجددة والمتزايدة.
- ٨- ينبغي علي البنوك محل البحث تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية مقارنة بالمنافسين، والعمل علي تخفيض مدة انتظار العملاء للحصول علي الخدمة مقارنة بالمنافسين.

الدليل الإرشادي المقترح لتفعيل توصيات الدراسة :-

جدول رقم (٩)

الدليل الإرشادي المقترح لتفعيل توصيات الدراسة

م	التوصية المقترحة	كيفية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
(١)	ينبغي علي البنوك محل البحث العمل علي خلق بيئة تعليمية تركز علي التعلم الاستراتيجي	- عمل برنامج تدريب لصفق مهارات العاملين. - استضافة الخبراء والمختصين لنقل خبراتهم ومعارفهم للعاملين. - إنشاء برامج للتعلم المشترك بين الأقسام المختلفة. - إقامة ندوات ولقاءات دورية للعاملين. - تشجيع العاملين علي المشاركة بالمؤتمرات.	- اقتناع الإدارة العليا. - توفير الإمكانيات المادية والبشرية. - رصد ميزانية مالية.	الإدارة العليا بالتعاون مع مراكز التدريب وإدارة العلاقات العامة.	تتم البدء من الآن وبصفة مستمرة.
(٢)	ينبغي علي البنوك محل البحث العمل علي تنمية المهارات التي تساعد علي التطبيق الفعال للقدرات الديناميكية	- إجراء اجتماعات دائمة لمناقشة التأثيرات المحتملة المعلومات السوقية الجديدة التي تم رصدها. - مشاركة المعرفة والتعاون بين الإدارات المختلفة. - إعداد خطة متكاملة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تم اكتشافها في البيئة.	- اقتناع الإدارة العليا. - توفير الإمكانيات المادية والبشرية.	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى	البدء الآن وبصفة مستمرة

م	التوصية المقترحة	كيفية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسنول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
(٣)	ينبغي علي البنوك محل البحث تنمية مهارة إعادة التشكيل كقدرة ديناميكية.	- وجود خطة لتخصيص الموارد علي الأهداف والعمل علي المراجعة المستمرة لها. - عمل إجراءات واضحة لإعادة ترتيب العمليات الداخلية للبنك.	- دعم الإدارة العليا. - توفير الامكانيات البشرية.	الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى.	البدء الآن وبصفة مستمرة.
(٤)	ينبغي علي البنوك محل البحث تنمية مهارة استغلال الفرص كقدرة ديناميكية.	- الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة. - تجميع المعلومات الكافية عن السوق واحتياجات العملاء. - تدريب العاملين علي استخدام أساليب التنبؤ المختلفة.	- دعم الإدارة العليا. - توفير الامكانيات البشرية.	الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى.	البدء الآن وبصفة مستمرة.
(٥)	ضرورة قيام البنوك محل البحث بتبني فلسفة الابتكار التنظيمي والبحث عن العاملين المبتكرين وتنمية مهارات الابتكار لديهم.	- إنشاء إدارة خاصة بالابتكار وتكون مهمتها البحث عن الأفكار الجديدة وتطبيقها. - تشجيع العاملين وتنمية قدراتهم. - عقد اجتماعات دورية من قبل الإدارة العليا للإستماع إلي المقترحات التي تعزز الابتكار. - تطوير البنية التحتية التكنولوجية للبنوك محل البحث وإدخال	- اقتناع ودعم الإدارة العليا. - توفير الامكانيات البشرية والمادية.	الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية.	البدء الآن وبصفة مستمرة.

م	التوصية المقترحة	كيفية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسنول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
		التطبيقات الالكترونية.			
(٦)	ينبغي علي البنوك محل البحث تحسين جودة الخدمات المقدمة وتخفيض التكلفة وفترة الانتظار للعملاء	- القيام بدراسات سوقية هدفها مقارنة الأسعار بالبنوك المنافسة. - الاعتناء بمرافق وتسهيلات البنك وتطويرها باستمرار. - تنوع المنتجات البنكية. - الدفع بالعمالين ذوي المهارات المتعددة في الأقسام التي بها ازدحام. - التعرف علي احتياجات ورغبات العملاء باستمرار.	- اقتناع ودعم الإدارة العليا. - توفير الامكانيات المادية والبشرية.	الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالبنك	عمل خطة قصيرة ومتوسطة الأجل يتم البدء فيها الآن وبصفة مستمرة.

#### أفاق البحث المستقبلية :-

- التوسع في حدود البحث الحالي، بحيث يتناول مناطق جغرافية مختلفة، والتطبيق علي قطاعات مختلفة خدمية أو تجارية أو صناعية.
- هناك العديد من النقاط البحثية والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية تري الباحثة إنها تحتاج إلي المزيد في الدراسة والتحليل منها ما يلي :-
  - القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.
  - الإبتكار التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية.

## مراجع البحث :-

### أولاً : المراجع باللغة العربية :-

١. الرشيد، حميد مرزوق، (٢٠١٨) ، "أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة ال البيت، الأردن.
٢. الرواشدة ، خالد سلامة (٢٠١٥) . "إدارة المعرفة وأثرها علي زيادة كفاءة الابتكار التنظيمي" : دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات السياحة والسفر الأردنية :- المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية : جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية المجلد ٦ ، العدد ٣ : ١٢٦ - ١٤٩ .
٣. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥) ، "منظمات التعلم" ، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :-

- Akram, K., & Hilman, H. (2018), Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector : empirical evidence from Pakistan studies in Business and Economics, 13,(2), pp.54-55.
- Alghamdi, F.(2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1),1-14.
- Al-Hyari, R. (2017). Impact of knowledge management practices on operations strategy, the mediating role of dynamic capacities: Felid study in Jordanian commercial banks.
- Almatrooshi, B., Singh, S. & Farouk, S.(2016). Determinants of organizational performance : a International Journal of productivity & performance Management, 65(6), 844-859.
- Al-salaymeh, M.(2013). Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its impact on the Degree of cutomers' Acceptance of the services provided .International journal of Academic Research in Business and social sciences, 3(5),p.150.
- Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello-Gamarra, J. & Zawislak, p. (2017). Innovation and dynamic capacities of the firm: Defining an assessment model. Sao Paulo, 57(3), 232-244.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N.(2009). Dynamic capabilities : An exploration of how firms renew their resource base. British Journal of Management, 20,P.12.



- Ameme, B., & wireko, J. (2016). Impact of technological innovations on customers in the banking industry in developing countries. *The Business & Management Review*, 7(3), p.388.
- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, p. & Kianto, A. (2017). When the fit between R practices backfires : exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behavior on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209-227.
- Babelyte- Labanauske, K. & Nedzinskas, S. (2017). Dynamic capabilities and their impact on novation performance. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 603-630.
- Becker, A., Schneider, A. & finamor, j. (2019). Industry concepts 4.0 associated with the dynamic capacity approach the manufacture of medical and hospital products for radioprotections applied to unclear medicine. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 12(6), 89 – 98.
- Berghman, liselore , (2006), "Strategie Innovation capacity A Mixed Method study Deliberates strategie learning Mechanisms" , ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
- Camision, C. & villar – Lopez, A. (2012) on how firms located in an industrial district profit from knowledge spillovers: A doption of an organic structure and innovation capabilities , *British journal of management* , 23(3), 361-382.
- CHEN , QUAN, CHUN – HSLLEN WANG, SHI-ZHENG HUANG (2019). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance : evidence from firms in china's pearl River Delta. *Asia pcific Business Review*.
- Chukwuemeka, O.W., & on uoha, B.C. (2018) Dynamic capabilities and compativie Advantage of fast foods Restaurants. *International Journal of Mangementscience and Business Administration*, 4(3), p.8.
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984), organizational innovation and performance : the problem of "organizational lag". *Administrative science quartrtly quarterly*, pp. 392-409.
- Damonpovr, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptionas, processes and antecedents. *Management and organization Review*, 8(2), 423-454.
- Eisenhardt , K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities : what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), p.1107.

- Fainshmidt, s., wenger, L., pezeshran , A., & Mallon, M.R.(2019). When do dynamic capabilities lead to competitive a dvantage : The importance of strategic fit. Journal of Monagement studies, 56(4), 758-787.
- Grant, R.M.(1996). Prospering in dynamically- competitive environments : Organizational, capability as Knowledge integration. Organization science , 7(4); p.377.
- Hawass, H.H. (2010) Exploring the determinants of the reconfiguration capability : a dynamic capability perspective. European Journal of Innovation Management, 13(4), p.410.
- Helfat, C.E., finkelstein , s., Mitchell, w., peteraraf, M., singh, H., Teece, D., & winter, S.(2007). Dynamic capabilities: UK : John Wiley & sons. P.3.
- Huber, G.p. (1991). Organizational (learning : the contributing processes and the literatures. Organization science, 2(1), 88-115.
- I dris, W.&Al-Rubaie M.(2013). Examining the Impact of strateg'l'e learning on strategic Agility. Journal of Management and strategy , 4(2), 70 : 70 – 77
- Kindstrom, D., Kowalkow ski, C.,&sandberg, E.(2013). Enabling service innovation : A dynamic capabilities approach, Journal of Business Research, 66(8), 1063 – 1073.
- Koech, C.S.,&Makori, M. (2014). Effects of innovation orientation on financial performance of commercial Banks in Kenya: A case of National Bank of Kenya. European journal of Business Management, 2(1),p.161.
- Pavlov, P.A., & El sawy, O.A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. Decision sciences, 42 (1); p.. 244.
- Singh, B., &Rao, M.K.(2017). To gear up frm performance in banking industry : the role of dynamic capability. Global Business Riview, 18(4), p.1019.
- Teece, D., peteraf, M., &Lein, S. (216). Dynamic capabilities and organizational agility : Risk , uncertainty , and strategy in the innovation economy. California Management Review , 58 (4) , p.18.
- Teecs D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation Longrang planning , 43 (2-3), p.190.
- Tsai, s.(2018). Innovative behavior of Knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive : implications for

knowledge management. Journal of Knowledge Management, 22(8),1712-1735.

Unpublished doctoral dissertation, The world Islamic sciences and Education University.

- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management journal, 24 (10) , p.992.
- Zhov, S., Zhov, A., Feng, I. & Jiang , S.(2017). Dynamic capabilities and organizational performance : The mediating role of innovation. Jovrnal of Management & organization, 1-17. Doi.

## ملاحق البحث

### قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل/...../السيدة الأستاذة الفاضلة/.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي بالتطبيق علي البنوك المصرية"

ويتطلب إنجاز هذا البحث تفضلكم بالإجابة علي عدد من الاسئلة التي تضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة، علماً بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وإن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم.

الباحثة

سها صلاح اسماعيل

القسم الأول :-

التعلم الاستراتيجي " يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة بدقة والإشارة بهذه العلامة (✓) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم"

درجة الموافق					العبارات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق	
١	٢	٣	٤	٥	
<b>توليد المعرفة الاستراتيجية</b>					
					١- يركز البنك علي خلق المعرفة الاستراتيجية التي تتضمن التجريب والمخاطر.
					٢- نسعي إلي جمع معلومات عن السوق بدون استراتيجية محددة من أجل ضمان التجريب.
					٣- تهدف البنك إلي اكتساب المعرفة للتعلم من الأسواق والتكنولوجيا الجيدة.
					٤- نقوم باستخدام المعلومات الجيدة للوصول إلي ابداع جديد يلبي حاجات الأسواق الحالية
					٥- نسعي إلي خلق معلومات جديدة تحفزنا في تعلم أموراً جديدة في تطوير خدماتنا.
<b>توزيع المعرفة الاستراتيجية</b>					
					٦- نشارك المعرفة الاستراتيجية لجميع وحدات الأعمال.
					٧- يتم الوصول إلي المعرفة الاستراتيجية بسهولة لأنجاز الأعمال.
					٨- يتحاور مديري الدوائر المختلفة بشكل دوري لمناقشة المواضيع الاستراتيجية الجديدة.
					٩- توزع المعلومات المهمة استراتيجيا بشكل دوري علي الوحدات والدوائر المختلفة.
					١٠- نتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتسهيل تبادل المعلومات.
<b>تفسير المعرفة الاستراتيجية</b>					
					١١- يمتلك القادة في البنك قدرات متميزة علي تفسير المعلومات الجديدة بشكل يخدم البنك.

درجة الموافق					العبارات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق	
١	٢	٣	٤	٥	
					١٢- نسعي في اجتماعتنا إلي فهم وجهة نظر كل شخص تتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة.
					١٣- تشكل مجموعات وفرق عمل من المديرين لاعادة التفكير حول توفير تفسيرات للمعلومات الاستراتيجية الجديدة.
					١٤- عند مواجهة معلومات استراتيجية جديدة، نحاول الاستفادة منها لتقدير المركز التنافسي للبنك.
<b>تطبيق المعرفة الاستراتيجية</b>					
					١٥- نستخدم المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين الخدمات والعمليات في البنك.
					١٦- تنعكس المعرفة الاستراتيجية علي شكل تغيرات في انظمة البنك واستراتيجاتها.
					١٧- تدرج المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل الأفراد ضمن استراتيجية البنك.
					١٨- يتم تبني توصيات المجموعات المتعلقة باستخدام المعرفة الاستراتيجية من قبل البنك.
					١٩- تحقق المعرفة الاستراتيجية الدعم العالي بين وحدات البنك بشكل يولد تعاضد فعال.

ثانياً : القسم الثاني : القدرات الديناميكية :-

درجة الموافق					العبارات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق	
١	٢	٣	٤	٥	
<b>(١) القدرة علي الاستشعار</b>					
					٢٠- يتوافر لدي البنك شبكة معلومات لمتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.
					٢١- يقدم البنك برامج تدريبية متكررة لرفع مستوي مهارات العاملين في القدرة علي الاستشعار.
					٢٢- يُعلم البنك جميع العاملين بالفرص والتهديدات الجديدة والتأثيرات المحتملة الناتجة عنها.
					٢٣- يقوم البنك بإعداد برامج تعلم مشتركة بين الإدارات المختلفة لتعلم القدرة علي الاستشعار.
<b>(٢) القدرة علي اغتنام الفرص</b>					
					٢٤- تعزز مهاراتنا الاستراتيجية قدرة البنك علي استدامة الميزة التنافسية في أعمال البنك.
					٢٥- قيادة البنك قادرة علي تحديد العمليات التي تضيف قيمة مضافة إلي خدمات البنك.
					٢٦- يقوم البنك بإعداد الخطة التي تمكنه من استثمار الفرص الي تم اكتشافها في البيئة.
					٢٧- يقوم البنك بإعداد الخطة التي تمكنه من تجنب التهديدات التي اكتشفها في البيئة.
<b>(٣) القدرات علي إعادة التشكيل</b>					
					٢٨- يمتلك البنك إجراءات واضحة لإعادة توزيع العاملين علي الاقسام المختلفة.

درجة الموافق					العبارات
غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	
٥	٤	٣	٢	١	
					٢٩- يتخذ البنك إجراءات أو تحركات سريعة عندما تقوم البنوك الأخرى بالإعلان عن منتجات بنكية جديدة.
					٣٠- يراجع البنك باستمرار الخطة المعدة لتخصيص الموارد علي الأهداف.
					٣١- الإدارة العليا في البنك قادرة علي إنجاز عمليات البنك بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة لعملاء البنك.



ثالثاً : القسم الثالث : الابتكار التنظيمي :-

درجة الموافق					العبارات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق	
١	٢	٣	٤	٥	
<b>الابتكار التكنولوجي</b>					
					٣٢- يستخدم البنك أنظمة حديثة في تقديم الخدمة المصرفية.
					٣٣- يمكن للعميل أن يحصل علي خدماته عن طريق الموقع الإلكتروني للبنك.
					٣٤- يتيح البنك لعملائه خدمة الرسائل القصيرة مجاناً عندما يطلبونها.
					٣٥- تحرص الإدارة علي تطبيق أحدث الأساليب الإلكترونية عند تقديم الخدمات للعملاء.
					٣٦- يقوم البنك بإستحداث خدمات جديدة تتوافق مع رغبات العملاء
					٣٧- يقوم البنك بطرح منتجات بنكية جديدة سنوياً.
<b>الابتكار الإداري</b>					
					٣٨- عندما نقدم مقترحات تعزز الابتكار تصرف الإدارة لنا حوافز تشجيعية.
					٣٩- تزداد فرص حصولنا علي ترقية عندما نقوم بتنفيذ أفكار مبتكرة.
					٤٠- يمتلك البنك هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الحادثة في بيئة الأعمال المصرفية.
					٤١- تبحث الإدارة عن الأساليب الإدارية الجديدة وتطبقها.
					٤٢- يقوم البنك بالتحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل.

درجة الموافق					العبارات
غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	
٥	٤	٣	٢	١	
					٤٣- أتحدث مع زملائي حول الأفكار الجديدة.
					٤٤- تمتلك معارف ومهارات لتنفيذ الأفكار الجديدة.
					٤٥- تعقد الإدارة العليا اجتماعات دورية للإستماع إلي المقترحات التي تعزز الابتكار.
					٤٦- تؤمن الإدارة بثقافة الابتكار وتدعم التجديد والتطوير.