



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

الابتكار المفتوح كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية
الحكومية المصرية (دراسة تطبيقية)

اعداد الباحثين:

أسماء عادل حلمي سيد

مروة محمد عبد الغني عبد ربه

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص:

يُعد مفهوم الابتكار المفتوح (Open Innovation (OI) من المفاهيم الحديثة والهامة، فقد ظهر في الأصل كإطار ونهج إداري لتحسين أداء الابتكار، وكأحد العناصر الأساسية لتطوير منتجات وخدمات جديدة تحقق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال، وترسخ خطوات التحول نحو اقتصاد المعرفة. ويرجع الاهتمام المتزايد بالابتكار المفتوح إلى أنه يُتيح تعدد مصادر الحصول على الابتكار من المصادر الداخلية والخارجية، وهو أمر شديد الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال خاصة تلك المنظمات التي تُعاني من انخفاض مستوى أنشطة البحوث والتطوير بها، ومن ثم فإن تبني منهج الابتكار المفتوح لم يعد خياراً، وإنما هو ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال خاصة تلك المنظمات التي تواجه تحديات تكنولوجيا ورقمية متسارعة، والتي تأتي في مقدمتها المنظمات المصرفية.

وقد عالج البحث مشكلة إلى أي مدى يمكن للبنوك التجارية الحكومية المصرية في ظل التحديات واشتداد المنافسة في مجال تقديم الخدمات المالية والمصرفية، أن تعتمد على ممارسات الابتكار المفتوح في تقديم خدماتها المصرفية. واقتصرت عينة البحث على الموظفين العاملين في البنوك التجارية الحكومية المصرية، وقد بلغ حجم العينة ٣٨٢ مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وانتهى البحث إلى العديد من النتائج التي من أهمها قيام البنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث بتطبيق مزيج من ممارسات الابتكار المفتوح (الوارد والصادر والمزوج معاً)، الأمر الذي ترتب عليه تعزيز بيئة الابتكار لديها، وتحسين ميزتها التنافسية. وأوصى البحث بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة تدعم ثقافة الابتكار داخل البنك، بالإضافة إلى تنمية أنشطة البحوث والتطوير المصرفية لتكون أكثر انفتاحاً، مع ضرورة التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية المصرفية الحديثة لزيادة مستوى الجودة وتخفيض التكلفة.

الكلمات المفتاحية

الابتكار المفتوح، الابتكار المغلق، الابتكار المفتوح في الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية.

مقدمة:

واجهت منظمات الأعمال منذ بداية الألفية الثالثة العديد من التحديات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، خاصة في ظل التغيرات الديناميكية الكثيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من شدة المنافسة وعولمة الأسواق، وبالتالي أصبح اعتماد منظمات الأعمال على أنشطة البحوث والتطوير الداخلية فقط غير كافي لتحقيق الابتكار الذي يضمن لها التوسع والنمو والمحافظة على ربحيتها وحصتها السوقية (Elmqvist *et al.*, 2009: 326). الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى ضرورة تبني اتجاهات وإستراتيجيات حديثة في مجال إدارة الأعمال خاصة تلك الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة عمليات الابتكار (Bigliardi *et al.*, 2012: 27)، ولذلك ظهر تيار فكري جديد في علم إدارة الأعمال يدعو في كتاباته إلى نموذج جديد للابتكار، تتكامل فيه المعرفة الداخلية للمنظمات مع المعرفة الخارجية، وتكون عمليات الابتكار أسرع وأكثر استجابة لتغيرات الأسواق، وهذا النموذج الجديد يُطلق عليه نموج الابتكار المفتوح (Abouzeedan and Hedner, 2012: 8).

ويُعد مفهوم الابتكار المفتوح من المفاهيم الحديثة والهامة، وتتوقف درجة أهميته على مقدار ما يقدمه للمنظمات الصناعية والخدمية من منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبى احتياجات ورغبات العملاء وتفوق توقعاتهم (Mortara and Minshal, 2011: 576). ويرجع ذلك إلى أن نموذج الابتكار المفتوح يحتضن الأفكار والمعرفة الخارجية بالاقتران مع أنشطة البحوث والتطوير الداخلية، وبالتالي يوفر طرقاً جديدة لخلق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال. ومن ثم، فإن الابتكار المفتوح هو مفتاح نجاح أي منظمة والاهتمام به أصبح أمر ضروري وحيوي لمنظمات الأعمال التي تطمح إلى اكتساب ميزة تنافسية تعزز بها حصتها السوقية (Hossain *et al.*, 2016: 4).

ويعد تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من صميم ممارسات الابتكار المفتوح، حيث تسعى منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية لاكتساب ميزة تنافسية تضمن لها النمو المستمر والحفاظ على نصيبها السوقي، وتمكنها من مواجهة التحديات المختلفة خاصة في ظل مناخ الأعمال الذي يتسم بالتغيرات الديناميكية المستمرة.

ويشهد القطاع المصرفي منذ بداية القرن الحادي والعشرين كثيراً من التطورات في بيئة الأعمال الخاصة بتقديم الخدمات المالية والمصرفية، والتي جعلت البنوك العاملة في القطاع المصرفي في حاجة ملحة لابتكار خدمات ومنتجات مالية جديدة تحوز رضا عملاء البنوك الحاليين وتستقطب عملاء جدد (Fasnacht, 2009: 87)، ويعتبر تبني منهج الابتكار المفتوح أحد السبل التي تُمكن البنوك من فتح حدودها لتقاسم وتبادل المعارف والمعلومات من خلال العمل التعاوني مع منظمات الأعمال الأخرى من

أجل دعم منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء (Rohrbeck et al., 2009: 421)، لذلك فقد تم اختيار هذا القطاع مجالاً لموضوع البحث، حيث يستطيع القطاع المصرفي التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال المالية من خلال تطبيق نهج الابتكار المفتوح.

بناءً على ما تقدم تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، اختص المحور الأول بعرض الإطار العام للبحث، وعرض المحور الثاني الإطار النظري للبحث، وتناول المحور الثالث الإطار التطبيقي للبحث، وأخيراً عرض المحور الرابع النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: الإطار العام للبحث:

يتناول المحور الأول عرضاً لمنهجية البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة:

يحتل موضوع الابتكار المفتوح اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين، حيث أولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العناية بأهمية الابتكار المفتوح، وتعددت وجهات نظر المختصين والباحثين في تناول هذا الموضوع. فقد تناول (Vladi,2013) تحليل وضع الابتكار المفتوح في القطاع المصرفي في دولة ألبانيا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى أن تنفيذ نموذج الابتكار المفتوح في البنوك يتأثر تأثيراً كبيراً بكلاً من: التكلفة، والمشاكل التشريعية، ونقص المعلومات، وانعدام الاهتمام بالتعاون والشراكات الخارجية، والتركيز على الرؤية قصيرة الأجل، كما أشار إلى أن زيادة الوعي القوي بأهمية نموذج الابتكار المفتوح يمكن أن يكون أحد الطرق لتحسين مستوى القدرة التنافسية في القطاع المصرفي. وأشار (Shamah and Elsawaby, 2014) إلى توجيه إدارة سلاسل التوريد لتحسين تطبيق الابتكار المفتوح، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق الابتكار المفتوح داخل منظمات الأعمال المصرية، وقام بإجراء دراسة ميدانية على العاملين في شركات جميع السيارات متعددة الجنسيات في مصر. وتوصل إلى أن الثقة عنصر أساسي لتطبيق الابتكار المفتوح في سلاسل التوريد لأنها تعزز فرص تحقيق التفاهم المتبادل، وتعزز رضا العملاء، وتطور منتجات مبتكرة، كما أوضح أن العوامل الداخلية أكبر عائق أمام تطبيق الابتكار المفتوح وبالتالي ينبغي أن تركز منظمات الأعمال أولاً على التكامل الداخلي (الوظيفي)، ثم تنتقل بعد ذلك إلى التكامل مع المنظمات الأخرى.

وأوضح (Schueffel and Vadana,2015) أسباب ندرة تطبيق الابتكار المفتوح في الصناعة المصرفية وإدارة الثروات والتأمين، وإلى أي مدى ينبغي لقطاع الخدمات المالية أن يستخدم الابتكار المفتوح، وتوصل إلى ضعف تطبيق الابتكار المفتوح في الخدمات المالية، حيث إن المؤسسات المالية الكبيرة تفضل استخدام المعارف والخبرات الداخلية بدلاً من الاعتماد على المصادر الخارجية، بينما

المؤسسات المالية الصغيرة لا يمكنها تحمل تكلفة الحصول على المعارف الخارجية. وهذا ما أكده (Tomnjanski *et al.*,2016) من خلال تناول آثار تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الابتكار المفتوح على الابتكار والأداء المالي في القطاع المصرفي في دولة صربيا، مع دراسة حالة البنك الأوروبي في صربيا من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين بالبنك، وتوصل إلى أن استراتيجيات البنك الأوروبي في مجال تكنولوجيا المعلومات والابتكار المفتوح نجحت في نمو الإيرادات المحققة بنسبة ١٣.٩١٪ في قسم الإقراض العائلي وخفض تكاليف التشغيل بنسبة ٢.٢٪.

وتناول (مكي، ٢٠١٦) العلاقة بين منهجية الابتكار المفتوح وكلاً من: تحسين عمليات نقل المعرفة، وتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة لهم، وتحسين مخرجات العملية التعليمية في الجامعات المصرية للوفاء بمتطلبات سوق العمل، مع إجراء دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في بعض الجامعات الحكومية المصرية، وتوصل إلى أن تطبيق منهجية الابتكار المفتوح يمكن أن يساعد في تحسين عمليات نقل المعرفة وتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة في الجامعات محل البحث. بينما هدف (بهي، ٢٠١٦) إلى معرفة وتحديد دور رأس المال الفكري في تطبيق عمليات الابتكار المفتوح (الوارد، والصاد) في المركز القومي للبحوث بالقاهرة، مع إجراء دراسة ميدانية على الباحثين والإدارة العليا ورؤساء الشُعَب والأقسام العلمية بالمركز القومي للبحوث. وتوصل إلى أن رأس المال الفكري يساعد على زيادة قدرة المنظمات على تطبيق عمليات الابتكار المفتوح الوارد من حيث الحصول على المعارف والأفكار الجديدة من خلال التعاون مع الأطراف الخارجية مثل الجامعات والمراكز البحثية، كما يسهم رأس المال الفكري في زيادة قدرة المنظمات على تطبيق عمليات الابتكار المفتوح الصادر من حيث عمليات بيع وتسويق المعارف الداخلية والمنتجات والخدمات المبتكرة من خلال منح التراخيص وبيع حقوق الملكية الفكرية.

وفي هذا السياق، قام (فؤاد، ٢٠١٦) بقياس وتفسير العلاقة بين تطبيق منهجية الابتكار المفتوح وتحسين أداء إدارات البحوث والتطوير في شركات تصنيع الدواء والكيمائيات في مصر. وتوصل إلى أن تطبيق منهجية الابتكار المفتوح يساعد في الحصول على التمويل الخارجي الجيد لأنشطة البحوث والتطوير، كما يسهم في تحسين الإمكانيات البشرية للباحثين بإدارة البحوث والتطوير بالشركات محل البحث. وعالج (Aldulaigan,2017) معوقات تطبيق الابتكار المفتوح في الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من ٦٦ مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم و٢٦ مؤسسة كبيرة من مختلف القطاعات الصناعية العاملة في مدينة الرياض الصناعية الثانية بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في تنفيذ

ممارسات الابتكار المفتوح بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة، وكذلك عدم وجود اختلافات في معوقات التبني بين هذه الشركات، وتستخدم كلا من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة أنشطة الابتكار المفتوح الوارد أكثر من أنشطة الابتكار المفتوح الصادر. بينما تناول (Omarini,2018) دراسة حالة لبنك (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria,) المعروف بـ BBVA، وتوصل إلى أنه يجب التكامل بين البنوك والتكنولوجيا المالية من خلال منصات رقمية مفتوحة تتيح للبنوك توسيع نطاق الابتكار في المنتجات والخدمات المالية، والعودة للمنافسة في مجال الخدمات المصرفية، كما أوضح أن اعتماد بنك (BBVA) لمنهجية الابتكار المفتوح ساهم في زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وضمان الكفاءة التشغيلية في بيئة العمل.

ومن العرض السابق، تبين اختلاف هذا البحث عن الأبحاث السابقة وذلك من خلال تناول العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، وبالتالي فإن البحث يمثل إضافة جديدة للأدبيات العلمية في موضوع الابتكار المفتوح من خلال ربطه بتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية الحكومية المصرية.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

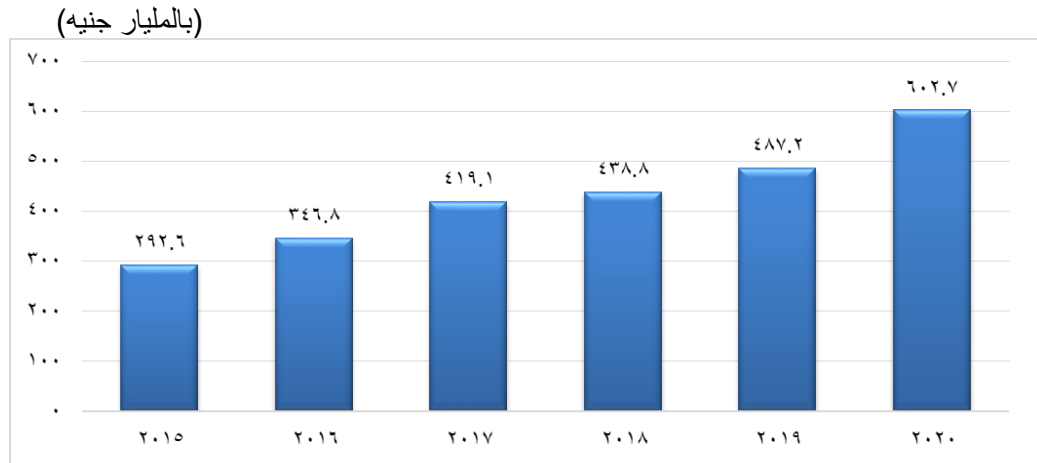
قامت الباحثتان، بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، بإجراء دراسة إستطلاعية، للتأكد من وجود مشكلة بحثية يمكن للبحث معالجتها. وقد تمت الدراسة الإستطلاعية من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية المعمّقة مع المسؤولين والعاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية خلال الفترة من شهر يناير إلى شهر مارس عام ٢٠٢١، وذلك بهدف التعرف على مجتمع البحث وتوصيفه توصيفاً دقيقاً هذا من جانب، ومن جانب آخر، لإستكشاف آراء العينة الإستطلاعية حول واقع المزايا التنافسية للبنوك العاملين بها، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه تقديم الخدمات المصرفية، ومدى توافر وتطبيق أبعاد الابتكار المفتوح (الوارد والصادر والمزدوج) في البنوك، والتعرف على العوامل الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنوك من خلال تبني منهج الابتكار المفتوح.

وقد كشفت الدراسة الإستطلاعية عن عدة مؤشرات ودلائل هامة تدل على وجود مشكلة بحثية، ولعل أهم أعراض هذه المشكلة تمثل في تعدد التحديات التي تواجه البنوك المصرية في مجال تقديم الخدمات المصرفية، حيث يعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تعرضاً للثورة الرقمية والتكنولوجية الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة البنوك على تطوير وتنفيذ منتجات جديدة تتماشى مع احتياجات العملاء ورغباتهم، وبالتالي انخفاض الميزة التنافسية للبنوك في بيئة الأعمال المصرية، ولعل من أبرز هذه التحديات:

١. تزايد أعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية وشركات التمويل المرخص لها بمزاولة نشاط التمويل متناهي الصغر من ٧٥٥ إلى ٩٧٥ خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٠ بنسبة زيادة قدرها ٢٩.١٪، حيث شهدت هذه الفترة ظهور شركات التمويل متناهي الصغر مثل شركة تنمية، ريفي، تساهيل وغيرها (تقارير وحدة الرقابة على نشاط تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠).

٢. ارتفاع عدد المحافظ المالية الإلكترونية التي أطلقتها شركات الهاتف المحمول مثل فودافون كاش وأورانج كاش، حيث يشير أحدث تقرير صدر عن الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات إلى أن عدد المحافظ الإلكترونية للهاتف المحمول في مصر تشهد نمو ملحوظ، حيث ارتفع عددها من ١٢.٣ مليون محفظة في مارس ٢٠٢٠ إلى ١٤.٤ مليون محفظة في أكتوبر ٢٠٢٠، بنسبة زيادة قدرها ١٧٪ (التقرير الثاني لمؤشرات استخدام المحافظ الإلكترونية التابعة لشركات الاتصالات، ٢٠٢٠: ١). وترتب على ارتفاع عدد المحافظ الإلكترونية وعدد المعاملات المالية التي تتم من خلالها، ارتفاع قيمة المعاملات المالية الإلكترونية، إذ بلغت في المتوسط ٩.٨١ مليار جنيه شهرياً عام ٢٠٢٠، موزعة كالاتي: متوسط قيمة عمليات الإيداع والسحب ٤.٦٣ مليار جنيه شهرياً، ومتوسط قيمة عمليات تحويل الأموال من محفظة إلكترونية لأخرى ٣.٧٣ مليار جنيه شهرياً، ومتوسط قيمة عمليات شحن الرصيد والمدفوعات الأخرى ١.٤٥ مليار جنيه شهرياً (التقرير الثاني لمؤشرات استخدام المحافظ الإلكترونية التابعة لشركات الاتصالات، ٢٠٢٠: ٢).

٣. زيادة حجم التعاملات النقدية (الكاش) بين المواطنين، حيث تشير تقارير البنك المركزي المصري إلى الارتفاع المستمر في حجم النقد المتداول خارج القطاع المصرفي خلال الفترة من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠٢٠، حيث ارتفع من ٤٨٧.٢ مليار جنيه عام ٢٠١٩ إلى ٦٠٢.٧ مليار جنيه عام ٢٠٢٠ بنسبة زيادة قدرها ٢٣.٧٪ خلال عام واحد فقط (التقرير السنوي للبنك المركزي المصري، ٢٠١٩/٢٠٢٠: ب/٤)، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (١).



شكل رقم (١): حجم النقد المتداول خارج القطاع المصرفي خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: التقارير السنوية للبنك المركزي المصري. (٢٠١٦/٢٠١٥ – ٢٠٢٠/٢٠١٩)، البنك المركزي المصري، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط التالي: <https://www.cbe.org.eg/ar/EconomicResearch/Publications/Pages/AnnualReport.asp>

ثالثاً: مشكلة البحث:

يتضح من خلال العرض السالف للدراسة الإستطلاعية ونتائجها إنخفاض مستوى الميزة التنافسية للبنوك، وإنخفاض قدرتها على ابتكار أدوات وخدمات مالية جديدة تلبى احتياجات المواطنين في تسوية مدفوعاتهم، وتستطيع من خلالها المحافظة على مركزها كصاحبة اليد العليا في مجال الصناعة المالية. ومن ثم، فإن البنوك في حاجة إلى تبنى نماذج أعمال جديدة كنموذج الابتكار المفتوح، تسهم في زيادة جودة خدماتها المصرفية وتحسين مزاياها التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في:

"إلى أي مدى يمكن للبنوك التجارية الحكومية المصرية في ظل التحديات واشتداد المنافسة في مجال تقديم الخدمات المالية والمصرفية، أن تعتمد على ممارسات الابتكار المفتوح في تقديم خدماتها المصرفية وتحسين ميزتها التنافسية".

وبشكل أكثر تفصيلاً فإن البحث يسعى إلى الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

- (١) ما مدى تبنى البنوك التجارية الحكومية المصرية لممارسات الابتكار المفتوح؟
- (٢) هل توجد علاقة إحصائية بين الابتكار المفتوح وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث؟

٣) هل توجد علاقة إحصائية بين الابتكار المفتوح الوارد وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث؟

٤) هل توجد علاقة إحصائية بين الابتكار المفتوح الصادر وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث؟

٥) هل توجد علاقة إحصائية بين الابتكار المفتوح المزدوج وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث؟

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. التعرف على مدى تبني البنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث لممارسات الابتكار المفتوح.

٢. دراسة طبيعة العلاقة بين الابتكار المفتوح وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.

٣. دراسة طبيعة العلاقة بين الابتكار المفتوح الوارد وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.

٤. دراسة طبيعة العلاقة بين الابتكار المفتوح الصادر وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.

٥. دراسة طبيعة العلاقة بين الابتكار المفتوح المزدوج وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.

خامساً: فروض البحث:

بناءً على سعي البحث إلى الإجابة على التساؤلات البحثية، وتحقيقاً لأهدافه، فإن البحث سوف يختبر مجموعة الفروض التالية:

(١) الفرض الأول: "تحرص البنوك التجارية الحكومية المصرية على تبني ممارسات الابتكار المفتوح المختلفة"

(٢) الفرض الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث".

ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كالاتي:

- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الوارد وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.
- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الصادر وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.
- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث.

سادساً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهميته النظرية والعملية على النحو التالي:

١. الأهمية النظرية:

يمثل مفهوم الابتكار المفتوح مفهوماً حديثاً، إذ توجد ندرة في المراجع والأبحاث العربية التي تناولته، لذا يمثل هذا البحث محاولة لإضافة علمية أكاديمية وإثراء للمكتبة العربية في هذا المجال. كما يُعطي البحث أحد الفجوات البحثية الهامة والتي تتمثل في دراسة التأثير المباشر للابتكار المفتوح على الميزة التنافسية.

٢. الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية للبحث من أهمية قطاع تطبيقه وهو القطاع المصرفي، والذي يُعتبر أحد أهم الركائز الأساسية في البنيان الاقتصادي للدولة، نظراً لارتباطه وتكامله مع القطاعات الاقتصادية المختلفة بالإضافة إلى تنامي مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. كما يُعد الابتكار المفتوح وسيلة مهمة للبنوك للتأقلم مع التحول الرقمي والتكنولوجي الكبير في بيئة الأعمال المصرفية، ويُمكنها من تطبيق التغيير والتطوير المستمر وتقديم منتجات وخدمات مالية ومصرفية جديدة مبتكرة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والظروف البيئية المحيطة، وتعزيز النمو المستدام في صناعة الخدمات المصرفية.

سابعاً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحدود الجغرافية:

لما كان القطاع المصرفي قطاعاً هاماً وحيوياً، لذا فقد تم اختياره مجالاً لموضوع البحث، حيث يقتصر البحث في التطبيق على البنوك التجارية الحكومية المصرية، نظراً لأن هذه البنوك تعد الأكثر

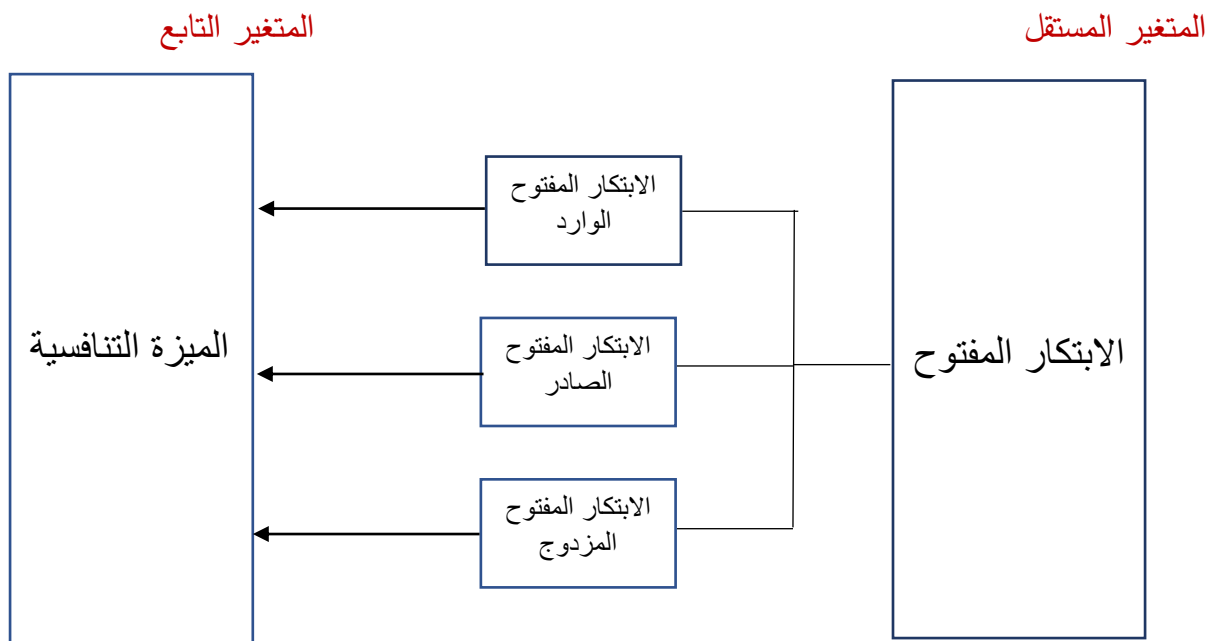
انتشاراً في مصر، إذ تستحوذ على ٥٠.١٪ من الحصة السوقية لإجمالي أصول القطاع المصرفي المصري، وتخدم أكثر من ٢٧ مليون عميل، بما يمثل أكثر من ٧٨٪ من إجمالي عملاء القطاع المصرفي (التقرير السنوي للبنك المركزي، ٢٠١٨/٢٠١٩: ١٧).

٢- الحدود الزمنية:

حُددت حدود البحث الزمنية في خلال مدة قدرها خمس سنوات بحيث تكون مدة كافية للحكم على تحسين الميزة التنافسية في العينة محل البحث، وذلك من عام ٢٠١٧/٢٠١٨ إلى عام ٢٠٢١/٢٠٢٢.

ثامناً: النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث:

من العرض السابق للدارسات السابقة، ومن منطلق أن هذا البحث يركز على دراسة دور الابتكار المفتوح في تحسين الميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، لذا تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري والميداني تصميم نموذج مقترح - كما هو موضح بالشكل رقم (٢) - للعلاقة المنطقية بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٢): النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

تاسعاً: منهجية البحث:

تحدد منهجية البحث في النقاط التالية:

١. المنهج المستخدم

تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إتمام هذا البحث، والذي يستند على حقيقة وجود ارتباط بين الإطار العلمي للبحث (الفكر النظري) وبين الواقع العملي (المنهج التطبيقي).

٢. متغيرات البحث

تتمثل متغيرات البحث في المتغير المستقل وهو الابتكار المفتوح، وأبعاده الابتكار المفتوح الوارد، والابتكار المفتوح الصادر، والابتكار المفتوح المزدوج. والمتغير التابع ويمثله الميزة التنافسية.

٣. أداة جمع البيانات ومقياس متغيرات البحث

أعتمد البحث على إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية الخام التي تعبر عن متغيرات البحث، وقد تم تصميم إستمارة الإستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم إستخدام المقاييس التالية لقياس متغيرات البحث:

• مقياس الابتكار المفتوح وأبعاده الثلاثة: تم قياس هذا المتغير من خلال (١٧) عبارة بالاعتماد على مقياس كلاً من (Shamah and Elsawaby, 2014)، (Martovoy et al, 2015)، (Aldulaigan, 2017)، (El Thawabta, 2018)، (Naseer, 2021)، وذلك مع مراجعة العبارات لتتوافق مع مجال تطبيق البحث.

• مقياس الميزة التنافسية: تم قياس هذا المتغير من خلال (٢٥) عبارة بالاعتماد على مقياس كلاً من (Richardson, 2015)، (Distanont and Khongmalai, 2020)، (عبد السميع، ٢٠١٠)، (حبشى، ٢٠١٨)، وذلك مع مراجعة العبارات لتتوافق مع مجال تطبيق البحث.

٤. أسلوب البحث

أ- أسلوب الدراسة النظرية:

اعتمد البحث في جانبه النظري على الكتابات العلمية، والاطلاع على الكتب، والمراجع، والبحوث، والنشرات، والتقارير السنوية المختلفة ومواقع الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، ويتم في هذا الجزء التأصيل العلمي والأكاديمي لموضوع البحث وذلك من أجل تقديم إطار نظري وفلسفي وافى عن متغيرات البحث.

ب- أسلوب الدراسة الميدانية:

قامت الدراسة الميدانية بالتعرف على أثر الابتكار المفتوح في تحسين الميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، إضافة إلى اختبار فروض البحث من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث عن طريق:

- **المقابلات الشخصية:** مع مديري الفروع ورؤساء الأقسام بالبنوك التجارية الحكومية المصرية للتعرف على آرائهم فيما يخص فرص تطبيق الابتكار المفتوح في البنوك لتكون أكثر استباقية في تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية ضد منافسيها.
- **قوائم الاستبيان:** التي وجهت إلى الموظفين العاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية، وذلك لمعرفة آرائهم فيما يخص مدى الاهتمام بممارسات الابتكار المفتوح في تقديم الخدمات المصرفية والتي تؤثر بدورها على تحسين الميزة التنافسية في العينة محل البحث. وقد حدد أسلوب ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لأثر اعتماد البنوك التجارية الحكومية المصرية على ممارسات الابتكار المفتوح في تقديم خدماتها المصرفية كمنهجية حديثة في الإدارة تُمكنها من استيعاب التغيرات الناتجة عن التطور التكنولوجي في الخدمات المالية والوصول إلى آفاق تنافسية جديدة.

وتضمنت قائمة الاستبيان عدد (42) سؤال لاختبار فروض البحث، وتحليل، وتوصيف الوضع القائم بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث حيث تم تقسيمها إلى عدد (17) سؤال لقياس المتغير المستقل " الابتكار المفتوح " وأبعاده، وعدد (25) سؤال لقياس المتغير التابع " الميزة التنافسية ".

وقد تم اختبار معامل الصدق والثبات Reliability Analysis باستخدام مقياس الفا كرونباخ Cronbach 's Alpha وتبين وجود صدق عالي في إجابات المبحوثين علي الأسئلة المطروحة حيث بلغ معامل الصدق للمتغيرات البحثية 0.952 مما يشير إلى تمتع عبارات استمارة الاستقصاء بقدرة عالية على قياس المتغيرات المستقلة والتابعة ، كما بلغ معامل الثبات 0.976 مما يدل علي ثبات آراء المبحوثين، و قوة الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستقصاء وعدم وجود تناقض بينها، وبالتالي يمكن الاعتماد علي البيانات الواردة في قوائم الاستبيان محل البحث.

• **اختبار قوائم الاستبيان:** تم تحكيم الاستبيان من خلال عرض القوائم على بعض الأساتذة (*) للتأكد من دقة صياغة العبارات، ثم تم إجراء اختبار أولى للقوائم بتطبيقها على عينة ميسرة من المفردات المماثلة لمفردات عينة البحث للتعرف على مدى استجاباتهم للأسئلة وفهمهم لها، وقد أسفر الاختبار عن إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات التي اشتملت عليها القوائم بسبب عدم الوضوح.

٥- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في البنوك التجارية الحكومية المصرية وهي: البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وقد تم اختيار البنوك التجارية الحكومية المصرية، نظراً لأن هذه البنوك تعد الأكثر انتشاراً في مصر، إذ تستحوذ على ٥٠.١٪ من الحصة السوقية لإجمالي أصول القطاع المصرفي المصري، وتخدم أكثر من ٢٧ مليون عميل، بما يمثل أكثر من ٧٨٪ من إجمالي عملاء القطاع المصرفي (التقرير السنوي للبنك المركزي، ٢٠١٩/٢٠٢٠: ب/١٧؛ التقرير السنوي للبنك الأهلي، ٢٠١٩/٢٠٢٠: ٢٠؛ تقرير الاستدامة السنوي لبنك مصر؛ ٢٠١٩/٢٠٢٠: ٧؛ تقرير الاستدامة السنوي لبنك القاهرة، ٢٠١٩/٢٠٢٠: ١٨).

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث ولاعتبارات الوقت والجهد، تم جمع البيانات عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع البحث، حيث تم في البداية حساب الحجم الإجمالي للعينة باستخدام المعادلة التالية (Thompson, 2012: 59):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

(n): تمثل حجم العينة المراد حسابه

(N): تمثل حجم مجتمع البحث، وهو يساوي ٤٩٧٩٥

(Z): الدرجة المعيارية عند معامل ثقة ٩٥٪، وهي تساوي ١.٩٦

(d): نسبة الخطأ المسموح به، ويساوي ٥٪

(p): نسبة توافر الخاصية والمحايدة وتساوي ٥٠٪

(*) تم تحكيم الاستبيان بمعرفة عدد من أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

بالتعويض في المعادلة السابقة، تم الحصول على حجم عينة يساوي ٣٨٢ مفردة حيث تتمثل وحدة المعاينة في المرؤوس الموظف الذي يعمل في البنوك التجارية الحكومية المصرية. ولتوزيع حجم العينة على البنوك الثلاثة المحددة سلفاً، تم الاعتماد على طريقة التوزيع المتناسب مع حجم العاملين بكل بنك، من خلال المعادلة التالية:

$$n_i = (N_i \div N) \times n$$

حيث إن:

(n_i) : حجم العينة المخصص لكل بنك

(N_i) : إجمالي عدد الموظفين في كل بنك على حدة

(N) : إجمالي عدد الموظفين في البنوك الثلاثة

(n) : حجم عينة البحث وهي تساوي ٣٨٢ مفردة

وبتطبيق هذه المعادلة، تم توزيع عينة البحث على البنوك التجارية الحكومية المصرية وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١) على النحو التالي:

جدول رقم (١): توزيع عينة البحث على البنوك التجارية الحكومية المصرية

البنك	النسبة المئوية ($N_i \div N$)	حجم العينة من كل بنك ($(N_i \div N) \times n$)
البنك الأهلي المصري	٤٢.٥%	١٦٢
بنك مصر	٤٠.١%	١٥٣
بنك القاهرة	١٧.٤%	٦٧
الإجمالي	١٠٠%	٣٨٢

المصدر: من إعداد الباحثين.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث المستهدفة في كل من البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة وفقاً لحصة كل بنك من إجمالي عينة البحث، ويوضح الجدول رقم (٢) عدد الاستمارات الموزعة على كل بنك وعدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (٢): استمارة الاستبيان الموزعة على عينة البحث

البنك	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

١٥٦	١٦٢	١٦٢	البنك الأهلي المصري
١٤٧	١٥٣	١٥٣	بنك مصر
٦٥	٦٧	٦٧	بنك القاهرة
٣٦٨	٣٨٢	٣٨٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويتضح من الجدول السابق أنه تم توزيع عدد ٣٨٢ استمارة استبيان على أفراد عينة البحث وتم استلام عدد ٣٦٨ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن نسبة الاستجابة لاستمارة الاستقصاء بلغت ٩٦.٣٪.

٦- طريقة معالجة البيانات:

تم تحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستبيان باستخدام حزمة البرامج الإلكترونية (SPSS) Statistical package for social science والتي توفر مجموعة متنوعة من المعايير الإحصائية المناسبة لمعرفة العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وقد تطلبت طبيعة البيانات تحديد الأدوات الإحصائية اللازمة والملائمة والتي تتمثل في: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الفا كرونباخ Cronbach 's Alpha، وكذا اختبار الفروق ذات الدلالة F-Test، بالإضافة إلى إجراء اختبار ارتباط بيرسون لاكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة (الابتكار المفتوح والميزة التنافسية) وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة، بالإضافة إلى بناء نماذج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر متغير الابتكار المفتوح (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، ويتمشى هذا التحليل مع هدف البحث في التعرف على الابتكار المفتوح كمدخل لتحسين الميزة التنافسية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

تم في هذا الجزء توفير إطار نظري لاستعراض العديد من المراكز المعرفية منها: الابتكار المفتوح من حيث: مفهومه، وأوجه الاختلاف بينه وبين الابتكار المغلق، وعملياته الأساسية المتمثلة في الابتكار المفتوح الوارد والصادر والمزدوج، وتطبيقه في الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى استعراض الميزة التنافسية من حيث: مفهومها، وكذا مفهومها في الخدمات المصرفية، وأهمية اكتسابها في القطاع المصرفي.

أولاً: المرتكزات المعرفية للابتكار المفتوح:

يحتل موضوع الابتكار المفتوح اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال لما له من أهمية بالغة، فالابتكار المفتوح من المفاهيم الحديثة والهامة، وتتوقف درجة أهميته على مقدار ما يقدمه للمنظمات الصناعية والخدمية من منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات العميل وتفوق توقعاته. فالابتكار المفتوح هو مفتاح نجاح أي منظمة والاهتمام به أصبح أمر ضروري ومستمر وليس مجرد اهتمام وقتي.

١. مفهوم الابتكار المفتوح

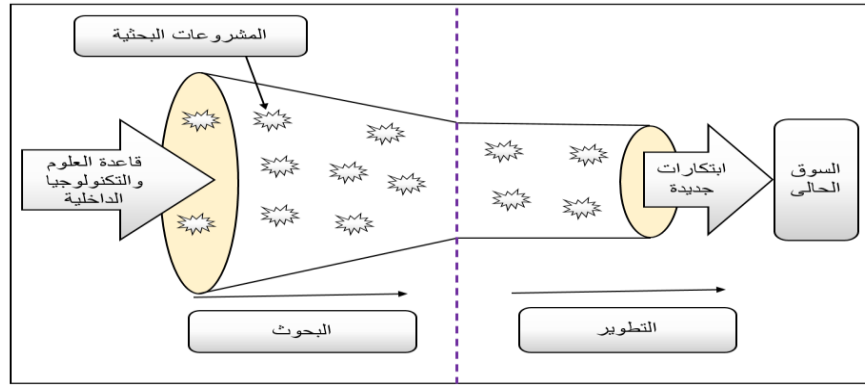
يُقصد بالابتكار المفتوح - وفقاً لأول تعريف وضعه تشيسبرو - "الأفكار القيّمة التي يُمكن أن تأتي من داخل المنظمة، أو من خارجها، ويُمكن أن تذهب وتتدفق إلى السوق من داخل أو خارج المنظمة أيضاً". فهذا النهج يضع الأفكار والمسارات الخارجية للسوق على نفس مستوى الأهمية التي كانت مخصصة للأفكار والمسارات الداخلية للسوق خلال عصر الابتكار المغلق (Chesbrough, 2003:43). وطوّر تشيسبرو مفهوم الابتكار المفتوح عام ٢٠٠٦، حيث عرفه بأنه "الاستخدام الهادف والفعال لتدفقات المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية لتسريع عمليات الابتكار الداخلي، وتوسيع أسواق الاستخدام الخارجي للابتكار" (Chesbrough et al., 2006:1).

ويُعرّف (West and Gallagher,2006:35) الابتكار المفتوح بأنه "ليس مجرد وصف لمجموعة من ممارسات الابتكار التعاونية، بل هو منهجية شاملة لإدارة عملية الابتكار داخل المنظمة، من خلال استكشاف واستغلال مجموعة واسعة من المصادر والفرص الداخلية والخارجية للابتكار". ويشير (Lichtenthaler,2011:76) إلى أن الابتكار المفتوح هو "الأداء المنهجي والآليات العملية لاستكشاف واستغلال والاحتفاظ بالأفكار والمعارف داخل وخارج حدود المنظمة من خلال عملية الابتكار".

يتضح مما تقدم، أن الابتكار المفتوح يعد نموذج أكثر مرونة وديناميكية، يقوم على مبادئ التعاون المتكامل لتحسين عملية الابتكار داخل منظمات الأعمال، وتعظيم المنافع المادية المتولدة من هذا الابتكار، وذلك من خلال فتح حدود منظمات الأعمال مع الأطراف والشركاء الخارجيين، للاستفادة من الأفكار والمعارف الخارجية، ولتسويق وبيع الأفكار والمعارف الداخلية، مما يحقق في النهاية تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في السوق.

٢. نموذج الابتكار المغلق ونموذج الابتكار المفتوح

يختلف نموذج الابتكار المفتوح عن نموذج الابتكار المغلق، حيث يُعرف الابتكار المغلق بأنه "توظيف المنظمة للعناصر البشرية ذوي الخبرة والمعرفة في الصناعة، والابتكار داخلياً، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وعدم التعاون مع أي أطراف خارجية سواء منافسين أو موردين" (Ahlgrim, 2008: 12). وقد أدى إتباع هذا المنهج إلى ضياع الكثير من فرص النمو على منظمات الأعمال، نظراً لأن مفهوم الأفكار الخارجية، والبحوث والتطوير العابرة لحدود المنظمة، والأساليب غير المباشرة للوصول إلى الأسواق الجديدة غير موجودة بنموذج الابتكار المغلق وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (٣). ونتيجة لذلك، لم يتم إدراك العديد من الأفكار والابتكارات، وبمرور الوقت أدى هذا إلى انخفاض القوة الابتكارية لمنظمات الأعمال، وانخفاض ميزتها التنافسية في الأسواق (Fasnacht,2005:41).



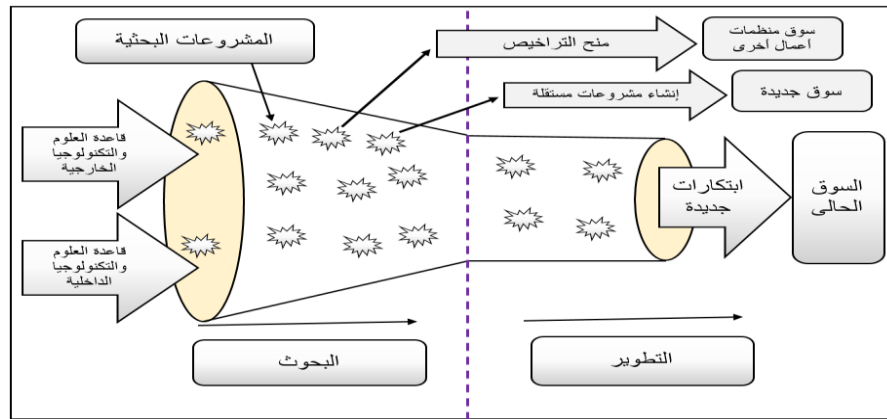
شكل رقم (٣): نموذج الابتكار المغلق

المصدر: Chesbrough, H. and Others. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press Inc., New York, P. 3.

ويلاحظ من الشكل رقم (٣) أنه في ظل نموذج الابتكار المغلق، لا تستطيع منظمات الأعمال الاستفادة من التكنولوجيا أو الأفكار الخارجية، فجميع أنشطة البحوث والتطوير تتم بشكل كامل داخل حدود المنظمة، وأيضاً دخول المشروعات البحثية من قاعدة المنظمة الداخلية للعلوم والتكنولوجيا في طريق واحد فقط، ثم مرورها بمرحلة التنمية، وأخيراً خروجها في اتجاه واحد فقط إلى السوق الحالي لمنتجات المنظمة، بالإضافة إلى عدم توافر الموارد اللازمة داخل منظمات الأعمال للاستفادة من التكنولوجيا والمعارف الخارجية (Chesbrough et al.,2006:2).

بينما يبين الشكل رقم (٤) نموذج الابتكار المفتوح والذي يوضح أنه يمكن لمنظمات الأعمال أن تعتمد في مشروعاتها البحثية على قاعدة العلوم والتكنولوجيا الخارجية أو قاعدة العلوم والتكنولوجيا الداخلية أو كليهما معاً، كما يسمح نموذج الابتكار المفتوح بإدخال التكنولوجيا الجديدة في المراحل

المختلفة لعملية الابتكار، أي أن عملية خلق الابتكار في منظمات الأعمال عملية منفتحة وقابلة للتعديل والتطوير المستمر عند ظهور أفكار وأساليب تكنولوجية حديثة. ووفقاً لنموذج الابتكار المفتوح أيضاً، فإن المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة التي تنتج عن أنشطة البحوث والتطوير يمكن لمنظمة الأعمال أن تستفيد منها عن طريق دخول أسواق جديدة، من خلال إنشاء مشروعات جديدة مستقلة وتابعة للمنظمة، أو دخول أسواق منظمات الأعمال الأخرى، من خلال بيع حقوق الملكية الفكرية أو منح تراخيص استخدام الابتكارات الجديدة التي توصلت إليها المنظمة إلى منظمات الأعمال الأخرى، أو السيطرة على حصص أكبر في الأسواق الحالية عن طريق الابتكارات الجديدة، في شكل سلع وخدمات جديدة (Bigliardi et al., 2012:29).



شكل رقم (٤): نموذج الابتكار المفتوح

المصدر: Chesbrough, H. and Others. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press Inc., New York, P. 3.

٣. عمليات الابتكار المفتوح

أشار كل من (Chesbrough et al., 2006)، و (Gassmann and Enkel, 2004) إلى أن هناك ثلاث عمليات أساسية للابتكار المفتوح وهي:
أ. عمليات الابتكار المفتوح الوارد

يُتَّصَدُّ بها حصول منظمات الأعمال على المعارف والأفكار من الأطراف الخارجية، وخلال هذه العملية يتم إثراء قاعدة المعرفة الخاصة بمنظمة الأعمال من خلال دمجها مع الموردين والعملاء ومصادر المعرفة الخارجية، لأن هذا من شأنه أن يزيد من قدرة منظمات الأعمال على الابتكار (Gassmann and Enkel, 2004:6). وأكد تشيسبرو على أهمية هذا النوع من عمليات الابتكار

المفتوح، موضحاً ضرورة استعانة منظمات الأعمال بالشركاء الخارجيين من عملاء وموردين وجامعات ومراكز بحثية، وذلك لتطوير أنشطة الابتكار بها (Chesbrough et al., 2006:8).

ب. عمليات الابتكار المفتوح الصادر

تُعرّف عمليات الابتكار المفتوح الصادر بأنها "عمليات تتم من الداخل إلى الخارج، عن طريق نقل التكنولوجيا الداخلية إلى البيئة الخارجية"، وتهدف منظمات الأعمال من هذه العمليات إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المعارف والتكنولوجيا الداخلية، من خلال منح وإصدار تراخيص للغير لاستخدام حقوق الملكية الفكرية للمنظمة مقابل مبالغ مالية، بالإضافة إلى قيام بعض منظمات الأعمال بتكوين وإنشاء منظمات أعمال أخرى تتمتع بقدر من الاستقلالية للقيام باستخدام وتسويق التكنولوجيا الداخلية لمنظمات الأعمال الرئيسية (Inauen and Schenker-Wicki, 2011:501).

ج. عمليات الابتكار المفتوح المزدوج

يُقصد بها أن تجمع منظمات الأعمال بين عمليات الابتكار المفتوح الوارد، وعمليات الابتكار المفتوح الصادر في ذات الوقت، مما يعني أن المنظمة تعرض معارفها الداخلية وتجعلها متاحة لشركائها، ومن ناحية أخرى، تحصل منظمات الأعمال على المعارف والأفكار من البيئة الخارجية. وتؤدي عمليات الابتكار المفتوح المزدوج إلى دفع منظمات الأعمال نحو العمل في تحالفات مع شركاء تكامليين (Gassmann and Enkel, 2004:6).

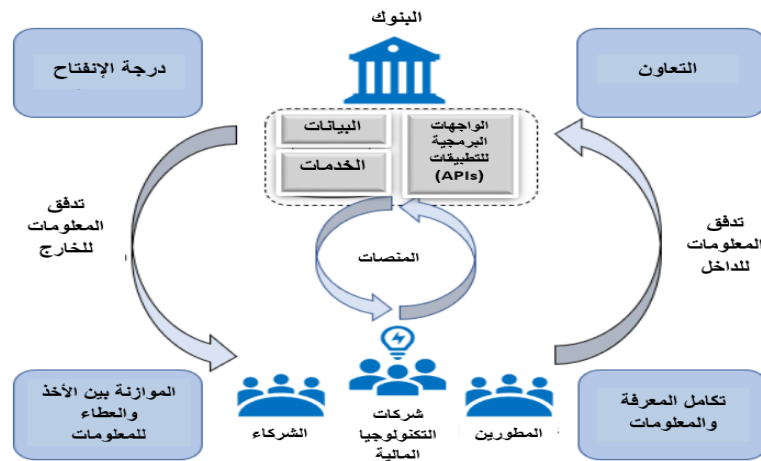
وتُعرّف عمليات الابتكار المفتوح المزدوج بأنها "عمليات ابتكار مشتركة من خلال التعاون وإقامة التحالفات والمشروعات المشتركة بين منظمات الأعمال، وذلك لاستغلال الفرص وتحقيق الأرباح والحصول على التكنولوجيا والمعارف المفيدة" (Novokmet, 2010:2).

٤. الابتكار المفتوح في الخدمات المصرفية

أوضح (Mattila, 2021:23) و (Collard and Evans, 2021:6) أن الخدمات المصرفية المفتوحة Open Banking تعد نظاماً تُمنح فيه البنوك التقليدية سواء باختيارها أو بموجب لوائح تفرضها الجهات الحكومية المنظمة للأسواق المالية، طرف خارجي ثالث حق الوصول إلى معلومات عملائها بشكل آمن وفي شكل رقمي لمساعدة العملاء على إدارة أموالهم، أو الاقتراض، أو الادخار والاستثمار، أو للحصول على المشورة الفنية بشأن مواردهم المالية. بشرط أن تتطلب مشاركة معلومات العملاء مع طرف خارجي ثالث موافقة صريحة من العميل ويتم ذلك عادةً من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs) Application Programming Interfaces. وعرف (O'Leary et al.,)

5899:2021) الخدمات المصرفية المفتوحة بأنها "مبادرة تُسهّل المشاركة الآمنة لبيانات الحسابات مع أطراف خارجية مُرخصة من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs)، مما يُمكن العملاء من ملكية بياناتهم الخاصة". وتهدف هذه المبادرة إلى زيادة المنافسة في الخدمات المصرفية للأفراد من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة من شأنها أن تحقق قيمة متزايدة لكل من البنوك والعملاء.

ويوضح الشكل رقم (٥) نموذج الابتكار المفتوح في البنوك، ويتمحور الإطار الأساسي لهذا النموذج حول أساليب الابتكار المفتوح وتدفقات المعلومات الرئيسية بين البنوك والشركاء المعنيين. حيث يقوم مفهوم الابتكار المفتوح بالكامل على نوعين من تدفقات المعلومات، الواردة والصادرة. والمقصود بالمعلومات هنا الأفكار والمعارف والتكنولوجيا. ويُعرض في منتصف النموذج المنصات التي تمثل الحل للجمع بين استخدام تدفقات المعلومات المتجهة إلى الخارج وتدفقات المعلومات المتجهة إلى الداخل. والذي يُعرف في أدبيات الابتكار المفتوح باسم الابتكار المفتوح المزدوج، وتستند عملية تنفيذه على بناء شبكات ابتكار استراتيجية، والتي يُمكن أن تُسمى أيضاً منصات. حيث تعمل البنوك وفقاً لنموذج الابتكار المفتوح على بناء شبكة علاقات ومصالح مع الشركاء المُحتملين مثل شركات التكنولوجيا المالية والعملاء والمبرمجين المطورين وغيرهم، وذلك من أجل الوصول إلى ابتكار خدمات مالية ومصرفية جديدة تتوافق مع تطلعات العملاء (Mattila,2021:39-40).



شكل رقم (٥): نموذج الابتكار المفتوح في البنوك

المصدر: Mattila, Sakari. (2021). *Open Innovation Opportunities of Open Banking and APIs in the Finnish Banking Industry*, A Master Thesis, School of Technology and Innovation, University of Vaasa, Finland, P 40.

وفي هذا السياق، أشار (Rajczyk,2021:1) إلى أنه يمكن للبنوك في ظل الخدمات المصرفية المفتوحة أن تتعايش وتتعاون مع منافسها الجديد الواعد المتمثل في مؤسسات التكنولوجيا المالية. حيث

إن الخدمات المصرفية المفتوحة لا تعني أن أحدهما يتمتع بميزة على الآخر، بل على العكس تمامًا الخدمات المصرفية المفتوحة تجعل التعاون بين البنوك ومؤسسات التكنولوجيا المالية سلسًا. حيث تفتح اتفاقيات تبادل البيانات التي يعقدها البنك مع مؤسسات التكنولوجيا المالية وغيرها من المؤسسات غير المالية إمكانية تطوير خدمات جديدة ومبتكرة.

يتضح مما تقدم، أن الخدمات المصرفية المفتوحة تُعزّز المنافسة والابتكار الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد نماذج أعمال جديدة ويفكك الخدمات المالية التي كانت تقدمها فقط البنوك التقليدية، ويُمكن البنوك من تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية للعملاء بجودة أفضل وتكلفة أقل وذلك بفضل المنافسة.

ثانياً: المرتكزات المعرفية للميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية مفهوماً إدارياً يحظى بشعبية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، ولقد أصبح الاهتمام ببناء ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال وتعزيزها أمراً حتمياً، ولاسيما في ضوء التغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال على الصعيدين المحلي والدولي، ولذلك تحرص منظمات الأعمال على العمل الجاد والدؤوب لخلق ميزة تنافسية لها حتى تضمن نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال.

١. مفهوم الميزة التنافسية

عرّف (Porter,1985:26) الميزة التنافسية بأنها "وجود تكاليف منخفضة أو ميزة تمايز أو إستراتيجية تركيز ناجحة". وأشار (Margarita,2018:2) أن (Kay,1993) عرّف الميزة التنافسية بأنها "فكرة بسيطة لتقييم قدرات منظمات الأعمال وموقعها في السوق، من خلال كيفية منحها ميزة مقارنة بالمنافسين". كما عرّفها (Gareche et al.,2019:312) بأنها "مجموعة من القدرات التي تُمكن منظمات الأعمال بشكل دائم من إظهار أداء أفضل من منافسيها". ويرى (Wang, 2014:34) أنه يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تقوم منظمات الأعمال بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات أو تنفيذ بعض الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

وأوضح (Margarita,2018:2) أن (Barney et al.,1995) يعتبر الميزة التنافسية مُستدامة إذا كانت الموارد المُستخدمة في إيجاد هذه الميزة غير قابلة للتقليد، أي لا يُمكن تكرارها بسهولة من قبل المنافسين. وغير قابلة للاستبدال، أي أن الموارد الأخرى لا يُمكنها أداء نفس الوظيفة، وغير قابلة للتحويل، أي لا يُمكن الحصول عليها في السوق. كما أضاف أن (Hunt,2000) أكد على أن

إستراتيجية الأعمال الحديثة تستلزم أن تمتلك منظمات الأعمال ميزة تنافسية مُستدامة حتى يُمكنها تحقيق أداء مالي متفوق على المنافسين.

يتضح مما تقدم، أن الميزة التنافسية تنشأ من خلال قدرة منظمة الأعمال على تطوير سمة أو مزيجاً من السمات التي تسمح لها بتوليد وقبول وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة تُمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال تقديم عروض قيّمة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين الآخرين.

٢. الميزة تنافسية في الخدمات المصرفية

عرّف (الفريجات، ٢٠١٣: ٢٧) الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية بأنها "قدرة البنك على إنتاج وتسويق خدمات مالية ومصرفية بأقل تكلفة، بما يحقق زيادة ربحية البنك من جهة، والاستحواذ على السوق المصرفية من جهة أخرى، وذلك من خلال التحكم في تكاليف وأسعار بيع الخدمات المصرفية". كما عرّفها (Barbosa et al., 2015:341) بأنها "مجموعة من الأفكار الجديدة، وعمليات تطوير المنتجات المبتكرة لزيادة جودة الخدمات، وتعزيز استجابة العملاء، وإنشاء الكفاءات الأساسية داخل البنوك، وتحسين فعالية التكلفة". وأشار (Al Hanini and Al Oqaily, 2018:105) إلى أن الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية هي "المهارة، أو التكنولوجيا، أو المورد الذي يُمكن البنك من تقديم قيم وفوائد أفضل مقارنة بالمنافسين".

وأكد (معوض وعلم الدين، ٢٠٢١: ٩) على أن الميزة التنافسية في القطاع المصرفي تتمثل في مدى قدرة البنوك على توفير وتقديم خدمات مالية عالية الجودة في وقت مناسب وبسعر مناسب. ولكي تتمكن البنوك من تحقيق ذلك يتعين عليها الاعتماد على ثلاثة عناصر أساسية وهي الابتكار: لتقديم منتجات وخدمات مصرفية فريدة من نوعها، والجودة: من خلال تقديم خدمات مصرفية عالية القيمة والجودة وتعظم منفعة العملاء، والتكلفة: وذلك من خلال إدارة منضبطة وفعّالة لخفض التكلفة. كما أوضح أن الميزة التنافسية للبنك تكمن في اكتشاف أساليب جديدة وأكثر فعالية غير تلك التي تستخدمها البنوك المنافسة الأخرى.

يتضح مما تقدم، أن الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية تعكس قدرة البنك على تطوير نماذج أعمال مصرفية جديدة ومُبتكرة تستند على الأساليب التكنولوجية الحديثة، بما يُمكن البنك من ابتكار منتجات وخدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية وتكلفة أقل، تميزه عن المنافسين، وتحوز رضا العملاء وتُلبي احتياجاتهم.

٣. أهمية اكتساب الميزة التنافسية في القطاع المصرفي

أوضح (M'mbwanga and Anyieni,2022:3297) أن تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي يُعد أمر ضروري، ليس فقط لضمان كفاءة صناعة الخدمات المصرفية وتنافسها، ولكن أيضاً لضمان تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي المستدام في الدولة. وأكد (عبد السمیع، ٢٠١٠: ١٩٣) على أن الميزة التنافسية في القطاع المصرفي تحقق للبنك التميز والتفوق الإستراتيجي على المنافسين في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

ويؤكد (عبد الرحمن والشريدة، ٢٠١٩: ٣٩) على أهمية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، والتي تتمثل في: تمكين البنك من أداء الأنشطة والخدمات المصرفية بكفاءة وفاعلية، وامتلاك المهارات والقدرات الإدارية والتنظيمية، وزيادة القدرة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية، وإمكانية تحقيق مكانة متميزة بين البنوك المنافسة، والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة في كلاً من الأسواق المحلية والأسواق الخارجية. الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع حجم الأرباح التي يُمكن أن يجنيها البنك من وراء اكتساب الميزة التنافسية.

وأشار (Alhassan and Ohene- Asare,2016:269) إلى أن امتلاك الميزة التنافسية في القطاع المصرفي يساعد في جذب عملاء جُدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويؤثر على نية العملاء في استخدام خدمات بنك معين دون البنوك الأخرى. لذلك، من المهم تطوير المزايا التنافسية للبنوك، وتحديد العوامل التي تؤثر على تنمية هذه المزايا. وتناول (عبد الرحمن والشريدة، ٢٠١٩: ٣٩) أهمية تحليل الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، والتي تتمثل في قدرتها على تمكين البنك من اختيار وتطبيق الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تتلاءم مع ظروف بيئة الأعمال الخارجية، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة ثقة الأطراف التي تتعامل مع البنك، سواء كانوا أفراداً، أو منظمات أعمال، أو مؤسسات حكومية، مما يوفر للبنك إمكانية زيادة حصته السوقية.

يتضح مما تقدم، أن الميزة التنافسية في القطاع المصرفي تُسهم في تحقيق حصة سوقية أكبر للبنك، وتعمل على زيادة ربحيته، وكذلك تساعد في دعم وتحسين السمعة والصورة الذهنية للبنك من خلال خلق قيم وفوائد للعملاء تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم وتضمن ولائهم.

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للبحث:

يتناول المحور الثالث تحليل نتائج الدراسة الميدانية على العينة المختارة من خلال استخدام أنسب الأساليب الإحصائية الملائمة حيث خصص القسم الأول لتحليل متغيرات البحث ومعرفة الوضع القائم بالعينة محل البحث، بينما خصص القسم الثاني لاختبار فروض البحث، والتعرف على دور الابتكار

المفتوح في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث، ومدى تبني البنوك المصرية لممارسات الابتكار المفتوح، وكذلك مدى إدراك العاملين بالبنوك لأهمية الابتكار المفتوح.

القسم الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

تتناول تلك الفقرة دراسة متغيرات البحث المتمثلة في: المتغير المستقل وهو الابتكار المفتوح وأبعاده، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الابتكار المفتوح:

يوضح الجدول رقم (٣) توصيف آراء عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة التي تتمثل في: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاتجاه العام، فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس المتغير المستقل الدال على الابتكار المفتوح وأبعاده المتمثلة في: الابتكار المفتوح الوارد، والصادر، والمزدوج.

جدول رقم (٣): التحليل الوصفي ونسب موافقة المبحوثين حول أبعاد الابتكار المفتوح

م	العبارات التي تقيس المتغير الدال على الابتكار المفتوح وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوسط الحسابي	الاتجاه العام
	العبارات التي تقيس المتغير المستقل الدال على الابتكار المفتوح				
	البُعد الأول: عبارات تتعلق بتطبيق أنشطة الابتكار المفتوح الوارد				
١	يقوم البنك بشراء أنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات والبرمجيات الحديثة (مثل تطبيقات الهاتف المحمول) واستخدامها في تقديم الخدمات المصرفية.	4.2826	0.84268	1	أوافق تماماً
٢	ينظم البنك ورش عمل ودورات تدريبية لنقل المعارف والأفكار والمعلومات الخارجية لداخل البنك.	4.0027	0.95825	3	أوافق
٣	يعقد البنك اتفاقيات تعاون مع أطراف خارجية لتطوير وابتكار خدمات مصرفية جديدة.	4.0761	0.86700	2	أوافق
٤	يحرص البنك على استطلاع ومعرفة آراء العملاء للاستفادة منها في تطوير الخدمات المصرفية.	3.7120	1.05369	6	أوافق
٥	يسعى البنك إلى الحصول على براءات الاختراع، والتراخيص، وحقوق الملكية الفكرية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.	3.6522	1.02220	7	أوافق
٦	يقوم البنك بإجراء مسح دائم للبيئة الخارجية للحصول على	3.7690	0.96727	5	أوافق

م	العبارات التي تقيس المتغير الدال على الابتكار المفتوح وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوسط الحسابي	الاتجاه العام
	مدخلات جديدة (أفكار جديدة، معلومات، معارف، ... الخ) لدعم أعمال البحوث والتطوير بالبنك.				
٧	يخصص البنك ميزانية كافية لتبنى وتطبيق نظم تكنولوجيا الخدمات المصرفية الحديثة.	3.8859	0.94711	4	أوافق
	الإحصائيات الإجمالية لعبارات البُعد الأول	3.9115	0.9512		أوافق
البُعد الثاني: عبارات تتعلق بتطبيق أنشطة الابتكار المفتوح الصادر					
٨	يقوم البنك بتقديم الأفكار، والمعارف، والتكنولوجية المتطورة داخلياً لصالح الأطراف الخارجية لتعزيز تطبيق الابتكار المفتوح.	3.6277	0.92497	5	أوافق
٩	يقوم البنك بتسويق وبيع المنتجات والخدمات المصرفية للعملاء عبر قنوات تسويقية مختلفة (مثل شركات تكنولوجيا مالية، أو شركات تأمين).	4.0000	0.91907	4	أوافق
١٠	يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات والمعارف التي تخص العملاء وأصحاب المصلحة من خلال الموقع الإلكتروني للبنك أو الإعلانات التليفزيونية، أو إقامة الندوات والمؤتمرات.	4.1223	0.93304	3	أوافق
١١	يمتلك البنك سياسة واضحة لمنح تراخيص أو بيع حقوق الملكية الفكرية الداخلية للأطراف الخارجية.	3.5163	0.93363	6	أوافق
١٢	يتبنى البنك مبادرات تمويلية واجتماعية بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الخيرية لتعزيز دوره في المجتمع.	4.2935	0.74245	2	أوافق تماماً
١٣	يقدم البنك حلول مصرفية مُبتكرة للتغلب على المشكلات المجتمعية (مثل الشمول المالي والتحول الرقمي).	4.3533	0.73094	1	أوافق تماماً
	الإحصائيات الإجمالية لعبارات البُعد الثاني	3.9855	0.8640		أوافق
البُعد الثالث: عبارات تتعلق بتطبيق أنشطة الابتكار المفتوح المزدوج					
١٤	يدخل البنك في مشروعات مشتركة مع المؤسسات ومنظمات الأعمال الأخرى.	4.2092	0.78280	1	أوافق
١٥	يسعى البنك إلى إقامة تحالفات إستراتيجية وتوقيع اتفاقيات تعاون مع منظمات الأعمال المختلفة.	4.1929	0.74428	2	أوافق
١٦	يدخل البنك في تحالفات إستراتيجية مع بنوك أخرى لتحقيق مبدأ تطوير الخدمات المصرفية.	3.8071	0.98946	4	أوافق

م	العبارات التي تقيس المتغير الدال على الابتكار المفتوح وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوسط الحسابي	الاتجاه العام
١٧	يُنحى البنك للمؤسسات المالية الأخرى (مثل شركة فوري وغيرها) تقديم بعض الخدمات المالية للعملاء عبر منصات البنك.	4.1277	0.90261	3	أوافق
	الإحصائيات الإجمالية لعبارات البُعد الثالث	4.0842	0.8548		أوافق

المصدر: من واقع نتائج تشغيل البيانات على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (٣) أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات البُعد الأول "أنشطة الابتكار المفتوح الوارد" قيمتها أعلى من ٣.٦٥ أي أن الاتجاه العام لجميع عبارات هذا البُعد يميل إلى "أوافق"، كما يُلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البُعد الأول قد بلغ ٣.٩١١٥ أي أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث حول هذا البُعد يميل إلى "أوافق" و"أوافق تماماً"، كما أن الأوساط الحسابية لعبارات البُعد الثاني "أنشطة الابتكار المفتوح الصادر" فجميع قيمتها أعلى من ٣.٥١ أي أن الاتجاه العام لجميع عبارات هذا البُعد يميل إلى "أوافق" و"أوافق تماماً"، كما يُلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البُعد الثاني قد بلغ ٣.٩٨٥٥ أي أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث حول هذا البُعد يميل إلى "أوافق". وكذلك جميع الأوساط الحسابية لعبارات البُعد الثالث "أنشطة الابتكار المفتوح المزدوج" قيمتها أعلى من ٣.٨٠ أي أن الاتجاه العام لجميع عبارات هذا البُعد يميل إلى "أوافق"، كما يُلاحظ أيضاً أن الوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البُعد الثالث قد بلغ ٤.٠٨٤٢ أي أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث حول هذا البُعد يميل إلى "أوافق".

بناءً على التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل المتمثل في الابتكار المفتوح وأبعاده الثلاثة فإنه يمكن القول بصحة الفرض الأول للبحث الذي ينص على أنه "تحرص البنوك التجارية الحكومية المصرية على تبني ممارسات الابتكار المفتوح المختلفة".

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي للميزة التنافسية:

يوضح الجدول رقم (٤) توصيف آراء عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاتجاه العام، فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس المتغير التابع الدال على الميزة التنافسية.

جدول رقم (٤): التحليل الوصفي ونسب موافقة المبحوثين حول الميزة التنافسية

م	العبارات التي تقيس المتغير التابع الدال على الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوسط الحسابي	الاتجاه العام
العبارات التي تقيس المتغير الدال على الميزة التنافسية					
١٨	يسعى البنك لتخفيض التكاليف التشغيلية من أجل دعم سياسة تقديم الخدمات المصرفية بأقل الأسعار.	3.9538	0.91939	4	أوافق
١٩	يركز البنك على سياسة تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية للعملاء من أجل خفض التكاليف.	4.1467	0.90122	2	أوافق
م	العبارات التي تقيس المتغير التابع الدال على الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوسط الحسابي	الاتجاه العام
٢٠	تعتبر تكلفة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك أقل من تكلفة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة.	3.8995	0.95581	5	أوافق
٢١	يتحمل العملاء تكلفة أو رسوم بسيطة لفتح الحسابات الادخارية المختلفة.	4.0842	0.83583	3	أوافق
٢٢	تعتبر تسعيرة الخدمات المصرفية بالبنك أحد العناصر الهامة لجذب عملاء جدد.	4.1576	0.93211	1	أوافق
٢٣	يهتم البنك ببحوث تطوير الأداء المصرفي.	4.0598	0.95210	4	أوافق
٢٤	يعتمد البنك على مبدأ تطوير الخدمات المصرفية كضرورة أساسية لتحسين الأداء.	4.1821	0.84299	1	أوافق
٢٥	يقدم البنك منتجات وخدمات مصرفية فريدة ومتميزة وذات جودة عالية من حيث أهميتها للعملاء.	4.1087	0.94198	3	أوافق
٢٦	يتفوق البنك على البنوك الأخرى المنافسة في تقديم خدمات وميزات جديدة للعملاء.	3.9538	1.02850	5	أوافق
٢٧	يهتم البنك بإجراء تحسينات دائمة ومستمرة في تصميم خدماته المصرفية لتواكب التطور التكنولوجي.	4.182	0.79987	2	أوافق
٢٨	يقوم البنك بإتمام المعاملات المصرفية بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.	3.9484	0.94828	6	أوافق
٢٩	يستخدم البنك أحدث أساليب تكنولوجيا الخدمات المصرفية لتقليل وقت الحصول على الخدمة.	4.0109	1.04132	5	أوافق

أوافق تماماً	3	0.88303	4.3207	يقدم البنك العديد من الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الموقع الإلكتروني للبنك أو تطبيقات الهاتف المحمول، والتي توفر الوقت والجهد على العملاء.	٣٠
أوافق	4	0.96188	4.0815	يراعى البنك سرعة وصول الخدمات إلى العملاء ومتابعة المشكلات الطارئة التي تواجههم.	٣١
أوافق تماماً	1	0.75992	4.4864	يمتلك البنك شبكة فروع منتشرة جغرافياً في المدن والأقاليم لتغطية العملاء في مختلف أنحاء الجمهورية.	٣٢
أوافق تماماً	2	0.89178	4.3940	ماكينات الصراف الآلي الخاصة بالبنك منتشرة في الأسواق والمتاجر الكبرى لتقديم الخدمة بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية.	٣٣
الاتجاه العام	ترتيب الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات التي تقيس المتغير التابع الدال على الميزة التنافسية	م
أوافق تماماً	2	0.85641	4.2201	يراعى البنك عند تصميمه لأي منتج أو خدمة مصرفية جديدة ظروف المجتمع المصري وعاداته وتقاليده.	٣٤
أوافق تماماً	1	0.79686	4.2853	يطرح البنك باستمرار منتجات وخدمات مصرفية جديدة لتتناسب احتياجات العملاء المختلفة.	٣٥
أوافق	3	0.87683	4.1793	يمتلك البنك القدرة على التعامل والتأقلم مع المتغيرات وظروف بيئة الأعمال المحلية.	٣٦
أوافق	4	0.91245	4.0815	يمتلك البنك القدرة على التعامل والتأقلم مع المتغيرات وظروف بيئة الأعمال الدولية.	٣٧
أوافق	4	0.93007	4.0380	يعمل البنك على الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغباتهم باستمرار.	٣٨
أوافق	5	1.00210	3.9647	يقوم البنك بدراسة سلوك وخصائص العملاء وتحليلها لتوفير الخدمات المصرفية التي تناسبهم.	٣٩
أوافق تماماً	2	0.70395	4.5190	يمتلك البنك مركز خدمة عملاء (خط ساخن) لتلقي استفسارات وشكاوى العملاء، والعمل على حلها، وذلك على مدار اليوم وخلال الإجازات الرسمية.	٤٠
أوافق تماماً	3	0.70286	4.4565	هناك زيادة مستمرة في أعداد عملاء البنك.	٤١
أوافق تماماً	1	0.70587	4.5924	يُتيح البنك للعملاء إدارة حساباتهم المصرفية عن بُعد من خلال ما يُعرف بالـ (Mobile Banking).	٤٢

أوافق تماماً	0.8090	4.3141	الإحصائيات الإجمالية للميزة التنافسية
--------------	--------	--------	---------------------------------------

المصدر: من واقع نتائج تشغيل البيانات على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (٤) أن آراء عينة البحث بالنسبة للعبارة التي تقيس المتغير التابع الميزة التنافسية تراوحت بين أوافق وأوافق تماماً، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لعبارة الميزة التنافسية في المتوسط ٤.٣١، مما يعكس إدراك الموظفين المستنقصين لامتلاك البنوك التي يعملون بها للقدرة والإمكانات التي تُمكنهم من اكتساب ميزة تنافسية.

القسم الثاني: التحليل الإحصائي الكمي للتحقق من الفرض الثاني للبحث:

تتناول هذه الفقرة اختبار مدي صحة أو خطأ الفرض الثاني للبحث، ويتم التحقق من هذا الفرض من خلال حساب مصفوفة معامل الارتباط، وإجراء تحليل الانحدار الخطى البسيط بين المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح وأبعاده الثلاثة" وبين المتغير التابع "الميزة التنافسية"، وذلك على النحو التالي:

أولاً: معامل الارتباط (Coefficient Correlation)

يُستخدم معامل الارتباط لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات الابتكار المفتوح كمتغير مستقل، وبين الميزة التنافسية.

جدول رقم (٥): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الابتكار المفتوح الوارد	الابتكار المفتوح الصادر	الابتكار المفتوح المزدوج	الابتكار المفتوح كمتغير مستقل مُجمل
معامل ارتباط بيرسون	0.780	0.751	0.666	0.827
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من واقع نتائج تشغيل البيانات على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- (١) وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الرئيسي "ممارسات الابتكار المفتوح" في المُجمل وبين المتغير التابع "الميزة التنافسية" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٨٢٧، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- (٢) وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل الفرعي "ممارسات الابتكار المفتوح الوارد" وبين المتغير التابع "الميزة التنافسية" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٧٨٠، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- (٣) وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل الفرعي "ممارسات الابتكار المفتوح الصادر" وبين المتغير التابع "الميزة التنافسية" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٧٥١، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- (٤) وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل الفرعي "ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج" وبين المتغير التابع "الميزة التنافسية" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٦٦٦، كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

يُستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لحساب حجم التأثير بين المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح وأبعاده الثلاثة" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، وذلك من خلال نماذج الانحدار الموضحة في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦): نماذج الانحدار الخطى البسيط بين ممارسات الابتكار المفتوح وأبعاده الثلاثة وبين الميزة

التنافسية

نموذج الانحدار	المتغير التابع (Y)	المتغيرات المستقلة (X_i)	الشكل الرياضي للنموذج
نموذج رقم (١)	الميزة التنافسية	الابتكار المفتوح الوارد	$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1$
نموذج رقم (٢)		الابتكار المفتوح الصادر	$Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$
نموذج رقم (٣)		الابتكار المفتوح المزدوج	$Y = \alpha_3 + \beta_3 X_3$
نموذج رقم (٤)		الابتكار المفتوح مُجمل	$Y = \alpha + \beta X$

المصدر: من إعداد الباحثين.

وبعد إجراء تحليل الانحدار الخطى البسيط للنماذج الموضحة في الجدول رقم (٦)، كانت نتائج تحليل الانحدار كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧): نتائج نماذج الانحدار الخطى البسيط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

نتيجة المعنوية	معامل التحديد	اختبار "ف" F- Test		اختبار "ت" T- Test		معامل الانحدار (β_i)	الحد الثابت (α_i)	المعلومات الإحصائية متغيرات البحث	
		Sig.	F	Sig.	T			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
معنوي	0.444	0.000	292.06	0.000	17.090	٠,٦٨٣	1.697	الابتكار المفتوح الوارد	الميزة التنافسية
معنوي	0.565	0.000	474.46	0.000	21.782	0.740	1.217	الابتكار المفتوح الصادر	
معنوي	0.444	0.000	292.06	0.000	17.090	0.605	1.697	الابتكار المفتوح المزدوج	
معنوي	0.685	0.000	794.30	0.000	28.183	0.846	0.802	الابتكار المفتوح مُجمل	

المصدر: من واقع نتائج تشغيل البيانات على برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج رقم (١) يخص الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الوارد وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث"، ويعمل هذا النموذج على قياس العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح الوارد كمتغير مستقل فرعي، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما هو موضح في المعادلة رقم (١) كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ١,٤٩٩ + ٠,٦٨٣ \text{ ممارسات الابتكار المفتوح الوارد} \quad \text{معادلة رقم (١)}$$

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل تبلغ (+٠.٦٨٣) أي أنه عند حدوث تحسن أو زيادة في المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح الوارد" بوحدة واحدة، فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" سوف يتحسن في المتوسط بمقدار ٠.٦٨٣ وحدة. كما أن معامل الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية، أي أن له تأثير جوهري على المتغير التابع حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ت" أقل من ٠.٠٥، وكذلك فإن النموذج الإحصائي ككل معنوي وذات دلالة إحصائية ويُمكن

استخدامه في التنبؤ بقيم المتغير التابع ويتضح ذلك من القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ف" حيث أنها أقل من ٠.٠٥، وتبلغ القدرة التفسيرية للنموذج والتي يمثلها معامل التحديد ٦٠.٩٪، أي أن المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح الوارد"، يُفسر ٦٠.٩٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الفرعي الأول للبحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الوارد وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث".

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج رقم (٢) يخص الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الصادر وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث"، ويعمل هذا النموذج على قياس العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح الصادر كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما هو موضح في المعادلة رقم (٢) كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ١,٢١٧ + ٠,٧٤٠ \text{ ممارسات الابتكار المفتوح الصادر} \text{ معادلة رقم (٢)}$$

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل تبلغ (+٠.٧٤٠) أي أنه عند حدوث تحسن أو زيادة في المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح الصادر" بوحدة واحدة، فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" سوف تتحسن في المتوسط بمقدار ٠.٧٤٠ وحدة. كما أن معامل الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية، أي أن له تأثير جوهري على المتغير التابع حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ت" أقل من ٠.٠٥، وكذلك فإن النموذج الإحصائي ككل معنوي وذات دلالة إحصائية ويُمكن استخدامه في التنبؤ بقيم المتغير التابع ويتضح ذلك من القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ف" حيث أنها أقل من ٠.٠٥، وتبلغ القدرة التفسيرية للنموذج والتي يمثلها معامل التحديد ٥٦.٥٪، أي أن المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح الصادر"، يُفسر ٥٦.٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني للبحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الصادر وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث".

كذلك يتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج رقم (٣) يخص الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج وبين تحسين الميزة التنافسية

للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث"، ويعمل هذا النموذج على قياس العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما هو موضح في المعادلة رقم (٣) كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1,697 + 0,605 \times \text{ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج} \quad \text{معادلة رقم (٣)}$$

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل تبلغ (+0.605) أي أنه عند حدوث تحسن أو زيادة في المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج" بوحدة واحدة، فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" سوف تتحسن في المتوسط بمقدار 0.605 وحدة. كما أن معامل الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية، أي أن له تأثير جوهري على المتغير التابع حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ت" أقل من 0.05، وكذلك فإن النموذج الإحصائي ككل معنوي وذات دلالة إحصائية ويُمكن استخدامه في التنبؤ بقيم المتغير التابع ويتضح ذلك من القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ف" حيث أنها أقل من 0.05، وتبلغ القدرة التفسيرية للنموذج والتي يمثلها معامل التحديد 44.4٪، أي أن المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج"، يُفسر 44.4٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث للبحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج وبين تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث".

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج رقم (٤) يخص الفرض الرئيسي الثاني للبحث والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث"، ويعمل هذا النموذج على قياس العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح كمتغير مستقل مُجمل، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما هو موضح في المعادلة رقم (٤) كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0,802 + 0,846 \times \text{ممارسات الابتكار المفتوح} \quad \text{معادلة رقم (٤)}$$

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل تبلغ (+0.846) أي أنه عند حدوث تحسن أو زيادة في المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح" بوحدة واحدة، فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" سوف يتحسن في المتوسط بمقدار 0.846 وحدة. كما أن معامل الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية، أي أن له تأثير جوهري على المتغير التابع حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ت" أقل من 0.05، وكذلك فإن النموذج الإحصائي ككل معنوي وذات دلالة إحصائية ويُمكن

استخدامه في التنبؤ بقيم المتغير التابع ويتضح ذلك من القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار "ف" حيث أنها أقل من ٠.٠٥، وتبلغ القدرة التفسيرية للنموذج والتي يمثلها معامل التحديد ٦٨.٥٪، أي أن المتغير المستقل "ممارسات الابتكار المفتوح"، يُفسر ٦٨.٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث "

المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

فيما يلي أهم نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: النتائج:

- بعد الدراسة التحليلية للجانب النظري والميداني لمتغيرات البحث، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج المرتبطة بموضوع البحث والتي تتمثل في الآتي:
١. يعد نموذج الابتكار المفتوح الأكثر فاعلية في تحسين أداء البنوك في مجال تقديم الخدمات المالية المصرفية، نظراً لأن نماذج الابتكار التقليدية المغلقة لم تعد مناسبة لقطاع الخدمات المصرفية الذي يتسم بشدة المنافسة مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى.
 ٢. تقوم البنوك التجارية الحكومية المصرية بتبني مزيج من ممارسات الابتكار المفتوح الوارد والصادر والمزدوج، والتي تهدف إلى تعزيز بيئة الابتكار، حيث يوجد ارتفاع في المستوى العام لتطبيق ممارسات الابتكار المفتوح المختلفة في البنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث، وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.
 ٣. تسعى البنوك التجارية الحكومية المصرية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية للعملاء ذات جودة عالية وتكلفة أقل وتراعى متطلبات واحتياجات العملاء المختلفة، مما يجعلها تتفوق على منافسيها، حيث يوجد ارتفاع في المستوى العام للميزة التنافسية في البنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث، وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.
 ٤. توجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح ككل (الوارد والصادر والمزدوج معاً) وبين تحسين الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٨٢٧، حيث تقوم البنوك التجارية الحكومية المصرية محل البحث بتطبيق ممارسات الابتكار المفتوح المختلفة الأمر الذي ترتب عليه تحسين ميزتها التنافسية.

٥. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الوارد وبين تحسين الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٧٨٠.
٦. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح الصادر وبين تحسين الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٧٥١.
٧. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح المزدوج وبين تحسين الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما ٠.٦٦٦.

ثانياً: التوصيات:

بعد استعراض النتائج المستخلصة من البحث بشقيه النظري والميداني، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تعزيز تطبيق الابتكار المفتوح في البنوك العاملة في القطاع المصرفي المصري، ومن ثم المساعدة في تحسين الميزة التنافسية لهذه البنوك، بالإضافة إلى تحديد آليات تنفيذ كل توصية، وتتمثل توصيات البحث في الآتي:

جدول رقم (٨): توصيات البحث وآليات تنفيذها

م	التوصية	آلية التنفيذ
	العمل على زيادة فاعلية تطبيق الابتكار المفتوح في البنوك وذلك من خلال:	
١	توفير بيئة عمل مناسبة لتدعيم ثقافة الابتكار داخل البنك	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير البنية التحتية التي تشجع وتدعم عملية الابتكار. ▪ تمكين جميع الموظفين من المشاركة الفعالة في القرارات الخاصة بتنظيم وتطوير سير العمل بالبنك. ▪ وضع آليات تنظيمية تضمن التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة مما يُمكن من حرية تبادل الخبرات والمعارف. ▪ وضع برامج تدريبية متخصصة للتأكد من تطوير المعارف والخبرات وتحديثها. ▪ وضع خطة لتأهيل الكوادر البشرية وتعزيز قدراتهم على استيعاب المعارف الخارجية وتطويرها. ▪ توفير أساليب الاتصال الفعالة والأساليب التكنولوجية الملائمة التي تضمن خلق روح التعاون المستمر بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. ▪ وضع وتنفيذ نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لتشجيع

م	التوصية	آلية التنفيذ
		وتحفيز مهارات الابداع والابتكار في العمل المصرفي.
٢	توفير أعلى قدر من الأمان والحماية لبيانات العملاء وحساباتهم المصرفية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع إستراتيجية محددة لأمن المعلومات وفقاً لممارسات إدارة المخاطر بالبنك. ▪ تخصيص ميزانية كافية لشراء وامتلاك أحدث برامج الحماية لأنظمة التكنولوجيا المصرفية الحديثة. ▪ ضرورة تأمين البرامج والتطبيقات الإلكترونية التي تُستخدم في تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت. ▪ توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين في كافة المستويات الإدارية لتأهيلهم وتعريفهم بأهمية أمن وسرية المعلومات في الخدمات المصرفية. ▪ تنمية الوعي الثقافي للعملاء بأمن وسرية المعلومات وذلك من خلال النشرات والإعلانات التوعوية.
ضرورة توسع البنوك التجارية الحكومية المصرية في تبني ممارسات الابتكار المفتوح وذلك من خلال:		
٣	تطوير الهيكل التنظيمي بالبنك ليكون ملائماً لتطبيق ممارسات الابتكار المفتوح	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إنشاء وحدة داخلية لمتابعة تطبيق الابتكار المفتوح في البنك. ▪ إضافة هذه الوحدة بالهيكل التنظيمي للبنك مع وضع توصيف دقيق لوظائف واختصاصات عملها. ▪ تكليف الإدارات المختلفة بإعداد تقارير المتابعة الدورية للوقوف على مدى التقدم في تطبيق ممارسات الابتكار المفتوح.
٤	وضع إستراتيجية لبناء علاقات تعاون طويلة الأجل مع الأطراف الخارجية المعنية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إبرام اتفاقيات تعاون مشترك بين البنك والبنوك التجارية الأخرى المحلية والعالمية في مجالات نقل وتطوير تكنولوجيا الخدمات المصرفية. ▪ بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات التكنولوجيا المالية المحلية والعالمية، والتحول من منظور المنافسة إلى منظور التعاون.
٥	تنمية أنشطة البحوث والتطوير المصرفية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الاعتماد على المصادر الخارجية كمصدر هام للابتكار ولتحسين الخدمات المصرفية.

م	التوصية	آلية التنفيذ
	لتكون أكثر انفتاحا	<ul style="list-style-type: none"> استخدام البنوك لمزيد من التعاون في مجال البحث والتطوير سواء فيما بينها أو مع الأطراف الخارجية المعنية مثل منظمات التكنولوجيا المالية. توسيع البنوك اختياراتها بين مجموعة من ممارسات الابتكار المفتوح المختلفة الوارد والصادر والمزدوج.
ضرورة تعظيم دور الابتكار المفتوح في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية الحكومية وذلك من خلال:		
٦	استخدام الأساليب التكنولوجية المصرفية الحديثة لزيادة مستوى الجودة وتخفيض التكلفة.	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الهيكل التنظيمي والإداري بالبنك ليتوافق مع متطلبات تطبيق تكنولوجيا الخدمات المصرفية. إتاحة المزيد من الخدمات المصرفية التي يُمكن للعملاء الحصول عليها إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول. التوسع في إنشاء فروع البنوك المميكنة لتغطي مختلف المناطق الجغرافية.
٧	إنشاء قنوات اتصال أكثر فاعلية بين البنك والعملاء	<ul style="list-style-type: none"> توفير آلية استجابة سريعة لبحث استفسارات وشكاوى العملاء، مع ضرورة إبلاغ العملاء بنتائج الشكاوى أو المقترحات المقدمة مما يشجعهم على تقديم مزيد من المقترحات التي يُمكن أن تُسهم في تحسين العمل المصرفي. إنشاء إدارة متخصصة لاستطلاع آراء العملاء في أي خدمة مصرفية جديدة يتم طرحها في السوق، وتحليل هذه الآراء للاستفادة منها في تطوير تلك المنتجات والخدمات المصرفية. تطبيق مفهوم التوجه نحو العملاء لدراسة احتياجاتهم ورغباتهم وتقديم الخدمات المصرفية التي تناسبهم.
٨	وضع اتفاقات بشأن متى، وكيف، وما هي المعلومات التي ينبغي تقاسمها مع الشركاء استناداً إلى مستوى	<ul style="list-style-type: none"> تحديد دقيق للشركاء الخارجيين المسموح للبنك بالتعاون معهم. تحديد دقيق لكم ونوعية المعلومات والبيانات التي يمكن مشاركتها مع الأطراف الخارجية. إبرام عقود واتفاقيات قانونية مع الأطراف الخارجية تلزمهم بضرورة الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات التي يتم مشاركتها معهم،

آلية التنفيذ	التوصية	م
وتحذُر عليهم مشاركة هذه البيانات مع أطراف خارجية ثانوية.	الثقة، وقوانين الملكية الفكرية.	

المصدر: من إعداد الباحثين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بهي، كريم بهي أحمد. (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في تطبيق عمليات الابتكار المفتوح: دراسة تطبيقية على المركز القومي للبحوث بالقاهرة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
- التقارير السنوية للبنك المركزي المصري. (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٢٠/٢٠١٩). البنك المركزي المصري، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط التالي:
<https://www.cbe.org.eg/ar/EconomicResearch/Publications/Pages/AnnualReport.aspx>
- تقارير وحدة الرقابة على نشاط تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٢٠/٢٠١٩). الهيئة العامة للرقابة المالية، رئاسة الوزراء، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط التالي:
<http://www.fra.gov.eg/jtags/microfinance/reports.html>
- تقرير الاستدامة السنوي لبنك القاهرة. (٢٠٢٠/٢٠١٩). بنك القاهرة، جمهورية مصر العربية. مُسترجع من:
<https://www.bdc.com.eg/bdcwebsite/dam/jcr:58beba5d-c1b1-425f-9a82-8d2bf0f539c/GRI-Report-2020.pdf>
- تقرير الاستدامة السنوي لبنك مصر. (٢٠٢٠/٢٠١٩). بنك مصر، جمهورية مصر العربية. مُسترجع من:
<https://www.banquemisr.com/-/media/ANNUAL-REPORT-AR-2019-2020.pdf>
- التقرير الثاني لمؤشرات استخدام المحافظ الإلكترونية التابعة لشركات الاتصالات. (٢٠٢٠). الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، وزارة الإتصالات، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط التالي:
<https://2u.pw/4bDVL>
- التقرير السنوي للبنك الأهلي المصري. (٢٠٢٠/٢٠١٩). البنك الأهلي المصري، جمهورية مصر العربية. مُسترجع من:
<https://www.nbe.com.eg/AssetsManager/29943805-a07b-4fbb-8f1e-1bfd127ef83e.pdf>
- التقرير السنوي للبنك المركزي المصري. (٢٠٢٠/٢٠١٩). البنك المركزي المصري، جمهورية مصر العربية. مُسترجع من:
<https://www.cbe.org.eg>
- التقرير السنوي للبنك المركزي المصري. (٢٠٢٠). البنك المركزي المصري، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط التالي:
<https://www.cbe.org.eg>
- حبشي، جاكلين وليم فؤاد. (٢٠١٨). أثر التسويق المباشر على القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

- عبد الرحمن، عمار عصام، والشريفة، نادية عبد الجبار. (٢٠١٩). "أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي في المصارف الاسلامية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الاسلامية في مملكة البحرين"، مجلة مركز لندن للاستشارات والبحوث، ع ٢٤، ص ص ٣٧-٦٦.
- عبد السمیع، جمال عبد الحمید علي. (٢٠١٠). "أثر راس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج ٣٠، ع ٢، ص ص ١٨١-٢١٩.
- الفريحات، خلود مصطفى علي. (٢٠١٣). "مستوى الابتكار في الخدمات المصرفية وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- فؤاد، أحمد صبري. (٢٠١٦). إطار مقترح لتطبيق منهجية الابتكار المفتوح لتحسين أداء إدارات البحوث والتطوير دراسة ميدانية على شركات تصنيع الدواء والكيماويات في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- معوض، تغريد مختار سيد وعلم الدين، مي محمد. (٢٠٢١). "تقييم مدى قدرة ركائز الشمول المالي على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل جائحة كورونا (Covid 19)"، مجلة التجارة والتمويل، مج ٤١، ع ١، ص ص ٢٥-١.
- مكي، حمدي محمد نور. (٢٠١٦). إطار مقترح لتطبيق منهجية الابتكار المفتوح كأداة لتحقيق التميز دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Abouzeedan and Hedner, T. (2012). "Organization structure theories and open innovation paradigm", *world Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 9 No. 1, PP. 6-27.
- Ahlgrimm, M. (2008). *External Knowledge Acquisition and Transfer from Innovation Clusters to Central R&D Unit: The Mediating Role Of R&D Listening Posts as Technological Gatekeepers*, A Master Thesis, Baltic Business School, University of Kalmar, Sweden.
- Aldulaigan, Amal S. A. (2017). *Comparative Analysis of Open Innovation Practices and Adoption Barriers in SMEs and Large Companies in Riyadh Second Industrial City*, A Master Thesis, College of Graduate Studies, Arabian Gulf University, Kingdom of Bahrain.
- Alhassan, A. L. and Ohene-Asare, K. (2016). "Competition and bank efficiency in emerging markets: empirical evidence from Ghana", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 7, No. 2, PP 268-288.
- Al Hanini1, E. A. and Al Oqaily, S. Z. (2018). "Does the Management Information System Causes Competitive Advantage for Banks Working in Jordan?", *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 8, No. 6, PP 104-109.
- Barbosa, K. and Others. (2015). "Assessing competition in the banking industry: A multi-product approach", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 50, PP. 340-362.
- Barney, J. B. and Others. (1995). "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis", *MIS quarterly*, Vol. 19, No. 4, PP 487-505.
- Bigliardi, B. and Others. (2012). "The adoption of open innovation within the telecommunication industry", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 No. 1, PP. 27-54.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, H. W. and Others. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press, New York.
- Collard, Sharon and Evans, Jamie. (2021). "Open Banking For Good: Making A Difference?", *Personal Finance Research Centre (PFRC)*, School of Geographical Sciences, University of Bristol. Retrieved from https://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/geography/pfrc/OB4G_Making%20a%20difference.pdf
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2020). "The role of innovation in creating a competitive advantage". *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol. 41, No. 1, pp. 15-21.

- Elmquist, M. and Others. (2009). “Exploring the field of open innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, PP. 326-345.
- El Thawabta, Kholoud Mansour. (2018). *the Level of Adopting Open Innovation Case Study: Gazan Incubators' Micro, Small and Medium Enterprises*, A Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, the Islamic University of Gaza, Palestine.
- Fasnacht, D. (2009). *Open innovation in the financial services: Growing through openness, flexibility and customer integration*, Springer, Berlin.
- Fasnacht, Daniel Peter. (2005). *The transition to open innovation: a case study in the banking industry*, PhD thesis, University of Nottingham, England.
- Gareche, M. and Others. (2019). “A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses”, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Vol. 6, No. 4, PP. 312-329.
- Gassmann, O. and Enkel, E. (2004). “Towards a theory of open innovation: three core process archetypes”, *R&D management Conference*, 21-24 June, Lisabon, Portugal.
- Hossain, M. and Others. (2016) “A comprehensive review of open innovation literature”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 7 No. 1, PP. 2-25.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition*, Sage Publications, Los Angeles.
- Inauen, M. and Schenker-Wicki, A. (2011). “The impact of outside-in open innovation on innovation performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 4, PP. 496-520.
- Kay, J A. (1993). *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Lichtenthaler, U. (2011). “Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 1, PP. 75-93.
- Martovoy, A., Mention, A. L., & Torkkeli, M. (2015). “Inbound open innovation in financial services”, *Journal of technology management & innovation*, Vol. 10, No. 1, PP. 117-131.
- M’mbwanga, S., K.& Anyieni, A. (2022). “Strategies Adopted to Achieve Competitive Advantage of Commercial Banks in Nakuru County, Kenya”, *International Journal of Scientific Research and Management*, Vol. 10, No. 4, PP. 3278–3293.
- Margarita, I. Å. (2018). “The Competitive Advantages Theoretical Aspects”, *Ecoforum Journal*, Vol. 7, No. 1, PP 1-6.

- Mattila, Sakari. (2021). *Open Innovation Opportunities of Open Banking and APIs in the Finnish Banking Industry*, A Master Thesis, School of Technology and Innovation, University of Vaasa, Finland.
- Mortara, L. and Minshal, T. (2011). "How do large multinational companies implement open innovation?", *Journal of technovative*, P.576, Retrieved from: www.elsevier.com/locate/technovation 20/5/2022.
- Naseer, Saima (and others). (2021). "How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation, creative cognitive style, and climate for innovation". *International Journal of Information Management*, Vol. 56, No. 102260, PP. 1-12.
- Novokmet, Paula. (2010). *An exploratory study of integration mechanisms in Open Innovation Projects within inter-organizational networks: private companies and universities*, A Master Thesis, Umea School of Business, Umea University, Sweden.
- O'Leary, K. and Others. (2021). "The sustainable value of open banking: Insights from an open data lens", *54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4-8 January 2021 Kauai, University of Hawai'i at Manoa, Hawaii, USA.
- Omarini, Anna Eugenia. (2018). "Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future". *International Business Research*, Canadian Center of Science and Education, vol. 11, No. 9, PP. 23-36.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rajczyk, Aleksandra. (2021). "The 5 Most Important Benefits of Open Banking". Retrieved from. <https://binarapps.com/the-5-most-important-benefits-of-open-banking>
- Richardson, Theodore. (2015). *Competitive advantage: The effect of market competition on the formation of strategy in small business school higher education*. PhD Dissertations, University of Pennsylvania.
- Rohrbeck, R. and Others. (2009). "Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem". *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, PP. 420-430.
- Schueffel, P. and Vadana, I. (2015). "Open Innovation in the Financial Services Sector - A global literature review". *Journal of innovation management*, Vol. 3, No. 1, PP. 25-48.
- Shamah, R.A. and Elsayaby, S.M. (2014). "Trust as a nucleus key for open innovation". *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 9, No. 1, PP. 110-127.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, John Wiley & Sons, New Jersey.

-
- Tornjanski, V. and Others. (2016). “The effects of IT and open innovation strategies on innovation and financial performances in the banking sector”. *Bankarstvo*, Vol. 45, No. 1, PP. 70-91.
 - Vladi, Besarta. (2013). “The open innovation model: explaining the factors that hinder its implementation in the Albanian banking system”, *CBU International Conference on Integration and Innovation in Science And Education*, 7-14 April, Prague, Czech Republic.
 - Wang, H. (2014). *Theories for competitive advantage*, In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Theori, Wollongong, Australia.
 - West, J and Gallagher, S. (2006). “Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software”, *R & D Management*, Vol. 36, No. 3, PP. 319-331.

Open Innovation as an Approach to Improve the Competitive Advantage in the Egyptian Governmental Commercial Banks (An Applied Study)

**Dr. Marwa Mohamed Abd Elghany
Abd Rabbo**

Assistant Professor of Business
Administration Production Management
.Dept
Faculty of Management Sciences
Sadat Academy for Management
Sciences

Asmaa Adel Helmy Sayed

Demonstrator in Production Management Dept.
Faculty of Management Sciences
Sadat Academy for Management Sciences

ABSTRACT

Open Innovation (OI) is a new paradigm in modern innovation management. It is a broad concept that has gained a lot of interest by both managers and researchers, which assumes that organizations could and should use external ideas as well as internal ideas, and external and internal paths to market, as the basis underlying OI is to help organizations to provide sustainable products and services that enables them to gain competitive advantages. Hence, **the importance of this study stems** from the Approach of Open Innovation to Improve the Competitive Advantage in the Egyptian Governmental Commercial Banks and helping them to acquire strong presence in the local and international markets.

The study has tackled the issue of, to what extent can the Egyptian governmental commercial banks, considering the challenges and the intensification of competition in the field of providing financial and banking services, rely on open innovation practices in providing their banking services. **The sample of analysis was based on** the employees working in the Egyptian governmental commercial banks, and the sample size was 382 individuals that were chosen using the simple random sampling method.

There are various results for this study, the most important of which is that the Egyptian governmental commercial banks in question apply a combination of open innovation practices (inbound, outbound, and coupled open innovation), which resulted in strengthening their innovation environment and improving their competitive advantage. **The study recommends** the need to develop the organizational structure of the bank to be appropriate for the application of open innovation practices, and the need to provide an appropriate work environment to strengthen the culture of innovation within the bank, in

addition to developing banking research and development activities to be more open, with the need to expand the use of modern banking technological methods to increase the level of quality and reduce costs.