

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية

Banking Services Innovation as a Mediating Variable in the Relationship between Market Orientation and Performance: Applied to Egyptian Commercial Banks

د/ سعيد سعيد عبد اللطيف مبارك

مدرس بقسم إدارة الأعمال - معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمدينة ٦ أكتوبر

ملخص البحث:

تناول هذا البحث ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك - بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، وتم إجراء البحث على عينة مكونة من (٣٨٤) مسئول بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام المصري (البنك الأهلي - بنك مصر - بنك الإسكندرية - بنك القاهرة) الموجودة في محافظة الجيزة. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية واختبار نموذج البحث باستخدام معاملات الارتباط، الانحدار الخطي البسيط، أسلوب تحليل المسار. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين مستوى التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين ابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك، كما توسط ابتكار الخدمات المصرفية العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك. وأخيراً تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات الدالة: ابتكار الخدمات المصرفية، التوجه نحو السوق، الأداء الكلي للبنك.

Abstract:

This research dealt with Banking Services Innovation as a mediating variable in the relationship between Market

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

Orientation and Overall Bank Performance by applying it to Egyptian Commercial Banks, the research was conducted on a sample consisting of (384) officials in Commercial Banks in the Egyptian Public Business Sector (National Bank - Bank of Egypt - Bank of Alexandria - Bank of Cairo) located in Giza Governorate. A number of statistical methods were used, and the research model was tested using correlation coefficients, simple linear regression, and path analysis method. The research reached a set of results, the most important of which are: the existence of a positive, significant correlation between Market Orientation and Banking Services Innovation, as well as the existence of a correlation between Banking Services Innovation and the Bank's Overall Performance. Banking Services Innovation also mediates the relationship between Market Orientation and the Bank's Overall Performance. Finally, the results were discussed, a set of recommendations were presented, and a number of future research in this field was proposed.

Keywords: Banking service Innovation, Market orientation, Overall Bank Performance.

مقدمة:

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها دائماً إلى أن تحتل المراكز المتقدمة وأن تكون قادة على مواجهة المنافسة وتحقيق أفضل النتائج، ومن المؤكد أن المنظمات التي تستطيع تحقيق ذلك هي تلك المنظمات التي تمتلك القدرة على الابتكار في منتجاتها بشكل مستمر.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

وقد ارتبط مصطلح الابتكار بالدول المتقدمة في فترات طويلة، إلا أنه في الوقت الحالي أصبح من الموضوعات الهامة للدول النامية. حيث تبذل منظمات الأعمال في الوقت الحالي أقصى طاقة ممكنة للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والابتكار بهدف تحسين مستويات الأداء.

ونظراً للمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال المصرفية في الوقت الحالي أصبحت البنوك التجارية تواجه تحديات كبيرة، وأصبح تطور العمليات والخدمات المصرفية أمر ضروري وهو ما أدى إلى اتجاه تلك البنوك إلى الابتكار في تقديم خدمات مصرفية جديدة.

فالطبيعة المتغيرة للأسواق تتطلب أن تكون إدارة البنك على وعي بحاجات ورغبات العملاء المتجددة أي توجه تلك البنوك نحو السوق، ويترتب على ذلك ضرورة اعتناق تلك البنوك لفلسفة الابتكار في مجال الخدمات المصرفية حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات العملاء وكذلك القدرة على المنافسة، ويتطلب تطبيق هذه الفلسفة استخدام أساليب ووسائل حديثة في أداء تلك الخدمات بما يسهم في الحفاظ على العملاء الحاليين من ناحية وجذب عملاء جدد من ناحية أخرى. وبالتالي، فإن توجه البنك نحو السوق يتطلب ضرورة العمل على ابتكار الخدمات المصرفية المقدمة للعميل والذي ينعكس في النهاية على أداء البنك ككل.

وبناء على ما سبق يتناول البحث الحالي دور ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية المصرية باعتباره أحد أهم القطاع الخدمية في دعم الاقتصاد المصري.

الإطار النظري وتنمية الفروض:

يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة مفهوم التوجه نحو السوق، مفهوم ابتكار الخدمات المصرفية، مفهوم الأداء الكلي للبنك، العلاقة بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية، العلاقة بين ابتكار في الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك، وذلك من أجل تحديد الفجوة البحثية وتنمية فروض البحث وذلك على النحو التالي:

التوجه نحو السوق Market Orientation

أدى اهتمام المنظمات المتزايد بالابتكار إلى اهتمامها أيضاً بالتوجه نحو السوق. كما أن المنظمات ذات التوجه الأعلى نحو السوق تحقق نتائج اقتصادية وتجارية عالية. وغالباً ما تهتم المنظمات بالتوجه نحو السوق لأنه يتسبب في حدوث تغيير والتوصل إلى طرق جديدة للعمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن هذا التوجه يمنح المنظمة مكانة أفضل عندما يتعلق الأمر بالمنافسة (Kohli, 1993). حيث يُنظر إلى التوجه نحو السوق كثقافة على أنه أسلوب حياة لمنظمة ملتزمة بعملائها كقيمة.

ويُعرف التوجه نحو السوق على أنه " ثقافة أعمال تؤثر على إنشاء قيمة فائقة للعملاء من خلال ثلاثة مكونات التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، والتوجه الوظيفي" (Narver & Slater, 1990). كما يُنظر إلى توجه السوق على أنه سلوك مبتكر لأنه ينطوي على تغيير مستمر استجابة لطلب السوق.

وبناء على ما سبق، فإن الباحث يتفق مع تعريف التوجه نحو السوق بأنه " إنتاج المعلومات من قبل المنظمة حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وتوزيع هذه المعلومات في مختلف أقسام المنظمة واستخدامها لهذه المعلومات" (Kohli & Jaworski, 1990).

وقد زاد الاهتمام في الوقت الحالي بالتوجه نحو السوق، وأصبحت مصطلحات التوجه نحو السوق، والتوجه بالسوق، والتركيز على العملاء في الشركات حول العالم مرادف لاستراتيجية العمل البناءة، وكذلك أصبحت فكرة العميل يجب أن يكون أصل عمليات تخطيط الأعمال، وفكرة تنظيم أنشطة الشركة حول الفهم الشامل لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم من الأفكار الحديثة (Desphandé & Farley, 1999).

وتوصلت دراسة (Lartey & et al., 2020) والتي تناولت التوجه نحو السوق والابتكار، إلى أن الابتكار يؤثر على التوجه نحو السوق، بمعنى أن الابتكار يتسبب في تغيير تدريجي في المنتجات وفقاً للتوجه نحو السوق، حيث يسهم تبني المديرين التوجه نحو السوق في توليد سلع وخدمات وأفكار جديدة. كما توصلت

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

الدراسة إلى أن الابتكار يُعتبر ممارسة تتمتع بدرجة عالية من المخاطر وكذلك تكلفة عالية وبالتالي فإن لم تتم الاستفادة بشكل صحيح من الابتكار فإن العيوب تفوق.

ابتكار الخدمات المصرفية **Banking Services Innovation**

يختلف الإبداع عن الابتكار، فالإبداع هو قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة. والإبداع سلوك قابل للتعلم والتطوير لدى الأفراد، وهو مهارة إيجاد أفكار جديدة وحلول للمشكلات، على أن تكون أفكاراً جديدة وفريدة من نوعها (Surbhi, 2015). وقد يكون الإبداع في المنتج، العملية، الإدارة، الإنتاج، التسويق والوظائف المتعلقة به، أو الإبداع في الخدمة (عكروش، ٢٠٠٤).

أما الابتكار هو قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة جديدة وفريدة (عبد الفتاح، ٢٠٠٣). فالابتكار هو فكرة أو سلعة أو تقنية يتم إدخالها في الإنتاج وتعرض في السوق ويقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو تتمتع بخصائص فريدة من نوعها تطبق للمرة الأولى في بعض المنتجات المعروضة في السوق (كوتلر، ٢٠٠٣).
ويُمكن توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال جدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
■ يتمثل الابتكار في القدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد غير عادي.	■ يتمثل الإبداع في القدرة على إيجاد فكرة غير عادية.
■ الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية.	■ الإبداع ناتج عن التخيل.
■ يمكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه لأنه يتعلق بالإنتاج.	■ من الصعب قياس الإبداع ونسبة نجاحه.
■ يتولد عن الابتكار شيء جديد وفريداً على أرض الواقع مثل السلع أو الخدمات المعروضة في السوق.	■ يتولد عن الإبداع أفكار جديدة.
■ يحتاج الابتكار إلى تكاليف مالية نظراً لأنه يتمثل في عمليات التنفيذ.	■ لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية.
■ يوجد احتمال للوقوع في المخاطر مثل الفشل في تنفيذ الفكرة الإبداعية.	■ لا يوجد احتمال للوقوع في المخاطر.

Source: Surbhi, 2015.

والابتكار لا يعني دائماً استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، بل يُمكن أن يكون طريقة في التفكير وإيجاد حلول مبتكرة لكثير من المشكلات داخل المنظمة. ولذلك يُمكن النظر إلى الابتكار على أنه مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع الظروف المحيطة ومواجهة تحديات السوق بطريقة منهجية ومنظمة (Sherif & Khalil, 2008).

وبالرغم من استخدام مصطلح الابداع في العديد من الدراسات كمرادف للابتكار، إلا أن العديد من الباحثين قد أشاروا إلى أن العلاقة بين الابتكار والابداع هي علاقة تكاملية، لأن مصطلح الابداع يكون مرافق لمصطلح الابتكار حيث تبدأ عملية الابتكار من خلال انطلاق شرارة الابداع وذلك من خلال تبني فكرة جديدة وفريدة من نوعها ثم تطبيقها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الخدمات أو الممارسات (أمينة عدنان، ٢٠١٧).

وقد أوضحت بعض الدراسات السابقة أن فكرة الابتكار يُمكن أن تكون عملية ونتيجة في نفس الوقت، ولا يؤدي ذلك إلى تغيير في تعريف الابتكار (Nord & Tucker, 2001; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). وفي ضوء ما سبق يُمكن تعريف الابتكار على النحو التالي:

- الابتكار هو عملية تهدف إلى تحويل المنتجات أو الخدمات الحالية، الإنتاج/ التوزيع، وكذلك الخدمات الاجتماعية. حيث تشارك المنظمات في أنشطة ابتكارية في مجالات مثل المنتج والعملية وأساليب التسويق أو الأساليب التنظيمية المطبقة داخلياً أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (Tirupati, 2008).
- الابتكار هو إنتاج أو تبني واستيعاب واستغلال قيمة مضافة جديدة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وتجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق، وتطوير أساليب إنتاج جديدة وبناء أنظمة إدارة جديدة (Crossan & Apaydin 2010).

■ الابتكار هو تبني فكرة جديدة أو أسلوب جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة بمعنى الوصول إلى شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (عثمان، ٢٠١٦).

■ الابتكار هو " قدرة المنظمة على التوصل إلى شيء جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية في الترتيب الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج أو السوق (عدنان، ٢٠١٧).

ويُمثل الابتكار أيضاً تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين، كما أنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلات تطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل.

ويتميز الابتكار كعملية بمجموعة خصائص من أهمها أنها غير مؤكدة، تركز على المعرفة، وغالباً ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي، ويوجد ثلاثة تقسيمات للابتكار تتمثل في الإدارة الاستراتيجية للابتكار حيث تساعد المنظمة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة، إدارة الابتكار حيث تمثل تغيير تمهيدي، الابتكار من خلال عملية خلق وتطبيق المعرفة (الرفاعي، ٢٠١٢).

ويُعتبر الابتكار طريقة تفكير تقدم حلولاً متنوعة وفعالة للمشكلات الادارية ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية على المدى الطويل. وهذا يعني أن الابتكار يُعد أداة للنمو الاقتصادي الاستراتيجي والتي منحت معظم الشركات ميزة تنافسية على مستوى الدولة وعلى مستوى المنظمات باختلاف أنواعها (De Silva & et al., 2018).

كما يرى البعض أن الابتكار هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق (نجم، ٢٠٠٣).

ويرى آخرون ان الابتكار هو التزام إداري وتنظيمي يقترح طرقاً جديدة لتعزيز مسؤولية الشركات من خلال إعادة بناء العلاقة بين المنظمات وعمالها

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

(Bartlett, 2009). وبالرغم من أن الابتكار التنظيمي هو شرط مسبق للاستخدام الفعال للأدوات المبتكرة والتقنيات الناشئة، فإن تنفيذ التكنولوجيا المتقدمة يطرح أيضاً فرصاً وصعوبات معقدة تؤدي في النهاية إلى عمليات إدارية مختلفة وأنواع تنظيمية جديدة (Lam, 2004).

وتتجه المنظمات إلى الابتكار بسبب الضغوط الخارجية التي قد تتخذ شكل المنافسة، وتحرير الصناعة، وندرة الموارد المحدودة، وطلبات العملاء المتزايدة، ويُمكن أن يكون الابتكار أيضاً نتيجة للبدائل التنظيمية الداخلية، والتي يُمكن أن تشمل اكتساب مهارات فريدة، وتحقيق مستوى أعلى من الطموح، وزيادة نطاق تقديم الخدمات عالية الجودة (Damanpour & et al., 2009).

ويتكون الابتكار من بعض المعرفة التقنية حول كيفية تحسين الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها حالياً (Tyler, 2001). وتشمل العمليات التي تحتاجها المنظمات لمتابعة أو تحقيق نجاح مبتكر اكتساب المعرفة، ونشر واستخدام المعرفة، من خلال التنفيذ الإبداعي (Amabile & et al., 1996; Calantone & et al., 2002).

ومن ناحية أخرى، أوضحت بعض الدراسات السابقة أن منظمات الأعمال الصغيرة لا تبذل جهوداً كافية لتوفير التدريب اللازم لحل المشاكل بالطرق الابتكارية مما يتطلب الكثير من الجهود والترتيبات التي يجب أن تقوم بها لتوفير مناخ الابتكار، وأن ثقافة الابتكار متوافرة بشكل أكبر في المنظمات الأقدم من حيث العمر، ولا بد من توجيه المزيد من الجهود للاهتمام بأصحاب الجهود الابتكارية من قبل القائمين على تلك المنظمات لجعلها قادرة على البقاء والتميز (الشيخ، ٢٠٠٤).

كما أوضحت بعض الدراسات الأخرى أن نجاح العديد من المنظمات يتوقف على مدى قدرتها على ابتكار أفكار جديدة لمنتجات جديدة وتسويقها من خلال برامج تسويقية، وذلك في استجابة للتغيرات التي تحدث في احتياجات السوق وأذواق المستهلكين، كما أوضحت تلك الدراسات أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية لها بين توجه المنظمات نحو السوق من ناحية ونجاح هذه المنتجات من ناحية أخرى (Subin & Workman, 2004).

- وبصفة عامة يأخذ الابتكار عدة أشكال، يتمثل أهمها في الآتي (عثمان، ٢٠١٦):
- فكرة قرار ناجح، حيث يكون القرار لحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة.
 - تحسين شيء موجود، حيث يكون الابتكار في شكل سلعة أو خدمة أو في حجمها أو محتوياتها أو في طريقة وموعد تقديمها أو في تنوع استخدامها أو زيادة عمرها.
 - تقديم شيء جديد، وذلك بعد قيام المنظمة بجمع وتنقية الأفكار المتنوعة لتكوين شيء جديد.

ومن ناحية أخرى، يوجد مجموعة من الأسباب التي تدفع البنوك إلى الابتكار في الخدمات المصرفية، تتمثل في الآتي: مواجهة المنافسة مع البنوك الأخرى، التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء، الحد من وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور. بالإضافة إلى أن الخدمات تتميز بسهولة التقليد، وبالتالي فكلما كان الابتكار الذي يتوصل إليه البنك صعب التقليد كلما استطاع البنك الاستفادة منه بدرجة كبير (التميمي، ٢٠٠٧).

وقد أصبح الابتكار داخل البنك نشاطاً إنتاجياً مثل باقي الأنشطة الإنتاجية في البنك، بل أصبح يدخل ضمن الإدارة الاستراتيجية للبنك، حيث يُعد الابتكار بأشكاله المتعددة الطريق الوحيد الذي يجعل البنك في سياق مقارنة بالمنافسين ويكسبه ميزة تنافسية يحتل بها مركز الريادة مما يسمح له بأن يضمن النمو والاستمرار (عثمان، ٢٠١٦).

وبناء على ما سبق يُمكن تعريف ابتكار الخدمات المصرفية بأنه " خدمات جديدة لم يسبق للبنك تقديمها أو تداولها مثل اختراع خدمة جديدة أو تعديل في خدمة قائمة أو تقديم خدمة ينتجها منافس، وذلك للوفاء باحتياجات العميل الحالي والمستهدف".

متطلبات ابتكار الخدمات المصرفية:

تتمثل أهم متطلبات ابتكار الخدمات المصرفية في الآتي (هيجنز، ١٩٩٦):

- الاستثمار في البحوث والعمليات.
- توفير بيئة تساعد على إخراج الطاقات الابتكارية للعاملين.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- تبني استراتيجيات للابتكار، ووضع برامج محددة للتطوير.
- تشجيع روح المغامرة والتجديد بين العاملين.
- العمل على بناء فرق عمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى الاحتكاك المفيد بين الأفكار والخبرات.

خطوات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة:

- تتمثل خطوات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة في الخطوات التالية (عثمان، ٢٠١٦):
- توليد الأفكار الجديدة المبتكرة سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية.
 - تصفية الأفكار للوصول إلى أفضلها في ضوء إمكانيات البنك.
 - تقييم الأفكار من حيث التكلفة والطلب المتوقع والقدرات الإنتاجية والتوزيعية والخدمات.
 - اختيار أفضل الأفكار (الخدمة) وذلك من خلال طرحها في السوق وتجربتها (اختبارها) في نطاق محدود ومحاولة الحصول على ردود أفعال العملاء حول الخدمة الجديدة.
 - التقييم النهائي للخدمة الجديدة ويتم ذلك بعد نجاح الخدمة الجديدة في الاختبار وطرحها بكميات كبيرة تنافسية في السوق.
 - يتوقف نجاح البنك في تقديم خدمة جديدة على مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها، ومن أهمها: تحقيق الكفاءة، الدقة، الجودة، سرعة الإنجاز، والتبسيط بما يحقق الأسبقية التنافسية.

العوامل المؤثرة على ابتكار الخدمات المصرفية:

يُمكن تصنيف العوامل المؤثرة على ابتكار الخدمات المصرفية على النحو التالي (شيخي، ٢٠١٦):

- **عوامل داخلية:** وتتعلق بالقدرات المادية والبشرية المتاحة للبنك، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وحجم البنك من حيث عدد الفروع وتنوع الأنشطة ودعم الإدارة العليا للابتكار، والتي تمثل نقاط القوة والضعف التي على أساسها يتم عملية الابتكار في البنك.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

- **عوامل خارجية:** وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والمالية، الظروف الاجتماعية والثقافية والتشريعية والسياسية، المنافسة بين البنوك، والتي تُمثل فرص أو تهديدات، حيث تسعى إدارة البنك إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- **عوامل خاصة:** وتتمثل في العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية المتعلقة بالمديرين والموظفين بالبنك الذين لديهم اتجاه نحو الابتكار، والتي تشكل الثقافة التنظيمية للبنك والتي تؤثر على عملية الابتكار.

The Overall Performance of the Bank الأداء الكلي للبنك

يُعد الأداء بصفة عامة هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller & Philip, 1990). كما يُعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وبالرغم من كثرة عدد الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، ويرجع ذلك إلى اختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، ٢٠١١).

فقد عرف (أحمد، ١٩٩٦) الأداء التنظيمي بأنه " ناتج جهد جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف: البقاء، النمو، الاستقرار، القيادة في الصناعة".

ويرى (عبد المحسن، ١٩٩٩) أن الأداء التنظيمي هو "مفهوم يعكس كلاً من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".

في حين ترى (الرابعة، ٢٠٠٦) أن الأداء التنظيمي هو " المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وذلك على مستويات ثلاثة هي المستوى الفردي، والوظيفي

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة)، ويكون لتلك المحصلة معايير متعددة على جميع المستويات السابقة. بينما يرى (Akande, 2011) أن الأداء هو تقييم ما إذا كانت الشركة قد حققت نجاحاً وهذا في حالة الشركات الصغيرة أو الكبيرة، ويمكن استخدام مقاييس عدد العمال، ورأس المال العامل، والإنتاجية لتقييم تلك الشركات. ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن الأداء التنظيمي يركز بشكل أساسي على الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة للبنك) وعلى الفاعلية (النتائج المحققة نتيجة استخدام الموارد والامكانيات المتاحة للبنك). وبناء على ما سبق، يُمكن تعريف الأداء بأنه " القيمة المضافة لنتائج أو مخرجات العمل نتيجة ممارسة مجموعة أنشطة باستخدام نظم وأساليب عمل مختلفة لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة. على سبيل المثال القيمة المضافة لمخرجات ما يقوم به الفرد من نشاط أو أنشطة باستخدام أجهزة ومعدات ومن خلال مجموعة من الإجراءات، أيضاً القيمة المضافة لمخرجات ما تقوم به وحدة إدارية بالمنظمة من أنشطة باستخدام مجموعة من الإمكانيات ومن خلال أساليب ونظم عمل إدارية " (إبراهيم، ٢٠١٦).

وتتحقق معظم المنظمات من أدائها بناءً على أفضل الطرق التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم وغاياتهم المحددة، ويتم مقارنة مدى تحسن الأداء من مرحلة إلى أخرى خلال عدة سنوات ماضية.

وجدير بالذكر أن معظم الدراسات في الوقت الحالي تعطي أهمية كبيرة للمقياس الشامل للأداء، لأن المقاييس المالية أو استخدام مقياس واحد لا يعكس بالفعل مستوى أداء المنظمة. ويتميز المقياس الشامل بأنه يحقق التوازن بين كل من الأجل القصير والأجل الطويل، وبين المعايير المالية وغير المالية، وكذلك بين الأداء الداخلي والظروف الخارجية (Kaplan & Norton, 1996).

ولم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوي الخارجية (زايد، ٢٠٠٢).

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

ومن ناحية أخرى، هدفت العديد من الدراسات السابقة إلى تحديد تأثير الابتكار على نتائج الشركة، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين الابتكار ونجاح الشركة (Marques & et al., 2011; Hatzikian, 2013; Santos & et al., 2014)، مما يشير إلى أن معظم الشركات الإبداعية تركز أكثر على أساليب الإدارة، وهذا يساعدهم على تحقيق مستويات نجاح أعلى (Guan & Ma, 2003).

وفي نفس السياق أوضحت نتائج عدد من الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الابتكار والأداء (Lartey & et al., 2020; Omri, 2015; Rosenbusch & et al., 2011). حيث تبين من تلك الدراسات أن أداء منظمات الأعمال يتأثر بمدى قدرة تلك المنظمات على تحمل مخاطر الابتكار في مجال الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، وهو ما يعني وجود علاقة بين الابتكار والأداء، كما تبين أيضاً أن الابتكار يُعتبر نشاط معقد ويحتاج إلى تكاليف عالية ويرتبط به الكثير من المخاطر (Lartey & et al., 2020 ; Simpson & et al., 2006). في حين أظهرت بعض الدراسات الأخرى أن الابتكار لا يؤثر على أداء المنظمة (Roberts, 1999; Weerawardena & et al., 2006).

وعليه، فإن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تتمثل في ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - التي تناولت ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية للتعرف على مدى ابتكار البنوك الخاضعة للبحث للخدمات المصرفية؟ ومدى توجه تلك البنوك نحو السوق؟ ومستوى أداء تلك البنوك حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية الحصول على بيانات استكشافية حول متغيرات البحث، وكذلك المساعدة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث وصياغة فروض البحث بالإضافة إلى التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتوبة تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

بمتغيرات البحث (التوجه نحو السوق - ابتكار الخدمات المصرفية - مستوى الأداء الكلي للبنك). وكذلك دراسة ميدانية على عينة مكونة من (٣٥) مسؤل بالبنوك الخاضعة للبحث (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) تم فيها التعرف على مدى إدراك العاملين بالبنوك التجارية الخاضعة للبحث لمفهوم التوجه نحو السوق وعلاقته بابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي للبنك. وقد توصل الباحث من الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني إلى ما يلي:

- هناك إدراك من جانب المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث لمتغيرات التوجه نحو السوق، وابتكار الخدمات المصرفية، ويروا الكثير منهم أن هذه المتغيرات تسهم في تحسين مستوى الأداء الكلي للبنك.
- هناك توجه من جانب البنوك الخاضعة للبحث نحو السوق، وذلك من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء والعمل على تحقيقها.
- أن ابتكار الخدمات المصرفية غالباً ما يكون ناتج عن التطور في تلك الخدمات لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي أو لتلبية حاجات ورغبات العملاء الكثيرة والمتجددة وكذلك توقعاتهم المستقبلية (التوجه نحو السوق).
- أن ابتكار الخدمات المصرفية يُسهم في تحقيق رضا العملاء عن تلك الخدمات، ومن ثم يُسهم في تحسين أداء البنك ككل.
- يقصد بابتكار الخدمات المصرفية إما تقديم هذه الخدمات بطرق جديدة أو التوصل إلى خدمات جديدة لم تكن موجودة مقبل.

مشكلة البحث:

يتطلب تقديم خدمات مصرفية تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء قيام البنك بإجراء دراسات سوقية متعمقة للتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء. ومع زيادة حدة المنافسة والتطورات المستمرة في بيئة النشاط المصرفي، وإدراك البنوك التجارية لأهمية دراسة حاجات ورغبات العملاء، والعمل على اشباعها كأساس للاستمرار والبقاء في السوق، فقد أدى ذلك إلى ضرورة أن تبحث تلك البنوك عن الأساليب والنماذج التي تميز خدماتها المصرفية عن المنافسين نتيجة هذا التنافس

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

الشديد الذي يشهده قطاع الخدمات المصرفية في مصر. ويُمكن لتلك البنوك تحقيق ذلك من خلال ابتكار خدمات مصرفية جديدة تسهم في تحسين الأداء وبناء علاقات جيدة مع عملائها.

وبالرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الابتكار وعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي وإدارة العلاقة مع العميل ...، إلا أنه يوجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناول التوجه نحو السوق عند تحليل العلاقة بين ابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك.

وبناء على ما سبق، وفي ضوء نتائج كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة تبين للباحث، زيادة الحاجة في الوقت الحالي إلى توجه البنوك التجارية إلى السوق والذي يجعلها تعتنق فلسفة ابتكار الخدمات المصرفية لتحقيق احتياجات ورغبات العملاء ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الأداء.

وبالتالي، تتمثل مشكلة البحث في ضرورة ابتكار البنوك التجارية خدمات مصرفية استجابة لرغبات وحاجات العملاء وتسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك. ويُمكن التعبير عن مشكلة البحث في عدد من التساؤلات كما يلي:

(١) هل يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث

باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى التوجه نحو السوق؟

(٢) هل يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث

باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى ابتكار في الخدمات

المصرفية؟

(٣) هل يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث

باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى الأداء الكلي للبنك؟

(٤) ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية في

البنوك الخاضعة للبحث؟

(٥) ما هي طبيعة العلاقة بين ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي

للبنك مقارنة بالمنافسين؟

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

(٦) ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين؟

(٧) هل هناك علاقة غير مباشرة بين التوجه نحو السوق للبنوك الخاضعة للبحث ومستوى الأداء الكلي للبنك من خلال ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) التعرف على مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية لمستوى توجه البنك نحو السوق.

(٢) التعرف على مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية لمستوى ابتكار الخدمات المصرفية.

(٣) التعرف على مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية لمستوى الأداء الكلي للبنك.

(٤) تحديد درجة واتجاه العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية في البنوك الخاضعة للبحث.

(٥) تحديد درجة واتجاه العلاقة بين ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين.

(٦) تحديد درجة واتجاه العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين.

(٧) تحديد درجة واتجاه العلاقة غير المباشرة بين التوجه نحو السوق للبنوك الخاضعة للبحث ومستوى الأداء الكلي للبنك من خلال ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط.

متغيرات البحث وأساليب القياس:

يُمكن توضيح متغيرات البحث وأساليب قياسها على النحو التالي:

(١) **التوجه نحو السوق:** اعتمد الباحث في قياس التوجه نحو السوق على المقياس الذي قدمته دراسة (بوناب & بوقفلول، ٢٠١٧؛ Lee, & et al., 2015) مع إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع طبيعة البحث والمسؤولين بالبنوك المستقصي منهم، وقد

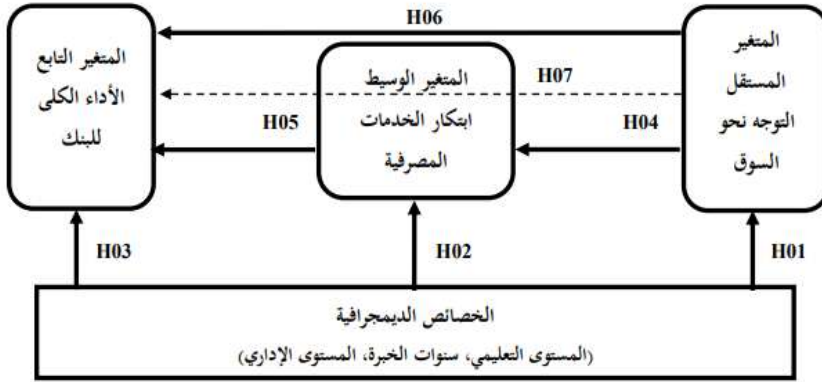
ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

تم قياس هذه المتغيرات باستخدام "مقياس ليكرت" **likert Scale** المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير رقم (١) إلى عدم الموافقة بينما يشير رقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

(٢) **ابتكار الخدمات المصرفية**: اعتمد الباحث في قياس ابتكار الخدمات المصرفية (من وجهة نظر المدراء) على المقياس الذي قدمته دراسة (عدنان، ٢٠١٧؛ **Lartey & et al., 2020**) مع اجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع طبيعة البحث والمسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث. وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام "مقياس ليكرت" **likert Scale** المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير رقم (١) إلى عدم الموافقة بينما يشير رقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

(٣) **الأداء الكلي للبنك**: قام الباحث بتصميم مقياس للأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين، وذلك باستخدام مقياس ليكرت **likert Scale** المكون من خمس درجات (ضعيف - مقبول - متوسط - جيد - ممتاز).

وبناء على ما سبق، يُمكن توضيح النموذج المقترح لمتغيرات البحث من خلال الشكل رقم (١) التالي.



شكل رقم (١) : نموذج البحث

فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في الفروض التالية:

الفرض الأول: "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى التوجه نحو السوق".

الفرض الثاني: "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث ابتكار الخدمات المصرفية".

الفرض الثالث: "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى الأداء الكلي للبنك".

الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية في البنوك الخاضعة للبحث".

الفرض الخامس: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين".

الفرض السادس: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين".

الفرض السابع: "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق للبنوك الخاضعة للبحث ومستوى الأداء الكلي للبنك من خلال ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط".

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

- يوجد ندرة في الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث – التي تناولت قياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث (التوجه نحو السوق – ابتكار

الخدمات المصرفية – الأداء الكلي للبنك)، وكذلك قياس العلاقات المباشرة لتلك المتغيرات مجتمعة.

- توصيف الواقع الفعلي للدور الذي يؤديه التوجه نحو السوق في تحسين مستوى الأداء الكلي للبنوك التجارية المصرية الخاضعة للبحث (البنك الأهلي - بنك القاهرة - بنك مصر - بنك الإسكندرية) في ظل الدور الوسيط لابتكار الخدمات المصرفية.
- من المتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين في البنوك التجارية المصرية الخاضعة للبحث في التوجه نحو السوق، وفي زيادة نشاط الابتكار في الخدمات المصرفية، بما يساهم في تحسين الأداء الكلي للبنوك.

حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود البحث إلى ما يلي:

- **الحدود الزمنية للبحث:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث خلال الفترة من (٢٠٢٢/١١/١) إلى (٢٠٢٣/٦/٣١) وهي الفترة التي استغرقتها عملية جمع البيانات بواسطة أسلوب الاستقصاء.
- **الحدود البشرية للبحث:** تم تطبيق هذا البحث على عينة من المسؤولين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام المصري (البنك الأهلي - بنك القاهرة - بنك مصر - بنك الإسكندرية) الموجودة في محافظة الجيزة والبالغ عددهم ١٣٧ بنك فرعي.
- **الحدود الموضوعية للبحث:** وتتمثل في التركيز على الدور الوسيط لابتكار الخدمات المصرفية في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك.

أسلوب البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث، البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، مجتمع وعينة البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، تقييم صدق وثبات مقاييس البحث، وذلك على النحو التالي:

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

أنواع ومصادر البيانات:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على أسلوبين متكاملين، يُمكن توضيحهما على النحو التالي:

- **الدراسة المكتبية:** وتشتمل على جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة أهمها: المؤلفات العلمية، المقالات، الدوريات، والبحوث العلمية، بالإضافة إلى سجلات وبيانات ودراسات البنوك التجارية الخاضعة للبحث.
- **الدراسة الميدانية:** وتشتمل على جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفروض، ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع المسؤولين (مديري العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام) في البنوك التجارية في مصر (البنك الأهلي - بنك مصر - بنك القاهرة - بنك الإسكندرية) الموجودة في محافظة الجيزة والبالغ عددهم ١٣٧٠ مسئول (١).

جدول رقم (٢)

حجم مجتمع البحث

بيان	عدد فروع البنك في محافظة الجيزة	عدد المسؤولين بالبنك
البنك الأهلي	٥٩ فرع	٥٩٠ = ١٠ * ٥٩
بنك مصر	٥٢ فرع	٥٢٠ = ١٠ * ٥٢
بنك القاهرة	١٢ فرع	١٢٠ = ١٠ * ١٢
بنك الإسكندرية	١٤ فرع	١٤٠ = ١٠ * ١٤
الاجمالي	١٣٧ فرع	١٣٧٠ مسئول

المصدر: من اعداد الباحث، ٢٠٢٣.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من المسؤولين (مديري العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام) بالبنوك الخاضعة للبحث باستخدام احدى المعادلات الرياضية، وذلك على النحو التالي (إدريس، ٢٠٠٥):

(١) تم تقدير عدد المسؤولين في كل بنك بناء على الحصر الذي قام به الباحث، فبراير ٢٠٢٣.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

$$N = \frac{n (Z^2 Q^2)}{Ne^2 + Z^2 Q^2}$$

$N =$ حجم العينة

$n =$ حجم مجتمع البحث

$Z =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥% ومن ثم فإن الدرجة المعيارية المقابلة هي ١.٩٦.

$Q =$ الانحراف المعياري (*) لمجتمع البحث = ٦٣%.

$e =$ نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على التوزيع بمقدار متساوي ٥%.

وباستخدام المعادلة السابقة يُمكن تحديد حجم عينة المسؤولين في البنوك الخاضعة للبحث كما يلي:

$$N = \frac{1370 [2(0.63) 2(1.96)]}{[2(0.63) 2(1.96)] + 2(0.05) 1370} = 422 \text{ مسئول}$$

وتجنباً لاحتمال حدوث خطأ العينة وكذلك لزيادة الدقة في النتائج فقد قرر الباحث زيادة حجم عينة البحث إلى (٤٧٠) مسئول. وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات عينة البحث من البنوك الخاضعة للبحث، وذلك على النحو التالي:

(*) حيث أن Q تمثل الانحراف المعياري في المجتمع وهو غير معلوم، قام الباحث بتحديد الانحراف المعياري للعينة باختيار أحد أسئلة الاستقصاء وتوزيعها على عينة مكونة من ٣٥ مسئول، ووجد أن الانحراف المعياري لإجاباتهم على هذا السؤال = ٦٣%.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

جدول رقم (٣) حجم عينة البحث

حجم العينة	حجم المجتمع	بيان
٢٠٣	٥٩٠	البنك الأهلي
١٧٨	٥٢٠	بنك مصر
٤١	١٢٠	بنك القاهرة
٤٨	١٤٠	بنك الإسكندرية
٤٧٠ مسئول	١٣٧٠ مسئول	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث، ٢٠٢٣

وقد تم اعداد قائمة الاستبيان على **Google Form** وإرسالها بالأعداد المطلوبة إلى المسؤولين بالبنوك عينة البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) التالي معدل استجابة المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث وهو ٨١.٧%، ويلاحظ انخفاض معدل الاستجابة (الردود) رغم ما بذله الباحث من مجهود خلال الاتصال بهم وإرسال لينك القوائم على الهاتف الشخصي أو من خلال الزيارات المتعددة للمسؤولين في تلك البنوك والمقابلات الشخصية معهم وزيادة عدد القوائم الموزعة للحصول على أعلى معدل استجابة ممكن.

جدول رقم (٤) معدل استجابة المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث

معدل الاستجابة	عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة	عدد قوائم الاستقصاء المستوفاة	إجمالي حجم العينة	بيان
٨٤.٢%	١٧١	١٧٩	٢٠٣	البنك الأهلي
٨٣.١%	١٤٨	١٥٨	١٧٨	بنك مصر
٧٣.٢%	٣٠	٣٧	٤١	بنك القاهرة
٧٢.٩%	٣٥	٤٠	٤٨	بنك الإسكندرية
٨١.٧%	٣٨٤	٤١٤	٤٧٠	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث، ٢٠٢٣

أداة البحث:

تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء في تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث - وذلك بجانب الملاحظة والمقابلات الشخصية - وقد تضمنت قائمة الاستقصاء أربعة أقسام حيث يتعلق القسم الأول بتوجه البنك نحو السوق (١١ عبارة) ويتعلق القسم الثاني بابتكار الخدمات المصرفية (١٥ عبارة)، ويتعلق القسم الثالث بالأداء الكلي للبنك (تم تصميم مقياس مكون من ٥ درجات)، أما القسم الرابع فيتعلق بالبيانات الشخصية للمستقصي منهم (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية تتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الجاهزة (SPSS Ver.23 & AMOS Ver.23). وتتمثل أساليب تحليل البيانات التي استخدمها الباحث في هذا البحث في الأساليب التالية:

▪ أسلوب معامل الارتباط الفا **Alpha Cronbach's Coefficient**: تم استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي والمستخدم في البحث. وتم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في تحليل الاعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار (إدريس، ٢٠٠٥).

▪ أسلوب تحليل العوامل (أو التحليل العاملي) **Confirmatory Factor Analysis**: وذلك بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في البحث من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم المقياس، بالإضافة إلى دوره في تخفيض البيانات، وذلك من خلال استبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، وذلك بهدف تحديد الأهمية النسبية للعبارات المستخدمة في قياس متغيرات البحث.
- معاملات الارتباط: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** لتحديد درجة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث.
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression**: وذلك للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث وتفسيرها، كما أن تحليل الانحدار يُمكن الباحث من تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، ومن ثم يمكن التنبؤ به (إدريس، ١٩٩٦).
ولاختبار فروض البحث، فقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:
- اختبار **T-Test** & اختبار **F-Test**: المصاحبين لنموذج الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression** في برنامج **SPSS**، وذلك لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة.
- اختبار **Kruskal-Wallis - Test**: تم استخدام هذا الاختبار من خلال حزمة البرامج الإحصائية (**SPSS**)، بغرض الكشف عن مدي الاختلاف في مستوى إدراك المسئولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وذلك من حيث مستوى التوجه نحو السوق، ابتكار الخدمات المصرفية، الأداء الكلي للبنك.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية **Structural Equation Path Analysis & Modeling (SEM)** بواسطة برنامج **Amos (Analysis Moment of Structures)**، وذلك لاختبار النموذج المقترح وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

التحقق من مستوى الصدق والثبات في المقاييس:

تناول الباحث في هذا الجزء نتائج تحليل الصدق والثبات في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

- **تقييم صدق المقاييس:** استخدم الباحث هذا الاختبار للتأكد من مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، وأنها توصل للمستقضي نفس المعنى الذي يقصده الباحث، وقد اعتمد الباحث في اختبار الصدق على ما يلي:
- **صدق المحتوى Content Validity:** ويعني التأكد من صدق عبارات الاستقصاء من الناحية العلمية والتطبيقية، وذلك من خلال عرض قائمة الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال، بالإضافة إلى عرضها على عدد من المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث، وتم مراعاة ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بالقائمة وتم تعديل القائمة بناء على تلك الملاحظات.
- **صدق التقارب Convergent Validity:** وذلك لقياس مدى التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة التي تخص كل متغير من متغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٥) التالي أن قيم المعاملات المعيارية **Factor Loadings** لمعظم العبارات أكبر من ٠.٦ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى ٥%

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's Coefficient** لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس التوجه نحو السوق، وقد تبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس التوجه نحو السوق أكبر من ٠.٣. ويصبح معامل ألفا للمقياس ككل ٠.٨٧٦٩، وهو ما يعني أنه تم التوصل إلى (١١) متغير تتمتع جميعاً بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة انظر الجدول رقم (٥) التالي.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

وبناء على مخرجات التحليل العاملي تم استخراج عامل واحد رئيسي من أبعاد المقياس الكلي الخاضعة للاختبار والذي يمثل المتغيرات الاصلية في قائمة الاستقصاء والمتعلقة بمتغير التوجه نحو السوق والتي تحتوي على (١١ متغير فرعي). وأسهم هذا العامل المستخرج في تفسير حوالي ٥٥.٣٥ % من التباين الكلي بين المتغيرات الاصلية التي خضعت للتحليل، كما أن قيمة الجذر الكامن **Eigenvalue** تزيد عن الواحد الصحيح لجميع العوامل المستخرجة وهذا يعني أن المقياس يحتوي على درجة عالية من الصدق. كما يتضح أنه لم يتم استبعاد أي متغيرات فرعية وذلك على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠.٦) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المرسي، ١٩٩٩ & إدريس، ١٩٩٢)، كما هو موضح في الجدول رقم (٥) التالي.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

العوامل المستخرجة عامل (١)	معامل الفا	العبارة
		أولاً: التوجه نحو السوق
٠.٦٣٠٠	٠.٥٦٣٦	١- تهتم إدارة البنك بإجراء دراسات متعمقة للسوق بصورة دورية.
٠.٦١٠٠	٠.٦٨١١	٢- تنظم إدارة البنك لقاءات دورية مع العملاء لتحديد احتياجاتهم المستقبلية.
٠.٦٤٩	٠.٥٩٨٨	٣- تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بتقييم مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم.
٠.٨٥١	٠.٦١٩٧	٤- يتم عقد اجتماعات دورية داخل البنك لمناقشة اتجاهات تطور السوق.
٠.٦٣٥	٠.٦٥٢٠	٥- يتم توزيع المعلومات التي تم جمعها حول المنافسين على جميع المستويات الإدارية في البنك بصورة مستمرة.
٠.٦١٩	٠.٧١٢٤	٦- تقوم إدارة التسويق بمناقشة احتياجات العملاء مع باقي الإدارات الرئيسية الأخرى في البنك.
٠.٦٨٩	٠.٤٦٨١	٧- تهتم إدارة البنك بدراسة تأثير البيئة المحيطة على احتياجات العملاء بصورة مستمرة.
٠.٧٥٣	٠.٦٦٠٥	٨- يقوم البنك بالرد على حملات المنافسين الذين يستهدفون عملائه.
٠.٧٥٣	٠.٥٩٦١	٩- تستجيب إدارة البنك بشكل سريع لشكاوى ومقترحات العملاء.
٠.٦٨٨	٠.٥٨٨٨	١٠- تقوم إدارة البنك بمراجعة الأهداف المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية تحقق احتياجات العملاء.
٠.٨١٣	٠.٣٠٠٠	١١- تتعاون إدارات البنك المختلفة فيما بينها لتطوير خدمة أو أكثر وفقاً لرغبات العملاء.
		نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغير التوجه نحو السوق (١١ عبارة) توضح معنوية جميع المعاملات عند مستوى ٠.٠٥، ومعامل الفا كرونباخ = ٠.٨٧٦٩، والصدق الذاتي = ٠.٩٣٦٤.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية

د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

العوامل المستخرجة (عامل (1)	معامل الفا	العبارة
		ثانياً: ابتكار الخدمات المصرفية
٠.٨٦٩	٠.٤٤٦٣	١- يتوافر في البنك بنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنمية الابتكار في مجال الخدمات المقدمة للعملاء.
٠.٨٠٢	٠.٥٩٩٨	٢- تسعى إدارة البنك إلى امتلاك المعرفة التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية جديدة مقارنة بالبنوك المنافسة.
٠.٦٠٢	٠.٦٤٣٤	٣- تعتمد إدارة البنك في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء على خبرات الموارد البشرية المتوافرة لديها.
٠.٩٦٨	٠.٦٨٠٤	٤- تسعى إدارة البنك إلى ابتكار خدمات مصرفية جديدة لمواجهة التغيرات في السوق والحفاظ على العملاء الحاليين.
٠.٨٥٠	٠.٧٩٠٧	٥- يوجد تنسيق بين جميع إدارات البنك وإدارة البحوث والتطوير لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
٠.٩١٩	٠.٦٩٦٩	٦- تتعاون إدارة البنك أحياناً مع بعض مراكز الاستشارات الخارجية لابتكار خدمات مصرفية جديدة.
٠.٩٩٣	٠.٥٩٢٠	٧- يوجد في البنك وحدة متخصصة تهتم بتطوير الأفكار الابتكارية في مجال الخدمات المصرفية.
٠.٩٥٥	٠.٥٠٥٠	٨- يتوافر لدى البنك الموارد البشرية المدربة بشكل كافي لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة.
٠.٥١٤	٠.٥٦٨٧	٩- تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد العاملين على الابتكار في مجال الخدمات المصرفية.
٠.٦٢٦	٠.٦٧٢٧	١٠- تستخدم إدارة البنك أساليب حديثة لتوليد أفكار ابتكارية من قبل العاملين في مجال الخدمات المصرفية.
٠.٩٦٨	٠.٦٨٠٤	١١- تحرص إدارة البنك بشكل مستمر على التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
٠.٨٥٠	٠.٧٩٠٧	١٢- يسعى البنك باستمرار إلى تقديم خدمات مبتكرة تلبي حاجات العملاء.
٠.٩١٩	٠.٦٩٦٩	١٣- تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بمجموعة من البحوث المتخصصة للتعرف على احتياجات العملاء.
٠.٩٩٣	٠.٥٩٢٠	١٤- تشجع إدارة البنك العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية في مجال الخدمات لتقييم جدوى تطبيقها.
٠.٩٥٢	٠.٥٠٢٩	١٥- تحرص إدارة البنك بشكل مستمر على توفير دورات تدريبية للعاملين تساعدهم في تنمية أساليب التفكير الابتكاري.
نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغير ابتكار الخدمات المصرفية (١٥ عبارة) توضح معنوية جميع المعاملات عند مستوى ٠.٠٥، ومعامل الفا كرونباخ ٠.٩١٩٨ = α ، والصدق الذاتي = ٠.٩٥٩١		

تقييم الثقة/ الثبات في مقياس ابتكار في الخدمات المصرفية:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's Coefficient** لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس ابتكار الخدمات المصرفية، وقد تبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس ابتكار الخدمات المصرفية أكبر من ٠.٣. ويصبح معامل ألفا للمقياس ككل ٠.٩١٩٨، وهو ما يعني أنه تم التوصل إلى (١٥) متغير تتمتع جميعاً بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يُمكن الاعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة انظر الجدول رقم (٥) السابق.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

وبناء على مخرجات التحليل العاملي تم استخراج عامل واحد رئيسي من أبعاد المقياس الكلي الخاضعة للاختبار والذي يمثل المتغيرات الاصلية في قائمة الاستقصاء والمتعلقة بمتغير ابتكار الخدمات المصرفية والتي تحتوي على (١٥) متغير فرعي). وأسهم هذا العامل المستخرج في تفسير حوالي ٨٥.٢% من التباين الكلي بين المتغيرات الاصلية التي خضعت للتحليل، كما أن الجذر الكامن **Eigenvalue** تزيد عن الواحد الصحيح لجميع العوامل المستخرجة وهذا يعني أن المقياس يحتوي على درجة عالية من الصدق. كما يتضح أنه لم يتم استبعاد أي متغيرات فرعية وذلك على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠.٦٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المرسي، ١٩٩٩ & إدريس، ١٩٩٢)، كما هو موضح في الجدول رقم (٥) السابق.

المقاييس الأساسية والأهمية النسبية لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء المقاييس الأساسية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والأهمية النسبية للعبارات المستخدمة في قياس متغيرات البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

ترتيب عبارات متغيرات البحث

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
			أولاً: ترتيب عبارات متغير التوجه نحو السوق
١	٠.٦٩٧	٤.٣٢	تستجيب إدارة البنك بشكل سريع لشكاوى ومقترحات العملاء.
٢	٠.٧٨٢	٤.٢٩	تهتم إدارة البنك بدراسة تأثير البيئة المحيطة على احتياجات العملاء بصورة مستمرة.
٣	٠.٨٣٥	٤.٢٣	تنظم إدارة البنك لقاءات دورية مع العملاء لتحديد احتياجاتهم المستقبلية.
٤	٠.٨٥٧	٤.٢١	يتم توزيع المعلومات التي تم جمعها حول المنافسين على جميع المستويات الإدارية في البنك بصورة مستمرة.
٥	٠.٥٧٠	٤.٢٠	تتعاون إدارات البنك المختلفة فيما بينها لتطوير خدمة أو أكثر وفقاً لرغبات العملاء.
٦	٠.٧٥٩	٤.٢٠	تهتم إدارة البنك بإجراء دراسات متعمقة للسوق بصورة دورية.
٧	٠.٧٨٥	٤.١٨	تقوم إدارة البنك بمراجعة الأهداف المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية تحقق احتياجات العملاء.
٨	٠.٨١٤	٤.١٨	تقوم إدارة التسويق بمناقشة احتياجات العملاء مع باقي الإدارات الرئيسية الأخرى في البنك.
٩	٠.٨٦٤	٤.١٦	تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بتقييم مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية

د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
١٠	٠.٧١٣	٤.١٦	يقوم البنك بالرد على حملات المنافسين الذين يستهدفون عملائه.
١١	٠.٩٠٤	٤.١٠	يتم عقد اجتماعات دورية داخل البنك لمناقشة اتجاهات تطور السوق.
			ثانياً: ترتيب عبارات متغير ابتكار الخدمات المصرفية
١	٠.٦٥٤	٤.٢٨	تسعى إدارة البنك إلى امتلاك المعرفة التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية جديدة مقارنة بالبنوك المنافسة.
٢	٠.٧٥١	٤.٢٦	يسعى البنك باستمرار إلى تقديم خدمات مبتكرة تلبي حاجات العملاء.
٣	٠.٧٥١	٤.٢٦	يوجد تنسيق بين جميع إدارات البنك وإدارة البحوث والتطوير لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
٤	٠.٦٧١	٤.٢٤	يتوافر في البنك بنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنمية الابتكار في مجال الخدمات المقدمة للعملاء.
٥	٠.٧٠٢	٤.٢١	تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد العاملين على الابتكار في مجال الخدمات المصرفية.
٦	٠.٨٠٧	٤.٢٠	تعتمد إدارة البنك في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء على خبرات الموارد البشرية المتوافرة لديها.
٧	٠.٧٢٤	٤.٢٠	يتوافر لدى البنك الموارد البشرية المدربة بشكل كافي لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة.
٨	٠.٧٠٩	٤.١٧	تحرص إدارة البنك بشكل مستمر على توفير دورات تدريبية للعاملين تساعدهم في تنمية أساليب التفكير الابتكاري.
٩	٠.٨٣٣	٤.٠٢	تحرص إدارة البنك بشكل مستمر على التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
١٠	٠.٨٣٣	٤.٠٢	تسعى إدارة البنك إلى ابتكار خدمات مصرفية جديدة لمواجهة التغيرات في السوق بما يسهم في الحفاظ على العملاء الحاليين.
١١	٠.٨٧٩	٣.٩٧	يوجد في البنك وحدة متخصصة تهتم بتطوير الأفكار الابتكارية في مجال الخدمات المصرفية.
١٢	٠.٨٧٩	٣.٩٧	تشجع إدارة البنك العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية في مجال الخدمات المصرفية لتقييم جدوى تطبيقها.
١٣	٠.٨٦١	٣.٩٥	تستخدم إدارة البنك أساليب حديثة لتوليد أفكار ابتكارية من قبل العاملين في مجال الخدمات المصرفية.
١٤	٠.٩٢٥	٣.٨٥	تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بمجموعة من البحوث المتخصصة للتعرف على احتياجات العملاء.
١٥	٠.٩٢٥	٣.٨٥	تتعاون إدارة البنك أحياناً مع بعض مراكز الاستشارات الخارجية لابتكار خدمات مصرفية جديدة.

نلاحظ من الجدول رقم (٦) السابق، أن جميع المتوسطات تقع فوق متوسط المقياس المستخدم، بل هي مرتفعة لجميع عبارات متغير التوجه نحو السوق، مما يعكس أهمية تطبيق هذا المتغير في البنوك الخاضعة للبحث. حيث تبين ما يلي:

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- تستجيب إدارات البنوك بشكل سريع لمقترحات وشكاوي العملاء، وتهتم تلك الإدارات بدراسة تأثير البيئة المحيطة على احتياجات العملاء بصورة مستمرة، وتنظم لقاءات دورية مع العملاء لتحديد احتياجاتهم المستقبلية، وتقوم بتوزيع المعلومات التي يتم جمعها حول المنافسين على جميع المستويات الإدارية في البنك بصورة مستمرة.
 - تتعاون إدارات البنك المختلفة فيما بينها لتطوير خدمة مصرفية أو أكثر وفقاً لرغبات العملاء، وتهتم إدارة البنك بإجراء دراسات متعمقة للسوق بصورة دورية، وكذلك مراجعة الأهداف المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية تحقق احتياجات العملاء، وتقوم إدارة التسويق بالبنك بمناقشة احتياجات العملاء مع باقي الإدارات الرئيسية الأخرى في البنك.
- كما نلاحظ من الجدول رقم (٦) السابق، أن جميع المتوسطات تقع فوق متوسط المقياس المستخدم، بل هي مرتفعة لجميع عبارات متغير ابتكار الخدمات المصرفية، مما يعكس أهمية تطبيق هذا المتغير في البنوك الخاضعة للبحث. حيث تبين ما يلي:
- تسعى إدارة البنك إلى امتلاك المعرفة التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية جديدة مقارنة بالبنوك المنافسة، وكذلك إلى تقديم خدمات مصرفية مبتكرة باستمرار تلبي حاجات العملاء، ويوجد تنسيق بين جميع إدارات البنك وإدارة البحوث والتطوير لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، كما يتوافر في البنك بنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنمية الابتكار في مجال الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
 - تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد العاملين على ابتكار الخدمات المصرفية، وتعتمد في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء على خبرات الموارد البشرية المتوافرة لديها، كما تحرص إدارة البنك باستمرار على توفير دورات تدريبية للعاملين تساعدهم في تنمية أساليب التفكير الابتكاري، وكذلك التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبرك

توصيف متغيرات البحث:

للتعرف على شكل وطبيعة البيانات وقيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث، وكذلك التعرف على درجة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS V.23). ويوضح الجدول رقم (٧) التالي الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث

م	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣
١	الأداء الكلي للبنك	٤.٢٠٠	٠.٨٠٧	١		
٢	ابتكار الخدمات المصرفية	٤.٠٩٧	٠.٥٤٧	٠.٦٩٩**	١	
٣	التوجه نحو السوق	٤.٢٢١	٠.٥٢٥	٠.٦٥٣**	٠.٨٠٢**	١

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ٥%

نلاحظ من الجدول رقم (٧) السابق، أن جميع المتوسطات تقع فوق متوسط المقياس المستخدم، بل هي مرتفعة لجميع متغيرات البحث، مما يعكس أهمية تطبيق هذه المتغيرات في البنوك الخاضعة للبحث، كما نلاحظ أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين متغيرات البحث، حيث تبين ما يلي:

- يأتي متغير الأداء الكلي للبحث في المرتبة الأولى، بوسطاً حسابياً مرتفعاً يبلغ (٤.٢)، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ارتفاع مستوى أداء البنوك الخاضعة للبحث، ويأتي متغير ابتكار الخدمات المصرفية في المرتبة الثانية، بوسطاً حسابياً مرتفعاً يبلغ (٤.٠٩٧)، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك ارتفاع مستوى ابتكار الخدمات المصرفية بالبنوك الخاضعة للبحث. ويأتي متغير التوجه نحو السوق في المرتبة الثالثة، بوسطاً حسابياً مرتفعاً يبلغ (٤.٢٢١)، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) ويعني ارتفاع مستوى توجه البنوك الخاضعة للبحث نحو السوق.

- في حين تبين من درجات الانحراف المعياري والتي جميعها تقل عن الواحد الصحيح عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات البحث.
- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية ($R=0.802^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق يسهم في زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك ($R=0.699^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك ($R=0.653^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق يسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك.

نتائج اختبار فروض البحث:

تناول الباحث في هذا الجزء نتائج اختبار فروض البحث، وذلك على النحو

التالي:

الفرض الأول: ينص الفرض على "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى التوجه نحو السوق".

ولتحديد الاختلافات بين ادراكات المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى التعليمي- سنوات الخبرة – المستوى الإداري) من حيث مستوى التوجه نحو السوق، استخدم الباحث اختبار **Kruskal-Willis Test** (أحد الاختبارات **(Non-Parametric)**).

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

جدول رقم (٨) الاختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية من حيث التوجه نحو السوق

مستوى المعنوية	درجات الحرية	٢٤	متوسط الرتب	العدد	بيان	
٠.٩٢٢	٢	٠.١٦٣	١٩٥.٣٤	٣٤	تعليم متوسط	المستوى التعليمي
			١٩١.٠٧	٢٧٣	تعليم جامعي	
			١٩٦.٣٢	٧٧	تعليم أعلى من جامعي	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٢	٢٩.٩٣٧	١٨١.٨٩	٥٩	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
			١٧١.٠٧	٢١٦	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	
			٢٤٠.٧٢	١٠٩	أكثر من ٢٠ سنة	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٢	٣٥.٢٢٦	١٧٨.٧٠	١٣٧	إدارة تنفيذية	المستوى الإداري
			١٨٥.٢٥	٢١٦	إدارة وسطى	
			٣٠٣.٩٨	٣١	إدارة عليا	
				٣٨٤	الإجمالي	

ونلاحظ من الجدول رقم (٨) السابق أنه لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث مستوى التوجه نحو السوق، في حين يوجد اختلاف بين خصائص المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة) من حيث مستوى التوجه نحو السوق وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة، وكذلك يوجد اختلاف بين إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (المستوى الإداري) من حيث مستوى التوجه نحو السوق وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الإدارة العليا. وبناء على ما سبق يجب قبول فرض العدم فيما يتعلق بـ (المستوى التعليمي) ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث مستوى التوجه نحو السوق والعكس فيما يتعلق بـ (سنوات الخبرة - المستوى الإداري).

الفرض الثاني: ينص الفرض على "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث ابتكار الخدمات المصرفية".

ولتحديد الاختلافات بين ادراكات المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى التعليمي- سنوات الخبرة - المستوى الإداري) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية، استخدم الباحث اختبار **Kruskal-Willis Test** (أحد الاختبارات (Non-Parametric).

جدول رقم (٩)

الاختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية من حيث ابتكار الخدمات المصرفية

مستوى المعنوية	درجات الحرية	٢٤	متوسط الرتب	العدد	بيان	
٠.٦٣٣	٢	٠.٩١٦	٢٠٧.١٢	٣٤	تعليم متوسط	
			١٩٢.٧٠	٢٧٣	تعليم جامعي	
			١٨٥.٣٣	٧٧	تعليم أعلى من جامعي	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٨	٢	٩.٦٨٥	١٩٢.٨٨	٥٩	أقل من ١٠ سنوات	
			١٧٨.٨٥	٢١٦	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	
			٢١٩.٣٤	١٠٩	أكثر من ٢٠ سنة	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٢	٣٠.٥٣٦	١٧٤.٩٩	١٣٧	إدارة تنفيذية	
			١٨٨.٨١	٢١٦	إدارة وسطى	
			٢٩٥.٦٠	٣١	إدارة عليا	
				٣٨٤	الإجمالي	

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

ونلاحظ من الجدول رقم (٩) السابق أنه لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية، في حين يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة، وكذلك يوجد اختلاف بين إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (المستوى الإداري) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الإدارة العليا. وبناء على ما سبق يجب قبول فرض العدم فيما يتعلق بـ (المستوى التعليمي) ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية، والعكس فيما يتعلق بـ (سنوات الخبرة - المستوى الإداري).

الفرض الثالث: ينص الفرض على أن "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف خصائصهم الديموجرافية من حيث مستوى الأداء الكلي للبنك".

ولتحديد الاختلافات بين ادراكات المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى التعليمي- سنوات الخبرة - المستوى الإداري) من حيث مستوى الأداء الكلي للبنك، استخدم الباحث اختبار **Kruskal-Willis Test** (أحد الاختبارات **(Non-Parametric)**).

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

جدول رقم (١٠) الاختلاف بين مستوى إدراك المسئولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف الخصائص الديموجرافية نحو مستوى الأداء الكلي للبنك

مستوى المعقوبة	درجات الحرية	٢٤	متوسط الرتب	العدد	بيان	
٠.٣٦٨	٢	١.٩٩٩	١٩٧.٧٦	٣٤	تعليم متوسط	المستوى التعليمي
			١٨٨.٠٥	٢٧٣	تعليم جامعي	
			٢٠٥.٩٤	٧٧	تعليم أعلى من جامعي	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٢	٣٠.٩٨٢	١٩١.٢٥	٥٩	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
			١٧٠.٦٦	٢١٦	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	
			٢٣٦.٤٤	١٠٩	أكثر من ٢٠ سنة	
				٣٨٤	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٢	٥٧.٢٣٧	١٦٠.٧٣	١٣٧	إدارة تنفيذية	المستوى الإداري
			١٩٥.٥٧	٢١٦	إدارة وسطى	
			٣١١.٥٠	٣١	إدارة عليا	
				٣٨٤	الإجمالي	

ونلاحظ من الجدول رقم (١٠) السابق أنه لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسئولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث الأداء الكلي للبنك، في حين يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسئولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة) من حيث الأداء الكلي للبنك وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة، وكذلك يوجد اختلاف بين إدراك المسئولين بتلك البنوك باختلاف (المستوى الإداري) من حيث الأداء الكلي للبنك وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الإدارة العليا. وبناء على ما سبق يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسئولين

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث الأداء الكلي للبنك،
والعكس فيما يتعلق بـ (سنوات الخبرة - المستوى الإداري).

الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق
وابتكار الخدمات المصرفية في البنوك الخاضعة للبحث".

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى ابتكار
الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط **Simple Linear Regression**،
وقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (**F**)
بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى ابتكار الخدمات المصرفية في
البنوك الخاضعة للبحث، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٨٠٢، كما أن مستوى التوجه نحو
السوق يساهم بنسبة ٦٤.٣% في تفسير التباين في المتغير الوسيط (ابتكار الخدمات
المصرفية) كما هو موضح في الجدول رقم (١١) التالي.

جدول رقم (١١)

نتائج نموذج انحدار التوجه نحو السوق على ابتكار الخدمات المصرفية

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معنوية معامل الانحدار	اختبار F	معنوية اختبار F
٠.٨٠٢	٠.٦٤٣	٠.٦٤٢	٠.٣٢٧	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	٦٨٨.٠٤٤	٠.٠٠٠

(* عند معنوي عند مستوي ١%)

الفرض الخامس: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابتكار الخدمات المصرفية
ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين".

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين ابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك تم
استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط **Simple Linear Regression**، وقد
تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (**F**)
بين ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي في البنوك الخاضعة للبحث،
حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٩٩، كما أن مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يساهم

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

بنسبة ٤٨.٩% في تفسير التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي للبنك) كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) التالي.

جدول رقم (١٢)

نتائج نموذج انحدار ابتكار الخدمات المصرفية على الأداء الكلي للبنك

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معنوية معامل الانحدار	اختبار F	معنوية اختبار F
٠.٦٩٩	٠.٤٨٩	٠.٤٨٨	٠.٥٧٨	١.٠٣٠	٠.٠٠٠	٣٦٥.٣٢٨	٠.٠٠٠

(* عند معنوي عند مستوى ١%)

الفرض السادس: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك مقارنة بالمنافسين".

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط **Simple Linear Regression**، وقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (F) بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي في البنوك الخاضعة للبحث، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٥٢، كما أن مستوى التوجه نحو السوق يساهم بنسبة ٤٢.٦% في تفسير التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي للبنك) كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) التالي.

جدول رقم (١٣)

نتائج نموذج انحدار التوجه نحو السوق على مستوى الأداء الكلي للبنك

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معنوية معامل الانحدار	اختبار F	معنوية اختبار F
٠.٦٥٣	٠.٤٢٦	٠.٤٢٤	٠.٦١٢	١.٠٠٢	٠.٠٠٠	٢٨٣.٤١٧	٠.٠٠٠

(* عند معنوي عند مستوى ١%)

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

الفرض السابع: "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق للبنوك الخاضعة للبحث ومستوى الأداء الكلي للبنك من خلال ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط".

لتحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك من خلال ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، استخدم الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية SEM حيث تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis المتوافر في الحزمة الإحصائية (AMOS V.23)،

جدول رقم (١٤)

العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي بين متغيرات البحث مخرجات
أسلوب تحليل المسار Path Analysis

التأثير المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي
التوجه نحو السوق --> ابتكار الخدمات المصرفية	٠.٨٣٦	٠.٠٣٢	٢٦.٢٦٥	***	دال	٠.٠٠٠	٠.٨٣٦
ابتكار الخدمات المصرفية --> الأداء الكلي للبنك	٠.٧٢٦	٠.٠٨٨	٨.٢٥٠	***	دال	٠.٠٠٠	٠.٧٢٦
التوجه نحو السوق --> الأداء الكلي للبنك	٠.٣٩٦	٠.٠٩٢	٤.٣١٥	***	دال	٠.٦٠٧	١.٠٠٣

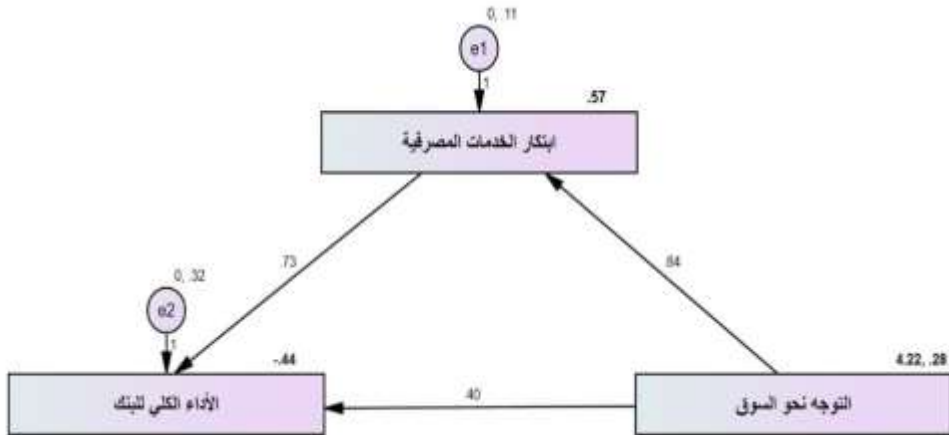
(*) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

من الجدول رقم (١٤) السابق يتضح وجود علاقة إحصائية ذات تأثير معنوي بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك. حيث يوجد علاقة معنوية طردية قوية بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير المباشر (٠.٨٣٦)، ويعني ذلك أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي قوي على ابتكار الخدمات المصرفية، كما يوجد علاقة

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

معنوية طردية قوية بين ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلي للبنك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير (٠.٠٧٢٦)، ويعني ذلك أن ابتكار الخدمات المصرفية له تأثير إيجابي قوي على مستوى الأداء الكلي للبنك. ويوجد علاقة معنوية طردية قوية مباشرة ضعيفة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير (٠.٣٩٦)، في حين يوجد علاقة معنوية طردية غير مباشرة قوية بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك بإضافة المتغير الوسيط (ابتكار الخدمات المصرفية) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير الغير مباشر (٠.٦٠٧)، فأصبح التأثير الكلي بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك (١.٠٠٣)، ويعني ذلك أن توجه البنك نحو السوق له تأثير إيجابي قوي على الأداء الكلي للبنك بإضافة المتغير الوسيط (ابتكار الخدمات المصرفية)، وهو ما يؤكد أهمية ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلي للبنك.

ويوضح الشكل رقم (٢) التالي العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٢) : العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis

نتائج البحث:

استهدف البحث دراسة وفهم طبيعة الدور الوسيط لابتكار الخدمات المصرفية في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنوك التجارية المصرية الخاضعة للبحث، حيث توصل الباحث من خلال البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:

- (١) وجود توجه للبنوك التجارية الخاضعة للبحث نحو السوق. حيث تبين من النتائج ما يلي:
- تستجيب إدارات البنوك بشكل سريع لمقترحات وشكاوي العملاء، وتهتم تلك الإدارات بدراسة تأثير البيئة المحيطة على احتياجات العملاء بصورة مستمرة، وكذلك تنظم لقاءات دورية مع العملاء لتحديد احتياجاتهم المستقبلية، وتقوم بتوزيع المعلومات التي يتم جمعها حول المنافسين على جميع المستويات الإدارية في البنك بصورة مستمرة.
 - تتعاون إدارات البنك المختلفة فيما بينها لتطوير خدمة مصرفية أو أكثر وفقاً لـ رغبات العملاء، وتهتم إدارة البنك بإجراء دراسات متعمقة للسوق بصورة دورية، وكذلك مراجعة الأهداف المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية تحقق احتياجات العملاء، وتقوم إدارة التسويق بالبنك بمناقشة احتياجات العملاء مع باقي الإدارات الرئيسية الأخرى في البنك.

- (٢) وجود ابتكار للخدمات المصرفية في البنوك الخاضعة للبحث. حيث تبين ما يلي:
- تسعى إدارة البنك إلى امتلاك المعرفة التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية جديدة مقارنة بالبنوك المنافسة، وكذلك إلى تقديم خدمات مصرفية مبتكرة باستمرار تلبي حاجات العملاء، وكذلك يوجد تنسيق بين جميع إدارات البنك وإدارة البحوث والتطوير لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، كما يتوافر في البنك بنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنمية الابتكار في مجال الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
 - تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد العاملين على ابتكار الخدمات المصرفية، وتعتمد في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء على خبرات الموارد البشرية المتوافرة لديها، وكلك تحرص إدارة البنك باستمرار على توفير

دورات تدريبية للعاملين تساعدهم في تنمية أساليب التفكير الابتكاري،
والتنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

(٣) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التوجه نحو السوق وابتكار الخدمات المصرفية ($R=0.802^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق يسهم في زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ابتكار الخدمات المصرفية والأداء الكلي للبنك ($R=0.699^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك ($R=0.653^{**}$)، ويعني ذلك أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق يسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك.

(٤) لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث مستوى التوجه نحو السوق، في حين يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة - المستوى الإداري) من حيث مستوى التوجه نحو السوق، وكان هذا الاختلاف لصالح فئة الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة وفئة الإدارة العليا، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر وأعضاء الإدارة العليا هم الأكثر إدراكاً لتوجه البنك نحو السوق.

(٥) لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية، في حين يوجد اختلاف بين إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة - المستوى الإداري) من حيث ابتكار الخدمات المصرفية، وكان هذا الاختلاف لصالح فئة العاملين الأكثر من ٢٠ سنة وكذلك فئة الإدارة العليا، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين الأكثر خبرة وكذلك أعضاء الإدارة العليا هم الأكثر إدراكاً لابتكار الخدمات المصرفية.

(٦) لا يوجد اختلاف بين مستوى إدراك المسؤولين بالبنوك الخاضعة للبحث باختلاف (المستوى التعليمي) من حيث الأداء الكلي للبنك، في حين يوجد اختلاف بين إدراك المسؤولين بتلك البنوك باختلاف (سنوات الخبرة - المستوى الإداري) من حيث الأداء

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبرك

الكلية للبنك، وكان هذا الاختلاف لصالح فئة العاملين الأكثر من ٢٠ سنة وكذلك فئة الإدارة العليا، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين الأكثر خبرة وكذلك أعضاء الإدارة العليا هم الأكثر إدراكاً لمستوى الأداء الكلية للبنك.

(٧) هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى ابتكار الخدمات المصرفية في البنوك الخاضعة للبحث (معامل الارتباط ٠.٨٠٢)، كما أن مستوى التوجه نحو السوق يساهم بنسبة ٦٤.٣% في تفسير التباين في مستوى ابتكار الخدمات المصرفية). ويتفق ذلك مع نتائج دراسات (Lartey, 2020; Kohli & Jaworski, 1990).

(٨) هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ابتكار الخدمات المصرفية ومستوى الأداء الكلية في البنوك الخاضعة للبحث (معامل الارتباط ٠.٦٩٩)، كما أن مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يساهم بنسبة ٤٨.٩% في تفسير التباين في مستوى الأداء الكلية للبنك). ويتفق ذلك مع نتائج دراسات (Lyon & Ferrier, 2002; Omri, 2015).

(٩) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلية للبنوك الخاضعة للبحث (معامل الارتباط ٠.٦٥٣)، كما أن مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يساهم بنسبة ٤٢.٤% في تفسير التباين في الأداء الكلية للبنك). ويتفق ذلك مع نتائج دراسات (Lartey, 2020; Lee, et al., 2015).

(١٠) يوجد علاقة ارتباطية طردية مباشرة ضعيفة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلية للبنك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير (٠.٣٩٦)، في حين يوجد علاقة ارتباطية غير مباشرة قوية بين التوجه نحو السوق والأداء الكلية للبنك بإضافة المتغير الوسيط (ابتكار الخدمات المصرفية) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ومعامل التأثير الغير مباشر (٠.٦٠٧)، وأصبح التأثير الكلي بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلية للبنك (١.٠٠٣)، ويعني ذلك أن توجه البنك نحو السوق له تأثير إيجابي قوي على مستوى الأداء الكلية للبنك بإضافة المتغير الوسيط (ابتكار الخدمات المصرفية)، وهو ما يؤكد أهمية ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق ومستوى الأداء الكلية للبنك، ويتفق ذلك مع

نتائج دراسات (Lartey & et al., 2020; Sandvik & Sandvik 2003; Agarwal & et al., 2003).

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

(١) توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

- تعميق الفهم وترسيخ مفهومي التوجه نحو السوق، وكذلك ابتكار الخدمات المصرفية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهذه المفاهيم.
- تصميم مقاييس تتمتع بالثبات والمصدقية، وذلك لمتغير التوجه نحو السوق، وكذلك متغير ابتكار الخدمات المصرفية في منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، وذلك بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل مستمر.

- ضرورة الاهتمام بمستوى التوجه نحو السوق، وكذلك تطبيق ابتكار الخدمات المصرفية لما لهم من تأثير إيجابي على مستوى الأداء الكلي.

(٢) توصيات تتعلق بكيفية رفع مستوى الأداء الكلي للبنك من خلال زيادة مستوى التوجه نحو السوق وكذلك مستوى ابتكار الخدمات المصرفية، وذلك على النحو التالي:

(أ) توصيات لزيادة مستوى التوجه نحو السوق:

- العمل على تنظيم اجتماعات دورية داخل البنك لمناقشة اتجاهات تطور السوق والتعرف على علي رغبات واحتياجات العملاء المستقبلية.
- استخدام وسائل حديثة تُمكن عملاء البنك من تقييم مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم بسهولة وبشكل فعال، بما يسهم في تقوية العلاقات بين البنك وعملائه.
- العمل على إيجاد آليات حديثة تُمكن إدارة التسويق من مناقشة احتياجات العملاء مع باقي إدارات البنك بصورة مستمرة، وذلك لتدعيم التوجه نحو السوق على جميع مستويات البنك.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- الحرص على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة جديدة بشكل مستمر، تسهم في تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية.
 - دراسة وتحليل الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في الوقت الحالي مقارنة بالبنوك المنافسة من حيث التكلفة والعائد ومدى قبول العميل لها، ومدى إمكانية التطوير لتلك الخدمات وتحقيق التميز عن البنوك المنافسة.
- (ب) توصيات لزيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية:**

- بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف زيادة مستوى ابتكار البنك في خدماته المصرفية لمواجهة التغيرات في السوق، بما يسهم في جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- العمل على زيادة التعاون بين إدارة البنك ومراكز الاستشارات الخارجية لابتكار خدمات مصرفية جديدة تحقق حاجات ورغبات العملاء.
- القيام بشكل مستمر بمجموعة من الدراسات والبحوث السوقية المتخصصة بما يسهم في التعرف على احتياجات ورغبات العملاء.
- تشجيع العاملين في جميع إدارات البنك على تقديم الأفكار الجديدة في مجال الخدمات المصرفية، مع ضرورة استخدام أساليب حديثة تساعد على توليد هذه الأفكار من قبل العاملين لتقييمها ودراسة إمكانية تطبيقها، بما يسهم في الوصول إلى خدمات مصرفية مبتكرة.
- التدريب المستمر والتطوير للعاملين في جميع إدارات البنك، بما يساعد هؤلاء العاملين على تقديم خدمات مصرفية جديدة مبتكرة للعملاء.
- العمل على اقتناء الأجهزة والبرامج الحديثة والمتطورة باستمرار، والتي تساعد العاملين في البنك على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.
- العمل على إنشاء وحدة متخصصة في الهيكل التنظيمي للبنك، تهتم بتجميع الأفكار الابتكارية سواء من مصادر داخلية بالبنك أو مصادر خارجية وتنميتها وتطويرها، بما يسهم في الوصول إلى خدمات مصرفية مبتكرة جديدة.

(ج) توصيات لرفع مستوى الأداء الكلي للبنك:

- العمل على تنمية ثقافة توجه البنك نحو السوق لدي جميع العاملين بالبنك، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك.
- العمل على زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية، والذي يسهم بدوره في رفع مستوى الأداء الكلي للبنك.
- استخدام الأساليب والوسائل الحديثة في قياس الأداء الكلي للبنك، وكذلك الاعتماد على المقاييس الشاملة التي تحقق التوازن في قياس الأداء وليس المقاييس المالية فقط.

دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، وذلك على النحو التالي:

(١) دلالات على مستوى النظرية:

- أكد البحث الحالي على الدور الهام لابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك، وبالتالي يضيف هذا البحث إلى الأدبيات في هذا المجال بما يسهم في توسيع القاعدة البحثية في هذا الجانب من بحوث إدارة التسويق.

(٢) دلالات على مستوى التطبيق:

- تعتبر نتائج البحث الحالي وما أظهره من علاقات معنوية بين متغيرات البحث (التوجه نحو السوق – الابتكار في الخدمات المصرفية – الأداء الكلي للبنك) تعطي دلالة على أن الأداء الكلي للبنك لا يعتمد فقط على مستوى التوجه نحو السوق بل أيضاً على مستوى ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، وهذا يعني أنه مع زيادة مستوى التوجه نحو السوق، والذي يسهم بدوره في زيادة مستوى ابتكار الخدمات المصرفية يرتفع مستوى الأداء الكلي للبنك.

البحوث المستقبلية:

- تم تطبيق البحث الحالي على المسؤولين بالبنوك التجارية المصرية، ويتوقع الباحث أن اختلاف مجال التطبيق يُمكن أن يؤثر على العلاقات بين متغيرات البحث، لذا يقترح تطبيق البحث الحالي على قطاعات خدمية أخرى مثل قطاع التعليم، قطاع الصحة، وقطاع الاتصالات.
- يُمكن استخدام نموذج البحث في بحوث أخرى، لكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في البحث الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات أخرى تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء الكلي للبنك.
- تناول البحث الحالي التوجه نحو السوق وكذلك ابتكار الخدمات المصرفية بشكل إجمالي ولم يتطرق إلى الأبعاد الفرعية لكل متغير. ومن ثم يقترح إجراء بحوث أخرى تأخذ في الاعتبار الأبعاد الفرعية لكل متغير.
- تناول البحث الحالي ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، ويُمكن تناوله في بحوث أخرى كمتغير مستقل مع متغيرات أخرى مثل تحقيق الميزة التنافسية، وجودة الخدمات المصرفية.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد محمد، "الهيكلية الإدارية للمؤسسات باستخدام نظام إدارة الأداء المتوازن - كأحد عناصر خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية"، (القاهرة: دار الحمد للطباعة، ٢٠١٦).
- أحمد، محمد عنتر، "دراسة تحليلية للعلاقة بين الخصائص التنظيمية وأداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٦.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "بحوث التسويق - أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).
- _____، "تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام - دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل وتحليل الانحدار

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيف مبارك

المتعدد وتحليل التمايز لمجموعتين في البحوث الإدارية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية،
كلية التجارة - جامعة المنوفية، مجلد (٤)، العدد (١)، ١٩٩٢.

- _____ ، " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات - دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية - المجلد الرابع - العدد الأول، الكويت ١٩٩٦.
- _____ ، " مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
- بلال شخي، الاتجاهات الحديثة في استراتيجيات وأعمال المصارف في ظل الابداع والابتكار المصرفي مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح - الأردن، عمان، ٢٠١٦.
- بوناب، ياسين؛ بوقفلول، الهادي، "تأثير سوابق التوجه نحو السوق في مستوى توجه المؤسسات المصرفية نحو السوق - دراسة استطلاعية على عينة من وكالات البنوك العمومية الجزائرية بالشرق"، العدد السابع، ٢٠١٧.
- التيمي، وفاء صبحي صالح، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (١٠)، العدد (١)، ٢٠٠٧.
- جودة، يسري السيد، مفهوم الأداء - دراسة ميدانية لنموذج محدد على قطاع الغزل والنسيج لجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٢.
- الدوري، زكريا، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، (الأردن: دار البيزوري العلمية للنشر، ٢٠٠٥).
- الربابعة، فاطمة على محمد، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، "استراتيجيات الابتكار - طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الأول لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس ١١-١٢ مارس ٢٠١٢.

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط هي العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- زايد، عادل محمد، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢).
- الزطمة، نضال محمد، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠١١.
- الشيخ، فؤاد نجيب، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، ٢٤ (١)، ٢٠٠٤.
- عبد الفتاح، إسماعيل، الابتكار وتنميته لدى أطفالنا، الطبعة الأولى، (مدينة نصر: مكتبة دار الكتاب، ٢٠٠٣).
- عبد المحسن، توفيق محمد، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٩).
- عثمان، عامر بشير، الابتكار كمطلب استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، الندوة العلمية الرابعة - الإبداع في عالم الأعمال، (الأردن - عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ٢٠١٦).
- عدنان، أمينة، الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، الجزائر، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٢٠١٧.
- عكروش، مأمون نديم؛ عكروش، سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، ط١، ٢٠٠٤.
- كنج، نيغل ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب، محمود حسن حسين، (القاهرة: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤).
- كوتلر، فيليب؛ وآخرون، التسويق - السلع والأسعار، ترجمة مازن نفاع، الجزء الرابع، ط١، دمشق، ٢٠٠٣، ص ٨٤.
- المرسي، جمال الدين محمد، "دراسة تحليلية لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة"، مجلة أفاق جديدة، السنة الحادية عشر، كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد (١)، ١٩٩٩.
- مهدي، إبراهيم محمد، ميرفت طلعت المحلاوي، "الإحصاء التطبيقي وبحوث العمليات"، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٣.
- نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).

ابتكار الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية
د/ سعيد سعيد محمد اللطيفه مبارك

- هيجنز، جيمس، " تجدد أو تبدد – مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع، القاهرة، العدد الحادي والعشرين، السنة الرابعة، نوفمبر ١٩٩٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17, 68-82.
- Akande, O. O. (2011). Accounting Skill as a Performance Factor for Small Businesses in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2, 372-378.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Bartlett, A. I., & Radford, S. E., (2009). An Expanding Arsenal of Experimental Methods Yields an Explosion of Insights into Protein Folding Mechanisms. *Nature Structural Molecular Biology*, 16, 582-588.
- Cerdin, J. L., & Som, A., (2003). Strategic human resource management practices: An exploratory survey of French organizations", ESSEC, Documents De Recherche Working Papers, 1-20.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal (10) Study of Service Organizations, *Journal of Management Studies*, 46, 650-675.

- De Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70-87.
- Deft, R. L., (2000). *Organization Theory and Design*, 7th ed., South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School press, Boston, 2-13.
- Keats, B. W., & Hitt, M. (2017). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *The Academy of Management Journal*, 31(3), 37-56.
- Knowledge-Based Practices and Internal Value Creation. *Research Policy*, 47, 70-87.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability & Ethics, Working Papers No. 1.
- Lambin, J. J. (1996). The Misunderstanding about Marketing. *CEMS Business Review*, 1, 37-56.
- Lartey, J., Meng, X., Wang, X., & Osei-Mireku, G. (2020). the Link between Innovation, Market Orientation and Performance; and the Mediating Role of Innovation: A Study of Telecommunication Companies in Ghana, *Journal of Business and Management*, 8, 1704-1733.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, K. S. (2015). Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.

- Lusthaus, C., Adrien, M., & Anderson, G. (2002). Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, Washington, D. C., Inter – American Development Bank & Ottawa, Canada, International Development Research Center, 1-38.
- Lyon, D., & Ferrier, W. (2002). Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence of the Top Management Team. Journal of Management, 14, 452-469.
- Miller, K. & Philip B., (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternatives Risk Measures, Academy of Management Journal, 33(4), 136.
- Nord, W., & Tucker, S. (2001). Implementing Routine and Radical Innovations. Lexington, MA: Lexington Books.
- Omri, W, (2015). Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: The Moderating Effect of Environmental Dynamism, European Journal of Innovation Management, 18, 195-217.
- Roberts, P. W. (1999). Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry. Strategic Management Journal, 20, 655-670.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs, Journal of Business Venturing, 26, 441-457.
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. International Journal of Research in Marketing, 20, 355-376.
- Sherif, M. H., & Khalil, T. M. (2008). Management of Technology Innovation and Value Creation- Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology. world scientific, 2, 1-44.

- Simpson, P. M, Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation Orientation Outcomes: The Good and the Bad. *Journal of Business Research*, 59, 1133-1141.
- Subin, I., & John P. W. (2004). Market orientation, creativity, and new Product Performance in high-technology firms, *Journal of Marketing*, 114 - 132.
- Surbhi S. (2015). Difference Between Creativity and Innovation, keydifferences.com, Retrieved 29-3-2018. Edited.
- Tirupati, D., (2008). Role of Technological Innovations for Competitiveness and Entrepreneurship, *the Journal of Entrepreneurship*, 17, 103-115.
- Tushman, M. and Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation, *California Management Review*, 28, 74-92.
- Tyler, B. B. (2001). The Complementarity of Cooperative and Technological Competencies: A Resource-Based Perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 1-27.
- Weerawardena J., O' Cass A., & Julian, C. (2006). Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance, *Journal of Business Research*, 59, 37-45.