



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك

الدكتور

محمد رمضان زهو

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

الأستاذ الدكتور

أماني محمد عامر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة بنها

أ/ هشام أمين إمام أمين

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالببنوك

أ.د/ أماني محمد عامر	د/ محمد رمضان زهو	أ/ هشام أمين إمام أمين
استاذ إدارة الأعمال المساعد	مدرس إدارة الأعمال	مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها	كلية التجارة - جامعة بنها	كلية التجارة - جامعة بنها

١. ملخص البحث

١/١ الملخص باللغة العربية

استهدف البحث قياس أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالببنوك، وقد طبق البحث على عينة قوامها (٣٧٩) مفردة من العاملين بالوظائف المصرفية بالمراكز الرئيسية للببنوك التجارية الحكومية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) والببنوك التجارية الخاصة (البنك التجاري الدولي CIB، البنك العربي الأفريقي، بنك HSBC، بنك إسكندرية، بنك قطر الوطني الأهلي QNB، بنك الكويت الوطني NBK، بنك عودة، بنك كريدي أجريكول مصر، بنك فيصل الإسلامي، بنك الامارات دبي الوطني) وذلك بمحافظة القاهرة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع بيانات البحث الميداني، وقد تم اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الفا كرونباخ، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض البحث.

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي على إبداع العاملين، فضلا عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي، وفي نفس السياق استظهر البحث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي، وكان توسط طبيعة الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين توسط جزئي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، طبيعة الهيكل التنظيمي، إبداع العاملين.

٢/١ الملخص باللغة الإنجليزية Abstract

The main objective of this research is to measure the impact of digital transformation on the creativity of employees considering the nature of the organizational structure in banks. To collect primary data, a questionnaire was designed with three metrics: digital transformation scale, organic nature of organizational structure scale, and the employee's creativity scale, as well as the necessary tests were carried out to evaluate reliability and validity of these scales. The questionnaire was directed to a sample of employees working in banking jobs in the headquarters of governmental commercial banks (Commercial International Bank CIB, Arab African Bank, HSBC Bank, Bank

of Alexandria, Qatar National Bank Al Ahli QNB, National Bank of Kuwait NBK, Bank Audi, Credit Agricole Egypt, Faisal Islamic Bank, Emirates NBD). in Cairo governorate. The sample size was 379 employees. The tests were conducted to assess the validity and reliability of the research variables scales.

The findings showed a statistically significant positive effect of digital transformation on employee's creativity. Also, it was found that there was a statistically significant positive effect of digital transformation on organizational structure's nature. In the same context, the research found statistically significant positive effect of the nature of the organizational structure on the creativity of employees, The findings also showed a statistically significant positive effect of digital transformation on employee's creativity considering the mediation of the nature of the organizational structure, and the effect of mediating the nature of the organizational structure in the relationship between digital transformation and employee creativity was partially mediated.

Key words: digital transformation, the nature of the organizational structure, and creativity of employees.

٢. مقدمة البحث

يعتبر التحول الرقمي من الاتجاهات الحديثة التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام على المستوى المحلي والعالمي، واهتمت منظمات الأعمال بالتحول الرقمي واستخدام تقنياته لتصميم وصياغة نموذج أعمال رقمي جديد يساعد على إتاحة المزيد من فرص إنشاء القيمة (Peter C. Verhoef, et. all, 2019, p.3). علاوة على أن التحول الرقمي والانتقال التكنولوجي يعزز من قدرة المنظمات على تطوير أصولها المعلوماتية واستخدامها في تكوين رؤية شاملة لعملائها واحتياجاتهم وتوقعاتهم والوفاء بها بشكل يضمن رضائهم وولائهم تجاه المنظمة (Dana E. Harrison & Haya Ajjan,2019, p.206). كما انعكست آثار التغيرات المتسارعة التي نالت من بيئة الأعمال على طبيعة وأشكال الهياكل التنظيمية بمنظمات الأعمال، بما يفرض على إدارة المنظمات تبني واعتناق فلسفة مواجهة والتغيير وتحقيق المواءمة بين الاستراتيجية المستخدمة والهيكلة التنظيمية، لذا تعتبر جدلية العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر محل الاهتمام الأكبر لدى منظمات الأعمال (Evgeniy G., et. all, 2019, p.115-121). ويأتي الأداء الإبداعي والسلوك الابتكاري على رأس قائمة المربعات الثقافية لمقابلة التغيرات البيئية المتسارعة والمستجدات التكنولوجيا فائقة الذكاء والمنافسة الضارية محليا ودوليا، وبناءً على ذلك فإن هناك حاجة إلى الأداء الإبداعي (الذي يتجلى في الإبداع الفردي للعاملين والسلوك الفردي المبتكر)، الذي يُنظر إليه على أنه ميزة ضرورية ومرغوبة بين العاملين لتحقيق الاستمرارية والنجاح التنظيمي (Barbara Rebecca, et. all, 2020, p.616-618). وفي ضوء ما سبق تتمحور فكرة البحث في تحديد تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين، وقياس وتحديد تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين بالبنوك محل البحث، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بتغيرات البحث.

٣. الدراسات السابقة Literature Review

للتعرف على نطاق الفجوة البحثية، تحديد مشكلة البحث، تحقيق أهداف البحث، وصياغة الفروض وبناء النموذج المقترح، أجرى الباحث مراجعة لقائمة من الدراسات السابقة التي تتشاطر وتتزامن مع طبيعة البحث ومتغيراته الرئيسية، وذلك من خلال ثلاثة أقسام رئيسة وفقاً لمتغيرات البحث كما يلي:

١/٣ بعض الدراسات التي تناولت التحول الرقمي Digital transformation

استهدفت دراسة (أسر خميس، ٢٠٢١) اختبار العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٢٨٠) مفردة من العاملين بالمستويات الإشرافية بالبنوك التجارية في مدن القاهرة الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

كما هدفت دراسة (Salim et. all, 2022) إلى تحديد وقياس تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار دراسة المخاطر المحتملة للتحول الرقمي، باستخدام عينة مكونة من (٢٧٠) مدير تم تسجيلهم في قاعدة بيانات معهد مديري الأعمال العرب، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي "حيث أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي وما يحتويه من تقنيات وتطبيقات رقمية يساعد على زيادة المرونة التنظيمية، وتحسين جودة المنتجات والأفكار المقدمة وتحقيق وفورات في الوقت والجهد والتكاليف" أما بخصوص المخاطر المحتملة للتحول الرقمي فهي كبيرة وترتبط بمخاطر القرصنة والاختراق وسرقة البيانات الخاصة بالعملاء.

وتناولت دراسة (Jadranka Svarc et. all, 2021) استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والاستعداد للتحول الرقمي للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وتتكون عينة الدراسة من ٢٨ دولة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، تم الاعتماد على البيانات الثانوية المتعلقة برأس المال الفكري من قواعد بيانات Eurostat على الإنترنت، وذلك لتكوين المؤشرات الفعلية التي توضح العلاقة بين متغيرات البحث، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين جميع أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، الاجتماعي، العلاقات) والاستعداد للتحول الرقمي للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

٢/٣ بعض الدراسات التي تناولت طبيعة الهيكل التنظيمي organizational structure

بمراجعة بعض الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بطبيعة الهيكل التنظيمي، توصل الباحث إلى أن الباحثين الذين تناولوا طبيعة الهيكل التنظيمي لم يعتمدوا على مسمي طبيعة الهيكل التنظيمي كعنوان رئيس للبحث، ولكن يُستخدم هذا المسمى كعنوان فرعي يندرج تحت عنوان رئيس للبحث وهو الهيكل التنظيمي، لذلك تعتبر جميع الدراسات السابقة الخاصة بهذا المتغير مرتبطة بالهيكل التنظيمي، والتي من بينها:

دراسة (Marcella M, et all, 2020) التي هدفت إلى دراسة تأثير التقنيات الرقمية على الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمي بالشركات الهندسية المعمارية كبيرة الحجم، تم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (٩٤٩) موظفاً يعملون في الإدارة العليا والوسطى بالشركات الهندسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتقنيات الرقمية على الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمي في الشركات الهندسية

المعمارية. كما تؤثر التقنيات الرقمية على الهيكل الرسمي للشركات من خلال التحول من التسلسل الهرمي والهيكل العمودي الى الهيكل الشبكي الذي يعتمد على فرق العمل.

كما هدفت دراسة (عبد العزيز علي، شنوان عاصم، ٢٠٢٠) إلى قياس تأثير كلا من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر للهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل لدى العاملين ككل، وكذلك وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لنظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بجميع أبعادها (الاستقواء نحو عمل الضحية، الاستقواء نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية).

وفي نفس السياق، هدفت دراسة (Imran Ahmad et. all, 2018) إلى قياس تأثير القيادة التحويلية والهيكل التنظيمي والخصائص الوظيفية على التمكين النفسي لموظفي البنوك في الصين، باستخدام عينة مكونة من (٤٠٠) مفردة من مديري البنوك في الصين، وقد توصلت الدراسة الي وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة التحويلية والهيكل التنظيمي والخصائص الوظيفية على التمكين النفسي لموظفي البنوك في الصين.

٣/٣ بعض الدراسات التي تناولت إبداع العاملين employee creativity

استهدفت دراسة (Chuangang Shen et. all, 2020) تحديد تأثير الإشراف التعسفي على إبداع العاملين، وكذلك اختبار الدور المعدل للشخصية الاستباقية في العلاقة بين الإشراف التعسفي وإبداع العاملين، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٤٨٠) مفردة من المشرفين والموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإشراف التعسفي كان له تأثير سلبي على إبداع العاملين. وإن الشخصية الاستباقية الضعيفة للعاملين تؤثر إيجابياً في العلاقة بين الإشراف التعسفي وإبداع العاملين. وعلى العكس من ذلك تؤثر الشخصية الاستباقية القوية للعاملين بشكل سلبي وتقلل من تأثير الإشراف التعسفي على إبداع العاملين.

كما هدفت دراسة (Hassan Imam et. all, 2020) إلى قياس تأثير القيادة الأصيلة على إبداع العاملين، ودراسة الدور الوسيط لكل من التمكين والالتزام تجاه المشرفين في العلاقة بين القيادة الاصيلية والابداع، باستخدام عينة مكونة من (٦٤٨) مفردة من مقدمي الخدمات ومسؤولي التسويق والمبيعات الذين يعملون في خمس شركات اتصالات في باكستان، وقد توصلت الدراسة إلى القيادة الاصيلية لها تأثير إيجابي على إبداع العاملين، كذلك يُحسن تمكين العاملين والالتزام التنظيمي العلاقة بين القيادة الاصيلية والابداع حيث: يزداد الإبداع عندما يشعر العاملون بالتمكين والتزامهم بقائد حقيقي.

كما أشار تحليل التباين إلى أن التمكين له دور أقوى في زيادة الإبداع مقارنة بالالتزام.

كما تناولت دراسة (Lu Chen et. all, 2020) تحديد وقياس دور القيادة التشاركية في إبداع العاملين، واختبار تأثير كل من السلامة النفسية، والمشاركة في العملية الإبداعية في العلاقة بين القيادة التشاركية وإبداع العاملين، باستخدام عينة مكونة من (٧٧٢) مفردة تم جمعها من أقسام البحوث والتطوير والتكنولوجيا لخمس شركات في جنوب غرب الصين، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية ترتبط بشكل إيجابي بعملية الابداع في المنظمات. كما تتوسط السلامة النفسية بشكل كبير العلاقة بين

القيادة التشاركية وإبداع العاملين. كما ان المشاركة في العملية الإبداعية تتوسط بشكل كبير العلاقة بين السلامة النفسية وإبداع العاملين.

٤/٣ نتائج تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

استخلص الباحث من خلال المراجعة الفحصية للدراسات السابقة وتناولاتها المتنوعة ما يلي:

١. اتفقت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي، وتغيير نماذج الأعمال الحالية والتوجه نحو تطبيق نماذج الأعمال الرقمية.
٢. أشارت الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بالهيكل التنظيمي إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي بين التحول الرقمي والهيكل التنظيمي، وأن الهيكل التنظيمي المرن هو المناسب لتطبيق التحول الرقمي.
٣. يتمتع متغير الهيكل التنظيمي بالمرونة، حيث تم تناوله في الدراسات السابقة كمتغير مستقل ووسيط وتابع، يتأثر ويؤثر في متغيرات أخرى غير متغيرات البحث. ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:
 ١. يسعى البحث الحالي للتعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي وهو ما لم تتعرض له أي من الدراسات السابقة.
 ٢. استخدم البحث الحالي أبعاد لمتغير التحول الرقمي لم يتم استخدامها مجتمعة في أي بحث من البحوث الأجنبية والعربية.
 ٣. تناول البحث الحالي طبيعة الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط وليس الهيكل التنظيمي كما هو معتاد في بحوث الهيكل التنظيمي، وهذا ما لم يتم تناوله من قبل الباحثين.
 ٤. اختلف مجتمع وعينة البحث الحالي عن مجتمع وعينة البحوث التي تناولت التحول الرقمي في البنوك، حيث اعتمد الباحث على المراكز الرئيسة للبنوك التجارية الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية، وتمثلت عينة البحث في العاملين بالوظائف المصرفية لهذه المراكز.

٤. مشكلة البحث Research Problem

تتصف بيئة الأعمال اليوم بالديناميكية حيث تواجه المنظمات منافسة متزايدة واضطرابات سوقية نالت المستويين المحلي والعالمي نتيجة لاستمرارية تصاعد التسارعات والتطورات التكنولوجية والابتكارات التطويرية المستمرة لمفردات مزيج المنتجات، مما بات ذلك تحدياً موحهاً لسلوك تلك المنظمات وتهديداً مقابلاً لفرص استمراريتهها بالأسواق (Huanli Li et.all, 2019,p.1). ومن منظور آخر، فإن عولمة الشبكات وظهور المدن الذكية والمنظمات الافتراضية والتحالفات ونقل التكنولوجيا والتغير المستمر في مستويات الطلب، والابتكار العالمي وتطوير المعارف ومشاركتها وغيرها يفرض على المنظمات الأخذ بمسارات الاستجابة والتناغم مع التغيرات البيئية (Kun Huang & Andrea Rey 2019, p.110). كما أن حدة المنافسة بين المنظمات تتيح المزيد من فرص الاختيار وتفضيلات العملاء وتختصر المساحات الزمنية المعنية بدورة حياة المنتجات، وهذا يضع المنظمات تحت ضغوط مستمرة لتطوير منتجاتها وخدماتها استجابة لحاجات العملاء، كما يقتضي ذلك، انتباه المنظمات لاتخاذ تدابير تغيير هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وتفاعل مع المستجدات البيئية (Yung-Chang & Ming Ho,2020, p.182). وتجدر الإشارة إلى أن الباحث بذل الكثير من الجهود والمسااعي والمراجعات

الفحصية للدراسات السابقة مستخلصا فقر الدراسات المعنية بتناول طبيعة الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين، مما بات ذلك حافزاً مشجعاً له لاستكمال حلقات جهوده البحثية وتقليص عمق فجوة هذا الفقر البحثي، وذلك من خلال تجسيد المضمون التحديدي لمشكلة البحث في قياس واستكشاف مدى الكفاءة الأدائية المتحققة بالوحدات المصرفية موضع البحث، ورصد نقاط مسؤولية القصور والنتائج المستندية المتحققة في ظل إدراك تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين من ناحية، وتوسط طبيعة الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين من ناحية أخرى، وذلك وفقاً لما ترصده التساؤلات التالية:

١. ما هو تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث؟
٢. ما هو تأثير التحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث؟
٣. ما هو تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث؟
٤. ما هو تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين بالبنوك محل البحث؟

٥. أهداف البحث Research Objectives

- في ضوء طبيعة المشكلة، وتساؤلات البحث، فإن أهداف البحث تتمثل فيما يلي:
- أ. تحديد وقياس تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث.
 - ب. تحديد وقياس تأثير التحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث.
 - ج. تحديد وقياس تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث.
 - د. تحديد وقياس درجة واتجاه تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين بالبنوك محل البحث.

٦. أهمية البحث Research significance

تظهر أهمية البحث من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يقدمها البحث كما يلي:

١/٦ الأهمية العلمية Scientific significance

- أ. يعتبر التحول الرقمي والانتقال إلى نماذج الأعمال الافتراضية من مواطن الضوء البحثي والانتقالات غير المسبوقة التي حظيت باهتمامات الباحثين على الصعيد العالمي.
- ب. يوضح البحث علاقات المردود التأثيري المباشر من ناحية وغير المباشر من ناحية أخرى بين التحول الرقمي وطبيعة الهيكل التنظيمي وإبداع العاملين بقطاع البنوك كإتاحة علمية يسهم بها البحث بما تستتطره من نتائج وتوصيات علمية تساهم في إثراء هذا الحقل البحثي.
- ج. يعتبر التحول الرقمي من الأهداف الرئيسية لخطة مصر ٢٠٣٠، وهذا يعطي قيمة للبحث لتوافقه مع التوجهات المستقبلية للدولة.
- د. هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وبالتالي قد يمثل هذا البحث إضافة وإثراء للمكتبات المصرية والعربية.

٢/٦ الأهمية العملية Practical significance

يستمد البحث أهميته العملية مما تطرحه نتائجه وتوصياته من آليات ووسائط الأخذ بتطبيقات التحول الرقمي في البنوك كأساليب جديدة للتعامل مع الواقع المختلف ومستجدات بيئة الأداء. وبصفة أكثر تحديداً تتمثل الأهمية العملية للبحث في:

- أ. يعتبر قطاع البنوك المصري من القطاعات محل الرعاية والاهتمام والتوجه نحو استحداث تقنياته الأدائية ومباشراته النشاطية في إطارها الرقمي مطالبا تستجبه التوافق المجتمعي والبيئي.
- ب. يستمد البحث أهميته انطلاقا من أهمية التحول الرقمي وما يقدمه من تقنيات رقمية وابتكارات رقمية تسهل وتيسر العمليات الداخلية والخارجية للبنوك وتوفر الوقت والجهد والتكلفة، وتدعم مستويات رضا العملاء في البنوك.
- ج. يقدم البحث للبنوك إطار نظري عن إبداع العاملين وكيفية استثمار قدراتهم لطرح التدفقات الإبداعية المساندة للقدرات البنكية لمقابلة الطقس التنافسي وتعظيم معدلات رضا العملاء.

7. فروض ونموذج البحث Model and Hypotheses of the Research

في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وإبداع العاملين، وبناءً على أهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

الفرض الأول H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك.

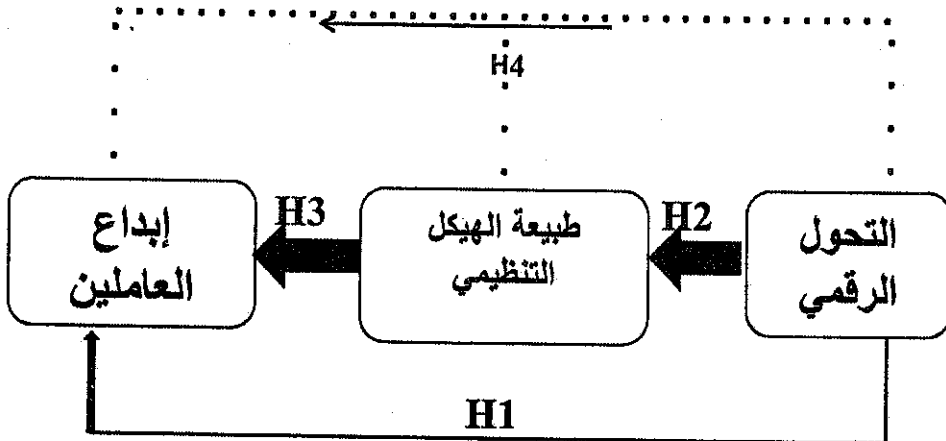
الفرض الثاني H2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي.

الفرض الثالث H3: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين.

الفرض الرابع H4: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث.

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث:

شكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

8. حدود البحث Research Limitations

تم إجراء البحث واختبار فروضه في ضوء المحددات التالية:

١/٨ الحدود العلمية: اقتصر البحث على تحديد تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل

توسط طبيعة الهيكل التنظيمي، وتم ذلك في ضوء ما يلي:

- اقتصر البحث على دراسة المتغيرات المحددة في نموذج البحث وهي التحول الرقمي، طبيعة الهيكل التنظيمي، إبداع العاملين.
- تناول البحث التحول الرقمي في أربعة أبعاد هي (التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، خلق القيمة).
- هناك طبيعتان للهيكل التنظيمي هما: الطبيعة الميكانيكية للهيكل التنظيمي والطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي، واقتصر البحث على تناول الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي فقط بأبعادها الثلاثة (اللامركزية، إضفاء الطابع غير الرسمي، المرونة). كما تم استخدام مسمي طبيعة الهيكل التنظيمي للتعبير عن الطبيعة العضوية.
- تناول البحث إبداع العاملين في ستة أبعاد هي (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الاستقلالية).

٢/٨ الحدود المكانية: اقتصر البحث على المراكز الرئيسية لعشرة بنوك حكومية وخاصة بمحافظة القاهرة هم البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك إسكندرية، البنك التجاري الدولي CIB، بنك HSBC، بنك قطر الوطني الأهلي QNB، بنك عودة، بنك كريدي أجريكول مصر، بنك فيصل الإسلامي.

٣/٨ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في وحدة المعاينة التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، حيث اعتمد الباحث على عينة ممسرة من العاملين بالوظائف المصرفية بالمراكز الرئيسية للبنوك محل البحث.

٩. الإطار النظري للبحث Literature Review

يتناول الباحثين في هذا الإطار النظري عدة عناصر وهي: التحول الرقمي، طبيعة الهيكل التنظيمي، إبداع العاملين من حيث المفهوم والأبعاد المختلفة لكل منهم على النحو التالي:

١/٩ التحول الرقمي

١/١/٩ مفهوم التحول الرقمي

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث والمصادر العلمية وثيقة الصلة والارتباط بالتحول الرقمي توصل الباحث إلى تعدد المفاهيم والتعريفات المرتبطة بالتحول الرقمي، يسرد نقاط فحواها محتوى الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١) مفاهيم التحول الرقمي

المصنف	المفهوم
	التحول العميق للأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية والتنظيمية للاستفادة الكاملة من التغيرات واقتناص الفرص المتاحة وتحقيق أهداف البقاء والاستمرارية.
	Suzanna ElMassah, (2020).

المؤلف	الموضوع
Ari Margiono, (2020).	تحسين الكيان التنظيمي من خلال إحداث تغييرات في خصائصه باستخدام مجموعة من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال، كما أنه يغير مشهد الأعمال والصناعات والمجتمعات بسرعة، حيث علي مستوى المنظمة فإنه يغير استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي والعمليات والثقافة، وعلى مستوى الصناعة يميز التحول الرقمي المنظمات المبتكرة عن غيرها من المنظمات، وعلى مستوى المجتمع يغير الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويعيشون حياتهم.
Annika, et. all, (2020).	استخدام منظمات الأعمال لمجموعة من التقنيات والابتكارات الرقمية ونماذج الأعمال الجديدة في جميع المجالات لتمكين التحسينات المستمرة في جميع أنشطة ومهام المنظمات.
Peter, et. all (2020).	عملية توفير المعلومات والعمليات التجارية وعروض المنتجات في شكل رقمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات المعتمدة على الإنترنت.
Arne, et. all, (2020).	مجموعة التغييرات التي تحدث في العالم والصناعات وأصول وموارد المنظمة من خلال استخدام التقنيات الرقمية.

المصدر: من إعداد الباحثين

وانطلاقاً من تحليل الرؤي التعريفية بمفهوم التحول الرقمي يرى الباحث تعريفاً لدلالات التحول الرقمي بأنه التحول العميق للأنشطة والعمليات من خلال الاعتماد على مجموعة من التقنيات الرقمية الجديدة، والابتكارات الرقمية للعاملين، بما يمكن من إنشاء نماذج أعمال جديدة قائمة على تبسيط العمليات، التحسين المستمر، ويضمن إحداث تغييرات جوهرية في أنشطة خلق القيمة للملاء.

٢/١/٩ أبعاد قياس التحول الرقمي

نظراً لاختلاف آراء الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد التحول الرقمي، حيث أشار عدد من الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في تكوين الإطار الفكري للتحول الرقمي إلى أن التكنولوجيا الرقمية (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، انترنت الأشياء، الطابعات ثلاثية الأبعاد، الحوسبة السحابية) هي البعد الرئيس للتحول الرقمي (Carlos Albert, et. all, 2021, p.6 & Maria Teresa Cuomo et. all, 2021, p.5 & Vahid Jafari-Sadeghi et. all, 2021, p.5 & Jadranka Svarc et. all, 2020, p.7 & Giustina Secundo et. all, 2020, p.3 & Elias Hadjiellias et. all, 2021, p.3-5). علاوة على ذلك، أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي يتكون من بعدين رئيسين هما التكنولوجيا الرقمية Digital technology والابتكار الرقمي digital innovation، ويشير الابتكار الرقمي إلى أنه قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا الرقمية في توفير منتجات جديدة، أو تقديم الخدمات بطرق مبتكرة، أو التكامل بين العمليات لتحقيق الكفاءة في الأداء (Ruben Mancha, G, 2020, p3-5 & Vincent B. Ford, 2019, p.23 & Sabai Khin, Theresa CF Ho, 2019, p3-7). وأضافت عدد من الدراسات أبعاد الحوكمة الرقمية وخلق القيمة والتغييرات الهيكلية للأبعاد سابقة الذكر والجدول التالي يوضح الأبعاد التي تناولتها الدراسات في قياس التحول الرقمي.

جدول رقم (٢) أبعاد التحول الرقمي

المؤلف / المؤلفين بالترتيب الزمني (السنة)		أبعاد التحول الرقمي	
	Vahid Jafari-Sadeghi, et al, (2021)	✓	✓
	Elias Hadjichas, et al, (2021)	✓	✓
	Carlos Llopis-Albert, et al, (2021)	✓	✓
	Maria Teresa Ciomo, et al, (2021)	✓	✓
	Giustina Secundo, et al, (2020)	✓	✓
	Jadranka Svarc, et al, (2020)	✓	✓
	Ross Jonharthi Gunstina Rego Li, (2020)	✓	✓
	Rubén Mancha G. Shankar Narayanan, (2020)	✓	✓
	Mohamed Zaki, (2019)	✓	✓
	Vijay Guruxani, Debora Andrade, (2019)	✓	✓
	Sabai Khin, Theresa CF Ho, (2019)	✓	✓
	Chaudia Pelletier, J. Martin Vincent B. Ford, (2019)	✓	✓
	Carmen Lam, Rob Law, (2019)	✓	✓
	Andrea Ko, et al, (2019)	✓	✓
	إجمالي	١٥	١٥
	%	٩٤%	٤٤%
		٦%	١٢.٥%
		٢٥%	٦%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

في ضوء ما سبق، يوجد شبه اتفاق بين الباحثين حول أبعاد التحول الرقمي والتي تتمثل في خمسة أبعاد رئيسية هي التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، خلق القيمة، التغييرات الهيكلية، وفي سياق هذا البحث، يركز الباحث على أربعة أبعاد فقط للتحول الرقمي هم: التكنولوجيا الرقمية، والابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، خلق القيمة، أما البعد الذي يتعلق بالتغييرات الهيكلية تم استبعاده، وذلك لارتباطه بمتغير طبيعة الهيكل التنظيمي.

٢/٩ طبيعة الهيكل التنظيمي

١/٢/٩ مفهوم الهيكل التنظيمي

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية ذات الصلة بالهيكل التنظيمي توصل الباحث إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي والتي يمكن تناولها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣) مفاهيم الهيكل التنظيمي

المفهوم	المؤلف
تعبير عن الفكر النظامي ويتكون من الوحدات والمراكز الوظيفية والعلاقات المشتركة بينها، بالإضافة إلى تقسيم وتنظيم وتنسيق الأنشطة التنظيمية، بما يسمح بسهولة تدفق المعلومات بين المراكز والوحدات التنظيمية.	Michael A., (2021).

المصدر	المعنى
الإطار الرسمي الذي يتضمن تخصيص المهام والأنشطة بين الأفراد داخل المنظمة، والتنسيق والإشراف الفعال من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة مسبقاً.	Muhammad Irfan, et. all, (2020) .
الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة العمل أو تخصيصها، وكذلك تحديد آليات التكامل والتحكم في هذه الأنشطة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.	Sergio J. Chi6n, et. all, (2019).
يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي تشريحاً لمنظمة ما، والعنصر الأساسي في التنفيذ الاستراتيجي حيث يحدد الطرق التي تقسم بها المنظمة عملها إلى مهام متميزة ثم تحقيق التنسيق فيما بينها.	Zhaofang Chu, et. all, (2018).
إطار للعلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية التي تشكل فلسفة وجود النشاط التنظيمي، ويوضح حدود السلطة والمسؤولية، وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.	Gholam Ali, et. all, (2016).
تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوي الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.	محمد رمضان زهو، (٢٠٠٧).

المصدر: من إعداد الباحثين.

بناءً على ما سبق يعرف الباحث الهيكل التنظيمي بأنه إطار منظم يوضح الوظائف والإدارات والمراكز الوظيفية المختلفة، ومن خلاله يتم تحديد الأدوار والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، والذي يسمح بتيسير عمليات التنسيق والإشراف والمتابعة، ويضمن كفاءة العمليات وتحقيق الفعالية التنظيمية المرغوبة.

٢/٢/٩ أبعاد الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي.

نظراً لاختلاف آراء الباحثين حول مفهوم وطبيعة الهيكل التنظيمي، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي، حيث أشارت بعض الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في تكوين الإطار الفكري للبحث إلى وجود بُعدين فقط للطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي أولهما اللامركزية Decentralization التي تعني تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وثانيهما التنظيم غير الرسمي Informalization، الذي يشير إلى العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتتواجد بشكل غير رسمي بعيداً عن لوائح وإجراءات الأداء المنظمة (Sergio J. Chi6n, et. all, 2019, p.9; Zhaofang Chu, et. all, 2018, p.5; Diego Armando, Juan Carlos Cuartas, 2016, p.6; Alisher Tohirovich Dedahanov, et. all, 2017, p.3). وأشارت دراسة (Ellana Gaspar, et. all, 2018) إلى أن الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي تتطلب وجود قدر كبير من المرونة Flexibility التي تُعزز من قدرات التوائم والتفاعل مع التطورات والتغيرات البيئية والتكنولوجية، فضلاً عن التوسع في ممارسات اللامركزية.

كما اعتمدت دراسة (Rachel Bocquet, et. all, 2007) على ثلاثة أبعاد لقياس الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي هم تفويض السلطة Delegation of authority الذي يعني منح المرؤوسين سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات، اللارسمية، والمرونة التنظيمية. ويعرض الباحث من خلال جدول (٤) الأبعاد المختلفة للطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي وفقا لما يلي:

جدول رقم (٤) أبعاد الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي

الهدف		الدراسات/العاملين بالترتيب الراسي (النسج)																	
الهدف	النسج	Al-Saidi, et al. (2011)	Spain, Rendon (2021)	Ying-Ching Hsieh, Ming-Ho Wu (2020)	Chanki Noon, (2020)	Edmarcio Ochoa, Jorge Amelia Clarke, (2020)	Al-Saidi Almuwawi, (2020)	Septholj Cahon, et. all, (2019)	Zakariah, Om, et. all, (2019)	Elmans Gannary, et. all, (2018)	Xuemei Zhai, Minxue Bao, (2018)	Diego Almaraz, Ochoa, (2017)	Wacziarg, Ben, et. all, (2017)	Nicolao Almeida, Jhaz, Carlos Gaurras, (2016)	Aurora Quiroga, et. al, (2012)	Rachel Bocquet, et. al, (2007)	B. J. Hodges, et. all, (2002)	%	
اللامركزية	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	93.7%
إضفاء الطابع غير الرسمي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	87.0%
المرونة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	50%
تفويض السلطة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	6.25%
التكيف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2	12.5%
المشاركة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	6.25%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي ضوء ما تم عرضه اعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد رئيسة لتحديد وقياس الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي في المنظمات هم اللامركزية، إضفاء الطابع غير الرسمي، والمرونة.

٣/٩ إبداع العاملين

١/٣/٩ مفهوم إبداع العاملين

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية ذات الصلة بإبداع العاملين توصل الباحث إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بإبداع العاملين والتي يمكن تناولها من خلال الجدول (٥) التالي:

جدول رقم (٥) مفاهيم إبداع العاملين

المفهوم	الدراسات
العنصر الحيوي الذي يغير الأساليب التي تؤدي بها الأشياء لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر ممكن من الموارد، كما يقود إبداع العاملين العمليات الريادية	Omar, et. all, (2021).

المصدر	النتائج
	على جميع المستويات التنظيمية، من خلال استمرارية توليد الأفكار، أو الجمع بينها بأساليب فريدة.
Mohammed Iqbal Al-Ajlouni, (2021).	السمات الشخصية للأفراد، والمهارات (التكيف، الاتصال، والحساسية الثقافية) ذات الصلة بالقدرة على توليد الأفكار والمقترحات الجديدة لإنجاز المهام، أو توفير الحلول للمشكلات والأزمات المعقدة.
Nhat Tan, et. all, (2021).	استخدام العاملين لخبراتهم الوظيفية، ومهارات التفكير النقدي، لطرح أفكار جديدة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات غير الروتينية، حل المشكلات المعقدة، وتنفيذ المهام والأنشطة التنظيمية بكفاءة.
Jing Zou, (2021).	إنجازات قيمة جديدة، مبنية على آراء الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وقائمة على إنجاز المهام والوظائف بطريقة مبتكرة أو إنتاج أفكار فريدة تعزز الحلول الجديدة وتحقق الريادة التنافسية.
نفين عزت، (٢٠٢١).	قيام العاملين بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة أو بأساليب وطرق العمل وذلك لحل مشاكل العمل بكفاءة وفاعلية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بناءً على ما سبق يمكن للباحث تعريف إبداع العاملين بأنه القدرات الفردية والجماعية للعاملين التي تمكنهم من المبادرة في توليد الأفكار وطرح المقترحات الأصلية التي تساهم في إحداث تغييرات جوهرية في نتائج أعمال المنظمة، تقديم حلول جديدة للمشكلات المعقدة، وتحقيق المزيد من القيم المضافة والريادة التنافسية.

٢/٣/٩ أبعاد إبداع العاملين

نظراً لاختلاف آراء الباحثين حول مفهوم إبداع العاملين، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد إبداع العاملين في المنظمات، حيث أشار عدد من الدراسات التي اعتمد عليها الباحث إلى وجود خمسة أبعاد رئيسية يمكن استخدامها لتحديد وقياس إبداع العاملين، وتتمثل هذه الأبعاد في الأصالة *originality* والتي تعني مدى اختلاف الأفكار الجديدة عن الأفكار الحالية، الحساسية للمشكلات *sensitivity to problems* وتعني قدرة الشخص المبدع على تحديد المشكلة بدقة وتحديد أبعادها واستيعاب الآثار التي قد تنجم عنها، الاستقلالية *autonomy* والتي تعني التحكم الذاتي وتحمل المسؤولية وعدم التأثر بالرأي الآخر، الطلاقة *fluency* والتي تشير إلى كمية الأفكار الجديدة التي يتم توليدها من قبل الأفراد، والتكيف *Adaptation* الذي تم الإشارة إليه في الدراسات بتوائم الأفكار الجديدة مع المواقف والمشكلات الموجودة، علاوة على تنوع مصادر الحصول على تلك الأفكار (Mehlika Sarac, et. all, 2014, p.5-6; Shinhee Jeong, et. all, 2017, p.4). وفي نفس السياق اعتمدت دراسة (Millissa F.Y. Cheung, 2011, p.8) على أربعة أبعاد لقياس إبداع العاملين في المنظمات هما الأصالة، الحساسية للمشكلات، التكيف، والاستقلالية. كما اعتمدت بعض الدراسات العربية على ستة أبعاد لتحديد

وقياس إبداع العاملين في المنظمات وتمثلت هذه الأبعاد في الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة Flexibility وتعني القدرة على انتهاج طرق جديدة والتفكير بشكل مختلف، والاعتماد على أساليب جديدة لاحتواء المشكلة وتوليد الأفكار الجديدة، القدرة على التحليل Analytical ability وتشير إلى تحليل المعلومات وترتيبها وفرزها وإعادة تنظيم الأفكار والأشياء، المخاطرة Risk وتعني المبادرة في خلق الأفكار وتبنيها من قبل المبدعين وتحمل كافة المخاطر المرتبطة بهذه الأفكار (سعيد محفوظ علي، ٢٠٢٠، ص ١١-١٢، عبد الله بن ضاوي العتيبي، ٢٠١٥، ص ١٣-١٤).

ويوضح جدول (٦) التالي الأبعاد المستخدمة بشكل متكرر لوصف وقياس إبداع العاملين في المنظمات:

جدول رقم (٦) أبعاد إبداع العاملين

العاملين		المؤلف/المؤلفة/المؤلفين/المؤلفات (السنة)										
الأصالة	الحساسية للمشكلات	الاستقلالية	الطلاقة	التكيف	المرونة	القدرة على التحليل	المخاطرة	المجازفة	روح المبادرة	مصدر	ن	%
✓			✓	✓						Zhang, Jiong et al. (2020)	12	75%
	✓									Yunus, Syarif, and Murni (2020)	11	68,75%
		✓								Mona, Khaled, Alier (2020)	5	31,25%
			✓							Ali, Satri, et al. (2020)	11	68,75%
				✓						Mohammed, Abdulghasib (2020)	11	68,75%
					✓					Zhuang, Wang, et al. (2019)	2	12,5%
						✓				Shin, Seung, et al. (2017)	5	31,25%
							✓			Depr, Abdelbadi, and Almasoud (2018)	5	31,25%
								✓		Mellieq, Sa'ad, et al. (2014)	1	6,25%
									✓	Kahns, Sander, P. (2016)	1	6,25%
										Milits, E. V., Ghenje, Ch. (2018)	1	6,25%

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بناء على التحليل السابق، وفي سياق هذا البحث، تم التركيز على ستة أبعاد رئيسة لتحديد وقياس إبداع العاملين في البنوك هم: الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الاستقلالية، أما البعد الذي يتعلق بالتكيف أو المرونة فقد تم تناوله ضمن أبعاد الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي لذلك تم استبعاده حتى لا تتكرر عبارات القياس وتجنباً لتداخل آراء المستقصي منهم عند جمع البيانات.

١٠. أسلوب البحث Research Methodology

١/١٠ الأسلوب المكتبي: من خلال الرجوع الي المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

٢/١٠ الأسلوب الميداني: تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو جمع البيانات اللازمة وتحليلها وذلك حتى يتمكن الباحثين من التحقق من صحة أو عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

١/٢/١٠ مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالبنوك المصرية الحكومية والخاصة الخاضعة للرقابة والإشراف من قبل البنك المركزي، والبالغ عددها وقت إجراء الدراسة الميدانية ٣٨ بنك، بواقع ٤٤٥١ فرع في جميع المحافظات المصرية (البنك المركزي المصري، ٢٠٢١، ص ١-١٤٩).

٢/٢/١٠ عينة البحث

طبقاً لأهداف وفروض البحث، تتمثل عينة الدراسة من البنوك في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية الحكومية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) والبنوك التجارية الخاصة (البنك التجاري الدولي CIB، البنك العربي الأفريقي، بنك HSBC، بنك إسكندرية، بنك قطر الوطني الأهلي QNB، بنك الكويت الوطني NBK، بنك عودة، بنك كريدي أجريكول مصر، بنك فيصل الإسلامي، بنك الإمارات دبي الوطني) وذلك بمحافظة القاهرة، كما اعتمد الباحثين علي عينة ميسرة من العاملين بالوظائف المصرفية بالمراكز الرئيسية للبنوك محل البحث، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012, p59) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٢٦٧٣٦) مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥٪، وحدود خطأ قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وبلغ حجم العينة (٣٧٩) مفردة. ويمثل الجدول التالي توزيع العينة على البنوك الحكومية والخاصة.

جدول رقم (٧) توزيع العينة على البنوك الحكومية والخاصة محل البحث

رقم	البنوك الحكومية والخاصة	العينة الإحصائية	النسبة (%)	حجم العينة	عدد المستمارات المستهدفة	عدد المستمارات المشاركة	معدل الاستجابة
١	الأهلي المصري	٧٣٩٨	٢٧,٦٧٪	١٠٥	١١١	١٠٣	٩٨
٢	بنك مصر	٧٤٩٠	٢٨٪	١٠٦	١١٢	١٠٨	١٠١
٣	بنك القاهرة	٣١٢٠	١١,٦٧٪	٤٤	٤٧	٤٣	٤٣
	إجمالي الحكومي	١٨٠٠٨	٦٧,٣٤٪	٢٥٥	٢٧٠	٢٥٤	٢٤٢
٤	بنك إسكندرية	١٢٠٠	٤,٤٩٪	١٧	١٨	١٧	١٧
٥	بنك CIB	٢٥٤٠	٩,٥٪	٣٦	٣٧	٣٣	٣٠
٦	بنك QNB	٢٥٥٦	٩,٥٦٪	٣٧	٣٨	٣٥	٣٢
٧	بنك فيصل الإسلامي	٤٥٠	١,٦٨٪	٦	٧	٧	٧
٨	بنك كريدي أجريكول	٥١٨	١,٩٤٪	٧	٨	٨	٨
٩	بنك HSCB	٩٨٠	٣,٦٧٪	١٤	١٥	١٣	١٢
١٠	بنك عودة	٤٨٤	١,٨١٪	٧	٧	٦	٦
	إجمالي الخاص	٨٧٢٨	٣٢,٦٦٪	١٢٤	١٣٠	١١٩	١١٢
	إجمالي الحكومي والخاص	٢٦٧٣٦	١٠٠٪	٣٧٩	٤٠٠	٣٧٣	٣٥٤ (٩٣٪)

المصدر: من إعداد الباحثين

٣/٢/١٠ أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في تجميع بيانات البحث الميداني على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على ٥٠ عبارة لقياس متغيرات البحث.

٤/٢/١٠ الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث

اعتمد الباحثين على ثلاث برامج في التحليل الإحصائي للبيانات وهم: برنامج **Microsoft Excel, 2010** لإدخال البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق قائمة الاستقصاء المصممة لقياس متغيرات البحث، كما تم استخدام برنامج **(IPM SPSS, V.26)** لتكويد وترميز اجابات المستجيبين، تحديدا تم استخدام البرنامج في تطبيق اختبارات التكرارات والنسبة، وتم الاستعانة ببرنامج **(SmartPLS 3)** والذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** وذلك لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات البحث وتحديد مؤشرات جودة النموذج.

جدول رقم (٨) مقاييس ومكونات متغيرات البحث

الدراسات التي تم الإحتذاء بها	كود رقم (المتغيرات)	الوصف (الترجمة)	التصنيفات
(Jing Zou & Cheng Jian, 2021; Ruben Mancha & G. Shankar Narayanan, 2020; Vahid Jafari-Sadeghi, et. al, 2021; Carlos Llopis-Albert, et. all, 2021).	العبارات ٨:١	التكنولوجيا الرقمية	التحول الرقمي
(Elias Hadjielias, et. all, 2021; Saba! Khin & Theresa CF Ho, 2019; Ruben Mancha & G. Shankar Narayanan, 2020).	العبارات ١٣:٩	الابتكار الرقمي	
Claudia Pelletier, L. Martin Cloutier, 2019; Mohamed Zaki, 2019).	العبارات ١٨:١٤	الحكومة الرقمية	
(Elias Hadjielias, et. all, 2021; Claudia Pelletier, L. Martin Cloutier, 2019).	العبارات ٢٢:١٩	خلق القيمة	
(Nur Faezah, et. all, 2015; Sergio J. Chi6n, et. all, 2019; Zahid Yousaf, et. all, 2021).	العبارات ٢٥:٢٣	اللامركزية	الطبيعة العضوية للهيكـل التنظيمي
(Naser Valaei, 2017; Mohd Ahmad Al-Hawari et. all, 2021)	العبارات ٢٩:٢٦	إضفاء الطابع غير الرسمي	
(Chanki Moon, 2020; Eduardo Ordonez-Ponce & Amelia Clarke, 2020)	العبارات ٣٢:٣٠	المرونة	
(Zhining Wang, et. all, 2019; Ali Safari, et. all, 2020; Shih Ping Jeng, 2018; Mohammed Iqbal Al-Ajlouni, 2021).	العبارات ٣٥:٣٣	الإصالة	إبداع العاملين
	العبارات ٣٨:٣٦	الطلاقة	
	العبارات ٤١:٣٩	الحساسية للمشكلات	
	العبارات ٤٥:٤٢	المخاطرة	
	العبارات ٥٠-٤٦	القدرة على التحليل والاستقلالية	

المصدر: من إعداد الباحثين.

٥/٢/١٠ تقييم النموذج البنائي واختبار فروض البحث ومناقشة وتفسير النتائج

١/٥/٢/١٠ تصميم وتقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث

في ضوء نتائج تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج، وتم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، ويستعرض الجدول رقم (٩) نتائج التحليل العملي التوكيدي ونتائج الثبات والصدق الخاصة بالنموذج البنائي المقترح والذي صمم من أجل اختبار فروض البحث.

جدول رقم (٩) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
التحول الرقمي	0.868	0.906	0.649
طبيعة الهيكل التنظيمي	0.806	0.881	0.691
إبداع العاملين	0.827	0.902	0.763

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

أ- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لمتغير التحول الرقمي (0.868)، (0.906)، كما بلغت قيمتهما لمتغير طبيعة الهيكل التنظيمي (0.806، 0.881)، وبلغت قيمتهما لمتغير إبداع العاملين (0.827، 0.902) مما يعني أن التناسق الداخلي للأبعاد يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.

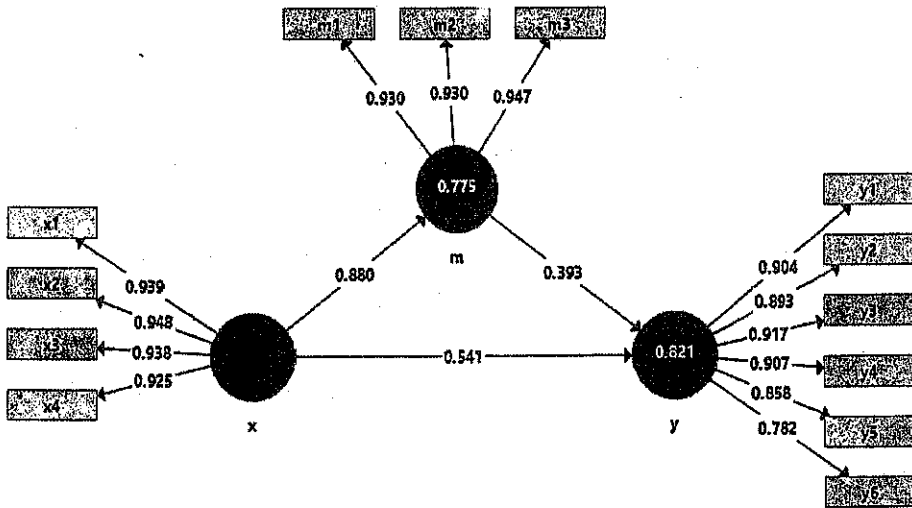
ب- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير التحول الرقمي (0.649)، كما بلغت قيمته لمتغير طبيعة الهيكل التنظيمي (0.691)، كما بلغت قيمته لمتغير إبداع العاملين (0.763) مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

اعتمد الباحثين على نمذجة المعادلات البنائية من خلال أسلوب تحليل المسار والذي يهتم بدراسة التأثير وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك لاختبار فروض الدراسة والحكم على مدى صحتها من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوي المعنوية 0.05. فإذا كانت P-value < 0.05 دل ذلك على معنوية العلاقة، وكذلك من خلال قيمة T المحسوبة ومقارنتها بقيمة T الجدولية عند نفس مستوي المعنوية والتي تساوي 1.96 فإذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية دل ذلك على معنوية العلاقة والعكس صحيح، كما اعتمد الباحثين على قيمة المؤشرات التالية للحكم على جودة النموذج (Hair et al, 2017, P209).

٢/٥/٢/١٠ نتائج اختبار الفروض وتفسيرها

يوضح الشكل رقم (٢) التالي والجدول رقم (١٠) نتائج تحليل المسار الخاص بالنموذج البنائي والذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لمتغيرات البحث، والذي يمكن من خلالهما اختبار مدى صحة فروض البحث.

شكل رقم (٢) نموذج تحليل المسار للتحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي



المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل المسار من التحويل الرقمي إلى إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة

الهيكل التنظيمي

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل المسار من التحويل الرقمي إلى إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة

الهيكل التنظيمي

P-Values	قيمة p الإحصائية	المتغير المستقل	المتغير التابع	المسار	المتغير
0.000	6.394	0.085	0.541	التحويل الرقمي -> إبداع العاملين	الأول
0.000	39.161	0.022	0.88	التحويل الرقمي -> طبيعة الهيكل التنظيمي	المسارات المباشرة الثاني
0.000	4.457	0.088	0.393	إبداع العاملين -> طبيعة الهيكل التنظيمي	الثالث
0.000	4.601	0.075	0.946	التحويل الرقمي -> طبيعة الهيكل التنظيمي -> إبداع العاملين	المسار غير المباشر الرابع
0.000	42.867	0.021	0.887	التحويل الرقمي -> إبداع العاملين	الإجمالي
$Q^2_{excluded}$	$Q^2_{included}$	f2	R2		معايير جودة النموذج
		0.270		التحويل الرقمي	
0.600		0.190	0.775	طبيعة الهيكل التنظيمي	
	0.624		0.821	إبداع العاملين	
SRMR= 0.054					

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء الشكل رقم (٢) والجدول رقم (١٠) يمكن استنتاج ما يلي:

أ. نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث السابق إيضاحه بالشكل رقم (٢) يُمثل المسار الأول الفرض الأول من فروض البحث والذي يوضح تأثير التحويل الرقمي على إبداع العاملين، كما يوضح الجدول رقم (١٠) معنوية معامل المسار المباشر الأول من التحويل الرقمي إلى إبداع العاملين حيث كانت قيمة $(T > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value} = 0.000)$ ، وذلك عند مستوي معنوية ٥٪. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٥٤١) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للتحويل الرقمي تأثير إيجابي دال إحصائياً على إبداع العاملين بالبنوك. أي كلما زاد التحويل الرقمي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة إبداع العاملين بالبنوك بمقدار (٠.٥٤١) وحده.

وبذلك ثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث ومنطوقه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث".

وتتفق نتائج اختبار مدي صحة هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت على التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على إبداع العاملين (Wenjing Cai, et. all, 2020, p.13; Edin) وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Smalhodžić, 2021, p.167; Jing Zou and Cheng Jian, 2021, p.15) مع دراسة (Won-Moo Hur, 2016, p.4; Lifan Chen, 2021, p.4) حيث اعتمدتا الدراساتنا سابقا الذكر على تأثير أحد أبعاد التحويل الرقمي على إبداع العاملين، وهذا يختلف مع البحث الحالي الذي يختبر تأثير التحويل الرقمي بأبعاده الأربعة على إبداع العاملين.

ويرى الباحث أن توجه البنوك نحو الممارسات الرقمية يستدعي ضخ وتوجيه المزيد من الاستثمارات المالية نحو تدريب العاملين لتمكينهم من التفاعل والتعامل مع التقنيات والوسائط الرقمية المختلفة، والتواءم مع نماذج الأعمال الجديدة التي تقرأها إدارة هذه البنوك، وخلق المزيد من القيم المضافة التي تعود بالنفع على جميع المستفيدين.

ب نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والذي تم توضيحه بالشكل رقم (٢) يُمثل المسار الثاني الفرض الثاني من فروض البحث والذي يوضح تأثير التحويل الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي، كما يوضح الجدول رقم (١٠) معنوية معامل المسار المباشر الثاني من التحويل الرقمي إلى طبيعة الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة $(T > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value} = 0.000)$ ، وذلك عند مستوي معنوية ٥٪. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٨٨٠) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما

يعني أن للتحويل الرقمي تأثير إيجابي دال احصائياً على طبيعة الهيكل التنظيمي. أي كلما زاد التحويل الرقمي بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة طبيعة الهيكل التنظيمي بمقدار (٠.٨٨٠) وحده. وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث".

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي (Marcella M, et all, 2020, p.16; Grace Karemu, et. all, 2021, p.200-201; Ramilo R, et. all, 2014 p. 6; Aivi K. Eklund and Victoria Löfgren, 2021, p.48). ويرى الباحث أن التحويل الرقمي يفرض على البنوك تغيير الطريقة التي يتم بها أداء الأعمال المصرفية كالتواصل والتفاعل مع العملاء وأشكال الخدمات المصرفية المقدمة، إضافة إلى تغيير النمط التنظيمي السائد والتحول إلى أنماط شبكية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات المتسارعة. ويتفق ذلك مع دراسة (Bonanomi. M, 2019. p.5-6).

ت. نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على أنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والذي تم توضيحه بالشكل (٢) يُمثل المسار الثالث الفرض الثالث من فروض البحث والذي يوضح تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين، كما يوضح الجدول رقم (١٠) معنوية معامل المسار المباشر الثالث من طبيعة الهيكل التنظيمي إلى إبداع العاملين حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٣٩٣) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن لطبيعة الهيكل التنظيمي تأثير إيجابي دال احصائياً على إبداع العاملين. أي كلما زادت الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة إبداع العاملين بمقدار (٠.٣٩٣) وحده.

وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث".

وتتفق دلالات نتائج هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين (Allsher Tohirovič, et. all, 2017, p.3-4. Khaled Hussein Abu Zeid, 2010, p.56).

وتختلف نتائج هذا الفرض عن دراسة (Kalaa Chenji, 2019, p.4; Guohong Helen, 2020, p.2; Xuemei Liu, 2020, p.4) حيث اعتمدت الدراسات سابقة الذكر على تأثير أحد أبعاد الطبيعة العضوية على إبداع العاملين، وهذا يختلف مع البحث الحالي الذي يختبر تأثير الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي بأبعادها الثلاثة على إبداع العاملين.

ويرى الباحث أن اعتماد البنوك على استخدام الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي يمكنهم من زيادة مستويات الإبداع التنظيمي، ويظهر ذلك في تأثير أبعاد الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي على إبداع العاملين والذي يمكن توضيحه في النقاط التالية:

- تشجع اللامركزية على الاستقلال الذاتي للعاملين ومنحهم حرية التصرف في المواقف المختلفة.
- يسمح زيادة الطابع غير الرسمي بالمزيد من الحرية في كيفية قيام العاملين بواجباتهم، ويعزز من مستوى انسيابية التواصل والتفاعل بينهم.
- تساعد مرونة الهيكل التنظيمي من التكيف والتواءم مع التطورات والتغيرات المتلاحقة.

كل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يُحفز على المبادرة والتعاون، وطرح الأفكار والحلول الإبداعية من قبل العاملين. وهذا يتفق مع دراسة (عبد العزيز علي، ٢٠٢٠، ص ٥).

ت- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على أنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث".

لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، اعتمد الباحث على بعض الخطوات (Marko Sarstedt, et. all, 2017, p.8).

١- اختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون المتغير الوسيط، ولابد أن تكون هذه العلاقة معنوية.

٢- فحص التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط وهذه العلاقة أيضاً لابد أن تكون معنوية.

٣- يتم حساب التأثير الكلي عن طريق جمع التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج المعادلات البنائية.

بناءً على ما سبق، وفي ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والذي تم توضيحه بالشكل رقم (٢) يُمثل المسار الرابع الفرض الرابع من فروض البحث والذي يوضح تأثير التحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي، كما يوضح الجدول رقم (١٠) معنوية معامل المسار غير المباشر من التحويل الرقمي إلى إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوي معنوية ٥%. وبلغت قيمة معامل المسار المباشر من التحويل الرقمي إلى إبداع العاملين (٠.٥٤١) كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للتحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي (٠.٣٤٦) وبالتالي فقد بلغت قيمة معامل المسار الإجمالي (٠.٨٨٧) وكانت إشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعني أن للتحويل الرقمي تأثير إيجابي دال إحصائياً على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٢١) مما يدل على أن المتغير المستقل (التحويل الرقمي) يفسر ٨٢.١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إبداع العاملين) في ظل توسط (طبيعة الهيكل

التنظيمي) وترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة. أضيف إلى ذلك أن المتغير الوسيط (طبيعة الهيكل التنظيمي) قد ساهم في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (٠.١٩٥) هي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير جزئي. ويبلغ حجم التأثير q^2 للمتغير الوسيط (طبيعة الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (إبداع العاملين) ٠.٠٠٦ مما يشير للتأثير الضعيف لهذا المتغير على القدرة التنبؤية للنموذج.

$$q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2} = \frac{0.624 - 0.60}{1 - 0.624} \approx 0.06$$

وفي ضوء جدول (١٠) السابق، تمثلت قيمة *SRMR* في ٠.٠٥٤ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٨، مما يشير إلى جودة النموذج محل البحث.

وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث".

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التغيير المخطط الذي تبشره البنوك لرقمنة كافة عملياتها وخدماتها المصرفية يفرض عليها التدريب المستمر للعاملين على التقنيات والوسائط المستحدثة حرصاً على دعم ثقافة الإبداع لديهم وخلق المزيد من الأفكار والمقترحات الجديدة التي تسهل عملية الانتقال والتحول إلى الممارسات الرقمية، كما أن التحول الرقمي للبنوك يتطلب تغيير الأنماط التنظيمية القائمة والتحول إلى استخدام الأنماط المرنة القائمة على المشاركة والتفاعل المستمر بين العاملين تطلعاً وسعياً نحو رفع مستويات الإبداع لدي العاملين بالبنوك.

ويمكن عرض النتائج النهائية لاختبار فروض البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) النتائج النهائية لاختبار فروض البحث

الفرض	صحة الفرض	نتيجة اختبار الفرض
H1	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث.	قبول
H2	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث.	قبول
H3	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين بالبنوك محل البحث.	قبول
H4	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك محل البحث.	قبول

المصدر: من اعداد الباحثين

١١. توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث، والمشكلات والمقترحات التي طرحها العاملون بالبنوك محل البحث يمكن عرض توصيات البحث من خلال النقاط التالية:

١. ضرورة وجود استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي لدى كافة البنوك، وذلك لسرعة التحول إلى مجتمع رقمي في جميع المجالات البنكية.
٢. إزالة نواحي الغموض والمخاوف حول التحول الرقمي وتقنياته.
٣. التوعية المجتمعية بأهمية التحول الرقمي على مستوى العملاء والبنوك والمجتمع.
٤. توفير الحماية والتأمين لكافة أخطار الاحتيال والاختراق الرقمي.
٥. تنمية وتطوير الجدارات الرقمية للمفردات البشرية وذلك لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية.
٦. رعاية واهتمام البنوك بتفعيل الأدوار والعلاقات غير الرسمية للحصول على الدعم والمشورة حول التقنيات الرقمية.

١٢. اقتراحات بحثية مستقبلية

- في ضوء محددات البحث وما تم عرضه من نتائج وتوصيات يمكن للباحث تقديم مجموعة من الأفكار والمقترحات البحثية التي لم يتم تناولها في البحث الحالي، وذلك لمعاونة الباحثين الذين يرغبون في البحث مستقبلاً في هذه المتغيرات، ومن هذه المقترحات ما يلي:
- ١- ما زالت هناك حاجة لمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقياس التحول الرقمي في البيئة المصرية.
 - ٢- تطبيق هذا البحث بمتغيراته الثلاث في قطاعات غير خدمية، والمقارنة بين النتائج المستخلصة في هذا القطاع وما توصل إليه البحث الحالي.
 - ٣- دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك في ظل توسط الطبيعة العضوية للهيكल التنظيمي.
 - ٤- تحديد دور إدارة علاقات العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمزايا التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية المصرية.
 - ٥- تحديد دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للجدارات الرقمية للعاملين.
 - ٦- أثر الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمزايا التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية.
 - ٧- أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء المالي للبنوك في ظل توسط إبداع العاملين.

١٣. قائمة المراجع

١. المراجع العربية

١. أسر أحمد خميس، (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، ص ص ١-٤٧.
٢. البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف، الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية، التقرير السنوي عام ٢٠٢١، ص ص ١:١٤٩.
٣. عبد العزيز علي مرزوق، شذوان عاصم هلال، (٢٠٢٠)، أثر كلا من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة دمياط، ص ص ١-٥٠.
٤. عبد الله بن ضاوي العتيبي، (٢٠١٥)، التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الرابع، ص ص ١٣-١٤.
٥. محمد رمضان زهور، (٢٠٠٧)، إدارة الأصول البشرية في إطار الاستثمار في العقل البشري وتتمية رأس المال الفكري، بدون ناشر، ص ص ١-٥٥٩.

٢. المراجع الاجنبية

1. Abdulazeez Abdulquadri, Emmanuel Mogaji, Tai Anh Kieu & Nguyen Phong Nguyen, (2021), Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy Vol. 15 No. 2, pp.1-24.
2. Abhilash Acharya & Bijaya Mishra, (2017), Exploring the relationship between organizational structure and knowledge retention: a study of the Indian infrastructure consulting sector, journal of knowledge management vol .21. No.4, pp.1-25.
3. Aditya Halim & Perdana Kusuma, (2021), Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 8 No. 2, PP.1-19.
4. Adriana marotti de mello, et. All, (2012), organizational structures to support innovation: how do companies decide, p.4-5. Doi: 10.5773/rai.v9i4.623.
5. Ahsan Ullah, (2016), Differentiation in organizational structures of university libraries in Pakistan, Library Management Vol. 37 No. 8/9, pp1-13. DOI 10.1108/LM-05-2016-0045.
6. Akriti Chaubey, Chandan Kumar Sahoo & Naresh Khatri, (2020), Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: a

- moderated mediation analysis, *International Journal of Organizational Analysis*, pp.1-22. DOI 10.1108/IJOA-06-2020-2271.
7. Ali Safari, Arash Adelpanah, Razieh Soleimani, Parisa Heidari Aqagoli, Rosa Eidizadeh & Reza Salehzadeh, (2020), The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage the mediating role of organizational commitment and creativity, *Management Research: Journal of the Ibero American Academy of Management* Vol. 18 No. 1, pp.1-25.
 8. Alice H.Y. Hon & Steven S. Lui, (2016), Employee creativity and innovation in organizations Review, integration, and future directions for hospitality research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 28 No. 5, pp.1-24.
 9. Alisher Tohirovich Dedahanov, Changjoon Rhee & Junghyun Yoon, (2017), Organizational structure and innovation performance Is employee innovative behavior a missing link, *Career Development International*, Vol. 22 No. 4, pp.1-17.
 10. Alisher Tohirovich Dedahanov, et. all, (2017), Organizational structure and innovation performance Is employee innovative behavior a missing link, *Career Development International*, Vol. 22 No. 4, p.3.
 11. Alper Ozmen, (2014), Notes to The Concept of Decentralization, *European Scientific Journal* vol.10, No.10, PP.1-16. DOI 10.1108/CMS-07-2020-0318.
 12. Aminu Sanda & Nana Ama Dodua Arthur, (2017), Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity the role of work-related flow and climate for innovation, *African Journal of Economic and Management Studies* Vol. 8 No. 3, pp.1-22.
 13. Andrea Ko, Péter Fehér & Zoltán Szabó, (2019), digital transformation – A Hungarian Overview, *Economic and Business Review*, VOL. 21, No. 3, PP.1-23.
 14. Andrea Ko, Péter Fehér, Tibor Kovacs, Ariel Mitev & Zoltan Szabo, (2022), Influencing factors of digital transformation: management or IT is the driving force?, *International Journal of Innovation Science* Vol. 14 No. 1, pp.1-20.
 15. Annika Steiber, et all, (2020), Digital transformation of industrial firms: an innovation diffusion perspective, *European Journal of Innovation Management*, P.2. DOI 10.1108/EJIM-01-2020-0018.
 16. Annika Steiber, Sverker Aléange, Swapan Ghosh & Dulce Goncalves, (2020), Digital transformation of industrial firms: an innovation diffusion perspective, *European Journal of Innovation Management*, pp.1-21. DOI 10.1108/EJIM-01-2020-0018.
 17. Ari Margiono, (2020), Digital transformation: setting the pace, *Journal of Business Strategy*, pp.1-8. DOI 10.1108/JBS-11-2019-0215.
 18. Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Dálcio Reis Júnior, Cátia Anastácio & Moriel Savagnago, (2018), The optimism-pessimism ratio as predictor of employee creativity: the promise of duality, *European Journal of Innovation Management* Vol. 21 No. 3, pp.1-20.
 19. Arne Isaksen, Michaela Trippel, Nina Kyllingstad & Jan Ole Rypestol, (2020), Digital transformation of regional industries through asset modification, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 33 No. 11, pp.1-15.

20. Bahadur Ali Soomro, Maqsood Memon & Naimatullah Shah, (2021), Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs: empirical evidence from SMEs of a developing country, *Management Decision* Vol. 59 No. 2, pp.1-21.
21. Barbara Rebecca Mutonyi, et. all, (2020), Organizational climate and creative performance in the public sector, *European Business Review* Vol. 32 No. 4, p. 616-618.
22. Baron, R.A. & Tang, T. (2011), The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 1, PP.1-18.
23. Beatriz Barbosa, Maria Goretti Borges & Sandro Serpa, (2021), The Informal in the Formal of Organizations: The Organizational Structure in Sociological Analysis, *Teaching and Learning Social Sciences*, Vol. 36, No. 4, pp.1-20. DOI <https://doi.org/10.15354/si.21.rp008>.
24. Benjamin Appiah Osei, Neethiahnanthan Ari Ragavan & Henry Kofi Mensah, (2020), Prospects of the fourth industrial revolution for the hospitality industry: a literature review, *Journal of Hospitality and Tourism Technology* Vol. 11 No. 3, pp.1-16. DOI 10.1108/JHTT-08-2019-0107.
25. Bokolo Anthony Jnr, Sobah Abbas Petersen, Markus Helfert & Hong Guo, (2021), Digital transformation with enterprise architecture for smarter cities: a qualitative research approach, *Digital Policy, Regulation and Governance* VOL. 23 NO. 4, pp.1-21.
26. Carlos Llopis-Albert, et. all, (2021), Impact of digital transformation on the automotive industry, *Technological Forecasting & Social Change* 162, P.6.
27. Chuangang Shen, et.all, (2020), Abusive supervision and employee creativity: a moderated mediation model, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 41 No. 2, pp. 193-207.
28. Dana E. Harrison, Haya Ajjan, (2019), Customer relationship management technology: bridging the gap between marketing education and practice, *Journal of Marketing Analytics*, P.206-207.
29. Diego Armando, Juan Carlos Cuartas, (2016), Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment, *Academia Revista Latino Americana de Administration* Vol. 29 No. 4, p.6.
30. Eliana Gasparly, et. all, (2018), How does the organizational structure influence a work environment for innovation?, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, p.4-5. DOI: 10.1504/IJEIM.2020.10027220.
31. Elias Hadjielias, et.all, (2021), How do digital innovation teams' function? Understanding the team cognition-process nexus within the context of digital transformation, *Journal of Business Research* 122, P.3.
32. Evgeniy G. Molchanov, et. all, (2019), Dependence of the Process of Decision Making in Modern Business Systems on Their Organizational Structure, *Specifics of Decision Making in Modern Business Systems*, P.115-121.

33. Feng Li, (2020), Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 40 No. 6, p.3.
34. Giustina Secundo, et. all, (2020). Digital transformation in entrepreneurship education centres: preliminary evidence from the Italian Contamination Labs network, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 26 No. 7, p.3.
35. Hassan Imam, et. all, (2020), Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 41 No. 6, pp. 847-864.
36. Imran Ahmad Shahzad, et. all, (2018), The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 107-122.
37. Jadranka Svarc, et. all, (2021), The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide?, *Journal of Intellectual Capital* Vol. 22 No. 4, pp. 1-24.
38. Jing Zou and Cheng Jian, (2021), Does cloud computing improve team performance and employees' creativity?, *Kybernetes*, p.5. DOI 10.1108/K-11-2020-0804.
39. Kun-Huang Huarng, Andrea Rey-Martí, (2019), Special issue on digital transformations and value creation in management, *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 28 No. 2, p.110.
40. Lu Chen, et.all, (2020), Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 41 No. 6, pp. 741-759.
41. Marcella M. Bonanomi, et all, (2020), The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 27 No. 4, p. 2-3.
42. Maria Teresa Cuomo, et. all, (2021), Digital transformation and tourist experience co design: Big social data for planning cultural tourism, *Technological Forecasting & Social Change* 162, p.5.
43. Marko Sarstedt, et. all, (2017), Partial Least Squares Structural Equation Modeling, p.8. DOI: 10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
44. Mehlika Sarac, et. all, (2014), A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity, *Management Research Review* Vol. 37 No. 5, p.3.
45. Michael A. Arokodare, Blessing R. Falana, (2021), Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, *A Theoretical Review*, *Information Management and Business Review*, Vol. 13, No. 1, p.3.

46. Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 7, p.8.
47. Mohammed Iqbal Al-Ajlouni, (2021), Can high-performance work systems (HPWS) promote organizational innovation? Employee perspective-taking, engagement, and creativity in a moderated mediation model, *Employee Relations: The International Journal* Vol. 43 No. 2, p.4-5.
48. Muhammad Irfan, et. all, (2020), Effect of factors of organizational structure influencing nonphysical waste in road projects of developing countries, *Engineering, Construction and Architectural Management*, p.2. DOI 10.1108/ECAM-06-2020-0327.
49. Nhat Tan Nguyen, et. all, (2021), Leadership styles and organizational innovation in Vietnam: does employee creativity matter, *International Journal of Productivity and Performance Management*, p.5. DOI 10.1108/IJPPM-10-2020-0563.
50. Omar Durrah, et. all, (2021), Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry, *European Journal of Innovation Management* Vol. 24 No. 2, p.2.
51. Peter C. Verhoef, et. all, (2019), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, P.3.
52. Peter Ekman, et all, (2020), Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness, *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 2, P.6-12.
53. Rachel Bocquet, et. all, (2007), Complementarities in Organizational Design and the Diffusion of Information Technologies: An Empirical Analysis, p.5-9. DOI: 10.1016/j.respol.2006.12.005.
54. Ruben Mancha, G. Shankaranarayanan, (2020), Making a digital innovator: antecedents of innovativeness with digital technologies, *Information Technology & People*, p.3-5. DOI 10.1108/ITP-12-2020-0577.
55. Sabai Khin, Theresa CF Ho, (2019), Digital technology, digital capability and organizational performance A mediating role of digital innovation, *International Journal of Innovation Science* Vol. 11 No. 2, pp. 4-7.
56. Salim Chouaibi, et. all, (2022), The risky impact of digital transformation on organizational performance evidence from Tunisia, *Journal of Technological Forecasting & Social Change* 178, pp.1-7.
57. Sergio J. Chi3n, et. all, (2019), The impact of organizational culture, organizational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing, *Business Process Management Journal*, p.4. DOI 10.1108/BPMJ-10-2019-0279.
58. Shinhee Jeong, et. all, (2017), The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity the influences of domain expertise and creative personality, *European Journal of Training and Development* Vol. 41 No. 7, p.5-6.
59. Vahid Jafari-Sadeghi, et. all, (2021), Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation, *Journal of Business Research* 124, p.5.

60. Vincent B. Ford, (2019), Digital Engagement as A Mechanism for Digital transformation: An Exploratory study of the performing arts, Dissertation, P.H.D, Temple University, p.23.
61. Zhaofang Chu, et. all, (2018), Logistics service innovation by third party logistics providers in China: Aligning guanxi and organizational structure, Transportation Research Part E 118, P.5.