



**الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات
القيادة الريادية والأداء الابتكاري
دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة
إعداد**

د/ محمد فاروق علي سباع
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة قناة السويس

د/ نجلاء حسن جمعه أحمد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة قناة السويس

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات

القيادة الريادية والأداء الابتكاري

دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة

إعداد

د/ محمد فاروق علي سباع

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة قناة السويس

د/ نجلء حسن جمعه أحمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة- جامعة قناة السويس

بناءً على مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والتوافق

الاستراتيجي والقدرات الديناميكية يهدف البحث الحالي إلى

فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الريادية (صياغة التحدي،

واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار، وبناء الالتزام،

وتحديد الثقل)

المستخلص

على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة من خلال اختبار الدور

الوسيط للقدرات الديناميكية التي يُمكن أن تؤدي إلى تعزيز أدائها الابتكاري التنظيمي

وكسب ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي المصري، مما يُسهم بمعالجة تطبيقية

في أدبيات القيادة عموماً، وفي نظرية القيادة الريادية خصوصاً.

ووفقاً لذلك، تبني الباحثان منهجية البحث الاستنتاجي الوصفي ذات المقطع العرضي

لاختبار مجموعة من فروض البحث المشتقة من النظرية والجدال العلمي في الأدبيات

ذات الصلة، واستخراج بنود قياس المتغيرات وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة

الاستقصاء المهيكله واستخدامها لجمع البيانات من عينة حصصية (٢٧٥) مفردة من

الموظفين بفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام

أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية عبر تحليل الهياكل.

وبناءً عليه، أوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الريادية على بناء القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، وتفسر (٦٩٪) من القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر موضع البحث، وأن ممارسات توضيح المسار وصياغة التحدي أهم وأعلى ممارسات القيادة الريادية تأثيراً على تعزيز القدرات الديناميكية للبنك في ظل بيئة التغيير السريع. حيث بلغ معامل التأثير المعياري لكل منهما (٠,٢٤). كما كشفت النتائج أن صياغة التحدي أهم وأعلى ممارسات القيادة الريادية تأثيراً مباشراً على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر موضع البحث، ولقد بلغ معامل التأثير المعياري المباشر (٠,٢٤)، يليه بناء الالتزام (٠,٢٠). وتفسر جميع الممارسات الريادية والقدرات الديناميكية النسبة الأكبر (٩٠٪) من التباين في الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

وخلصت النتائج أيضاً إلى تأكيد الدور الوسيط الإيجابي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية- باستثناء استيعاب عدم التأكد، والأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، وأهمها على الإطلاق ممارسة توضيح المسار الذي بلغ تأثيره المعياري غير المباشر (٠,١٢)، يليه صياغة التحدي بمعامل تأثير معياري غير مباشر (٠,١١) على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية.

الكلمات الدالة:

القيادة الريادية - الأداء الابتكاري - القدرات الديناميكية - صياغة التحدي - استيعاب عدم التأكد - توضيح المسار - بناء الالتزام - تحديد الثقل - نمذجة المعادلة الهيكلية - بنك مصر،

Abstract:

Drawing on social learning, strategic fit and dynamic capabilities theories, this research aims to understand how entrepreneurial leadership practices (Framing the challenge, Absorbing uncertainty, Path clearing, Building commitment, and Defining gravity) on innovation performance of Banque Misr branches in Cairo Governorate,

through examining the mediating role of dynamic capabilities that can lead to enhance their innovation performance and gain sustainable competitive advantage at Egyptian banking sector, providing generally an empirical contribution in leadership literature, and specifically in entrepreneurial leadership theory.

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research methodology with a cross-sectional design for testing a set of hypotheses derived from theory and debates in the relevant literature, generating measurement items of research variables and designing them on Likert scale in a structured questionnaire for data collection from a quota sample of (257) employees at Banque Misr branches in Cairo Governorate. Data were analyzed by structural equation modeling (SEM) technique via AMOS program.

Consequently, the research results showed that entrepreneurial leadership dimensions have a significant positive effect on building dynamic capabilities of Banque Misr, and explain high percentage (with $R^2= 69\%$) of dynamic capabilities of Banque Misr branches in Cairo. Framing the challenge and path clearing were the most important practices influence (with $Beta= .24$ for both) promoting of dynamic capabilities at a rapid change environment. The results also revealed that framing the challenge is the most important one of entrepreneurial leadership practices that has a significant direct effect on innovation performance of Banque Misr branches in Cairo Governorate with coefficient of standardized direct effect ($Beta= .24$) followed by building commitment ($Beta= .20$) and all entrepreneurial practices and dynamic capabilities explain the higher percentage ($R^2= 90\%$) of variance in innovation performance of Banque Misr branches in Cairo Governorate. Moreover, results concluded to confirm the mediating role of dynamic capabilities in the relationship

between entrepreneurial leadership practices- except absorbing uncertainty- and innovation performance of Banque Misr; and absolutely the most important practice is path clearing with coefficient of standardized indirect effect (.12), followed by framing the challenge (.11), on innovation performance through dynamic capabilities.

Key Words:

Entrepreneurial Leadership; Innovation performance; Dynamic capabilities; Framing the challenge; Absorbing uncertainty; Path clearing; Building commitment; Defining gravity; Structural equation modeling (SEM); Banque Misr

مقدمة:

يُعد الابتكار من أهم العوامل المساهمة في النجاح التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأجل الطويل في ظل بيئة الأعمال شديدة الإضطراب وديناميكية التغيير (Ince et al., 2023). لذا يتطلب النجاح في هذه البيئة ابتكاراً مستمراً في المنتجات والعمليات والأسواق والتصميم التنظيمي. حيث تتوقف القدرة التنافسية للمنظمات على قدرتها على الابتكار من خلال تعزيز ابتكار العمليات أو النماذج الجديدة للتنظيم أو تحسين جودة المنتج/الخدمة الحالية أو تطوير منتجات/خدمات جديدة (Oduro, 2019).

هذا، ولقد أصبحت ريادة الأعمال من أهم التوجهات الاستراتيجية التي لعبت دوراً مهماً لإلهام وإحداث الابتكار في منظمات الأعمال المعاصرة (Tseng & Tseng, 2019). ونشأ مفهوم القيادة الريادية نتيجة التفاعل والتداخل بين مجالي ريادة الأعمال والقيادة. وتعكس القيادة الريادية فكرة تطور أنماط القيادة المحدد بالسياق (سياق ريادة الأعمال). ففي سياق الأعمال المضطربة، تحتاج المنظمات التي تطمح إلى الابتكار إلى قادة رياديين يدعمون زملائهم في العمل للتعرف على الفرص الجديدة واستغلالها لصالح

المنظمة (Cai et al., 2019; Renko et al. 2015)، ومن هنا أصبحت القيادة الريادية موضوعاً محورياً في الأدبيات الإدارية في الآونة الأخيرة.

ومن زاوية أخرى، فإن المنظمات يمكنها تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء وتطوير قدراتها الديناميكية، والتي تُعرّف بقدرة المنظمات على دمج وبناء وتكوين كفاءات من المصادر الداخلية والخارجية لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة. وبالتالي فمن الناحية العملية، فإن القدرات الديناميكية هي شكل من أشكال المعرفة التي يمكن أن تخلق قيمة للمنظمات من خلال نتائج الابتكار وتحويل المدخلات إلى مخرجات لتحصيل ميزة تنافسية مستدامة (Fitriati et al., 2020).

وبناءً عليه، فإن المنظمات بحاجة لمديرين يقومون بأدوار ريادية مثل: استشعار الفرص، وتطوير وتنفيذ نماذج أعمال قابلة للتطبيق، وبناء القدرات، وتوجيه المنظمة من خلال التحولات. وتعد هذه المهام الإدارية الريادية جزءاً من قدرات المنظمة الديناميكية. وبالتالي فإن فهم القيادة الريادية والقدرات التنظيمية الديناميكية يُسهم في بناء نماذج أعمال اقتصادية أكثر واقعية لفهم أفضل لمتطلبات الابتكار التنظيمي (Tece, 2016).

وبناءً على ما تقدم، يُسهم البحث الحالي في إثراء أدبيات الإدارة بعدة طرق أولاً: اختبار تأثير ممارسات القيادة الريادية - بدلاً من الأنماط التقليدية للقيادة التفاعلية والتحويلية - على النواتج التنظيمية الابتكارية بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات الأفراد. وثانياً: تناول القدرات الديناميكية في مجال قيادة الأعمال من خلال دراسة علاقتها المباشرة بالقيادة الريادية والأداء الابتكاري التنظيمي أيضاً والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات. وثالثاً: فحص الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، مما يُمثل إضافة جديدة تعالج الفجوة في الدراسات السابقة من خلال بحث تطبيقي على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

١/ الأطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات البحث

من خلال إطلاع الباحثين على الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق وترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية، تم تقسيم الدراسات السابقة والأطار النظري إلي عدد من المحاور والتي تمثلت في القيادة الريادية، والعلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، والعلاقة بين القيادة الريادية والقدرات الديناميكية، والعلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري، والدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري. وسوف يتم تناول المحاور السابقة فيما يلي:

١/١ القيادة الريادية

لقد أدى التكامل بين القيادة وريادة الأعمال إلى نشأة نمط القيادة الريادية والذي حظي على اهتمام كبير في الأدبيات الإدارية (Leitch & Volery 2017; Miao et al., 2015; Renko et al., 2019). وبالتالي، فإن القيادة الريادية تجمع بين مفهومي ريادة الأعمال والقيادة، من خلال تسليط الضوء على استكشاف الفرص واستغلالها كأهداف تنظيمية، وحشد التابعين للتكيف مع البيئة المضطربة (Cai et al., 2019; Koryak et al., 2015).

ومن خلال التركيز على التحدي المتمثل في تعبئة الموارد واكتساب الالتزام المطلوب لخلق القيمة، وعرف (Gupta et al., 2004) القيادة الريادية بأنها "نمط القيادة الذي يخلق سيناريوهات ذات رؤية تُستخدم لتجميع وحشد فريق دعم من المشاركين الذين لديهم التزام لاكتشاف واستغلال وخلق القيمة الاستراتيجية للمنظمة".

كما عُرِّفت من نفس الرؤية الاستراتيجية بأنها "عملية التأثير على المنظمات من خلال القيادة والمشاركة المباشرة في خلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين ابتكار فريد ومجموعة من الموارد للاستجابة لفرصة معترف بها (Bagheri, et al., 2020).

وبمعنى مقارب للتعريف السابق، عُرِّفت القيادة الريادية مؤخرًا على أنها "امتلاك الرؤية وتوصيلها لإشراك فرق العمل في تحديد وتطوير والاستفادة من الفرص من أجل اكتساب ميزة تنافسية" (Ravet – Brown et al., 2023).

وفي نفس السياق، عُرِّفت القيادة الريادية بأنها "عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف من خلال التواصل الفعال لتحديد الفرص ومشاركة الرؤى حول الامكانيات المستقبلية التي يمكن للمنظمة استغلالها للحفاظ على القدرة التنافسية" (Fontana & Musa, 2017).

ووفقاً لذلك، يُمكن تمييز القيادة الريادية عن أنماط القيادة الأخرى كالقيادة التحويلية أو التعاملية بأن تركيزها يكون على العوامل السلوكية للقائد (سلوكيات القائد التي تركز على الفرص) والتي تؤثر على سلوكيات الموظف بدلاً من السمات والسلوكيات الفردية للقائد التي تركز على الموظف مثل: الكاريزما والتمكين. والتركيز على السلوكيات الموجهة بالفرص يربط نموذج القيادة الريادية بشكل أقرب بأدبيات ريادة الأعمال أكثر من أدبيات القيادة (Miao et al., 2019).

وبخلاف مدخل السمات الفردية للقائد، تُعرِّف القيادة الريادية بأنها "السلوكيات الريادية لأصحاب العمل والتي تؤثر على القدرة الإستراتيجية لمنظماتهم، وبالتالي على أداء المنظمة ككل" (Hensellek et al., 2023).

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الريادية، لا يوجد اتفاق أيضاً بين الباحثين والكُتَّاب على أبعاد القيادة الريادية، وبالرغم من الاعتراف بالطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الريادية (Fontana & Bagheri, 2017; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Kim et al., 2017; Musa, 2017)، إلا أن معظم الدراسات التطبيقية الحديثة تتناولها من المنظور التقليدي للبعد الواحد (مثل: Cai et al., 2019; Dabi'c et al., 2021; Hensellek et al., 2023; Miao et al., 2019; Newman et al., 2017).

فمن منظور البعد الواحد Unidimensional Construct، تناول (Renko et al., 2015) القيادة الريادية من مقياس لاقى قبولاً واسعاً في أدبيات الإدارة وعُرف بصياغة ENTRELEAD Scale من خلال قياسها في ثمانية بنود أو عبارات بالتطبيق على الطلاب والعاملين في إطار علاقة القيادة الريادية بكل من التوجه الريادي، والقيادة التحويلية،

والقيادة الداعمة للابداع. وبالرغم من ذلك، لا تأخذ هذه الصياغة في الاعتبار كيفية إدراك الموظفين لقدرات قادتهم على تحديد واستغلال الفرص.

وأما من رؤية الهيكل متعدد الأبعاد Multi-dimensional Construct (Gupta et al., 2017; Kim et al., 2004) تناول (Gupta et al., 2017) خمسة أبعاد للقيادة الريادية لاكتشاف الطبيعة العالمية والعبارة للثقافات، تمثلت هذه الأبعاد في صياغة التحدي framing the challenge، واستيعاب عدم التأكد Absorbing uncertainty، وتوضيح المسار Path clearing، وبناء الالتزام Building commitment، وتوضيح الحدود Specifying limits. وجديراً بالذكر، أن الأدوار أو الممارسات الثلاثة الأولى (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار) في هذا الإطار النظري الأساسي للقيادة الريادية تتعلق بتصور الفرص المستقبلية لمنظمات الأعمال. بينما يتعلق الدورين الأخيرين (بناء الالتزام، وتحديد الحدود) بإلهام أعضاء الفريق وتوجيههم وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف (Mehmood et al., 2021; Sklaveniti, 2017).

وفي صياغة متقاربة مع أبعاد Gupta، طور (Huang et al., 2014) مقياساً للقيادة الريادية من مكونات خمسة مقياس هي: صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، والتعهد، وتوضيح المسار Underwriting، وبناء الالتزام، وتحديد الثقل Defining gravity (Yu et al., 2020).

وبناءً عليه، يمكن عرض توضيح مختصر عن تلك الأبعاد الخمسة المتفق عليها والمهمة للقيادة الريادية على النحو التالي (Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Kim et al., 2017; Yu et al., 2020):

(١) صياغة التحدي: ويُعرف بقدرات القادة الرياديين على وضع إطار للتحدي وتحديد أهداف ومعايير لأداء الأفراد والمنظمة باستخدام معرفتهم ورؤيتهم الاستثنائية التي تستحق المثابرة.

- ٢) استيعاب عدم التأكد: ويُشير إلى قدرة القادة على صياغة وتطوير رؤية للحالة المستقبلية للمنظمة وتحمل المسؤولية بشأنها، وبناء ثقة التابعين والإيمان بقدراتهم على تحقيق الرؤية المستقبلية وتمكينهم من التصرف لتحقيقها.
- ٣) توضيح المسار: ويتعلق بقدرة القادة على التفاوض في البيئات الداخلية والخارجية، وقدرتهم على توقع المقاومة المحتملة وحلها وإظهار الثقة في الآخرين، والحصول على الدعم والتأييد من أصحاب المصلحة الرئيسيين لوجهة نظرهم، وإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ٤) بناء الالتزام: ويُشير إلى قدرة القادة على بناء فرق عمل ملتزمة وتطوير أهداف مشتركة، واستثارة وتحفيز التابعين على بذل كل جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإظهار ونقل المشاعر والعواطف الإيجابية القوية في العمل، والسعي إلى التحسينات المستمرة في الأداء الفردي والتنظيمي.
- ٥) تحديد الثقل: ويقصد به الأدوار الريادية في خلق التكامل والتماسك التنظيمي من خلال تطوير فهم مشترك والتوافق في الأهداف، وإلهام التابعين لاستخدام قدراتهم الفكرية وخلق أفكار مبتكرة، وصنع قرارات حازمة وسريعة.
- ويُخلص من ذلك إلى أنه رغم الاهتمام المتزايد في الأدبيات بمفهوم القيادة الريادية، إلا أن القليل من الدراسات التطبيقية يركز على تطوير مقياس لتقييم ممارسات ومهارات القادة الرياديين. وعلى وجه التحديد، هناك حاجة لبناء واختبار مقياس متعدد الأبعاد للقيادة الريادية عبر سياقات وثقافات مختلفة لفهم العوامل التي تشكل هيكل المفهوم (Bagheri & Harrison, 2020; Leitch & Volery, 2017)، ومع ذلك تم إجراء معظم هذه الدراسات على مستويات التحليل الفردي (مستوى الموظف) والجماعي (فرق العمل)، بينما تناول العلاقة على مستوى المنظمة ككل ما زال محدوداً من الناحية التطبيقية في الأدبيات، فضلاً عن أن استكشاف أبعاد القيادة الريادية في الدول النامية (مثل مصر) يُمكن أن يضيف تقييماً سياقياً جديداً لأدبيات القيادة الريادية،

٢/١ الأداء الابتكاري

يُعد ابتكار الأعمال المحدد الأساسي لاستدامة المنظمات وقدرتها التنافسية (Pan, et al., 2018; Ruiz-Ortega et al., 2021). حيث يتعلق الابتكار بعملية إنشاء حادثة، وتبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة؛ ويتم تعريفه وفقاً لـ (Ince et al., 2023) على أنه "تطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة بسرعة قبل منافسي المنظمة".

ويُعرف الابتكار في مجال الخدمات بأنه "تجربة خدمة جديدة أو حل جديد يتكون من واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: الخدمة الجديدة، والتفاعل الجديد مع العملاء، ونظام القيمة الجديد، وتقديم الخدمات التكنولوجية الجديدة". ويُمكن أن ينشأ الابتكار من مجموعة جديدة من الخدمات والتقنيات والأفراد والمداخل الجديدة (Chen et al., 2016).

ويُمكن تقسيم مفاهيم الابتكار إلى فئتين: الأولى تتعلق بالابتكار كعملية Process والثانية كنتيجة Outcome (Crossan & Apaydin 2010; Saunila). وبصفة عامة، يتطلب الابتكار تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية في المنتجات والعمليات والخدمات والترتيبات التنظيمية؛ ويتم استخدام الأداء الابتكاري لوصف الابتكار كنتيجة يتحدد نجاحها من خلال عدة مدخلات مخصصة لخلق الابتكار. وبالتالي فالأداء الابتكاري هو نتيجة لاستراتيجيات الإدارة المختلفة المطبقة في ممارسات الأعمال.

وتناولت الدراسات السابقة الأداء الابتكاري من حيث ابتكار المنتج وابتكار العملية، وتحليله في مختلف القطاعات الاقتصادية (Huang et al., 2018; Tang et al., 2020; Yu, Zhang et al., 2020). ومع ذلك، ركزت دراسات قليلة على الأداء الابتكاري لمنظمات الخدمات (Hurtado-Palomino et al., 2022; Tang et al., 2020).

وأضيف بعداً ثالثاً لمفهوم الأداء الابتكاري متعدد الأبعاد وهو الابتكار الإداري؛ حيث يُعرف ابتكار المنتج بأنه تطوير وتسويق منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين وكسب حصة سوقية؛ وفي حين يُشير ابتكار العملية إلى خلق عملية جديدة أو تعديل عملية حالية وتحسين طريقة الانتاج أو التسليم أو تغيير البرامج أو الأجهزة؛

ويُقصد بالابتكار الإداري التغيير في الإجراءات الروتينية لتصميم المنتج وتصنيعه وتسليمه وخدماته البعدية (Shahnaei & Long, 2015).

وفي سياق مختلف عما سبق عرّف (Hurtado & De la Gala, 2022) الأداء الابتكاري بأنه تقييم لأنشطة الابتكار. ويُمكن أن يتسم ببُعدين: الأداء الابتكاري واسع النطاق والأداء الابتكاري الضيق. ويركز البُعد الأول للأداء الابتكاري على كفاءة الابتكار والقيمة التي تولدها أنشطة الابتكار. وبينما يركز الأداء الابتكاري الضيق على تقييم نتائج الابتكار وعملية الابتكار (Ince et al., 2023). ومن التعريفات التي تدعم الرؤية الضيقة الأخيرة، تعريف الأداء الابتكاري بأنه "نتائج تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل. ويُمكن القول بأن الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي (Pan et al., 2018).

ووفقاً لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2005) يقصد بالأداء الابتكاري تنفيذ منتجات، وعمليات، وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال (Al-Khatib et al., 2022). وفي نفس السياق يُشار إلى الأداء الابتكاري حديثاً بأنه "التنفيذ الناجح لأفكار الموظفين والمعلومات الخارجية والتقنيات الجديدة، فضلاً عن القدرة على التجديد وتغيير العمليات الداخلية باستمرار".

وبناءً عليه، تركز هذه التعريفات السابقة في جوهرها على أن الابتكار أحد العوامل الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويسمح الابتكار للمنظمات بالتحرك بشكل أسرع، وأن تصبح أكثر فعالية (ديناميكية)، وتكون في النهاية أكثر ربحية من المنافسين في الصناعة. وبالتالي فإن تحقيق هذا الأداء التنافسي في بيئة كثيفة المنافسة يتطلب تحقيق نتائج ابتكارية (الأداء الابتكاري) من خلال إدارة عمليات فعالة للمدخلات المناسبة في صورها المادية (الأفراد، والأموال، والمعدات) والمعنوية (التحفيز، والثقافة، والمعرفة).

ويتفق الباحثان مع بعض الدراسات الحديثة (Al-Khatib et al., 2022; Crossan & Apaydin, 2010; Pan et al., 2018; Yu et al., 2020) التي تناولت تعريف الأداء

الابتكاري من خمس ركائز أساسية هي: استغلال أفكار الموظفين، والقدرة على التجديد، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة، واستغلال المعلومات الخارجية، والتغيير المستمر في العمليات الداخلية.

٣/١ القدرات الديناميكية

تُعد القدرات الديناميكية أحد أهم القدرات التنظيمية التي لها أهمية عملية ونظرية كبيرة في الأونة الأخيرة. فمن الناحية العملية، فإن معدل التغيير التكنولوجي السريع، ودورات حياة المنتجات القصيرة، وعملية العولمة، وطمس حدود الصناعة جعلت بيئات العمل أكثر ديناميكية خلال العقود القليلة الماضية. وبالتالي فإن المسؤولين التنفيذيين في المنظمات بحاجة إلى قدرات ديناميكية للتعامل مع تلك البيئات الديناميكية (Zhou et al., 2019).

وعرّف Teece et al. (1997) القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تهيئة الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغيير". وذلك في عمله البارز "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية" والأكثر تأثيراً وقبولاً على الإطلاق بين الباحثين في أدبيات القدرات الديناميكية (Albort-Morant et al., 2018).

وفي تعريف أوسع للقدرات الديناميكية (Ferreira&Moutinho 2020) لاقى بعض القبول، عُرِّفت بأنها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد- وتحديداً عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها والحصول عليها وإطلاقها- لمطابقة وإحداث تغيير في السوق؛ وبالتالي، فإن القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي من خلالها تحقق المنظمات تكوينات موارد جديدة مع نشأة الأسواق، والانقسامات، والتطورات، والانحدارات".

ووفقاً لمنظور ريادة الأعمال، عرفت (Ferreira et al., 2020) القدرات الديناميكية في البلدان النامية بأنها "قدرات إعادة تكوين موارد المنظمة وإجراءاتها الروتينية وفقاً للطريقة التي يراها ويعتبرها صانعو القرارات بأنها مناسبة".

وفي نفس السياق، عرّف Wang and Ahmed (2007) القدرات الديناميكية على أنها "التوجه السلوكي للمنظمة باستمرار لدمج مواردها وقدراتها وإعادة تكوينها وتجديدها وإعادة إنشائها، وترقية وإعادة بناء قدراتها الأساسية استجابة للبيئة المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها". وبالتالي تساعد القدرات الديناميكية على تطوير "قدرات خاصة" مثل الإبداع أو الابتكار، والتي من المتوقع أن تحسن الأداء والقدرة التنافسية. وبصفة عامة، يهتم البحث في الدول النامية بكيفية قيام المنظمات ببناء قاعدة مواردها وتكييفها لتحقيق أقصى قدر من التوافق التنظيمي مع البيئة. وتتمثل إحدى السمات المميزة لمنظور القدرات الديناميكية في فكرة أن هذا التكيف يُمكن أن يعتمد على إجراءات تنظيمية - أنماط سلوكية متعلمة ومتكررة لأعمال المنظمات (Di Stefano et al., 2014).

ولقد نمت أهمية مدخل القدرات الديناميكية في الإدارة الإستراتيجية كامتداد لوجهة النظر القائمة على الموارد RBV (Albort-Morant et al., 2018)، ويركز على فهم طبيعة وآثار القدرات التنظيمية (Schilke et al., 2018). وبالتالي، ففي المواقف التي تنطوي على بيئات ديناميكية وسريعة التغير، فإن القدرات الديناميكية تفسر القدرة التنافسية للمنظمة بشكل أكثر فعالية من الرؤية القائمة على الموارد (Lin & Wu, 2014).

ويجادل الباحثان بأن القدرات الديناميكية تُصنف وفقاً لمدخل Teece et al. (1997) إلى ثلاث أنواع هي: قدرة التكامل الديناميكي، وقدرة التعلم الديناميكي، وقدرة إعادة التهيئة الديناميكية (Lin & Wu, 2014). ومن رؤية مختلفة تم تحليلها من حيث القدرة على التكيف، والقدرة الاستيعابية، والقدرة على الابتكار (Teece, 2016). وبنفس المعنى تم تعريف القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد هي: قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التهيئة في كثير من الدراسات التطبيقية ذات الصلة (Zhou et al., 2019). ومع ذلك، صُنفت القدرات الديناميكية في أحدث المساهمات إلى أربعة مجموعات من القدرات هي: قدرات الاستشعار، والتنظيم، واستحضار القيمة، والتحول (Teece et al., 2020).

٤/١ العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري

إن من أبرز الدراسات التي تناولت القيادة الريادية في مجال إدارة الابتكار وزيادة الأعمال الاستراتيجية دراسة (Fontana & Musa, 2017) التي ركزت على اختبار العلاقة بين القيادة الريادية وعملية الابتكار وعناصرها المختلفة، والتي أجريت بالتطبيق على منظمات الخدمات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على تعزيز كافة عناصر عملية الابتكار (توليد واختيار وتطوير ونشر الأفكار الجديدة).

ومن خلال إجراء تحليل مقارنة بين تأثير أنماط القيادة الريادية والتحويلية والتشاركية، أجريت دراسة (Newman et al., 2018) بهدف اكتشاف التأثير المميز للقيادة الريادية على العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وسلوك الابتكار لدى الموظفين. وأوضحت نتائج الدراسة أن العمل تحت قيادة ريادية أكثر تأثيراً على سلوك العمل الابتكاري للموظفين من القيادة التحويلية والتشاركية.

وهدفت دراسة (Cai et al., 2019) إلى اختبار تأثير القيادة الريادية على كل من إبداع الموظفين الأفراد وفرق العمل في الشركات الصينية، فضلاً عن فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وكفاءة الفريق الإبداعية عبر المستويات الإدارية على العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية إيجابية للقيادة الريادية بإبداع الموظفين وفرق العمل، كما أثبتت النتائج ودعمت الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية والكفاءة الإبداعية للفريق في علاقات البحث.

وهدفت دراسة (Mehmood et al., 2020) إلى استكشاف تأثير القيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة والدور المعدل للتأثيري للتوجه بالتعلم في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في شركات القطاع الصناعي بباكستان، كما دعمت النتائج الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وكذا الدور المعدل للتوجه بالتعلم على العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين.

ومن الدراسات العربية التي ربطت بين أنماط القيادة المختلفة والأداء الابتكاري، دراسة (ماجد، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد أثر أبعاد نمط القيادة الأصيلة (ممثلة في أبعاد: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية في محافظة البصرة. وأوضحت نتائج الدراسة تبني الشركة لنظام القيادة الأصيلة، ووجود ضعف عام في مجال الابداع والابتكار التنظيمي وبالأخص الجانب التكنولوجي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الأصيلة والابتكار.

وفي سياق المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في غانا، أجريت دراسة (Sarsah et al., 2020) بهدف اختبار العلاقة بين التوجه الريادي للقيادة وأداء الابتكار الجذري. بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية المحتملة والمحققة في هذه العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر معنوي للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري الجذري، كما أوضحت وجود تأثير غير مباشر معنوي للتوجه الريادي على أداء الابتكار من خلال القدرات الاستيعابية المحتملة والمحققة (توسط كامل).

وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، ركزت دراسة (Iqbal et al., 2020) على اختبار العلاقة بين القيادة الريادية وسلوك ابتكار الموظفين من خلال فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية والالتزام العاطفي والأمن النفسي للموظفين في شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات في باكستان أيضاً. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية ايجابية للقيادة الريادية على سلوك ابتكار الموظفين، بالإضافة إلى وجود دور وسيط لكل من الالتزام والكفاءة الذاتية الابداعية والأمن.

وفي ذات السياق تم تطبيق دراسة (Akbari et al., 2021) على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية، وذلك بهدف اكتشاف تأثير القيادة الريادية على سلوك العمل الابتكاري للموظفين من خلال الكفاءة الذاتية الابداعية ودعم الابتكار كعوامل وسيطة في العلاقة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الريادية لها تأثير معنوي ايجابي على السلوك الابتكاري في العمل للموظفين في مشروعات SMEs تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية ودعم الابتكار يتوسطان العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للموظفين.

كما ركزت دراسة (Kim & Hur, 2022) على اختبار كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق والتوجه الريادي) على الأداء الابتكاري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن التوجه الريادي له تأثير معنوي إيجابي على كل من ابتكار المنتج وابتكار العملية، بينما هناك تأثير للتوجه بالسوق على ابتكار المنتج فقط. وعلاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن الأداء الابتكاري الشامل للمشروعات يعاني من التداخل المتضارب بين التوجه بالسوق والتوجه الريادي.

واستكشفت دراسة (Bagheri et al., 2022) الأساليب التي من خلالها تعزز ممارسات القيادة الريادية ابتكار الموظفين في الشركات الإيرانية القائمة على المعرفة وفق مبادئ النظرية الاجتماعية المعرفية والرؤية القائمة على الموارد للمنظمة. حيث ركزت الدراسة على اختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية لكل من الفرد وفريق العمل. ودعمت نتائج الدراسة دور القيادة الريادية للمديرين التنفيذيين في تحسين السلوك الابتكاري للموظفين في العمل من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للأفراد وفريق العمل ككل.

وفي ضوء ما تقدم يتوقع الباحثان وجود تأثير لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري في البنوك موضع التطبيق.

٥/١ العلاقة بين القيادة الريادية والقدرات الديناميكية

هذا، وقد أفرزت البيئة الديناميكية شديدة التغير الحاجة لمديرين يقومون بأدوار ريادية وقيادية مثل: استشعار الفرص، وتطوير وتنفيذ نماذج أعمال قابلة للتطبيق، وبناء القدرات، وتوجيه المنظمة من خلال التحولات. وتعد هذه المهام الإدارية الريادية جزءاً من قدرات المنظمة الديناميكية، والتي تشمل أيضاً العمليات التنظيمية المضمنة التي يمكن أن تكون بطيئة التغيير. وبالتالي فإن فهم الإدارة الريادية والقدرات التنظيمية

الديناميكية يسهم في بناء نماذج اقتصادية أكثر واقعية لفهم أفضل من قبل صانعي السياسات للديناميكية الصناعية ومتطلبات الابتكار (Teece, 2016).

وهدفت دراسة (Jonathan, 2015) إلى اختبار العلاقة بين ريادة الأعمال والقدرات الديناميكية (التعلم، وإعادة التهيئة، والتكامل للموارد) في شركات الأدوية في نيجيريا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية قوية بين ريادة الأعمال والقدرات الديناميكية، وخلصت إلى أن مبادرات القيادة الريادية تحفز على تطوير القدرات الديناميكية للشركات. وبالتالي فإنها حجر الزاوية للتغيير الاستراتيجي في شركات الأدوية. حيث تحفز المهارات الابتكارية والاستباقية والمخاطرة لدى الموظفين قدرة الشركات على تحديد الفرص واستغلالها.

وبغرض توضيح كيفية عمل مبادرات ريادة الأعمال في المنظمات كأساس للقدرات الديناميكية، وبالتالي تعزيز التغيير التنظيمي. قدمت دراسة (Helfat & Martin, 2015) نموذجاً نظرياً للمساهمة في بحث القدرات الديناميكية وفي سياق ريادة الأعمال. وخلصت النتائج إلى أن الديناميكية البيئية تقلل من ملاءمة الروتين والقدرات التشغيلية، وأن المبادرات الريادية يتم إطلاقها من خلال إجراءات وقدرات تشغيلية بالنظر إلى الديناميكية البيئية، وأن مبادرات ريادة الأعمال تُعيق الروتين والقدرات التشغيلية، وبالتالي تستعيد ملاءمتها للبيئات الديناميكية.

وفي سياق مختلف تماماً أجريت دراسة (Ahmed & Harrison, 2021) في "معامل افعلها بنفسك" Do-It-Yourself laboratories لتسهيل التجارب الابداعية المستقلة في أماكن غير مهيكلة. واقترحت الدراسة نموذجاً شاملاً للقدرات الشخصية والوظيفية والعلائقية والتكنولوجية والأخلاقية والبيئية للقيادة الريادية في علاقتها بالابتكار في هذه المعامل التجريبية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح لكفاءات القيادة الريادية يساعد الأفراد على فهم وتعلم القدرات الديناميكية اللازمة لكي يصبحوا قادة رياديين أكثر فعالية ويعزز الابتكار والابداع.

وفي ضوء ما تقدم يتوقع الباحثان وجود تأثير لممارسات القيادة الريادية على القدرات الديناميكية في البنوك موضع التطبيق.

٦/١ العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري

أكدت العديد من الدراسات على دور القدرات الديناميكية كأساس للأداء الابتكاري (Iddris, 2019; Sari et al., 2019)؛ ومع ذلك، فإن معالجة العلاقات بين القدرات التنظيمية الديناميكية والأداء الابتكاري للمنظمات ما زالت تعاني من قلة الاهتمام في الأدبيات، وخاصة في مجال منظمات الخدمات (Ruiz-Ortega et al., 2021).

وجديرٌ بالذكر، أن الإبداع والابتكار مهمان للغاية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والازدهار في بيئات الأعمال المضطربة المعاصرة، والتي أصبحت معقدة وديناميكية بشكل متزايد. وبالتالي فإن قدرات الاستكشاف والاستغلال لدى المنظمات، وبخاصةً المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، يُمكن أن تخلق معرفة جديدة تؤدي إلى زيادة إمكانية التنوع والمرونة والحدثة في ابتكار المنتجات والخدمات. وبالتالي، تقوم بعض المنظمات بتطوير ابتكارات أكثر استكشافية أو استغلالية للمنتجات (Huang, s., et, al., 2014).

وتشير الأبحاث السابقة في أدبيات الابتكار إلى أن أنشطة وقدرات الاستكشاف والاستغلال تلعب أدواراً مختلفة في عملية الابتكار وتؤثر على النتائج المختلفة للابتكار. وبهذا المعنى، فإن قدرات الاستكشاف أكثر أهمية لتحقيق نتائج مميزة ومبتكرة، بينما تساهم قدرات الاستغلال الديناميكية في كفاءة التكلفة وزيادة الأرباح، وزيادة الكفاءة في الإنتاج، وتحسين جودة المنتج (Kim & Park, 2017).

ومن الدراسات ذات الصلة، دراسة (Zhou et al., 2019) التي هدفت إلى تحديد كيفية تأثير القدرات الديناميكية (الاستشعار، والتكامل، والتهيئة) على الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي للشركات الصينية موضوع البحث. وكشفت نتائج الدراسة عن أن قدرات الاستشعار والتهيئة لهما تأثير معنوي على أداء الشركات. كما دعمت النتائج التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية (الاستشعار والتهيئة فقط) على الأداء من خلال توسيط الابتكار التكنولوجي وابتكار السوق، ولم تثبت المسارات الوسيطة الأخرى.

وفي سياق ريادة الأعمال استكشفت دراسة (Ferreira et al., 2020) تأثير القدرات الديناميكية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لقدرات الابتكار والابداع. بالإضافة إلى تناول الدراسة الدور المعدل للتوجه الريادي لتقديم تفسيرات إضافية لهذه العلاقات. وأوضحت نتائج الدراسات وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية الاستكشافية والاستغلالية على الابتكار والابداع، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أداء المشروعات البرتغالية.

وبناءً على نظرية القدرات الديناميكية، أجريت دراسة (Pundziene et al., 2022) بهدف تحديد الآثار غير المباشرة للقدرات الديناميكية على الأداء التنافسي للشركات من خلال الدور الوسيط للابتكار المفتوح في الشركات. وأوضحت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية للشركات لها تأثير معنوي على الأداء الابتكاري المفتوح، والذي يؤثر بدوره على الأداء التنافسي للشركات موضوع البحث في لتوانيا. كما أكدت الدراسة الدور الوسيط للابتكار المفتوح على العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التنافسي للشركات.

وفي ضوء ما تقدم يتوقع الباحثان وجود تأثير للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري في البنوك موضع التطبيق.

٧/١ الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والأداء الابتكاري

من أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة غير المباشرة للقيادة الريادية على نواتج الأداء الابتكاري، دراسة (Huang et al., 2014) التي اختبرت العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشروعات الجديدة من خلال فحص الدور الوسيط لكل من قدرات الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، والدور المعدل للديناميكية البيئية في السياق الصيني. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية لأبعاد القيادة الريادية بكل من قدرات الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، وتؤثر تبعاً على أداء المشروعات الجديدة. كما أثبتت

النتائج الدور الوسيط للديناميكية البيئية على العلاقة بين القيادة الريادية ونوعي الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، وبالتالي الكشف عن كيفية التي من خلالها تؤثر القيادة الريادية على الأنشطة الابتكارية الاستكشافية والاستغلالية.

كما طورت دراسة (Monteiro et al., 2017) نموذجاً مفاهيمياً لاختبار تأثير الموارد غير الملموسة والقدرات الديناميكية والتوجه الريادي على الأداء التصديري لشركات ومشروعات مختلفة الحجم بالبرتغال. ومن أبرز نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط تأثير الموارد غير الملموسة على التوجه الريادي للشركات البرتغالية. كما دعمت النتائج بصفة عامة الدور المهم لكل من القدرات الديناميكية والتوجه الريادي في تأثير الموارد غير الملموسة على الأداء التصديري للشركات.

وعلى المستوى التنظيمي، تناولت دراسة (Paudel, 2019) تأثير القيادة الريادية على الابتكار التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيبال، واختبار الدور الوسيط التآثيري التفسيري للديناميكية البيئية على علاقات البحث. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على الابتكار التنظيمي وأداء المشروعات المذكوره، كما أثبتت النتائج وجود دور وسيط تفسيري للديناميكية البيئية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الأبتكاري.

وبناءً على النظرية الاجتماعية المعرفية، هدفت دراسة (Li et al., 2020) إلى اكتشاف تأثير القيادة الريادية على السلوك الابتكاري في العمل للموظفين من خلال الدور الوسيط لبيئة العمل الابتكاري والدور المعدل للكفاءة الذاتية الريادية في العمل بالمشروعات القائمة على التكنولوجيا الصينية. وخلصت نتائج التحليل إلى تأكيد التأثير غير المباشر للقيادة الريادية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال بيئة العمل الابتكارية، كما أكدت التأثير الايجابي المعدل للكفاءة الذاتية الريادية على العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للموظفين في العمل.

وهدف دراسة (Yu et al., 2020) إلى اختبار نموذج توسط المرونة الاستراتيجية في العلاقة غير المباشرة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري للمشروعات عالية

التكنولوجيا في الصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، كما دعمت النتائج تأثير الاضطراب البيئي على العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية فقط. وخلصت النتائج مجملًا إلى اثبات فعالية القيادة الريادية في ظل ظروف الاضطراب التكنولوجي في التأثير على الأداء الابتكاري للمشروعات الجديدة في الصين من خلال قدرات المرونة الاستراتيجية.

وفي سياق مشروعات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة SMEs IT، أجريت دراسة (Nguyen et al., 2021) بغرض اختبار تأثير القيادة الريادية والتوجه الريادي وقدرات الابتكار التكنولوجي على أداء المشروعات في قطاع IT بفيتنام. بالإضافة إلى فحص التأثيرات الوسيطة للعوامل التنظيمية الداخلية مثل: القدرات الديناميكية والتوجه الريادي وابداع الفريق والميزة التنافسية على العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن القيادة الريادية تعزز الأداء التنظيمي لمشروعات SMEs تكنولوجيا المعلومات الفيتنامية من خلال الادوار الوسيطة الكاملة للقدرات الديناميكية وابداع الفريق والميزة التنافسية. بينما لم تثبت النتائج الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء.

وبناءً على نظرية المناصب العليا، اختبرت دراسة (Hensellek et al., 2023) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية كإحدى أهم القدرات الديناميكية الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشروعات الجديدة في ألمانيا. وخلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد الدور الوسيط الكامل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشروعات في حالة المستويات الأقل والمتوسطة لنطاق الرقابة، بينما الأمر ليس كذلك في حالة زيادة عدد الموظفين بالنسبة لكل مشرف، أي زيادة اتساع نطاق الرقابة.

وبمثل الخلفية النظرية للمناصب العليا، اختبرت دراسة (Ali et al., 2023) نموذج شامل للتوسط والتأثير المعدل لفحص كيفية تأثير القيادة الريادية على الابتكار الأخضر من خلال ثقافة التعلم التنظيمي في ظل تأثير القدرات الديناميكية البيئية للشركات الصينية. ودعمت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على الابتكار

الأخضر، مع تأكيد الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي بينهما، كما اتضح أن القدرات الديناميكية البيئية لها تأثير على العلاقة غير المباشرة بين القيادة الريادية والابتكار الأخضر في الشركات موضوع البحث. وفي ضوء ما تقدم يتوقع الباحثان وجود تأثير غير مباشر لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري بتوسيط القدرات الديناميكية في البنوك موضع التطبيق.

٢ / مشكلة البحث

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بريادة الأعمال، والقيادة الريادية، والابتكار التنظيمي، يتضح أن هناك أدلة نظرية وتطبيقية على "وجود فجوة بحثية متمثلة في الاهتمام المحدود بتناول القيادة الريادية متعددة الأبعاد وأثرها على تعزيز الأداء الابتكاري التنظيمي، بالإضافة إلى أن الآليات التفسيرية لتأثيرها غير المباشر على الابتكار التنظيمي لمنظمات القطاع المصرفي غير مكتشفة من الناحية التطبيقية في اقتصاديات الدول النامية مثل: مصر، وبخاصةً من منظور القدرات الديناميكية للمنظمات، مما يُمثل فجوة بحثية تستدعي معالجة علمية تطبيقية".

وبالتالي يحاول هذا البحث معالجة الفجوة البحثية المشار إليها، وتقديم إطار شامل لعلاقة القيادة الريادية متعددة الأبعاد (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار، وبناء الالتزام، وتحديد الثقل) والأداء الابتكاري، من خلال تضمين القدرات الديناميكية كوسيط يُمكن أن يعمل على إتمام هذه العلاقة ورسم صورة كاملة لها بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

وبناءً على ما تقدم، يُمكن بلورة مشكلة البحث من خلال صياغة التساؤلات التالية:

- (١) ما هي أهم أبعاد القيادة الريادية في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟
- (٢) هل هناك تأثير مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟

- (٣) هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الريادية على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟
- (٤) هل هناك تأثير للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟
- (٥) هل هناك تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟

٣/ أهداف البحث

من أجل معالجة مشكلة البحث الحالية تتمثل الغاية من هذا البحث في تقديم مساهمة علمية تطبيقية في نظرية القيادة الريادية في أدبيات القيادة بصفة عامة، وذلك من خلال تقديم إطار مقترح مبني على مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي Social learning theory (SLT) ورؤية القدرات الديناميكية Dynamic Capability View للمنظمة ونظرية التوافق الاستراتيجي Strategic Fit Theory، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى "اختبار أثر ممارسات القيادة الريادية (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار، وبناء الالتزام، وتحديد الثقل) على تحسين الأداء الابتكاري التنظيمي لبنك مصر موضوع البحث من خلال تعزيز القدرات الديناميكية التي يُمكن أن يكون لها دور وسيط تفسيري في هذه العلاقات التأثيرية".

ويُمكن تلخيص أهداف البحث الفرعية فيما يلي:

- (١) قياس أهم أبعاد القيادة الريادية في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؟
- (٢) قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
- (٣) قياس تأثير أبعاد القيادة الريادية على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

(٤) قياس تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

(٥) اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابتكاري من خلال توسيط القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

٤/ فروض البحث

يُمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

➤ الفرض الرئيسي الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات

القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة الفروض الفرعية التالية:

• الفرض الفرعي الأول (H1-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

• الفرض الفرعي الثاني (H1-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

• الفرض الفرعي الثالث (H1-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

• الفرض الفرعي الرابع (H1-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

• الفرض الفرعي الخامس (H1-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

➤ الفرض الرئيسي الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات

القيادة الريادية على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول (H2-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الثاني (H2-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الثالث (H2-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الرابع (H2-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الخامس (H2-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الرئيسي الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الرئيس الرابع (H4): يوجد تأثير غير مباشر لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
- وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول (H4-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الثاني (H4-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

- الفرض الفرعي الثالث (H4-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - الفرض الفرعي الرابع (H4-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
 - ١/ الفرض الفرعي الخامس (H4-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
- ٥/ أهمية البحث
- ١/٥ الأهمية العلمية
- (١) يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن مفهوم القيادة الريادية متعددة الأبعاد (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار، وبناء الالتزام، وتحديد الثقل)، ومن ثمَّ إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول قياسها وتطوير النماذج المفاهيمية بدلاً من الصياغة الشائعة لها كمفهوم أحادي البعد ذات البنود الثمانية الانعكاسية في مقياس ENTRELEAD (Renko et al., 2015).
 - (٢) مساعدة الباحثين في اقتراح وتطوير نماذج القيادة الريادية من خلال تناول إطار مفاهيمي مبني على مبادئ نظريتي التعلم الاجتماعي والتوافق الاستراتيجي للجمع بين القيادة الريادية والقدرات الديناميكية، وفحص تأثيرهما على تحسين الأداء الابتكاري، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية.
 - (٣) يُضيف البحث الحالي بعداً جديداً لتأثير القيادة الريادية على نواتج الأعمال الاستراتيجية، من خلال تضمين القدرات الديناميكية كآلية تنظيمية وسيطة للكشف عن "الكيفية" التي عليها العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري التنظيمي.

٢/٥ الأهمية العملية

(١) يستمد البحث الحالي أهميته من واقع قطاع البنوك التجارية عموماً، وبنك مصر خصوصاً، والذي يعمل في بيئة أعمال كثيفة المنافسة وديناميكية التغيير، وبالتالي إمداد القادة والمديرين في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة بمعرفة علمية تطبيقية عن الممارسات والتوجهات الريادية التي يُمكن من خلالها تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للابداع والابتكار، يستطيع في ظلها البنك تعزيز تنافسيته وكسب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تتبع الفرص الريادية واستغلالها.

(٢) مساعدة القادة في بنك مصر على حشد الموارد البشرية لديهم وتوجيه جهودها توجيهاً صحيحاً من خلال برنامج عمل داعم للابتكار والابداع، مما يكون له مردود ايجابي على تحقيق النواتج الايجابية الاتجاهية والسلوكية للأفراد المرؤوسين، وذلك من خلال اكسابهم مهارات وقدرات ومعارف تُمكنهم من تحديد واستغلال الفرص وتفادي عدم التأكد وبناء قوة عمل ملتزمة تنظيمياً وريادياً من أجل تطوير مسار مهني ناجح لهم.

(٣) إرشاد قادة البنوك التجارية المصرية نحو رؤية القدرات الديناميكية المعززة للابتكار التنظيمي، والتي تنطوي على تعلم المعارف والمهارات الجديدة لتلبية متطلبات العمل المصرفي بشكل سريع، والعمل بشكل استباقي في تطبيق أفضل الممارسات المصرفية، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المصرفي.

٦/ منهجية البحث

١/٦ الأطار المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي ومدخل السلوكيات والأدوار للقيادة الريادية، والتي تفترض أن الموظفين يتعلمون من تجاربهم ومراقبة سلوكيات قادتهم في سياق التفاعلات الاجتماعية، ويدمجون هذه السلوكيات المكتسبة ومكونات المعلومات في تفكيرهم وتصرفاتهم في موقف معين. وبالتالي فإنه من المتوقع أن العمل مع القادة الرياديين سيسهل تطوير وتعزيز المهارات

الابداعية والابتكارية للموظفين، وبالتالي دعم الابتكار التنظيمي ككل (Cai et al., 2019; Mehmood et al., 2021).

ومن زاوية أخرى، تقوم نظرية التوافق الاستراتيجي *strategic fit theory* على مبدأ التوافق بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية التنافسية التي تعمل فيها. وتقوم النظرية على أن الإستراتيجية التنظيمية الجيدة تناسب البيئة الخارجية ومرنة بما يكفي لمواجهة عدم التأكد البيئي لتحقيق ميزة تنافسية (Agyapong et al., 2020). ودعمت الأدلة التطبيقية نظرية التوافق الاستراتيجية والعلاقة بين التوافق الاستراتيجي والأداء التنظيمي المتميز وخلصت إلى أن أداء المنظمة يعتمد على بيئتها الخارجية (أحمد، 2023؛ Akomea et al., 2022).

ووفقاً لنظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2016; Teece et al., 1997)، تستخدم القيادة العليا وصانعو السياسة في المستوى الأعلى القدرات والموارد التنظيمية لإعادة التصميم الاستباقي لكفاءات وقدرات المنظمة لاستشعار وتحديد الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال إنشاء وتجديد وتعديل ودمج وإعادة تهيئة مزيج مواردها في بيئة سريعة التغير لتحقيق العوائد العالية وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية طويلة الأجل (Drago et al., 2023; Yang & Gan, 2021).

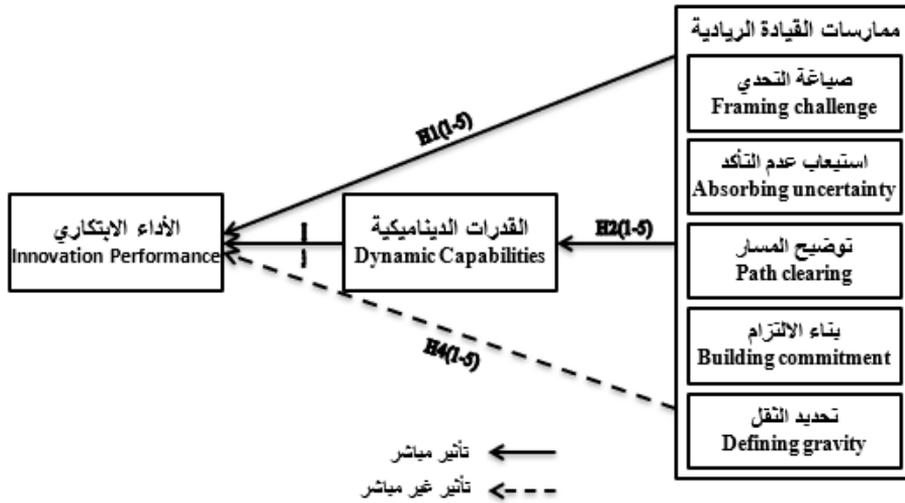
وبناءً على ذلك، يستفيد البحث الحالي من مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والتوافق الاستراتيجي والقدرات الديناميكية لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، مع مراعاة قدرتها على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وكذلك سرعة الاستجابة مع التغيرات الديناميكية والتوافق الاستراتيجي مع بيئتها الخارجية، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز أدائها الابتكاري التنظيمي وكسب ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي.

وبناءً على ما تقدم، يجمع الإطار المقترح للبحث الحالي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة الريادية (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار، وبناء الالتزام، وتحديد الثقل)، والمتغير التابع الذي يتمثل في الأداء الابتكاري،

والقدرات الديناميكية التي تمثل المتغير الوسيط Mediator في علاقة القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

ويوضح الشكل (١) التالي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة في نموذج مقترح بالاعتماد على أبرز الدراسات ذات الصلة (Hensellek et al., 2023; (Mohammed et al., 2022; Nguyen et al., 2021; Paudel, 2019; Yu et al., 2020

شكل (١) نموذج البحث المقترح



المصدر: من إعداد الباحثين

٢/٦ مقاييس وأدوات البحث

لقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيط والتابعة، واستخراج بنود القياس المختبرة جيداً ذات الصدق والثبات العاليين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح هذه المتغيرات بشكل مختصر كالتالي:

جدول (١) متغيرات البحث وبنود وأدوات ومصادر قياسها

أداة القياس	المصدر	بنود القياس	التعريف	المتغيرات والأبعاد
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين:	Bagheri & Harrison, 2020 Gupta et al., 2004 Huang et al., 2014 Kim et al., 2017 Mehmood et al., 2020	٢٥ عبارة موزعة بالتساوي	وتُعرف بأنها نوع من القيادة التي تخلق سيناريوهات ذات رؤية تُستخدم لتجميع وحشد فريق داعم من الأفراد الذين لديهم التزام باكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة الاستراتيجية.	<u>المتغيرات المستقلة</u> القيادة الريادية وتشمل:
(١) غير موافق إطلاقاً (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق جداً	Mehmood et al., 2021 Xiu et al, 2017 Yu et al., 2020	٥ عبارات	ويُعرف بقدرات القادة الرياديين على وضع إطار للتحدي وتحديد أهداف ومعايير متماسكة لأداء الأفراد والمنظمة باستخدام معرفتهم ورؤيتهم الاستثنائية التي تستحق المثابرة.	(١) صياغة التحدي
		٥ عبارات	ويُشير إلى قدرة القادة على صياغة وتطوير رؤية للحالة المستقبلية للمنظمة وتحمل المسؤولية بشأنها، وبناء ثقة التابعين والإيمان بقدراتهم على تحقيق الرؤى المستقبلية وتمكينهم من التصرف لتحقيق الرؤية في ظل ظروف عدم التأكد.	(٢) استيعاب عدم التأكد
		٥ عبارات	ويُقصد به قدرة القادة على التفاوض في البيئات الداخلية والخارجية، وتوقع المقاومة المحتملة وحلها وإظهار الثقة، والحصول على الدعم والتأييد من أصحاب المصلحة الرئيسيين لوجهة نظرهم، وإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة.	(٣) توضيح المسار
		٥ عبارات	ويُشير إلى قدرة القادة على بناء فرق عمل ملتزمة وتطوير أهداف مشتركة، واستثارة وتحفيز التابعين على بذل كل جهودهم لتحقيق	(٤) بناء الالتزام

			الأهداف التنظيمية، وإظهار ونقل المشاعر والعواطف الإيجابية القوية في العمل، والسعي نحو التحسينات المستمرة في الأداء الفردي والتنظيمي.	
		٥ عبارات	وتعني بالأدوار الريادية في خلق التكامل والتماسك التنظيمي من خلال تطوير فهم مشترك والتوافق في الأهداف، وإلهام التابعين لاستخدام قدراتهم الفكرية وخلق أفكار مبتكرة، وإظهار الثقة وصنع قرارات حازمة وسريعة.	٥) تحديد الثقل
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: - (١) غير موافق إطلاقاً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق جداً	Jantunen et al., 2005 Li & Liu, 2012 Monteiro et al., 2017 Zhou et al., 2019	٥ عبارات	وتُعرف بقدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تهيئة مواردها والكفاءات الداخلية والخارجية استجابة للبيئة سريعة التغير وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.	<u>المتغير الوسيط</u> القدرات الديناميكية
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: - (١) غير موافق إطلاقاً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق جداً	Al-Khatib et al., 2021 Crossan&Apaydin, 2010 Di Stefano et al., 2014 Hung & Chou, 2013 Li et al., 2019 Yu et al., 2020	٥ عبارات	وهو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي. ويُشير إلى التنفيذ الناجح لأفكار الموظفين والمعلومات الخارجية والتقنيات الجديدة، فضلاً عن القدرة على التجديد وتطوير العمليات الداخلية باستمرار".	<u>المتغير التابع</u> الأداء الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة

٣/٦ تصميم البحث

يناسب موضوع وهدف البحث الحالي تصميم البحث الاستنتاجي الوصفي Deductive Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع فروع بنك مصر موضوع البحث، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (ممارسات القيادة الريادية) والوسيط (القدرات الديناميكية) والتابعة (الأداء الابتكاري)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (Byrne, 2010; Hair et al., 2009; Saunders et al., 2010).

٣/٦ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة البالغ عددها (٢٢٠) فرعاً يعمل بها (٦٤١٥) موظفاً، من أصل (٨٢٤) فرعاً للبنك في جميع محافظات مصر يعمل بها (٢١٣٨٦) موظفاً. وبالتالي تستحوذ فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة على حوالي (٢٧٪) من إجمالي فروع بنك مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (بنك مصر، ٢٠٢٣).

هذا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع الموظفين بفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (٦٤١٥) موظفاً، موزعة حسب المستوى الإداري (علياً-وسطى-مباشرة) بمساعدة إدارة الموارد البشرية في فروع البنك بمحافظة القاهرة. وتُعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل مفردات المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (الأزهري، ٢٠١٠؛ أحمد، ٢٠٢٣).

ومما سبق يبلغ إجمالي عدد العاملين بالبنوك موضع التطبيق (٦٤١٥) مفردة، واعتمادا على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (بازرعة، ١٩٩٥) تم تحديد حجم العينة عند مجتمع بحث ما بين (٥٠٠٠) مفردة و (٧٠٠٠) مفردة، ومعامل ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪، مع الافتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة ٥٠٪، حيث كان حجم العينة (٣٥٧) مفردة عند مجتمع (٥٠٠٠) مفردة، أما عند مجتمع (٧٠٠٠) مفردة فكان حجم العينة (٣٦٥) مفردة، وبحساب متوسط حجم العينة بين المجتمعين تم التوصل إلى حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث الحالي عند (٣٦١) مفردة (٣٦٥+٣٥٧)/٢، وتم زيادتها إلى (٣٨٤) مفردة لزيادة ضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث.

٤/٦ حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- (١) تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على فروع البنك الأضخم على الإطلاق من حيث الفروع والأصول في قطاع البنوك التجارية المصرية، والذي وصل مركزه المالي إلى حوالي (٢) تريليون جنيه، بالإضافة إلى حصده للعديد من الجوائز المحلية والعالمية في مجال إدارة النقد والسيولة من مجلة جلوبال فاينانس "Global Finance"، وجائزة أفضل بنك لإدارة صناديق أسواق النقد والاستثمارات قصيرة الأجل في منطقة الشرق الأوسط (بنك مصر، ٢٠٢٣).
- (٢) وفقا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في التطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة فقط وإدارات المركز الرئيسي، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
- (٣) اقتصرت عملية جمع البيانات على الموظفين بشكل فردي وليس من خلال المقابلات الجماعية، كما تم مراعاة نسب الموظفين في كل مستوى إداري ينتمي إليه الموظف بمساعدة إدارة الموارد البشرية في كل فرع من فروع البنك.

٧/ الدراسة الميدانية

١/٧ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمد الباحثان في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي اشتملت على مقاييس المتغيرات: المستقلة والتابعة والوسيط، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة ولقد تم الاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية الابداعية، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٨٤ مفردة) من موظفي فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣٠٠) قائمة مما تم توزيعها على فروع البنك. ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٢٥ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٧٥) قائمة جيدة بمعدل استجابة حوالي (٧٢٪)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كمياً. وذلك كما يُبينه الجدول (٢):

جدول (٢) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

البنوك	حجم العينة المناسب	القوائم المستلمة	القوائم المستبعدة	القوائم الصالحة
العدد	384	300	25	275
النسبة	100%	78%	6%	72%
معدل الاستجابة				72%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

٢/٧ اختبار صدق وثبات القياس

قام الباحثان باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran, 2003).

وبناءً عليه، استُخدمت الباحثة أسلوب ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣).

وذلك على النحو الموضح بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (القيادة الريادية)	25	.915	.957
(١) صياغة التحدي	5	.792	.890
(٢) استيعاب عدم التأكد	5	.739	.860
(٣) توضيح المسار	5	.835	.914
(٤) بناء الالتزام	5	.834	.913
(٥) تحديد الثقل	5	.850	.922
المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية)	5	.798	.893
المتغير التابع (الأداء الابتكاري)	5	.767	.876

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول (٣) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقاييس تجاوزت حد القبول العام (٠,٧٠)، مما يشير إلى زيادة مستويات صدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد عليه لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة (Hair, 2010؛ إدريس، ٢٠١٢). ووفقاً لما هو مبين بالنتائج، تراوحت قيم معاملات الثبات بين أقل قيمة مقدرة بنحو (٠,٧٣٩) بالنسبة للبعد الثاني استيعاب عدم التأكد من أبعاد القيادة الريادية، وأعلى قيمة (٠,٨٥٠) الخاصة بتحديد الثقل والذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً على الإطلاق بين جميع متغيرات البحث، كما بلغت معاملات الصدق لهذين المتغيرين (٠,٨٦٠) و(٠,٩٢٢) لكل منهما على التوالي.

ولقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل القيادة الريادية ككل (٠,٩١٥) ومعامل الصدق للدرجة الكلية له (٠,٩٥٧). وفي حين بلغ مستوى الثبات للدرجة الكلية للمتغير الوسيط القدرات الديناميكية (٠,٧٩٨) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بـ (٠,٨٩٣). وبلغت قيمة معامل الثبات الداخلي للمتغير التابع الأداء الابتكاري (٠,٧٦٧) ومستوى الصدق له (٠,٨٧٦) مما يشير إلى مزيد من صدق وثبات الاتساق الداخلي

الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في الاعتماد على نتائج اختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث على النحو المبين بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Variance if Item Deleted	ارتباط البند- بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية
القيادة الريادية						.915
صياغة التحدي	CHL1	93.4800	182.083	.534	.912	
	CHL2	93.4691	185.097	.477	.913	
	CHL3	93.4436	185.627	.471	.913	
	CHL4	93.3891	183.290	.535	.912	
	CHL5	93.4073	185.658	.448	.914	
استيعاب عدم التأكد	UNC1	93.1745	189.305	.409	.914	
	UNC2	93.3236	191.599	.319	.915	
	UNC3	93.3527	189.207	.388	.915	
	UNC4	93.4000	186.044	.533	.912	
	UNC5	93.4327	181.137	.664	.910	
توضيح المسار	PAT1	93.4291	180.545	.656	.910	
	PAT2	93.2618	181.260	.720	.909	
	PAT3	93.4255	186.129	.597	.911	
	PAT4	93.3164	180.750	.645	.910	
	PAT5	93.3164	184.509	.577	.911	
بناء الالتزام	COM1	93.1455	186.548	.574	.912	
	COM2	93.1818	189.157	.460	.913	
	COM3	93.1455	187.942	.525	.912	
	COM4	93.2145	186.257	.532	.912	

	.915	.316	193.131	93.0873	COM5	تحديد الثقل
	.913	.521	191.262	92.9709	GRV1	
	.913	.485	191.137	92.9564	GRV2	
	.910	.641	185.489	93.3018	GRV3	
	.911	.614	183.231	93.3345	GRV4	
	.911	.616	185.706	93.3164	GRV5	
.798	.767	.554	7.996	16.1709	CAP1	القدرات الديناميكية
	.751	.612	8.353	16.0909	CAP2	
	.766	.556	8.309	16.0727	CAP3	
	.756	.592	7.598	16.0873	CAP4	
	.755	.591	7.949	16.0145	CAP5	
.767	.716	.561	7.854	15.4436	INN1	الأداء الابتكاري
	.679	.679	8.022	15.4509	INN2	
	.726	.532	8.441	15.4873	INN3	
	.767	.401	8.825	15.4545	INN4	
	.725	.534	8.286	15.5309	INN5	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

ويلاحظ من نتائج التحليل بالجدول (٤) التالي أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

٣/٧ التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم الموظفين في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول

(٥) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (٥) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٧٥)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
51%	140	ذكور	النوع
49	135	إناث	
5.8	16	أقل من ٣٠ سنة	العمر
20.4	56	٣٠-٤٠	
50.2	138	٤١-٥٠	
23.6	65	أكبر من ٥٠	التعليم
66.9	184	شهادة جامعية	
29.1	80	ماجستير	
4.0	11	دكتوراه	المستوى الوظيفي
28.4	78	إدارة مباشرة	
35.3	97	إدارة وسطى	
36.4	100	إدارة عليا	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول (٥) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بفروع بنك مصر موضوع التطبيق، مشيراً إلى التقارب النسبي بين نسبي الذكور والإناث في الدراسة التي بلغت (٥١٪) و(٤٩) لكل منهما على التوالي، بما يشير إلى درجة عالية من التنوع الجنسي في عينة البحث، ويلتزم طبيعة وواقع قطاع البنوك التجارية في مصر.

وتشير نتائج التحليل أيضاً إلى أن نصف أفراد العينة (٥٠٪) من الموظفين في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة من كبار الشباب ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً، يلهم فئة الموظفين الخبراء من كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً حيث بلغت نسبتهم (٢٣,٦٪) من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يلهم فئة الشباب من الموظفين الذين تقع أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً بنسبة (٢٠٪)، بينما

انخفضت نسبة المشاركين من الموظفين الشباب صغار السن الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) عاماً إلى (٦٪) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء، مما يشير إلى أن أغلب هؤلاء الموظفين (٧٤٪) كانوا من الموظفين الخبراء المتقدمين في العمر (٤١- فوق ٥٠) عاماً.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن ما يزيد عن ثلثي الموظفون المشاركون في الدراسة (٦٧٪) من الحاملين لشهادات جامعية، يلهم نسبة الحاصلين على شهادات ماجستير إلى (٢٩٪) من إجمالي أفراد عينة دراسة. بينما انخفضت بدرجة كبيرة نسبة الموظفين ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادات دكتوراه إلى (٤٪) فقط.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له الموظفون من أفراد العينة، فيلاحظ التقارب النسبي الكبير بين نسبي المشاركين من المستويين الإداريين العليا والوسطى حيث بلغت (٣٦٪) و(٣٥٪) من إجمالي الموظفي بفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، وبلغت نسبة مشاركة الموظفين من الإدارة المباشرة (٢٨٪) من إجمالي المشاركين في الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بفروع بنك مصر موضوع البحث والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (صياغة التحدي، استيعاب عدم التأكد، توضيح المسار، بناء الالتزام، وتحديد الثقل)، والوسيط (القدرات الديناميكية) والتابعة المتمثلة في الأداء الابتكاري للبنك، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على الاستقصاء الموضحة بالجدول (٦) التالي:

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
.56739	3.8871	المستقلة: القيادة الريادية
.85603	3.7404	(١) صياغة التحدي
.70174	3.8415	(٢) استيعاب عدم التأكد
.79022	3.8284	(٣) توضيح المسار
.69053	4.0233	(٤) بناء الالتزام
.66034	4.0022	(٥) تحديد الثقل
.69163	4.2018	الوسيط: القدرات الديناميكية
.69952	3.8684	التابعة: الأداء الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

تُشير نتائج الجدول (٦) إلى أن ترتيب تقييم الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها. وتوضح نتائج التحليل أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بفروع بنك مصر موضوع البحث على زيادة أهمية القدرات الديناميكية في البنك لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية، فهو الأعلى تقيماً حسابياً (٤,٢٠) بين متغيرات البحث وانحراف معياري للإجابات عن المتوسط بنحو (٠,٦٩)، وأبرز ما يشكل ذلك ادراك الموظفين أن البنك يتكيف بشكل كبير مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية، وتمتع أعضاء البنك بالقدرة على تعلم المعارف والمهارات الجديدة لتلبية متطلبات العمل المصرفي بشكل سريع.

وفيما يتعلق بأهمية أبعاد القيادة الريادية في بنك مصر، يتضح أن أبرزها من وجهة نظر الموظفين كل من بناء الالتزام وتحديد الثقل بمستوى متقارب حيث حصل على تقييم متوسط (٤) وانحرافات معيارية (٠,٦٩) و(٠,٦٦) لكل منهما على التوالي، وبخاصة

إدراكهم لسعي قادتهم إلى إظهار مشاعر ايجابية قوية للعمل الجماعي والتواصل الفعال مع المرؤوسين، وقيام القيادة بتجميع الأفراد والموارد التنظيمية في وحدة عمل متماسكة، وتحدد نطاق عمل المنظمة وما يمكن عمله وما لا يمكن عمله.

ويلي ذلك من حيث الأهمية كل من بُعدي استيعاب عدم التأكد وتوضيح المسار للموظفين حيث حصلنا على متوسط حسابي (٣,٨) بانحرافات معيارية (٠,٧٠) و(٠,٧٩) لكل منهما على الترتيب. وبخاصةً اعتقاد الموظفين أن القيادة لديها القدرة على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة، وتسعى إلى توضيح مسار العمل من خلال إظهار القيادة التعاطف والمهارة في العلاقات الشخصية مع المرؤوسين في مكان العمل بالبنك.

وبينما تم تقييم صياغة التحدي كأقل متغيرات البحث تقييماً على الإطلاق بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٣,٧) وبانحراف معياري للاجابات (٠,٨٥). ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى الانخفاض الكبير لإدراك الموظفين بفروع بنك مصر موضع البحث أن القيادة تحدد أهداف البنك مع الوعي الكامل بمعلومات السوق، وانخفاض تقييمهم لوضع القادة معايير عالية لأداء البنك.

كما انخفض نسبياً تقييم موظفي فروع بنك مصر موضع البحث للأداء الابتكاري لبنكهم بمتوسط حسابي (٣,٨٦) عند انحراف معياري مقدر بـ (٠,٦٩)، حيث يرى موظفو البنوك موضع البحث موضع الدراسة أن البنك يستغل الأفكار الابداعية والابتكارات الجديدة للموظفين ويقدم لهم الدعم والتشجيع المستمر، كما أن لديهم اعتقاد راسخ بأن البنك لديه قدرة وسرعة في إطلاق منتجات/خدمات مصرفية جديدة.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين موظفي فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث.

٤/٧ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول التحليل الاستنتاجي للبحث مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث الرئيسية، والتطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بشقيه القياسي والهيكلية، والذي يعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (احمد، ٢٠٢٣؛ بدوي، ٢٠١٣). وفيما يلي تفسير وتطبيق للثلاث محاور الفرعية التي يشتمل عليها التحليل:

١/٤/٧ اختبار العلاقات الارتباطية

يشمل هذا الاختبار مصفوفة الارتباط البسيط Pearson Correlation Coefficients بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة تمهيداً لفحص العلاقات التأثيرية السببية بينها على النحو الموضح بالجدول (٧) التالي:

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	صياغة التحدي	استيعاب عدم التأكد	توضيح المسار	بناء الالتزام	تحديد الثقل	القدرات الديناميكية
صياغة التحدي	1					
استيعاب عدم التأكد	.437**	1				
توضيح المسار	.518**	.661**	1			
بناء الالتزام	.429**	.232**	.512**	1		
تحديد الثقل	.390**	.521**	.650**	.475**	1	
القدرات الديناميكية	.547**	.528**	.626**	.498**	.582**	1
الأداء الابتكاري	.634**	.513**	.669**	.577**	.580**	.723**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية ** دال عند مستوى معنوية

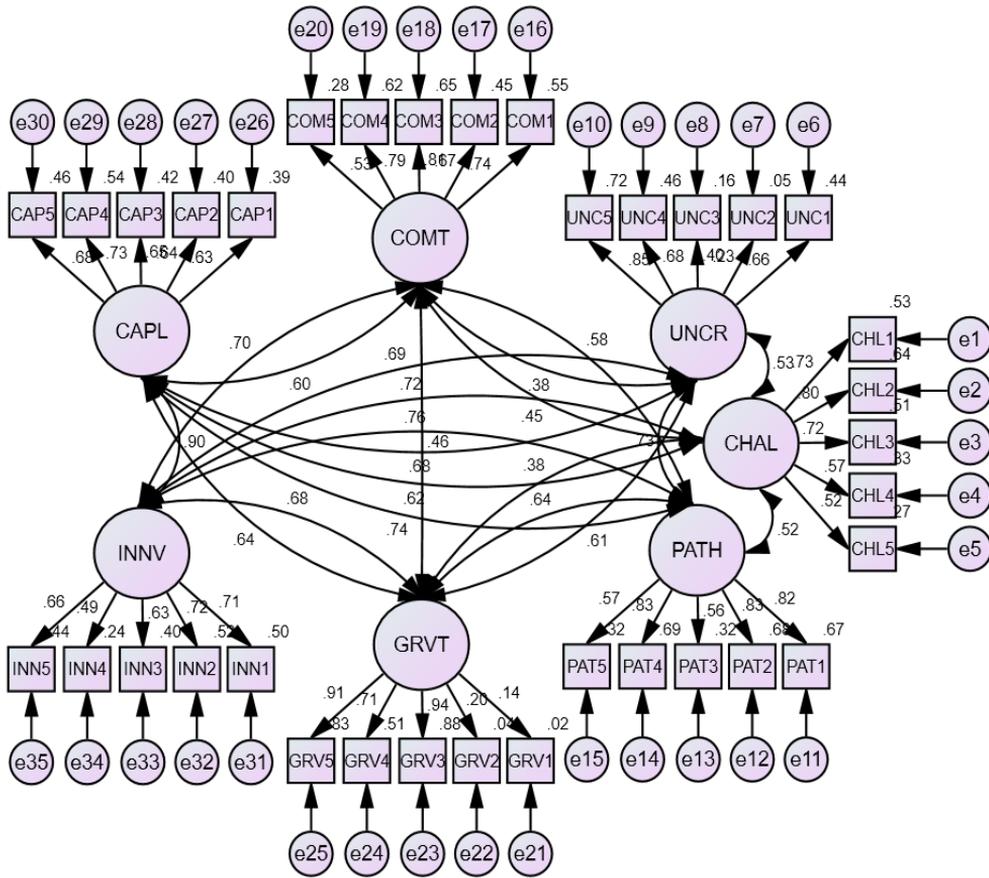
(٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (٧) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد القيادة الريادية والقدرات الديناميكية والأداء الابتكاري لفروع بنك مصر موضع البحث،

وكانت العلاقة الأقوى على الإطلاق بين القدرات الديناميكية للبنك والأداء الابتكاري بمعامل ارتباط (٠,٧٢٣)، وفي حين أن توضيح المسار أعلى وأقوى أبعاد القيادة الريادية ارتباطاً بالأداء الابتكاري لبنك مصر عند مستوى ارتباط (٠,٦٦٩) يليه بُعد صياغة التحدي ارتباطاً بالأداء الابتكاري بمعامل ارتباط (٠,٦٣٤)، كما تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ايجابية قوية بين جميع أبعاد القيادة الريادية والمتغير الوسيط القدرات الديناميكية، حيث كان توضيح المسار هو أعلاها ارتباطاً بالقدرات الديناميكية بمعامل (٠,٦٢٦)، يليه بُعد تحديد الثقل بمعامل ارتباط بالقدرات الديناميكية بلغ (٠,٥٨٢). كما أوضحت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد القيادة الريادية لكن لم تتجاوز معاملات الارتباط (٠,٨) بين بعضها البعض مما يثبت استقلالية الأبعاد الفرعية للقيادة الريادية وعدم وجود تعددية خطية بينها Multicollinearity، وكان معامل الارتباط بين استيعاب عدم التأكد وبناء الالتزام (٠,٢٣٢) هو أقل معاملات الارتباط بين متغيرات البحث على الإطلاق. وجميع هذه العلاقات الارتباطية الايجابية دالة عند مستويات معنوية** (٠,٠١) وهو أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقات ايجابية قوية وذات دلالة احصائية بين جميع المتغيرات.

٢/٤/٧ نموذج القياس (التأكيدي) (CFA) Measurement model

تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز صياغة التحدي (CHAL)، واستيعاب عدم التأكد تم ترميزه بـ (UNCR)، وتوضيح المسار (PATH)، وبناء الالتزام (COMT)، وتحديد الثقل (GRVT). وتم ترميز المتغير الوسيط القدرات الديناميكية (CAPL) وبنود الأداء الابتكاري (INNV)، مع ترميز جميع بنود قياس تلك المتغيرات بتلك الحروف والأرقام من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي على النحو الذي سبق بيانه. ووفقاً لذلك، يوضح الشكل (٢) التالي نموذج القياس التأكيدي:



شكل (٢) نموذج تحليل العامل التأكيدى CFA

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

وتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (٨) التالي:

جدول (٨) نتائج تحليل العامل التأكيدي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
			.728	1.000	CHAL	--->	CHL1
***	11.758	.087	.798	1.023	CHAL	--->	CHL2
***	10.739	.084	.716	.898	CHAL	--->	CHL3
***	8.661	.085	.572	.736	CHAL	--->	CHL4
***	7.885	.086	.520	.679	CHAL		CHL5
			.664	1.000	UNCR	--->	UNC1
***	3.454	.087	.228	.302	UNCR	--->	UNC2
***	5.991	.107	.404	.642	UNCR	--->	UNC3
***	9.519	.108	.679	1.028	UNCR	--->	UNC4
***	10.999	.127	.847	1.392	UNCR	--->	UNC5
***	9.669	.164	.818	1.583	PATH	--->	PAT1
***	9.728	.146	.827	1.422	PATH	--->	PAT2
***	7.591	.114	.563	.867	PATH	--->	PAT3
***	9.748	.166	.830	1.615	PATH	--->	PAT4
			.569	1.000	PATH	--->	PAT5
			.743	1.000	COMT	--->	COM1
***	10.522	.086	.669	.906	COMT	--->	COM2
***	12.656	.084	.808	1.067	COMT	--->	COM3
***	12.363	.094	.787	1.156	COMT		COM4
***	8.328	.082	.533	.680	COMT		COM5
***	2.286	.059	.142	.134	GRVT	--->	GRV1
***	3.299	.051	.203	.168	GRVT	--->	GRV2

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
***	23.305	.043	.938	1.007	GRVT	--->	GRV3
***	14.486	.063	.711	.906	GRVT	--->	GRV4
			.912	1.000	GRVT	--->	GRV5
			.628	1.000	CAPL	--->	CAP1
***	8.768	.099	.636	.866	CAPL	--->	CAP2
***	8.873	.107	.646	.948	CAPL	--->	CAP3
***	9.752	.126	.732	1.227	CAPL	--->	CAP4
***	9.216	.114	.678	1.049	CAPL	--->	CAP5
***	10.345	.111	.708	1.144	INNV	--->	INN1
***	10.502	.094	.721	.991	INNV	--->	INN2
***	9.341	.098	.630	.915	INNV	--->	INN3
***	7.362	.102	.485	.754	INNV	--->	INN4
			.664	1.000	INNV	--->	INN5

*القيمة 1.000 لبدا الحل (مفترضة في برنامج التحليل) *** دال عند مستوى معنوية

أقل من (٠,٠٠١)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (٨) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بقيم عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسة ولا يمكن حذف أي منها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول جميع العلاقات بين العوامل وبنود قياسها الظاهرة.

ونخلص من ذلك إلى أن النموذج المفترض (النموذج النظري) يتوافق بدرجة عالية مع البيانات (النموذج الواقعي)، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات

العينة، وأن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية (النموذج الهيكلي) من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل الحالي	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، ٢٠١٣ Byrne, 2010	٥-٣ الأفضل ≥ 3	٤,٦٥٥	كأ المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016	(/١٠٠ - ٠) الأفضل ≤ 90	٠,٨٠٤	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، ٢٠١٣	(/١٠٠ - ٠) والأفضل ≤ 90	٠,٨٧٨	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	(/١٠٠ - ٠) الأفضل ≤ 90	٠,٨٥٧	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Kline, 2016 Awang, 2013	(/١٠٠ - ٠) والأفضل ≤ 90	٠,٨٧٨	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	٠,٠٥ \geq (٠,١٠ - ٠,٠٥) مقبول	٠,٠٥٠	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	٠,٠٨ \geq (٠,١٠ - ٠,٠٥) مقبول	٠,٠٧١	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

وفي ضوء نتائج الجدول (٩) السابق يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على أن جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي تقع في الحدود المقبولة للنموذج في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى الصدق والثبات والدقة اللازمة للإنتقال إلى الخطوة التالية النمذجة الهيكلية.

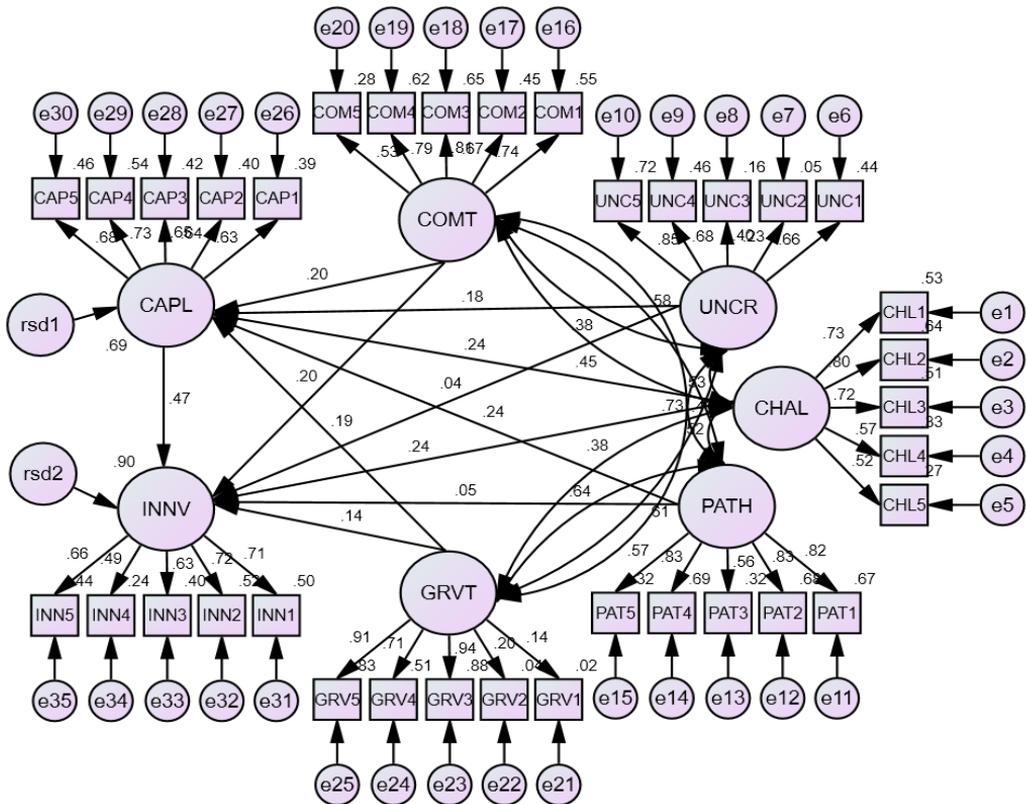
٣/٤/٧ النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Constructs)، أي أنه يُفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (ممارسات القيادة الريادية)

والوسيلة والتابعة Endogenous (القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري)، بمعنى

تحليل المسارات المفترضة في نموذج الدراسة. وذلك على النحو الموضح في الشكل (٣):

شكل (٣) النموذج الهيكلي للبحث



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال النموذج السابق يتضح أن هناك أحد عشر مساراً Paths بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة في نموذج البحث المقترح، وهو ما يوضحه الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠) نتائج التحليل الهيكلي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	مسارات الانحدار		
***	3.499	.049	.236	.171	INNV	<---	CHAL
.642	.464	.085	.040	.040	INNV	<---	UNCR
.542	.609	.102	.055	.062	INNV	<---	PATH
.003	3.000	.065	.197	.194	INNV	<---	COMT
.026	2.231	.052	.142	.115	INNV	<---	GRVT
***	3.317	.049	.239	.163	CAPL	<---	CHAL
.068	1.825	.093	.180	.169	CAPL	<---	UNCR
.020	2.320	.112	.244	.259	CAPL	<---	PATH
.007	2.693	.067	.195	.180	CAPL	<---	COMT
.007	2.696	.055	.194	.148	CAPL	<---	GRVT
***	4.216	.120	.475	.506	INNV	<---	CAPL

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية *** دال عند مستوى

معنوية أقل من (٠,٠٠١)

ويتضح من نتائج الجدول (١٠) أن هناك مسارات معنوية بين بعض متغيرات الدراسة وأخرى غير معنوية؛ وتتمثل المسارات المعنوية (أقل من ٠,٠٥) على الترتيب من حيث قوة التأثير على المتغير التابع في المسارات الأول والرابع والخامس لمعاملات التأثير المعيارية لكل من صياغة التحدي (٠,٢٤) وبناء الالتزام (٠,٢٠) وتحديد الثقل (٠,١٤) على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، وبالتالي قبول صحة الفروض

الفرعية التالية (H1-1) و(H1-4) و(H1-5)، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الرئيسي الأول (H1) جزئياً القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيسي الأول لما توضحه نتائج التحليل أن المسارين الثاني والثالث غير معنويين إحصائياً وذلك في إشارة إلى عدم وجود تأثير مباشر لكل من استيعاب عدم التأكد وتوضيح المسار على الأداء الابتكاري لبنك مصر، حيث بلغت معاملات تأثيرهما (٠,٠٤) و(٠,٠٥) لكل منهما على التوالي عند مستويات معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يشير إلى رفض صحة الفرضين الفرعيين (H1-2) و(H1-3) بدرجة ثقة أعلى من (٩٥٪).

كما يتضح أيضاً من نتائج التحليل أن المسارات من السادس إلى العاشر - فيما عدا السابع - ذات دلالة احصائية أقل من (٠,٠٥) بمعاملات تأثير معيارية لممارسات صياغة التحدي (٠,٢٤) وتوضيح المسار (٠,٢٤) وبناء الالتزام (٠,٢٠) وتحديد الثقل (٠,١٩) على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر موضع البحث. وبالتالي قبول صحة الفروض الفرعية (H2-1)، و(H2-3) و(H2-4) و(H2-5) ومن ثمّ قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني (H2) جزئياً والقائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات القيادة الريادية على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة في القطاع المصرفي المصري؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

وبينما تُظهر نتائج التحليل عدم وجود تأثير معنوي ايجابي للمسار السابع الخاص باستيعاب عدم التأكد على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر في القطاع المصرفي المصري، حيث بلغ معامل تأثيره المعياري (٠,١٨) بمستوي معنوية احصائية (٠,٠٧) أعلى من المفترض (٠,٠٥) مما يدل على رفض صحة الفرض الفرعي (H2-2) بدرجة ثقة أعلى من (٩٥٪).

وفيما يتعلق بالمسار الأخير الحادي عشر لتأثير المتغير الوسيط القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، فإن نتائج التحليل تُشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية أقل من (0.05) لمعامل التأثير المعياري بينهم (0.47). مما يدعم قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث (H3) القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، وذلك عند مستوى ثقة أعلى من 95٪.

ويُمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن العلاقات التأثيرية المباشرة كالتالي:

$$1) CAPL = (.24)CHAL + (.18)UNCR + (.24)PATH + (.20)COMT + (.19)GRVT + rsd1$$

$$2) INNV = (.24)CHAL + (.04)UNCR + (.05)PATH + (.20)COMT + (.14)GRVT + (.47)CAPL + rsd2$$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لبنك مصر من خلال القدرات الديناميكية، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثيرات غير المباشرة باتباع أسلوب Bootstrap. والجدول (11) التالي يُلخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة إلى جانب معامل التحديد لمتغيرات البحث:

جدول (11) التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات البحث	صياغة التحدي	استيعاب عم التاكيد	توضيح المسار	بناء الالتزام	تحديد الثقل	القدرات الديناميكية	معامل التحديد R ²
القدرات الديناميكية	.239	.180	.244	.195	.194	.000	.69
الأداء الابتكاري (مباشر)	.236	.040	.055	.197	.142	.475	.90
الأداء الابتكاري (غير مباشر)	.114	.058	.116	.093	.092	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

وفي ضوء نتائج الجدول (١١) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر لمعظم ممارسات القيادة الريادية- باستثناء استيعاب عدم التأكد- على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر موضع البحث، وكان يُعد توضيح المسار الأعلى تأثيراً معيارياً غير مباشر (٠,١٢) على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة؛ يليه بُعد صياغة التحدي بمعامل تأثير معياري مباشر (٠,١١)، ثم التقارب الكبير بين معاملي التأثير المعياري غير المباشر لكل من بناء الالتزام وتحديد الثقل الذين بلغا (٠,٠٩) مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (H4-1) و(H4-3) و(H4-4) و(H4-5)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع (H4) جزئياً القائل بوجود تأثير ايجابي غير مباشر للقيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة من خلال القدرات الديناميكية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

وبينما أوضحت نتائج التحليل عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر لبُعد استيعاب عدم التأكد على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة من خلال القدرات الديناميكية في القطاع المصرفي المصري، حيث بلغ معامل التأثير المعياري غير المباشر (٠,٠٥)، مما يعني رفض صحة الفرض الفرعي (H4-2) عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

وتُشير نتائج الجدول (١١) أيضاً وفق معاملات التحديد R^2 أن ممارسات القيادة الريادية تفسر (٦٩٪) من القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، كما أن جميعها تفسر إلى جانب القدرات الديناميكية (٩٠٪) من التباين في الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر موضع البحث في القطاع المصرفي المصري، وهذه تُعد نسبة كبيرة للغاية ومقبولة في العلوم الاجتماعية، مما يدعم تحقق أهداف البحث الحالي. والجدول (١٢) التالي يلخص نتائج اختبار فروض البحث على النحو التالي:

جدول (١٢) نتائج اختبار فروض البحث

القرار	الصيغة	فروض البحث
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الرئيسي الأول (H1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H1-1)
رفض صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H1-2)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H1-3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H1-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H1-5)
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الريادية على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الرئيسي الثاني (H2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H2-1)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H2-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H2-3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H2-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على	الفرض الفرعي

القرار	الصيغة	فروض البحث
	القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	(H2-5)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الرئيسي الثالث (H3)
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الريادية على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الرئيسي الرابع (H4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لصياغة التحدي على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H4-1)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لاستيعاب عدم التأكد على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H4-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتوضيح المسار على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H4-3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لبناء الالتزام على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H4-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتحديد الثقل على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة	الفرض الفرعي (H4-5)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية

٨/ مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث

كالتالي:

(١) تدعم نتائج البحث الحالي ما توصل إليه بعض الباحثين (مثل: Al-Sharif et al.,

2023; Aslam & Maitlo, 2019; Ince et al., 2023) فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي

ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية على الأداء الابتكاري في سياقات مختلفة، مما يُشير إلى فعالية ممارسات القيادة الريادية على النواتج الابتكارية للموظفين في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.

(٢) توصلت نتائج البحث إلى أن ممارسات القيادة الريادية تُفسر (٦٩٪) من القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة ، وأن ممارسات توضيح المسار وصياغة التحدي أهم وأعلى ممارسات القيادة الريادية تأثيراً على تعزيز القدرات الديناميكية للبنك في ظل بيئة التغير السريع وكثيفة المنافسة. حيث بلغ معامل التأثير المعياري لكل منهما (٠,٢٤)، يليهما بناء الالتزام بمعامل تأثير معياري (٠,٢٠)، ثم التأثير المعياري لُبعد تحديد الثقل (٠,١٩). ويتطابق ذلك مع نتائج دراسات (Ahmed & Harrison, 2021; Mahringer & Renzl, 2018)

(٣) أوضحت النتائج أيضاً أن صياغة التحدي أهم وأعلى ممارسات القيادة الريادية تأثيراً مباشراً على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، فقلد بلغ معامل التأثير المعياري المباشر له (٠,٢٤)، يليه بناء الالتزام (٠,٢٠) ثم تحديد الثقل (٠,١٤). وتفسر جميع تلك الممارسات النسبة الأكبر (٩٠٪) من التباين في الأداء الابتكاري إلى جانب القدرات الديناميكية بين فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، مما يتفق مع رؤية (Nguyen et al., 2021; Yu et al., 2020).

(٤) كشفت نتائج البحث كذلك عن أن القدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة لها التأثير المعياري الأعلى على الإطلاق من بين متغيرات البحث (٠,٤٧) على الأداء الابتكاري في العمل لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة ، مما يؤكد ما أشارت إليه دراسات (Pundziene et al., 2022; Saunila et al., 2020; Zhou et al., 2019) في أن الاستجابة السريعة للتغير في بيئة العمل وقدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تهيئة مواردها والكفاءات الداخلية والخارجية لتحقيق ميزة تنافسية، من شأنه أن يؤدي إلى قيامهم باستمرار بتوليد وتطبيق أفكار ابداعية مبتكرة، والبحث المستمر

عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية.

(٥) خلصت نتائج التحليل أيضاً إلى عدم وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لاستيعاب عدم التأكد على كل من الأداء الابتكاري والقدرات الديناميكية، بالإضافة إلى عدم معنوية تأثيره غير المباشر على الأداء الابتكاري من خلال القدرات الديناميكية. وبالتالي فإن استيعاب عدم التأكد أقل ممارسات القيادة الريادية أهمية وتأثيراً على النواتج الابتكارية، وهذا يتوافق مع ما خلصت إليه بعض الدراسات ذات الصلة (مثل: Nguyen et al., 2021; Bitencourt et al., 2020) من أن بعض أبعاد التوجه الريادي للقيادة غير مؤثر على الأداء الابتكاري، وعدم وجود دو وسيط للقدرات الديناميكية في بعض علاقاتها.

(٦) وبخلاف نتائج بعض الدراسات (مثل: Iqbal et al., 2017; Fontana & Musa, 2020; Yu et al., 2020) توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر لممارسة توضيح المسار على الأداء الابتكاري في العمل لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة. وربما يتعلق ذلك بضعف إدراكهم لإلهام قادتهم لمشاعر الأمل والشجاعة للمرؤوسين من خلال الطمأنينة والمشورة أو انخفاض توقعهم لتفاوض القيادة بشكل فعال لإزالة العقبات في العمل بالبنك، مما يُظهر ضعف في تأثيره المعياري على الأداء الابتكاري لفروع البنك موضع البحث.

(٧) من أهم المساهمات الجوهرية التي يقدمها البحث الحالي في الأدبيات، إثبات الدور الوسيط الإيجابي للقدرات الديناميكية لفروع بنك مصر بمحافظة القاهرة في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية- باستثناء استيعاب عدم التأكد- والأداء الابتكاري في العمل بالبنك، وأهمها على الإطلاق ممارسة توضيح المسار الذي بلغ تأثيره المعياري غير المباشر (٠,١٢)، يليه صياغة التحدي بمعامل تأثير معياري غير مباشر (٠,١١) على الأداء الابتكاري لفروع بنك مصر موضع البحث من خلال

القدرات الديناميكية؛ مما يدعم نتائج الباحثين (Ali et al., 2023; Hensellek et al., 2021; Nguyen et al., 2021).

٩/ توصيات البحث

١/٩ توصيات لمديري وقادة فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح بالجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المنوطة بها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
فريق الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وإدارة IT. تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل نظم اختيار وتعيين المديرين على أسس امتلاكهم المهارات الريادية لوضع معايير العمل عالية الأداء، ولديهم رؤية لتوقع المستقبل، وتفكير استباقي في الأحداث المحتملة، وتحمل مخاطر العمل وإدارة عدم التأكد البيئي. - وضع خطط وبرامج للتدريب والتنمية المستمرة للقيادة لتحسين ممارساتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من تحديد واستغلال الفرص الناشئة في سوق الخدمات المصرفية محلياً وعالمياً. - توفير نظم فعالة لدعم معلومات ومعرفة القيادة MIS وإطلاعهم المستمر على التطورات التكنولوجية والتغييرات الديناميكية في أساليب وعمليات ومناهج العمل المصرفي القوانين واللوائح المنظمة. - إنشاء وتفعيل نظام للشكاوى والمقترحات لكافة أصحاب المصلحة من العملاء والموظفين والموردين والجهات الأخرى للوقوف على التغييرات في خصائص ومتطلبات واحتياجات كل أصحاب 	<p>١- ينبغي بصفة عامة على قادة ومدراء فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة تطوير أدوارهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من العمل في مواجهة التغيرات السريعة والديناميكية المحلية والعالمية في بيئة العمل المصرفي.</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	المصلحة الداخليين والخارجيين للبنك.	
فريق الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية وقادة فرق العمل.	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتنفيذ برامج للتعليم التنظيمي لتعزيز أنشطة ومهارات وسلوكيات الموظفين الموجهة بالفرص والتفكير خارج الصندوق القائم على المعرفة المكتسبة والمتبادلة بين موظفي البنك. - عقد الندوات والمقابلات على أساس دوري مستمر لمناقشة القضايا والفرص الناشئة في بيئة العمل المصرفي وأساليب وطرق استغلالها، والاستفادة من مقترحات الموظفين وأفكارهم. - استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الأفكار الابداعية والحلول المبتكرة لمعضلات ومشاكل العمل لدى الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة ودعم سلوك الصوت لديهم في قرارات البنك الاستراتيجية. - دعم فرق العمل ذاتية الإدارة وتوفير ترتيبات عمل مرنة من شأنها إتاحة الفرصة للموظفين باختيار الأساليب المناسبة لأداء المهام المصرفية وابتكار أساليب جديدة في مواقف العمل الجديدة التي تتطلب ذلك. 	<p>٢- ضرورة التركيز على فعالية القادة الرياديين في تحديد الفرص الممكنة وإدارة الموارد وإلهام المرؤوسين لاستغلال الفرص لتحقيق الأهداف التنظيمية والتفكير خارج الصندوق وتحفيز أتباعهم، مما قد يؤدي إلى تحفيزهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وتنفيذها بأفضل وسيلة ممكنة، وينعكس ذلك على الأداء الابتكاري الكلي للبنك.</p>
المشرفون الإداريون بالتنسيق مع إدارة العلاقات الخارجية والإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الدعم التنظيمي للجهات الفاعلة في استشعار البيئة الخارجية لتكون قادرة على تقييم مدى ملاءمة إجراءات وعمليات التشغيل والخدمات مع البيئة الخارجية. - دعم وتكامل المعرفة الخارجية من خلال عدة أساليب عملية مثل نماذج التغذية العكسية للعملاء، واستطلاعات السوق، ومشاركة المجتمعات الخارجية وتعزيز المسؤولية المجتمعية للبنك CSR. - بناء وتطوير المرونة الاستراتيجية في 	<p>٣- على قادة فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة مسؤولية بناء وإحداث تكامل للموارد والكفاءات الداخلية المتاحة لديها واستغلال المعلومات الخارجية لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على ممارسات وأدوار القيادة الريادية، حيث اتضح من خلال نتائج</p>

الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والنداء الابتكاري

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>تخصيص وتكامل موارد البنك ومرونة التنسيق بين الأنشطة والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري للبنك في بيئة العمل المصرفي المضطربة.</p> <p>- الاهتمام المتوازن بالقدرات الديناميكية الاستكشافية والاستغلالية للبنك على نحو متوازي عند تطوير منتجات وخدمات بنكية جديدة، وعدم الاهتمام المتزايد بأحدهما على حساب الآخر والذي يمكن أن يقلل من فعالية عملية تطوير المنتج/الخدمة ويؤدي في النهاية إلى ضعف أداء المنتج الجديد.</p>	<p>البحث أن هذه الممارسات والقدرات الريادية مسؤولة عن (٩٠٪) من الأداء الابتكاري للبنك.</p>
إدارة الموارد البشرية وقسم IT تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع الإدارة العليا.	<p>- الاهتمام بنقل وتوصيل ومشاركة قيم ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي بين موظفي البنك في كافة المستويات مثل: قيم الريادة والانفتاح وتحمل المخاطر والتوجه بالتغيير المستمر والمرونة.</p> <p>- إعداد وتنفيذ دورات وورش عمل لتنمية مهارات تحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بالفرص الجديدة في السوق وآليات استغلالها وتطبيقها في ضوء قدرات البنك وكفاءاته المتاحة.</p> <p>- التنسيق والتكامل بين نظام البيانات الضخمة Big Data ونظم معلومات الموارد البشرية HRIS لتوفير قاعدة بيانات كاملة تدعم عملية صنع القرارات المتعلقة بالتعرف على الفرص الريادية واستغلالها بالطريقة التي تدعم تنافسية البنك.</p>	<p>٤- ينبغي إنشاء وتعزيز ثقافة ومناخ العمل الداعم للابتكار والذي يمكن للقادة من خلاله تشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار وأداء عمليات موجهة بالفرص والتي يكون لها آثار إيجابية على نواتج الابتكار التنظيمي ودعم تنافسية البنك في سوق الخدمات المصرفية.</p>
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع R&D وإدارة البحوث والتطوير وإدارة التخطيط وإشراف الإدارة العليا	<p>- صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تنظيمية تنطوي على التغيير التنظيمي الديناميكي المخطط بعناية، وتوصيل أهداف التغيير بوضوح، وإبلاغ الأفراد عن كيفية تأثرهم بالتغيير، وتحديد الأدوار</p>	<p>٥- يجب تحسين ممارسات قيادة التغيير التنظيمي في فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة والذي من شأنه يدعم قدرته على استيعاب عدم التأكد في بيئة</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>والمسؤوليات بوضوح خلال التغيير، والتدريب الكافي المرتبط بالدور أو النظام الجديد، وتبني المنظمة التكنولوجيات الجديدة التي تدعم التغيير.</p> <p>- حشد وتوجيه الموارد البشرية في البنك نحو استغلال موارد المعرفة الضمنية والصريحة المكتسبة لتحقيق الكفاءة في تغيير وتطوير عمليات مصرفية مرنة لاستيعاب كل ما هو جديد في متطلبات ورغبات العملاء وتحديث كفاءاته الداخلية.</p> <p>- عمل أبحاث داخلية وخارجية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة، ليضمن الحفاظ على وضع البنك التنافسي في مواجهة التحديات البيئية الجديدة في سياق الخدمات المصرفية.</p>	<p>التعامل المصرفي، حيث أوضحت النتائج ضعف هذا الجانب لدى القادة والذي قد يكون له آثار سلبية على القدرات التنافسية للبنك في المستقبل.</p>

المصدر: من إعداد الباحثين

٢/٩ توصيات ببحوث مستقبلية

في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية الميدانية تقترح الباحثة عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي والتي أبرزها ما يلي:

- ١- تطوير إطار البحث الحالي وتناول نواتج استراتيجية أخرى مضيئة لقيمة ممارسات القيادة الريادية مثل: فعالية التغيير التنظيمي، والأداء المستدام، والمزايا التنافسية. حيث هناك أدلة نظرية وتطبيقية لعلاقة مثل هذه النواتج التنظيمية بأنماط القيادة المختلفة الأخرى كالقيادة التحويلية والأخلاقية والأصيلة.

- ٢- إجراء بحث مقارنة لأنماط القيادة الأخرى إلى جانب القيادة الريادية ودراسة تأثيراتها على الأداء الإبداعي والابتكاري للمنظمة، مما يساعد في صياغة وتطوير نماذج بحثية لأفضل الأنماط القيادية المؤثرة على النواتج التنظيمية وإثراء أدبيات القيادة.
- ٣- تناول القدرات الديناميكية كهيكل متعدد الأبعاد (يشمل: قدرة الاستشعار، والتكامل، وإعادة الهيكلة) في علاقتها بالقيادة الريادية والابتكار التنظيمي؛ وكذلك التمييز بين نواتج الابتكار التنظيمي (سرعة/كفاءة الابتكار وجودة/فعالية الابتكار) في علاقتها بالقيادة الريادية.
- ٤- اختبار دور متغيرات أخرى وسيطة Mediators في العلاقة بين القيادة الريادية ونواتج الابتكار مثل: رأس المال الفكري أو الاجتماعي، وآليات الابتكار المفتوح open innovation (الداخلية والخارجية) والابداع التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية. وكذا تضمين متغيرات مُعدّلة Moderators في النموذج الحالي مثل: الديناميكية البيئية environmental dynamism، والتوجه الريادي، والكفاءة الذاتية الريادية entrepreneurial self-efficacy.
- ٥- يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني تصميم البحث السببي Causal research واستخدام تصميم طولي Longitudinal design يسمح بمقارنة النتائج عبر الزمن وكثير من الفوائد الأخرى بدلاً من التصميم الوصفي ذات المقطع العرضي الحالي Cross-sectional. كما يمكن للباحثين تبني منهجية بحث مختلطة Mixed method تجمع بين مداخل البحث الكمية quantitative والنوعية qualitative للاستفادة من مزايا كل منهما.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.

الأزهري، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.

احمد (أ)، نجلاء حسن جمعه. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. *مجلة البحوث الإدارية*.

احمد (ب)، نجلاء حسن جمعه. (٢٠٢٣). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* 1-61, 4(1).

بازرعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥.

بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بنك مصر (٢٠٢٣). القوائم المالية المجمعة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٣.

ماجد، زيد صادق (٢٠٢٠)، القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة

العامّة للصناعات البتروكيماوية في محافظة البصرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٢، ٢٩٤، ٢٩١-٣١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdo, S., & Edgar, D. (2021). Facing the challenges of Covid-19 in the Egyptian banking sector: the role of bricoleurs in achieving organizational innovations via learning through improvisation. *Journal of Social Economics Research*, 8(2), 77-95.

Agyapong, A., Zamore, S., & Mensah, H. K. (2020). Strategy and performance: does environmental dynamism matter? *Journal of African Business*, 21(3), 315.

Ahmed, F., & Harrison, C. (2021). Challenges and competencies of entrepreneurial leaders in driving innovation at DIY laboratories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15

Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22.

Akomea, S. Y., Agyapong, A., Ampah, G., & Osei, H. V. (2022). Entrepreneurial orientation, sustainability practices and performance of small and medium enterprises: evidence from an emerging economy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).

Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the

- literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52
- Ali, A., Jiang, X., Ali, A., & Qadeer, A. (2023). A moderated mediation model linking entrepreneurial leadership to green innovation: An upper echelons theory perspective. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 41-57.
- AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. *EuroMed Journal of Business*.
- Awang, Z. (2013) *Structural Equation Modeling using AMOS Graphic*, 2nd Edition, Shah Alam: Universiti Teknologi MARA Publication Centre, UiTM Press
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827.
- CAI, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 203-217.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2016). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance

- in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 10-25.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Drago, H. F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Veiga, C. P., Kaczam, F., Rita, L. P. S., & da Silva, W. V. (2022). Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. *SN Business & Economics*, 3(1), 5.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Fitriati, T. K., Purwana, D., Buchdadi, A. D., & Subagja, I. K. (2020). Entrepreneurial orientation and SME performance: Dynamic capabilities as mediation study on SMEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 74-89
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.

- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521-548.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157, 113544.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100259.

- Iddris, F. (2019). Innovation capability and product innovation performance: The case of low-tech manufacturing firms. *European business review*, 31(5), 646-668.
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Karakose, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation, social capital, and firm performance: The mediating role of innovation performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(1), 32-43.
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173-190.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- Jonathan, O. A. (2015). Corporate entrepreneurship and dynamic capabilities in selected pharmaceutical firms in Nigeria. *International Journal of Management (IJM)*, 6(9).
- Kim, H., & Hur, D. (2022). Feeling torn? The conflicting effects of market and entrepreneurial orientations on manufacturing SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, (ahead-of-print).
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees. *Public service innovations in China*, 151-184.

- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B. (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 61-79.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., & Gilal, F. G. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: intervening role of creative self-efficacy. *Human Systems Management*, 39(3), 367-379.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Mohammed, H. O., Sadq, Z. M., Abdullah, N. N., & Arab, H. R. (2022). Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance from a Futuristic Perspective. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 7(1), 1064-1081.

- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), e07326.
- Oduro, S. (2019). Examining open innovation practices in low-tech SMEs: Insights from an emerging market. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Pan, X., Song, M. L., Zhang, J., & Zhou, G. (2018). Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1729-1746.
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2022). The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 152-177.
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 1-46.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2021). From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations. *Tourism Management*, 84, 104265.
- Sari, R. N., Junita, D., Anugerah, R., & Zenita, R. (2019). Enhancing the performance of village-owned enterprises: The role of transformational leadership and organizational capabilities. *Global J. Bus. Soc. Sci. Review*, 7(4), 224-238.
- Sarsah, S. A., Tian, H., Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4edition Pearson Education Limited, England.*
- Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T., Nasiri, M., & Rantanen, H. (2020). Preceding operational capabilities as antecedents for productivity and innovation performance. *Journal of Business Economics*, 90(4), 537-561.
- Shahnaei, S., & Long, C. S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. *Asian Social Science*, 11(9), 52.

- Sklaveniti, C. (2017). Processes of entrepreneurial leadership: Co-acting creativity and direction in the emergence of new SME ventures. *International Small Business Journal*, 35(2), 197-213.
- Tang, K., Qiu, Y., & Zhou, D. (2020). Does command-and-control regulation promote green innovation performance? Evidence from China's industrial enterprises. *Science of the Total Environment*, 712, 136362.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tlaiss, H. A., & Kauser, S. (2019). Entrepreneurial leadership, patriarchy, gender, and identity in the Arab world: Lebanon in focus. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 517-537.
- Tseng, C., & Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yang, L., & Gan, C. (2021). Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human

resource flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 782-795.

Yu, Y., Zhang, X., Huang, S., Chen, Z., & Chen, Z. (2020). Entrepreneurial leadership and innovation performance in new ventures: Examining the roles of strategic flexibility and environmental turbulence. *Entrepreneurship Research Journal*, 12(4), 629-652.

Wang, Catherine & Ahmad Pervaiz. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International of Management Reviews*. 9(1).

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747

الملاحق

قائمة الاستقصاء

السادة / المشاركون

يقوم الباحثان بإعداد بحث بعنوان :

الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والأداء الابتكاري
دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة

ويهدف البحث التعرف على اثر ممارسات القيادة الريادية (بأبعادها المختلفة: صياغة التحدي، استيعاب عدم التأكد، توضيح المسار، بناء الالتزام، تحديد الثقل) على الأداء الابتكاري ، في ضوء توظيف القدرات الديناميكية في العلاقة بين المتغيرين السابقين، وذلك بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة.
ولتحقيق تلك الأهداف فإننا نتطلع ونقدر مساهمتكم في إتمام البحث وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة، ونود أن نؤكد لسيادتكم بأن الآراء الواردة في القائمة ستكون موضوع سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، علماً بأننا لا نحتاج إلى ذكر الاسم الشخصي أو اسم البنك.

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام

الباحثان

قائمة الاستقصاء

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غمو افق إطلاقاً (١)
المتغيرات المستقلة: ممارسات القيادة الريادية Entrepreneurial leadership practices						
١/ صياغة التحدي Framing challenge						
CHL1	تضع القيادة معايير عالية للأداء بالبنك					
CHL2	تسعى قيادة البنك للتحسين المستمر للأداء المصرفي					
CHL3	تحدد القيادة أهداف المهام وفقاً لقدرة المرؤوسين					
CHL4	تحدد القيادة أهداف البنك مع الوعي الكامل بمعلومات السوق					
CHL5	يضع القادة توقعات الأداء العالي للتطوير التنظيمي					
٢/ استيعاب عدم التأكد Absorbing uncertainty						
UNC1	القيادة لديها القدرة على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة					
UNC2	القيادة العليا لديها رؤية واضحة وتفكير مُسبق للمستقبل					
UNC3	تتحمل القيادة مخاطر العمل لتخفيض عدم التأكد في عمل المرؤوسين					
UNC4	تعزز القيادة بيئة عمل يتم فيها تشجيع المخاطرة وتخفيض الغموض في عملية التغيير التنظيمي					
UNC5	يقوم القادة بالبنك بغرس الثقة في المرؤوسين وإظهارها لهم					
٣/ توضيح المسار Path clearing						
PAT1	تتفاوض القيادة بشكل فعال لإزالة العقبات في					

الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والنداء الابتكاري

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غموافق إطلاقاً (١)
	عمل المرؤوسين					
PAT2	تظهر القيادة التعاطف والمهارة في العلاقات الشخصية مع المرؤوسين					
PAT3	يلهم القادة مشاعر الأمل والشجاعة للمرؤوسين من خلال الطمأنينة والمشورة					
PAT4	تقنع القيادة الآخرين بقبول وجهة نظرهم					
PAT5	تتفاوض القيادة بشكل فعال لإجراء معاملات مع الآخرين بشروط مفضلة					
٤/ بناء الالتزام Building commitment						
COM1	تُظهر القيادة وتضفي مشاعر إيجابية قوية للعمل الجماعي					
COM2	تكتسب القيادة هوية المرؤوسين وتمثلهم مع التغيير التنظيمي					
COM3	تحفز القيادة التزام المرؤوسين بأهداف التطوير التنظيمي					
COM4	تحدد القيادة العليا أولويات المهام اللازمة لنجاح المنظمة					
COM5	هناك تواصل فعال للقيادة مع المرؤوسين					
٥/ تحديد الثقل Defining gravity						
GRV1	تجمع القيادة الأفراد أو الأشياء في وحدة عمل متماسكة					
GRV2	تحدد القيادة نطاق عمل المنظمة لاقتراح ما يمكن عمله وما لا يمكن عمله					
GRV3	تفهم القيادة حدود القدرة التنظيمية لتجنب الموارد غير الضرورية					

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غموافق إطلاقاً (١)
GRV4	تُظهر القيادة القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال					
GRV5	تتخذ القيادة القرارات بحزم وسرعة					
➤ المتغير الوسيط: القدرات الديناميكية Dynamic capabilities						
CAP1	البنك لديه القدرة على حشد وتعبئة الموارد بشكل فعال					
CAP2	البنك لديه القدرة على تهيئة موارد تنظيمية للتعامل مع المواقف المختلفة					
CAP3	يتمتع أعضاء البنك بالقدرة على تعلم المعارف والمهارات الجديدة لتلبية متطلبات العمل المصرفي بشكل سريع					
CAP4	البنك يتصف بالاستباقية العالية في تحديث وتطبيق أفضل الممارسات في الصناعة لتحسين الأداء المصرفي					
CAP5	يتكيف البنك بشكل كبير مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية					
➤ المتغير التابع: الأداء الابتكاري Innovation performance بالمقارنة بالمنافسين الرئيسيين في الصناعة...						
INN1	يستغل البنك الأفكار الابداعية والابتكارات الجديدة للموظفين ويقدم لهم الدعم والتشجيع المستمر					
INN2	البنك لديه قدرة وسرعة في إطلاق منتجات/خدمات مصرفية جديدة					
INN3	يقوم البنك بالتغيير والتطوير المستمر في العمليات الداخلية الأكثر كفاءة في تقديم الخدمات البنكية					

الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والنداء الابتكاري

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق(٢)	غموافق إطلاقاً(١)
INN4	البنك لديه استثمارات في تكنولوجيا جديدة لتشغيل المنتجات والخدمات الجديدة					
INN5	البنك لديه القدرة على استغلال المعلومات الخارجية وتقديم المزيد من المنتجات/الخدمات الجديدة للعملاء					

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

(١) النوع:

- ذكر أنثى

(٢) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة - ٣٠-٤٠ سنة - ٤١-٥٠ سنة - فوق ٥٠ سنة

(٣) التعليم:

- شهادة جامعية - ماجستير - دكتوراه

(٤) الوظيفة/المستوى الإداري:

- إدارة مباشرة - إدارة وسطى - إدارة عليا

في حالة الرغبة في الحصول على نسخة الكترونية من ملخص لنتائج البحث
بعد استكماله برجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم.

E.mail /