



جامعة د. طاهر مولاي - سعيدة-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة (بنك التنمية المحلية BDL وكالة سعيدة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

– تحت إشراف الأستاذ:

د. بلعربي عبد القادر

– إعداد الطالبان :

– بوسماحة مروة

– جديد شهيناز

أعضاء لجنة المناقشة

1- د. بن حميدة محمد رئيسا

2- د. بلعربي عبد القادر..... مشرفا

3- د. عمر بلخير جواد..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي

نتوجه بكلمات الشكر و خالص الثناء إلى كل الأساتذة على ما قدموه إلينا من أنوار أضاءت درج

مشوارنا الدراسي و بأخص "أستاذ بلعربي عبد القادر , أرزي فتحي. نعمة عبد الرحمان"

كما أتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل

شكراً جزيلاً

جزاكم الله كل خيراً

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات اللهم لك الحمد و الفضل و الشكر يا رب العالمين ،
واللهم صلي و سلم على نبينا أفضل خلقك محمد عليه أفضل صلاة و أزكى تسليم .
أعترف بالجميل و أتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل بلعربي عبد القادر الذي دعمني و لم
يبخل عليا يوما بنصائحه و توجيهاته القيمة التي كانت عوناً لي في إنجاز هذا العمل ،
فجزاه الله كل خيراً .

و أتقدم بجزيل الشكر إلى عائلتي الذين كانوا سندا و دعماً لي طوال مسيرتي الدراسية و
أخص بالذكر كل من جدي و جديتي والدتي الذين لم يقصروا يوماً معي و شاركوني أدق
التفاصيل في مشواري الدراسي وفي جميع ما يخصني ودون أن أنسى ذكر أصدقائي الذين
كانوا بجانبني وقت الحاجة و أتمنى من أعماقي أن أردد لكم هذا الجميل في أوقات
سعادتكم.

و في نهاية هذا الإهداء أشكر جميع من ساعدني في إتمام هذا العمل .

فجزاكم الله كل خير



بعد السجود لله شكرا على إعانتة و توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

أمي الحبيبة و أبي غالي

اهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفي نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن اعتلي سلالم النجاح والذي العزيز والى من اخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة.

زوجي

أتقدم لك بكلمة شكر لمساندتك ودعمك لي طول مشوار الدراسي وكنت لي درع أمان أحتمي به في نائبات الزمان و تحملك لعبء الحياة من أجل راحتي

أستاذي الفاضل "بلعربي عبد القادر"

شكرا لك أستاذي لجهودك وعطاءك اللامحدودين آمين من الله العلي القدير بالنجاح في سبيل الهدف الذي نسعى له جميعا النجاح في طلب العلم

وعبارات الشكر لا تفيك حقك ولكن ندعو الله العلي القدير أن يكلل جهودك بالنجاح وان يجعل كل ما تقوم به في ميزان حسناتك ونسأل الله لك التوفيق والنجاح والتميز

أختي و زوجها و أبنائها

هذه المناسبة اهدي تخرجي ونجاحي وكل شي جميل في حياتي إلى عائلة أختي زوجها و ابنها وبناتها

و بأخص أختي العزيزة التي كانت مصدر قوتي ونجاحي و قدوتي في حياة لولا وجوده لما وصلت الى هذه النقطة في حياتي

إلى أساتذتي و أصدقائي

شكرا إلى جميع اساتذتي من درسي في الدراسة الجامعية لكم كل الشكر على كل كلمة أو حرف تعلمت على أيديكم شكرا إلى جميع اصدقائي وهم اخوتي لقد كنتم المناصرين لي والمحضين لنجاحي.



قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجداول |
|--------|--|-------------|
| 26 | يمثل الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع | (1-1) |
| 42 | أبعاد المنافسة وفقا لما ورد لدى الباحثين | (1-2) |
| 50 | المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية | (2-2) |
| 53 | الأبعاد المحددة لنطاق التنافس | (3-2) |
| 61 | الإستراتيجية التنافسية الثلاثة | (4-2) |
| 75 | توزيع الجنس حسب العينة الأفراد | (1-3) |
| 76 | الأفراد توزيع العمر حسب العينة الأفراد | (2-3) |
| 77 | توزيع المستوى التعليمي حسب العينة | (3-3) |
| 78 | توزيع الوظيفة حسب العينة الأفراد | (4-3) |
| 79 | توزيع الخبرة المهينة حسب العينة الأفراد | (5-3) |
| 80 | نتائج التحليلية للإبداع | (6-3) |
| 82 | نتائج التحليلية للميزة التنافسية | (7-3) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 16 | الانتقال من ما قبل الابداع و ما بعد الابداع | (1-1) |
| 18 | مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية | (2-1) |
| 39 | نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة | (1-2) |
| 43 | العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس | (2-2) |
| 44 | سلسلة القيمة | (3-2) |
| 48 | الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية | (4-2) |
| 49 | يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية منحنى porter | (5-2) |
| 51 | العوامل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية | (6-2) |
| 52 | دورة حياة الميزة التنافسية | (7-2) |
| 59 | البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية | (8-2) |
| 69 | الهيكل التنظيمي | (1-3) |
| 75 | توزيع الجنس حسب العينة الأفراد | (2-3) |
| 76 | الأفراد توزيع العمر حسب العينة الأفراد | (4-3) |
| 77 | توزيع المستوى التعليمي حسب العينة | (5-3) |
| 78 | توزيع الوظيفة حسب العينة الأفراد | (6-3) |
| 79 | توزيع الخبرة المهينة حسب العينة الأفراد | (7-3) |



مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد عالم المال و الأعمال ديناميكية و تحديات جد سريعة و كبيرة , و و لعل أهم أحد الأسباب لهذا ظاهرة العولمة و ظهور المنظمات الكبرى مما حتم بروز عنصري الإبداع و الابتكار, مما حتم على المؤسسات المالية و البنوك إعادة النظر في طرق مواجهة التغيرات البيئية التي تمسها. حيث تعد البنوك الناجحة هي تلك البنوك التي تواجه الصعوبات و التحديات التي تعرقل طريقها بكفاءة و سرعة عالية و هذا ما يتطلب قدرات ابداعية جد عالية .

أصبح موضوع الإبداع في عصرنا الحالي أحد المواضيع الحديثة التي تشغل الأبحاث في عالم الإدارة عامة و الإدارة البنكية خاصة. و يعتبر أهم الأعمدة الساندة و المقومة عملية التنمية و التطوير , و يعتبر ضرورة حتمية لمواجهة الديناميكية و السرعة البيئية و شراسة المنافسة. زادت أهميته بظهور العولمة حيث أن المنظمة الغير مواكبة للتطورات الإبداعية تؤول الى الإندثار . فهو يساعد البنوك للحصول على مرونة التكيف و التجديد وفقا لما تجابهها من تغيرات و تحديات بيئية .

تدعم الدول المتقدمة المبدعين و تجعلهم أهم قادتها لأنهم من يمنحوها التميز , فهذا ما يعني أن البنك ليضمن حصة سوقية و ليتمكن من زيادتها يجب عليه التخلي عن الطرق و الأساليب القديمة في زمن التطور التكنولوجيا بل يلزم عليها لتستمر في ساحة المنافسة أن تتبنى الإبداع الذي يعتبر أهم أعمدة بناء الميزة التنافسية.

تمثل الميزة التنافسية قدرة و إمكانية البنك يقدم خدمات لا يمكن للمنافسين القيام بمثلها و تقديم خدمات مماثلة لها أو منافسة لها أو بنفس الطريقة التي قدمها بها. أي هي تفرد البنك بخدماته و جودتها و التي يصعب على الآخرين مجاراتها أو تقليد هذه الميزات . و هذا هو السبب الذي جعل البنوك و المصارف جاهدة لضمان مقعد لنفسها متقدرا و يميزها عن نظيراتها , و من يستشعر هذا الوقف هم العملاء بشكل خاص. و بما أن الإدارة تمثل مركز القيادة و التحكم و هي من تمتلك القدرة على إحداث التغيرات الإستراتيجية إن اضطر الأمر بهدف ائصال البنك الى بر الأمان و حصوله على ميزة تنافسية تضمن له حصة سوقية و استمرارية.

يتوجب على البنوك لغرض بلوغ أهدافها بفعالية و كفاءة التعامل بأسلوب و فكر جديد و مختلف لتحرير الطاقات الإبداعية و من ثم الانطلاق بتنمية و تطوير القدرة على الإبداع و دعمه بتحرير الطاقات الإبداعية و توفير البيئة المشجعة و الملائمة لذلك.

و عليه سنحاول من خلال طرح الإشكالية التالية لمعرفة:

1- الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية في البنك؟

مقدمة عامة

2-التساؤلات الفرعية:

حتى نتمكن من تسهيل عملية معالجة هذه الإشكالية من شتى جوانبها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

* كيف للبنك تطبيق الإبداع في تعاملاته؟

* ما مدى تأثير مقومات الميزة التنافسية للبنك بالإبداع؟

3-الفرضيات:

وتماشيا وإشكالية موضوعنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

* من شأن تطبيق البنك للإبداع في تعاملاته بإدخال التقنيات الجديدة والأخذ برأي العملاء خلق خدمات جديدة تميزه عن منافسيه.

* تقوم الميزة التنافسية بالإسهام في خفض التكاليف وإضفاء جودة على الخدمات المقدمة .

4-أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع نظرا لحدائته وتماشيا والمستجدات المتسارعة التي يشهدها عالمنا ، ناهيك عن الرغبة في ضبط وتصحيح المفاهيم التي تخص الإبداع مع إعطاء صورة واضحة عنه و خاصة باعتبار موضوع الإبداع لم يستوفي حظه في الدراسة خاصة عند ربطه بقطاع البنوك.

5-اهمية الموضوع:

لهذا الموضوع أهمية بالغة ويهتم بدراسة تطبيقات حديثة و باعتبار الدراسات و الأبحاث في هذا المجال نادرة فيعد هذا البحث مساهمة لجعل البنك محل الدراسة يحصل على إستراتيجية تعمل على تشجيع الإبداع و تمكنه من الحصول على ميزة تنافسية .

6-أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تسليط الضوء حول الإبداع و أنواعه و مقوماته و ضرورة اعتماده كأسلوب لمواجهة الصعوبات التي تفرضها البيئة و ابراز أهم المزايا التنافسية من خلال التعرض لمفهومها و كل ما يخصها. والأهم هو إظهار دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك.

7-منهجية البحث:

لغرض إبراز دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك , و لهذا الغرض لجأنا في عملنا الى استخدام المنهج الوصفي في أول فصلين حيث يمثلان الجانب النظري و المنهج التحليلي في الفصل الثالث و الذي يمثل الفصل التطبيقي اي فصل الدراسة اي الدراسة الميدانية التي اجريناها في بنك التنمية المحلية.

أما في ما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على البنك محل الدراسة .

و من أجل إنجاز هذا استعنا بمجموعة من المراجع تمثلت في ما يلي :

مقدمة عامة

*الكتب و المذكرات و المقالات .

*المقابلة الشخصية و جمع البيانات الأولية عن طريق إختيار طريقة الاستقصاء و المتمثلة إستمارة موجهة الى موظفي بنك التنمية المحلية و هذا لغرض وصول الى نتائج كافية و صحيحة في بحثنا .

8-صعوبات البحث:

في طريق قيامنا بهذا المشروع هذا , و جابهنا صعوبة تمثلت في قلة مصادر البحث خاصة ذات الصلة بموضوع الابداع .

9-تقسيمات البحث :

بههدف حل الإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا , قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول:

الفصل الأول : درسنا من خلال فصلنا هذا الإبداع و تعرفنا على جميع مقوماته و كل مجريات العملية الإبداعية و كيفية سيرورتها .

الفصل الثاني : تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية بجميع ما يخصها من مفهوم و أسس.

الفصل الثالث : هذا الفصل و هو آخر فصول بحثنا وكان عبارة عن دراسة ميدانية في بنك التنمية المحلية فرع سعيدة , حيث قمنا بتوزيع مجموعة مطبوعات من الاستبيان على موظفيها و أجرينا عدة مقابلات مع المشرف علينا في فترة التربص .

10-الدراسات السابقة:

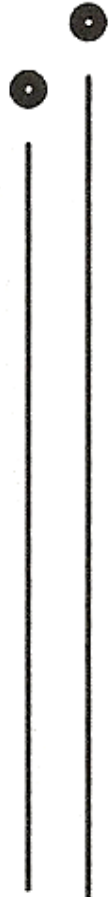
*دراسة رزوق فاطيمة , فرحي سارة (2014 - 2015) إدارة الإبداع و دورها في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة حالة مؤسسات الاتصال و مؤسسة إتصالات الجزائر فروع ولاية سعيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

هدفت الدراسة الى إبراز مدى تحقيق الإبداع للميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة , و توصلت الدراسة الى أن الإبداع له علاقة و تأثير على تحقيق الميزة التنافسية باللعب على احد العناصر التالية كالتكلفة , الجودة , المرونة مع احتياجات العميل ,إضافة الى أن الباحثين اعتمدتا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و هذا ما أعطى مصداقية للدراسة.

*دراسة بوركوة عبد الملك (2011- 2012) ادخال المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات – مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة منتوري , قسنطينة .

هدفت الدراسة الى ربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث و حسن تطبيقه , واستغلاله في بناء و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكننا من البقاءة النمو , و توصلت الدراسة الى أن إدارة المعرفة تسعى من خلال عملياتها لتوليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية التي من خلالها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول
الإبداع



تمهيد

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ بداية البشرية , حيث أن الإنسان يبدع منذ ظهوره , و لا يعتبر الإبداع حكرا على شخصا دون غيره , إلا أن العملية الإبداعية المنظمة بدأ مع بداية الحرب العالمية الثانية وقد أخذ أهمية بالغة و أصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس , و خاصة مع ظهور التكنولوجيا.

و لتكون المؤسسة المصرفية في القمة و الصدارة لا بد لها مواكبة التطورات , و ما نقصده هنا هو تطور الفكر و انفتاحه و تكامل الأساليب لغرض سمو الأهداف و الطموحات . و بعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل للمؤسسة .لأن العمل مهما تطور تكنولوجيا و تقنيا فإنه يبقى مقيد و رهين للعقول التي تسيره . فتطور البنك و إستمراريته ليسوا مرتبطين بالآلات و التقنيات بل مرتبط ارتباط وثيق بارتقاء و تطور الإنسان و تدخل القادة في وضع أسس هذا النهج و الإشراف عليه , و قد بات الإبداع ضرورة ملحة للمؤسسات عامة و خصوصا البنوك و أصبح المعيار الذي يحكم على المؤسسات بالبقاء و الاستمرارية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يمكن ان يرصد الباحث ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية . و هي:

(1)- المرحلة الأولى : تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت أليها آثارها المكتوبة أو المنقولة , بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني مرورا العصر الجاهلي ثم العصر الإسلامي , و انتهاء بعصر النهضة الأوروبية و العقود الأولى من القرن العشرين و من ابرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن ان نورد ما يأتي:

*الخط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر .

*الاعتقاد بان الابداع و العبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

*التركيز على دور الوراثة و الفطرة من حيث انتقال الابداع او العبقرية الي سلالات معينة و عبر الاجيال و الإباء الي الأبناء و الأحفاد.

*اقتصاد استخدام كلمتي مبدع و عبقرى على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

* التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الانساني التي حظيت الانجازات الابداعية فيها بالاحترام و التقدير , و اقتصارها على ميادين الحكم و الفلسفة و الاداب و فنون القتال و الهندسة المعمارية و الرسم و النحت و بدرجة اقل من ميدان العلوم .

(2)- المرحلة الثانية : بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدا الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الانساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الاول من القرن العشرين بين انصار البيئية و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات و القدرات العقلية المختلفة .

وكان من الواضح ان المدرسة الاوروبية في علم النفس اكثر حماسا لابرار دور الوراثة مقابل المدرسة الامريكية التي عكست طبيعة المجتمع الامريكي الذي شكل المهاجرون الاغلبية الساحقة فيه و بالتالي كانت اكثر حماسا لابرار دور العوامل الاجتماعية و البيئية و من أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي:

*ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات التحليل النفسي و القياس النفسي.

*المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء .

*حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق , انحصار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات و الخوارق .

*انحسار الجدل حول اثر الوراثة البيئية في الإبداع و الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية و البيئية .

*اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية .

*تطوير بعض ادوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع و لا سيما في مجالات الاعمال الصناعية و التجارية.

(3)-المرحلة الثالثة : يمكن القول بان هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها اصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيه العمليات العقلية و المعرفية و نمط التفكير و الشخصية و الدافعية و البيئة و مع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية و لا تزال بفضل الله تعالى ثم التطور المذهل التكنولوجي الاتصالات و المعلومات تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي خضع لها مفهوم الإبداع كما تقدمت العلوم النفسية و العصبية و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ و الوظائف العائلية و الذكاء الاصطناعي و القياس النفسي و غيرها.و تميزت هذه المرحلة بما يأتي:

*التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع اي ان الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما و بين مفهوم الموهبة .

*ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع .

*تطوير عدد كبير من الادوات و المقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.

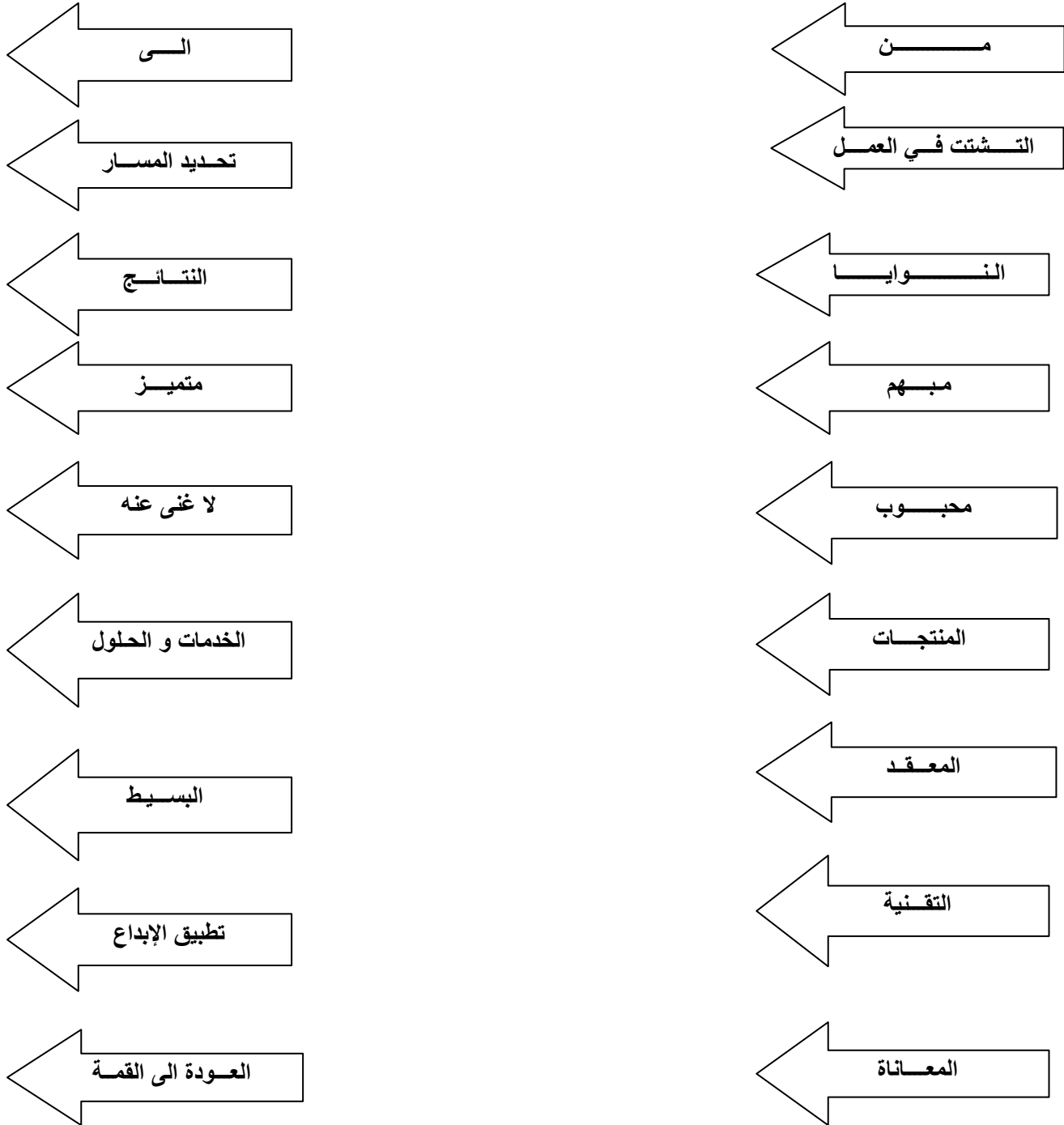
*تطوير عدد كبير من البرامج التربوية التدريبية لتعليم الإبداع.

*الاعتقاد بان الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الافراد كالذكاء و أنه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية .

* تقديم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال و الإنتاجيات الإبداعية.

*اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها¹.

شكل رقم (1-1) الانتقال من ما قبل الإبداع و ما بعد الإبداع



المصدر: رزق فاطمة، فرحي سارة، إدارة الإبداع و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماستر . إدارة المشاريع، 2014/2015،

سعيدة صفحة 4

¹د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2008، صفحة 15-17

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

مفهوم الإبداع:

تعريف الإبداع لغة : الإبداع في اللغة من فعل ابداع , اي اتى بالبديع او البدعة, و أبداع الشيء أي أبداعه و استخرجه , نشأه وبدأه قال تعالى : " قل ما كنت بدعا من الرسل و ما أدري ما يفعل بي و لا بكم إن أتبع إلا ما يوحى الى وما إلا نذير مبين" الاقحاف 9 " اي ما كنت أول الرسل من أرسل ".

و يعرف كذلك في اللغة على انه : " الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق و بصورة اوضح هو انتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة ".¹

تعريف الإبداع اصطلاحا : على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الاخير من القرن العشرين باعتباره احد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الانتاجية و الخدمية , و مستقبلها الا انه تعددت و اباينت مفاهيم الإبداع نظرا لاختلاف الكتاب و الباحثين الذين قاموا بالتحديد و للاستخدام و السياق المطلق , و ايضا استخدم مفهوم الإبداع بوصفه مرادفا لبعض المفاهيم كالابتكار و الموهبة و الذكاء و سنعرض اهم التعريفات لمفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على انه : " القدرة على توليد افكار او مقترحات او منتجات او خدمات جديدة او إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات او سلع او غيرها" .

ويعرف أيضا على انه : " الإبداع هو التوصل الى طرق جديدة للحصول منها على نتائج نسعى لتحقيقها" .

كما يعرف كذلك على انه : " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها, و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته , فتأتي استجابة مختلفة عن الاخرين و تكون منفردة و تتضمن هذه العملية منتجات او خدمات او تقنيات عمل جديدة او ادوات و عمليات ادارية جديدة ".²

-اهم التعريفات لمجموعة من الباحثين و الدارسين كالآتي :

حيث عرفه روشكا عل انه : النشاط او العملية التي تقود الى انتاج يتصف بالجدة و الاصاله و القيمة من اجل المجتمع.

كما عرفه برفاين جوبتا على انه : الإبداع هو العمل بالموارد المتخصصة له بالاضافة الى السرعة في التفكير التي تعتمد بدورها على المعرفة و التخيل و موهبة التحليل , و تعتبر كذلك و تعتبر كذلك أداء

¹جمال خير الله نفس المرجع السابق صفحة 25

²محمد زويد العتيبي,الإبداع و التميز الإداري , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة 2007ص28

أساسي و اشتقاقي و مبرمج و قائم على مبدأ التغيير .

واشار الباحثان dafc-noe الى ان الابداع هو : القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة و بعبارة اخرى هو تطوير الافكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة تستجيب للفرص في المنظمة , وهو يعتبر الخطوة الاولى لابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل , كما انه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية دون انتقاد.

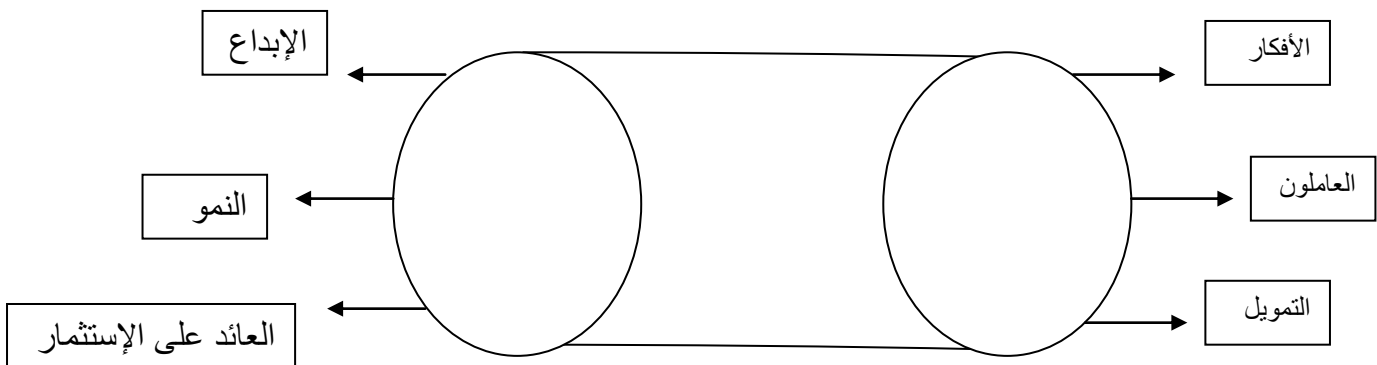
بينما يرى سويدان الإبداع بأنه : النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة , ثم تطويرا هذا النظر ليتحول الى فكرة ثم الى تصميم ثم الى إبداع قابل للتطبيق و الاستعمال.

و قد عرفه ستاين على انه : الابداع هو الذي ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على انه مفيد.

وعليه يمكن القول ان الابداع يمكن ان يأخذ عدة صور منها :

- * ابتكار فكرة جديدة او منتج جديد او نظرية جديدة.
- * التجميع لأفكار و معلومات و أساليب غير مترابطة و تحويلها الى فكرة جديدة ثم منتج جديد.
- * التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة .
- * الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين ¹.

الشكل رقم (2) مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية :



المصدر: عاكف لطفى خصاونة , إدارة إبداع و إبتكار , طبعة الأولى , دار حمد للنشر و التوزيع الأردن , 2011, ص30

¹ريتشارد فرانش"إبداع في الإدارة الأعمال" دار بيرسون إديوكاشن- برنتيس هول -لبنان بتعاون مع الولايات المتحدة الأمريكية , طبعة 2014 ص 33

المطلب الثالث: خصائص الإبداع

على الرغم من إن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان و قاعدة حركته و رقيه منذ ان خلقه الله عز وجل على هذه الارض , إلا ان بحث الظاهرة الابداعية و التبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير , مما ابقاها ظاهرة غير محددة بالشكل لذلك حاول عدد من الكتاب و الباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من جل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع و التحقق من ملائمتها و فعاليتها لدعم وتنمية و رعاية الابداع في العديد من الانشطة و المجالات سواء على مستوى المنظمات او الجماعات او الافراد بناء على ذلك يمكن ان نورد اهم خصائص الابداع فيما يلي:

1- الابداع ظاهرة فردية و جماعية:

الابداع ليس حكرا على الافراد وليس عملية فردية بالضرورة , بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات و يتأكد ذلك في الوقت الحاضر , حيث يبدا الابداع الجماعي أو المؤسسي أو اكثر امكانية و وجودا بحكم الظروف و الظواهر و المتغيرات التي يعيشها الانسان و تتداخل بصورة بالغة التعدد , وتحتاج الى جهود عظيمة , و إمكانية ضخمة حتى يمكن التعامل و الوصول الى نتائج ابداعية حولها.

2-الابداع ظاهرة عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

الافراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها و حسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الابداع او بيئة محبطة لذلك فإن مهام إدارة اي منظمة ان تعي هذه الحقيقة و تعمل على تنمية روح الابداع لدى العاملين ,وتعمل على فتح المجال امام اي بواذر إبداعية و تقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها و تطورها .

3-الابداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته و تطويره:

تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة و تطويرها مما يمكن كل الاشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين لكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية بل ان هذه العوامل هي الاصل , و لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الابداعية و هي التي تعطي الابداعية و هي التي تعطي الابداع النوعية المميزة الى حد كبير و خاصة في المجالات و الانشطة التي تحتاج الى استعدادات خاصة.

ومن جانب آخر فقد حدد " داركر " خمس خصائص للإبداع هي :

* الابداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير و بالتفكير في استغلال هذه الفرص

وتحويلها الى امكانية ابداعية.

*الابداع جهد متصل بادراك حسي و تصورات و صياغات جديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و في الاستماع.

*تستوجب فعالية الابداع ان يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات مفردات في الوقت الذي لا بد ان تكون فيه هذه النتيجة سهلة.

* الابداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الامر مرحليا وفقا لنتائج التقويم و التجربة.

*إن المحصلة الابداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة و التميز و القيادة و هذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الابداعي منذ البداية الى موقع القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب الى نتيجة إبداعية .

و في عرض خصائص الابداع نجد " كامل " يأخذ طريقا آخر حيث يربط خصائص الابداع بالعملية الابداعية لدى الفرد حيث

يرى ان هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي:

البحث عن حل المشكلة , ثم طرح العديد من الافكار او الحلول ثم التوصل بعد ذلك الى حل ملائم و هذه العملية في رأي كامل تنسم بعدة خصائص اهمها:

- الدافع الداخلي لحل مشكلة او التغيير.

- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة او التغيير.

- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.

- امكانية الوصول الى حل بطريقة المصادفة.

- ضرورة تبني منهج المحاولة و الخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.¹

¹رزوق فاطمة ,فرحي سارة,نفس المرجع السابق ص 8-10

المبحث الثاني : مراحل الإبداع و مستوياته

المطلب الأول : مراحل العملية الإبداعية

يمكن التمييز بين الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة

مراحل الإبداع الفردي:

المرحلة الأولى : يتم فيها التعرف على حيثيات المشكلة , بشكل مفصل من جميع ابعادها و مراعاة الظروف المحيطة بها و الاسباب التي أدت الى ظهورها و كافة الجوانب المرتبطة بها , إضافة الى ضرورة التمييز بين المشكلة الحقيقية و الاعراض الناتجة عنها.

المرحلة الثانية : تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول او تقصر و تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع و اهمها , و تحدث خلالها محاولات هائلة ارادية و عفوية , لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث أو الحلول المناسبة .

المرحلة الثالثة : في الواقع ان المرحتين السابقتين يمكن ان يمر بها اي باحث اما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون , و تتمثل فيها عملية الترويج المفاجئ للفكرة الجوهرية او العمل النموذجي , و تبدوا مادة الفكرة او الحل و كأنها قد نظمت و رتبت دون تخطيط , اي انها الحالة التي فيها الانسان إعادة ترتيب افكاره و ترابطها بما يسمح له بالوصول الى الترتيب الامثل , ويتم ذلك من خلال منح العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير في المشكلة المعنية و يصبح العقل الباطن في حالة إستنفار لإعادة ترتيب المعلومات و العلاقات حتى ينتهي التفكير الى ما يمثل حلا نموذجيا فيدقق الحل مرة واحدة الى العقل الظاهر في صورة بزوغ ابداعي معين.

المرحلة الرابعة : (مرحلة التحقق و التنفيذ) تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها , مضاعفات عملية التطبيق المستلزمات اللازمة لذلك , فالإبداع يقوم على الفكرة الإبداعية و لا ينتهي عندها بل ان الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا اذا مر بمرحلة التحقق و التنفيذ.

مراحل الإبداع الجماعي :

مرحلة ادراك الحاجة الى الإبداع : تدرك المؤسسة او الجماعة الحاجة الى الإبداع عندما يكون هناك فجوة بالأداء المتوقع و الاداء الحالي , مما يتطلب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة .

مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات و الأفكار الإبداعية لأفراد جماعة العمل لحل المشكلة و تحسين الوضع الراهن.

مرحلة التطبيق : تتوقف أهمية هذه المرحلة على اعضاء فريق العمل على تبني و توظيف الافكار الإبداعية و تطبيقها و مواجهة المقاومة التي تلاقيها الفكرة الإبداعية التي يمكن ان تتعرض لبعض التعديلات لإمكان تطبيقها.

مرحلة الثبات : هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من أعمال المؤسسة , يرتبط بمعايير و ثقافة إجراءات الرقابة و مناخ العمل السائد الذي يوفر الفرصة للإبداع .

يرى بعض العلماء ان هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية , وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقا , وذلك لان الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة و منسقة و متتالية كما يبدو من هذه التصنيفات بل هو عملية مستمرة و متداخلة في مختلف اللحظات , و هذا لا يعني ان نلغي أهمية ادراك ان العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة ايضا , و ينطبق ذلك أيضا على الإبداع على مستوى الجماعة¹.

المطلب الثاني : مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات و منها :

الإبداع على المستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين الإبداعية خلاقية لتطوير العمل و ذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة او من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا , و هذه الخصائص يمكن التدريب عليها و تنميتها و يساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

الإبداع على مستوى الجماعات : حتى تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الافضل كجماعة فنية في قسم الانتاج مثلا.

الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي و مثالي للمنظمات الأخرى , و حتى تصل المنظمات الى الإبداع لابد من وجود ابداع فردي و جماعي.

ان هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

¹ د, أحمد ماهر "الإبداع و الابتكار في العمل و الإدارة" الطبعة الأولى, دار الجامعة , الإسكندرية 2019 ص 333-335

الإبداع الفني : بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات , و يتعلق بتكنولوجيا الانتاج اي بنشاطات المنظمة الاساسية التي ينتج عنها السلع و الخدمات.

الإبداع الإداري : و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الادارية في المنظمة , و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

و قد قام تايلور بتقسيم الإبداع الى مستويات مختلفة هي:

-الإبداع التعبيري : و تكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

-الإبداع الانتاجي : و هو الذي بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

-الإبداعي الاختراعي :ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

- الإبداع الابتكاري : يشير الى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة .

-إبداع الانبثاق : هو نادر الحدوث لما يطلبه من وضع أفكار , افتراضات جديدة كل الجدة¹ .

المطلب الثالث : أهمية الإبداع

مما سبق يظهر انه لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع في كل مجالات الحياة فلولا الإبداعات التي تقدم لا سيما الناجح و المفيد منها لما كانت المجتمعات ان تحقق ما وصلت اليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة و تتفق الدراسات في مجال الإبداع على أهميته للمنظمات و للمجتمع ككل لما يحققه من مزايا عدة.

فالمنظمات وجدت لتقديم السلع و الخدمات لزبائنها وفقا لاحتياجاتهم و رغباتهم المتغيرة بمرور الوقت وأن أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها , ولو حاولنا أن نجسد أهمية الإبداع في نقاد محددة فإنه سيحقق على الأقل بعضا من الفوائد الآتية :

*تحسين خدمة الزبائن و ذلك من خلال المرونة و التكيف لحاجات الزبائن على اساس ما يعرف بالزبانية.

*تحسين انتاجية المنظمة و ذلك بتحقيق الكفاءة و الفعالية في الاداء و إنجاز الاهداف و استخدام الموارد و الطاقة بشكل اقتصادي و بجودة متميزة .

¹ طارق محمد السويديان, محمد أكرم العدلوني "مبادئ الإبداع", الطبعة الثانية, دار ابن حزم , بيروت -لبنان, م1423/2002هـ ص 29

- *زيادة قدرة المنظمة على المنافسة .
- *الحفاظ على استقرار المنظمات.
- *تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.
- * المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين .
- * استثمار الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لهم للتطوير و الابتكار .
- *رفع كفاءة منظمات الاعمال و إنتاجها و بالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- *مواكبة الظروف المتغيرة و المعقدة لبيئة الاعمال
- *مواجهة المشكلات الادارية و التنظيمية داخل المنظمات الحديثة من خلال التغيير و التطوير.
- *زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل المنافسة الشرسة اليوم.
- *إمكانية المؤسسة للتعامل مع متطلبات العولمة.
- *وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة لمشكلات قائمة¹.

¹ حاتم علي حسن رضا, الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي, رسالة ماجستير, قسم العلوم الـإدارية, أكاديمية نايف للعلوم الأمنية, السعودية, 2003, ص40

المبحث الثالث : المقومات الابداعية و أساليب تنميتها

تواجه المؤسسات اليوم بغض النظر عن حجمها مشاكل عدة تحتاج الى حلول إبتكارية من خلال نجاح الافراد و المديرين معا في التوصل الى أفكار جديدة و حلول متميزة و بناءه , فمثلا فان تطوير رأس المال الفكري يمكن أن يكون هاما جدا لبقاء بعض المؤسسات التي تعتمد على جزء كبير من إستراتيجياتها حول الابداع , لذا يجب على المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الاساسية للعملية الابداعية , وأن تعمل على تهيئة العامل و المؤسسة للعمل على تهيئة العامل و المؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها و ايجاد الاساليب التي تساعدنا في ذلك.

المطلب الاول :مقومات العملية الابداعية

حتى يحقق الابداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة يجب توفير مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي .

1- الاتصالات : للاتصالات تأثير كبير على وجهة نظر العاملين , و أنماط تفكيرهم و روحهم المعنوية فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم , إلا ان معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملون قوله و تشجيعهم على الادلاء بمقترحاتهم و إعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم و الهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي الى تنمية و تحفيز الاقتراحات الإبداعية و الابتكارية 'فالمعلومات التي تتدفق كل يوم لها أثر مهم على تنمية الاتجاهات الابداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين إذ يتطلب الابداع وجود قنوات إتصال فعالة داخل المؤسسة , تساعد على انتقال المعلومات و الافكار بين الاقسام المختلفة , فمعظم المبادرات الابداعية تفشل نتيجة ضعف الاتصال و قلة الوقت , و الاتصال يجب ان لا يكون عملية إعلام فقط بل يجب أن تكون وسيلة تبادل للأفكار و الاقتراحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الابداعية.

2- نمط القيادة : القيادة هي فن التعامل مع الاخرين على اختلاف أجناسهم و ثقافتهم و دياناتهم و أنماط سلوكهم , و القدرة على كسب إحترامهم و ثقتهم و تعاونهم. وهناك عدة أشياء يمكن للقيادة و رؤوسهم استخدامها لتحسين إبداعاتهم و أفكارهم نذكر منها ما يلي :

* توفير التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء مهامهم.

*توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.

*التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.

*إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر من عملية صنع القرار.

*توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد و تعتبر أساليب العصف الذهني و أسلوب دلفي من أهم النماذج الشائعة الاستخدام لتنمية الإبداع.

*تعليم الموظفين نظام الكايزن و هي كلمة يابانية وتعني التطوير والتحسين المستمر , إذ يجب ان لا يتوقف الإبداع ابدا , و هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات و المنتجات بشكل دائم.

*تطبيق أسلوب الادارة المكشوف , و هذا يعني جعل جميع المعلومات , المتعلقة بالمؤسسة يعلمها جميع الموظفين.

*كما يمكن للقيادة استخدام أساليب لدعم و تعزيز الإبداع من خلال , الملفات التي تعطى للمبدعين , وأن يتجنبوا الذين حاولوا الإبداع و لم يفلحوا كما يمكن للقيادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين , ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين , ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل مشكلات يراعي في تشكيلها الخبرة الفنية.

و في الأخير تجد الإشارة إلى أن القيادة الديمقراطية تشجع على الإبداع , و حتى تستوفي القيادة الديمقراطية فعاليتها و نجاحها يجب ان تتوفر الشروط التالية : التفويض , المرونة , التحرر من جمود الهياكل و القواعد , الميل الى فرق العمل والوحدات المستقلة.

3- الحوافز : تحقق الحوافر المادية و المعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة فالذين يملكون المعرفة و الخبرة أكثر كثافة للإبداع , وكل ما يمثل رأس الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة و يستعطون أن ينقلوها في أي لحظة اي خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلف جدا , بالإضافة الى هؤلاء الافراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة و معرفتها الضمنية , لهذا من أن تكون الحوافر واضحة و دالة في المؤسسة من أجل الإبداع وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين و المبتكرين , ومن الضروري أن تكون هذه السمة في الحوافر هي ما يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانيا فعلا و خلاقا للإبداع , و هذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية , حتى تتلقى الادارة 1500000 اقتراح سنويا و

يتم تطبيق 1.38 منها و يكرم الموظفون ماديا و معنويا و تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الاحوال و الظروف و طريقة منحها و هدفها , فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها عن طريق الابداع و تقديم الأفكار جديدة و كان الشخص المعني بحاجة لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أمر مهم على الابداع.

4-الثقافة و القيم : المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيم الابداع , من خلال غرس قيم و اتجاهات و سلوك و علاقات اجتماعية تشجع السلوك الابداعي الغير التقليدي و المبادرات الخلاقة , وهذا ما نلمسه أكثر لدى منتجي الاعمال الفنية , حيث أنهم يثمنون الجديد حتى و لو لم يكن عمليا او جذابا المهم عندهم هو القدرة على الاتيان بجديد.

كما تتعلق الثقافة و القيم بأنواع مختلفة من سمات الشخصية , و أخذ المخاطرة و الرغبة في تقديم خدمات للزبائن أكثر من توقعاتهم القبول بالعادات و القيم.

5-التدريب : يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الابداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز او الابداعي , خصوصا و ان المؤسسة على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات و تطورات عديدة ع دخول الالفية الثالثة , و الاتجاه المتزايد نحو العولمة و ترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري و ترجيحه على بقية العناصر الأخرى , و التركيز على الكفاءة و السرعة و الابداع في منظمات الاعمال تكاد تكون مداراة بواسطة فرق و مجموعات العمل.

و تكمن الاهمية الاساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية الى جانب توفير الانشطة و الخدمات لرفع كفاية و فعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية و المستقبلية , مع الاخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها , فإذا كانت البرامج التدريبية تهدف الى التخلص من السلبيات الحالية و تحقيق الاستمرارية في العمل فان البرامج التدريبية ذات الصفة الابداعية تهدف بشكل أساسي الى رفع معدلات الاداء الحالية من خلال وضع تصورات و أدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح و القوانين الجديدة , و التغيير في ظروف العمل.

مما سبق يمكن القول أن التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الابداعي من خلال رفع الكثافة الانتاجية و تحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الافراد , و تطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أعمالهم , كما تتوضح أهمية و دور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية.

من المؤسسات الامريكية التي تشغل أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في الابداع لعامليها % و في مسح واسع وجد أن 25 و حسب مجلة "بزنس" وجد أن أكثر من نصف الشركات ترسل مديريها التنفيذيين و

بقية العاملين في المستويات المختلفة الى برامج التدريب في مجال الابداع مما بات يعكس أن الابداع يمكن ان يتعلم و أن القدرة على الابداع لم تعد مقيدة باختيار القلة , إن المؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن تتوفر اليد العاملة الماهرة , وهذا لا يتم إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالتصورات الكافية التي قد تواجههم , فالبرامج التدريبية ذات الصفة الابداعية تهدف بشكل أساسي الى رفع معدلات الاداء و تطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة , و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1-1) يمثل الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

| التفاصيل | الصفحة محل الإهتمام |
|--|---------------------|
| أنماط الادارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي الى تسهيل الإبداع , أما أنماط الإدارة الأمرة الدكتاتورية فهي تكبح الإبداع. | القيادة |
| التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع. | خصائص الوظيفة |
| الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي الى إعاقة الإبداع , أما الهيكل البسيطة القابلة للنفاز من خلال الى الأقسام الفرعية فهي تسير الإبداع. | الهيكل |
| يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار , ويدعم تحمل المخاطر و التحدي. | المناخ |
| تعيق الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد. | الثقافة |

المصدر: زروق فاطمة , فرحي سارة نفس مرجع السابق ص 18

المطلب الثاني: اساليب تنمية العملية الابداعية

تهدف أساليب القدرات الابداعية الى تمكين الافراد العاملين من توليد المزيد من الافكار الجديدة الافضل من أجل معالجة مشاكل معينة او مواجهة تحديات بعينها , وبما أن المؤسسات تقوم بتعليم أفرادها أساليب التفكير الابداعي , فيمكن أن ننظر الى هذه العملية باعتبارها أحد أشكال التدريب , و تركز هذه الاساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابداع , وهي العملية العقلية التي تشمل

¹حاتم علي حسن رضا, نفس مرجع السابق ص 87

الإدراك و التخيل و التفكير , و من أهم هذه الأساليب و أكثرها شيوعا الأساليب التالية:

1-اسلوب العصف الذهني : قدم أليكس أوزبون عام 1935 أسلوب العصف الذهني لأول مرة و منذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم للتعامل مع كثير من انواع المهام و المشاكل , ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار من مجموعة من الافراد في وقت قصير , و ذلك من خلال عرض المشكلة عليهم و مطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الافكار من أجل حله , و يعتمد نجاح هذا الاسلوب على أربعة شروط:

* **استبعاد النقد :** ففي مرحلة توليد الافكار , لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الافكار.

***الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير) :** فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله و يترك لعقله الباطن حرية التعبير , فوضع القيود من الانطلاق في التفكير.

***الرغبة في الكمية (كمية الافكار هي المهمة و ليس نوع الأفكار) :** ينبغي تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار , فكلما زاد عدد الافكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصلية.

***الترحيب بعمل التوليفات أو التحسينات :** طبقا لهذا الاسلوب:

-يختار المدير أن يقود الجماعة بقوة و حماس و قدرة , و أن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الافكار و التمتع بأفكار الآخرين.

-يتراوح عدد المشتركين ما بين 6-16 شخصا , و يقدر العدد المثالي بإثنا عشر شخص.

-أن يكون المتشاركين من مستوى إداري متقارب , ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات الصغيرة على أساس ان هناك تعارفا بين الجميع.

-يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني شخصين او ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد مناقشتها , وذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة , ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع.

-ينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت , بحيث لا يكون قصيرا جدا مما قد يدفع الى الاستعجال في طرح الآراء , أو طويلا بحيث يشعر المشاركون بالملل , الذي يعيق طرح الافكار والحلول القيمة.

-يجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الافكار أو الحلول التي قد يتقدم بها المشاركون والاختيار من هذه الافكار و الحلول يتم على أساس المعايير بشرط أن تكون هذه المعايير مقبولة.

و إجمالاً يمكن القول أن طريقة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل , وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات و طرح الافكار الابداعية لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و استخدام شبكات الحواسيب الالكترونية , فإن نمط اللقاءات و الاجتماعات الالكترونية أصبح شائعاً , مما بات القيام بجلسات عصف الأفكار الالكترونية , بطريقة اللقاءات عن بعد و التناوب عن شبكة الحواسيب الالكترونية , و ليس عبر الاتصال وجها لوجه , وإذا كانت الفرق الافتراضية أصبحت شائعة المصممون يعلمون سوية رغم انتشارهم عبر العالم , و هذا يعني أن عصف الافكار الالكترونية يمكن أن يتم عبر العالم عبر العالم في لقاءات و محاورات فورية عبر شبكة الحواسيب , و هذه الطريقة تمكن كل فرد من العاملين في الشركة بل و الشركة (الزبائن) من المشاركة على الأقل من مرحلة توليد الأفكار مما يتيح أكبر عدد ممكن من الأفراد.

2-القائمة المعدة سابقاً : عرض أوزبورن هذا الاسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الافكار , تقوم أساساً على مجموعة من البنود و يمثل كل بند نوعاً معين من التغيير , أو التعديل للشيء محل التفكير , وتأخذ هذه البنود طابع الاسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها , أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً , و يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الاسلوب أن يسأل نفسه العديد من الاسئلة حول المنتج الذي يرغب في تحسينه و هذه الاسئلة مثل:

-هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى و ماهي ؟

-هل يمكن تعديل بعض مواصفاته وما هي ؟

-هل يمكن تطوير المنتج حتى لا يناسب مجالاً جديداً؟

-هل يمكن تصغير حجم المنتج ؟

3-التحليل الفرمولوجي : يهدف هذا الاسلوب تنمية مهارات الافراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق و تبادل الممكنة للعناصر التي في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام و يقوم هذا الاسلوب على تحليل أي مشكلة لى أبعادها الهامة التي يتم تحليل كل بعد من هذه الابعاد إلى متغيرات جزئية , بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة , و من ثم التوصل الى حلول كثيرة قد تكون غير عملية , بل قد تكون مستحيلة التحقق , و لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول و اختيار الحل القابل للتنفيذ , و الذي يعتبر

في الوقت نفسه أكثر الحلول أصالة.

4-كتابة الأفكار : إذا كان عصف الافكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الافكار الجديدة , فإن كتابة الافكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب و يدون أفكاره بإعطاء الوقت الملائم من أجل اختلاء الفرد بنفسه و تسجيل أكبر عدد من الافكار الخلاقة التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني أو لمعالجة مشكلة تواجهه.

في الوقت الحاضر يوجد الكثير من برامج الحاسوب التي تساعد على التوصل الى أفكار جديدة للمشكلات المطروحة , حيث أن البرمجية تحتوي على ثلاثة آلاف سؤال مصمم لمساعدة المستفيد على أن يفكر بالحلول لمشكلات الاعمال كتطوير استراتيجية التسويق , ابتكار و تطوير منتج أو خدمة جديدة مع التأكيد على أنه لا غنى عن العقل المبدع الخلاق إلا أن هذه الأدوات المساعدة تفيد في تسريع عملية الابتكار و التطوير و في كثير من الأحيان تأتي و تذهب الافكار بسرعة لذا ينصح بوضع ورقة و قلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد , الذي ينشغل بالتفكير عن حلول خلاقة للمشاكل المطروحة.

5-أسلوب دلفي : هي من أشهر طرق التنبؤ بواسطة مجموعة من المديرين أو ذوي الرأي, و نلخص الغاية المراد تحقيقها من أسلوب دلفي في:

* تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة و الممكنة.

* الكشف عن الافتراضات الاساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.

*الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع و إتفاق الجماعة.

* ربط النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص الموضوع.

و تمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد المشكلة مع توضيح ما هو مطلوب من المديرين و ذوي الرأي.

- تحديد المديرين المشاركين , بحيث تكون قدراتهم متنوعة , ثم يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح للمديرين , بحيث تكون واضحة و مناسبة لمستواهم الإداري.

- وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة و متى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق هذا الأسلوب بعد ذلك يتم إرسال القوائم و التعليمات.

- تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها و تحليلها , و تصنيفها في مجموعات متشابهة و اختصارها في

تقرير موجز.

- إرسال التقرير الموجز إلى المديرين , ثم توجيه أسئلة حوله مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها.

- تكرار الخطوتين 4 و 5 مرة أو مرتين.

- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي , يضع العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤ و الافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.

6- اسلوب المجموعة الاسمية : يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات. و الفرق الوحيد يكمن في أعضاء الجماعة يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض , و يحدث الاتصال مباشرة بينهم , ويمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

* يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة كتابة.

* يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على جماعة و يتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي الأعضاء من عرض أفكارهم.

* يتم بعد ذلك مناقشة الأفكار المطروحة من خلال استجلاء النقاط الغامضة فيها و تفسيرها.

* يقوم كل عضو بترتيب الأفكار , ثم يتم التصوير من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار و يتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من طرف المجتمعين.

7- حلقات الجودة : لقد تعددت التعاريف التي أوردها الكتاب لتوضيح مفهوم حلقات الجودة , و نورد فيما يلي بعضها منها:

يعرف البعض حلقات الجودة بأنها " مجموعة من العاملين تتطوع للدراسة و حل مشكلات العمل ".

في تعريف آخر " هي مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابهها أو مترابطا يتقابلون بشكل دوري , بهدف تحديد و تحليل مشكلات الجودة و الإنتاج و تحسين الأداء ".

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نلخص مفهوم حلقات الجودة في أنها وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعة من العاملين (4-10) أعضاء يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد أو منتج معين. يجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا و ذلك من خلال ساعات العمل الرسمية (لضمان عدم تهرب العاملين من حضورها) , يدير الحلقة و يوجهها مشرف يختار من خلال الأعضاء , بغض النظر عن منصبه في الإدارة و يقوم بتدريب الأعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل

المشكلات و أسلوب الحل الجماعي كفريق. مهمتها الأساسية هي تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها بعد الموافقة عليها , كما تعتبر حلقات الجودة ضربا من الادارة بالمشاركة إذ أنها تتطلب الإقرار بأن العاملين هم أعظم أصول المؤسسة.

و تتجسد أهمية حلقات الجودة من خلال التعرف على أهداف أنشطة حلقات الجودة , و تتمثل هذه الأهداف في:

* العمل على تطوير و تحسين أداء المؤسسة.

* جعل بيئة الحل أكثر جاذبية و بهجة للعاملين مما يشعرهم بأن عملهم له قيمة.

* الحرص الكامل على إبراز القدرات الإنسانية , و يتم ذلك من خلال إظهار إمكانيتهم الدفينة.

و تمكن الركيزة الأساسية لحلقات الجودة و التي يتولد عنها كل نواحي أهميتها , في أنها تعمل على التحفيز من أجل يتجلى الإبداع بشكل أفضل , و ذلك عدما ينتهي العاملون بشكل وثيق للمنظمة و هذا الانتماء عن النظرة الشمولية و الفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها حلقة الجودة , حيث يرى العاملون أن ما يتم بالمنظمة ما هو إلا انعكاس لمساهماتهم و إبداعهم , فتجربة الحلقة تدفعهم الى الشعور بان المنظمة هي منظمتهم , و ان المشكلة هي مشكلتهم , وأن النجاح هو نجاحهم , الأمر الذي يعمق الشعور بالمسؤولية و الحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات في الأخير نصل الى خلق مناخ إبداعي امر ممكن , و لكنه يتطلب أشخاص يؤمنون بالإبداع و التجديد و يعملون على تبني الموهبة و تشجيعها و يجب أن يتم هذا المناخ ب:

- تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبتكارية و الإبداعية , و ينبغي أن تطبق تلك الأساليب أو يشجع عليها بشكل واضح.

- إثارة الطمأنينة للنقد البناء , و ليس النقد الذي ينتج عن الإحساس بالاغتراب و العداوة.

- تطوير المهارات التنظيمية و القيادية في الإدارات العليا بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب و التفكير الإبداعي , مع تطوير أساليب اكتشافها و تدعيمها بين العاملين.¹

¹ جمال الدين عويصات, اتخاذ القرارات في الإدارة , دار هومة , جزائر , 1995,ص137

المطلب الثالث : أنواع الإبداع

هناك عدة أنواع للإبداع منها ما يلي:

1-الإبداع الإداري : يتضمن البناء التنظيمي و القواعد و الأدوات و الإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-الإبداع الفني : يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة و تطوير المنتجات القديمة و إحداث تغييرات تقنية بوسائل و أدوات منظمة .

و هناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

الإبداع المبرمج و الإبداع الغير مبرمج:يشير الإبداع المبرمج الى الإبداعات المخطط لها سلفا لتطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات أما الإبداع الغير مبرمج يتضمن الإبداعات الغير مبرمج لها.

الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات : يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في ذاته , أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير الى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع : هو إبداع جذري يرتبط بالتغيير و كثيرا ما يواجه مقاومه من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

الإبداع الفردي : هو الإبداع الذي يقوم به الأفراد. فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة , أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية , لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم.

الإبداع الجماعي : هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات المؤسسات فالإبداع لا يقتصر على الفرد بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر و متاحا عند تظافر الجهود و العمل بروح الفريق الواحد و تبني الفكرة الإبداعية للفرد و العمل على تحقيقها لأن إخفاق الجماعة و عدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية لأفراد يقتل هذه الأفكار و لا يحقق الفائدة المرجوة.¹

¹توفيق عطية, "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام , رسالة الماجستير, قسم إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية , غزة, 2009ص15

المطلب الرابع : معيقات الإبداع

موضوع معيقات الإبداع أحد المواضيع التي حظيت باهتمام الباحث ينفي مجال الإبداع , فقد ركزت الأبحاث على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية , سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة , من خلال اللجوء الى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات.

1- المعوقات المادية : و التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية و عدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عمليات الإبداع من أساليب و أماكن و حوافز مادية إضافية و غيرها.

2- المعوقات الشخصية : و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأمر الذي يفرض عليه إنحرافات لا شعوريا. السلوك بشكل شاد و عنيف اتجاه الآخرين.

***الإسقاط :** و هو أن يلجأ الفرد لأن يسبب سلوك غير مقبول الى الآخرين , فعدم تعاون الفرد مع زملاءه بسبب انطوائه مثلا قد يغريه الى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيين.

***أحلام اليقظة :** يلجأ الفرد الى أحلام اليقظة كي لا يوصف بالشذوذ و الانحراف .

***الكبت اللاشعوري :** ان تعرض الفرد الى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاد يؤدي الى محاولة اخفاء مشاعره.

***الاستبدال :** قد يلجأ الفرد الى تعويض أهدافه التي يسعى الى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة و المجتمع.

3- المعوقات الاجتماعية : تتضمن كل من العقائد السائدة و العادات و التقاليد و اديولوجية المجتمع و جهاز التحكم و سياسة التعليم و التصنيع و نظرة المجتمع نحو التغيير و تحمل المخاطرة لنظرة المجتمع نحو التجارة و سعر الفائدة و نظام السوق غير ذلك

4- المعوقات البيئية : تتضمن السياسات التنموية المختلفة نسبة الفقر , البطالة , التلوث البيئي , نسبة الوعي نحو السلامة والصحة في العمل و كل ما يدخل في دورة الحياة الاقتصادية .

5- المعوقات التنظيمية : هي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد لأنظمة و قوانين المؤسسة , فالسياسات و الأهداف و الهيكل التنظيمي و نمط القيادة و طرق الاتصال المستخدمة كلها يمكن ان تكون عوائق في طريق الإبداع.

و يرى السلمي أن المعوقات التنظيمية تشمل التالي:

-الإصدار على أساليب عمل موحدة.

-التمسك بالتقاليد و عدم الترحيب بكل ما هو جديد.¹

خاتمة الفصل

أصبحت البنوك و في زمن التطور تولي أهمية جد بالغة و قصوى و لهذا لغاية التطور و تحقيق الأهداف و الاستمرارية و فع مستوى الأداء فيها , و يكون ذلك من خلال تهيئة القائد الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة فهي القاعدة لإطلاق العنان مواهبهم وإبداعاتهم في القيام بالمهام و تنفيذ الخطط المرسومة للبنك, و السير على مراحل العملية الإبداعية و مقوماتها و أساليب تنميتها الصحيحة , وبالرغم من العوائق التي تواجههم إلا أن الإبداع يزيد من بدائل الحلول الممكنة المعالجة للمشاكل , وبمجموع هذه النقاط المذكورة و تكاملها يحصل البنك على ميزة تنافسية.

¹ - طارق محمد السويدان,محمد أكرم العدلوني,نفس المرجع السابق صفحة 84



الفصل الثاني
تنافسية البنوك التجارية

تمهيد:

ما زالت التحولات السريعة التي يعرفها النظام البنكي تلقي بظلالها على مختلف الأنظمة البنكية في دول العالم و الذي يحتم عليها التأقلم مع المناخ الاقتصادي الجديد ، و اعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة ، و يعد الإبداع أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلي اكتساب و تنمية الميزة التنافسية ، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ و مرتكزات إدارة الإبداع تساهم بالضرورة في تحسين فرصة البنوك علي التكيف الإيجابي مع التحديات المعاصرة

المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بلغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات، وهذا مدافع بالدولة و المؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية ، و تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أساس ثابتة و قوية.

المطلب الأول: التنافسية مفهومها ، أسبابها و أنواعها

أولاً : مفهوم التنافسية

كما يعرف نجار فريد التنافسية بأنها : "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف من ربحية من نمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد و تسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين مراكز التنافسية".¹ يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية ، تشترك كلها في كون التنافسية يتم الحديث عليها دوماً على المستوى الدولي ، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات :

✓ المجموعة الأولى وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.

✓ المجموعة الثانية وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشة للأفراد.

✓ المجموعة الثالثة وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط².

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع نشاط أو دول.

1- تعريف التنافسية حسب المؤسسات :

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة

¹ اليمي مليكة - بدار أمال، أثر التسويق البنكي على رفع الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة سعيدة، 2014/2015، صفحة 38

² د. محمد جاسم بوججي "بذور على طريق التنافسية" منتدى المعارف بدون مكان النشر و الطبعة و السنة صفحة 21

والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

وهناك تعريف آخر :

" تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".

2- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات ، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

3- تعريف التنافسية على مستوى الدول :

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط ، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستنطرق لأهم هذه التعاريف.

4-تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة : عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية.¹

¹بوازيد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية،مذكرة ماجيستر، إدارة إستراتيجية،سطنبول، 1، 2011/2012صفحة7-8

ثانيا : أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد ، و التي تمثل في حقيقتها إنتاج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد :

- 1- تعدد الفرص في السوق العالمية نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق ، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق و الشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين مختلف وحدات و فروع المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت ، و غيرها من آليات الاتصال الحديثة .
- 4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع مختلف عمليات الابداع و الابتكار
- 5- مع زيادة الطاقات الانتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد ، تحول السوق إلى سوق منتشرين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ، و من تم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

ثالثا : أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة و تتضمن:

- 1- **تنافسية المنتج** : وتعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق.
- 2- **تنافسية المؤسسة** : و يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه ، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويما آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية و نجد من بينها النفقات العامة ، نفقات البحث و التطوير و المصاريف المالية الخ ، من جهة أخرى إذا قامت هذه النفقات والمصاريف الهوامش و استمر ذلك مدة أطول فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على

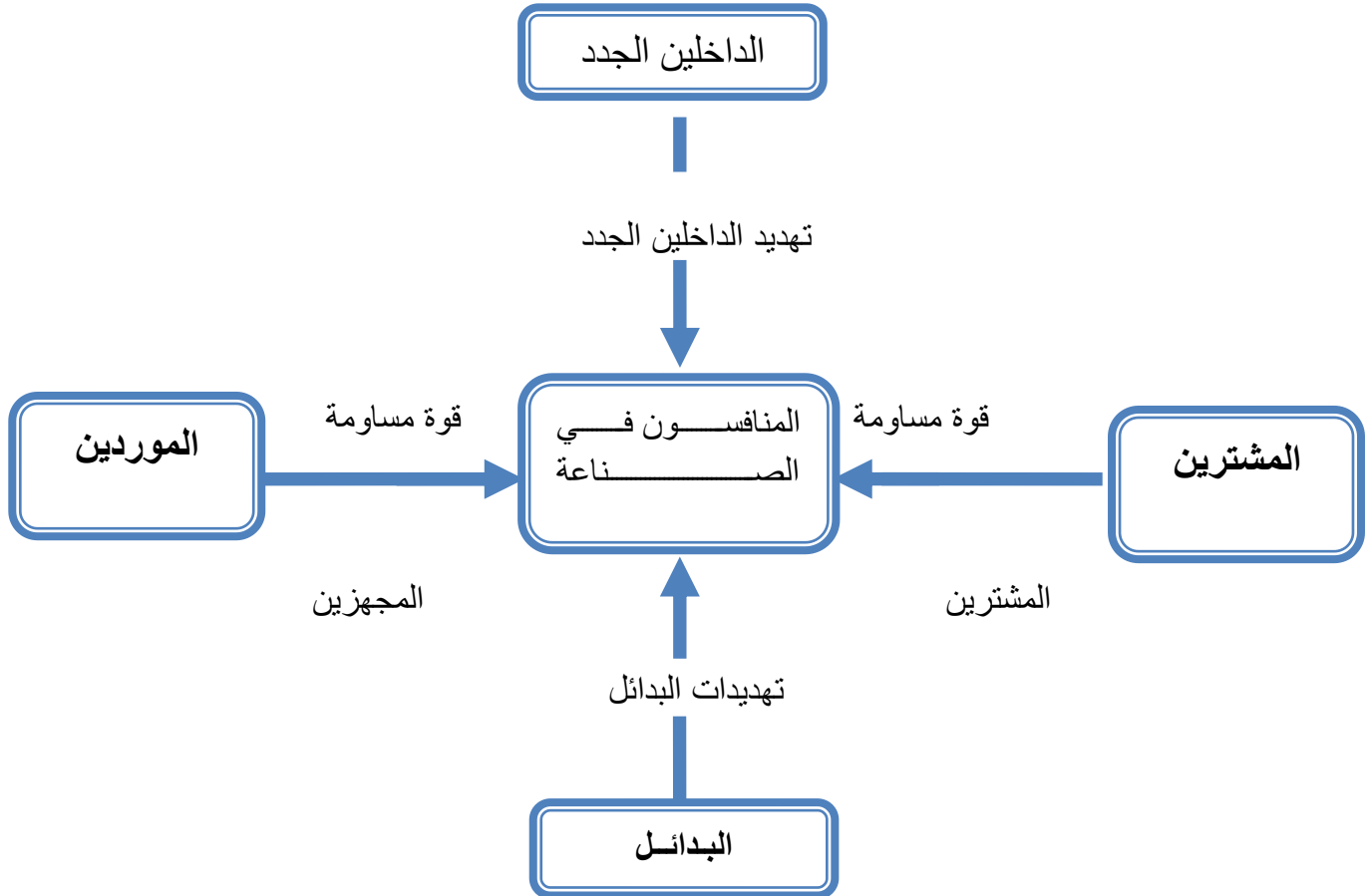
المؤسسة تحملها ، و من ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها¹

المطلب الثاني: دراسة تحليل البيئة التنافسية

نموذج M. Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة.

يعتبر نموذج M. Porter الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا. وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية ، ويقصد بالبيئة صناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها ، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي رقم (1-2).

شكل رقم (1-2): نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



المصدر : علام مختارية. بلمقدم أمينة, الميزة التنافسية في البنوك التجاري, شهادة ماستر , بنوك وأعمال, سعيدة , 2017/2016 ص33

¹ حلبي مليكة- بدار أمال ,مرجع سبق ذكره صفحة 38-39

المنافسون في الصناعة :

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات ، و إدخال المنتجات الجديدة ، و زيادة خدمة الزبائن ، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك ، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.

تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد و المحتملين ، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق ، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل ، الوصول إلى قنوات التوزيع ، السياسة الحكومية.

تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة ، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة ، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".

قوة تفاوض المشتريين :

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و كلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها. و يمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل و جودة أفضل : وهذا عندما يكون المشترون جيّدوا الإطلاع ، وأكثر تركيزا من المؤسسات

الموردة للمنتج ، و يكون المشترون أقوىاء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.

قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة ، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر ، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.¹

2- نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

إنّ نموذج الذي قدمه Porter للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا ، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية ، وكان التعديل على النحو التالي:

التعديل الأول : إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة ، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية.

التعديل الثاني : إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها : شدة المزاومة ، القوة التفاوضية للمشتري و المورد ، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة²

¹ موفق ميمون "دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية" مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق جامعة تلمسان 2011/2010 ص166-167
² عامر بشير، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك" ، أطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص، نقود وبنوك جامعة الجزائر 2012/2011 صفحة 173

المطلب الثالث: أبعاد التنافس

بسبب التغيرات والتطورات البيئية وتغير رغبات العملاء تغيرت أبعاد المنافسة من تقليل التكلفة إلى الاهتمام بالجودة ومع زيادة حدة المنافسة ركزت المؤسسات على كسب الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب فهذه الأخيرة تسعى اليوم إلى أن تبقى في الصدارة من خلال البحث عن تدفق مستمر ومنتظم للمزايا التنافسية، ويمكن التعرف على وجهة النظر الباحثين حول أبعاد المنافسة في الجدول التالي فقد اتفقوا في الأغلب على أربعة أبعاد وهي التسليم والمرونة والجودة كما يلي :

الجدول (1): أبعاد المنافسة وفقا لما ورد لدى الباحثين

| أبعاد المنافسة | الباحثون |
|---|-----------------|
| الكلفة /الجودة /المرونة/التسليم /الإبداع | Evans 93 |
| الكلفة/الجودة/المرونة/الاعتمادية | Certo 95 |
| السعر / الجودة /الإسناد /السمعة /التصميم | Mintzberg 96 |
| الكلفة / الجودة /المرونة/الوقت | Krajewski 96 |
| الكلفة /التميز / الإبداع /النمو /التحالفات | Best 97 |
| التصميم /الجودة /المرونة /سهولة الاستعمال /الإجمالية /الإبداع | Slack 97 |
| الكلفة /التميز /المرونة /الوقت /التكنولوجيا | Macmiillam 2001 |

المصدر: المصدر أ ثامر البكري - احمد الصقال "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد

للنشر والتوزيع طبعة عربية 2015 عمان الأردن ص 122

تصنيف أبعاد التنافس:

1- الكلفة Cost : تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات فالتى تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين فإنها تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز تتيح لها السيطرة في السوق.

ويقصد بكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية.

2- الجودة Quality : تسعى المؤسسة حالياً إلى تحقيق جودة أعلى في سلعتها أو خدماتها ، وان تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل الكلف المعيب اقل ما يمكن ويحدد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد:

جودة التصميم : يشير درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون أي أن تكون خصائص السلعة او الخدمة على درجة كبيرة مع توقعات الزبون.

جودة المطابقة Correspondence Quality : تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.

جودة الخدمة Service Quality: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها الزبون.

3- المرونة Flexibility:

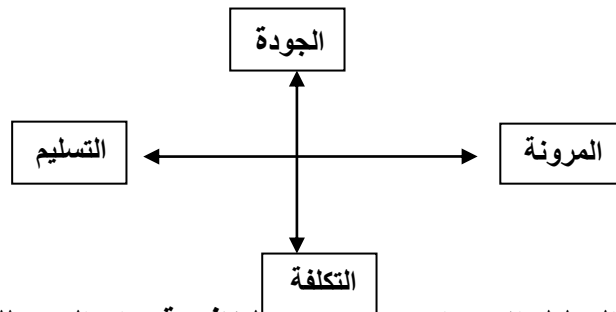
وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج فالكلفة والجودة لن تؤمنا تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن وأصبح السعر والنوعية أمران أساسيان فأصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة في قدرة المؤسسة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات وخدمات متنوعة

4- التسليم Delivery:

يعبر Krajewski and Ritzman 1999 عن ميزة السلم بثلاثة أوقات:

- ✓ الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبيةه
 - ✓ الوقت المحدد لإيصال السلعة أو الخدمة للزبون
 - ✓ الوقت الذي تقتضيه المؤسسة لطرح منتج جديد¹
- أما العلاقة بين هذه الأبعاد تظهر في الشكل التالي:

الشكل (2-2) العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس



المصدر: ثامر البكري التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية الأردن ص 122

¹أ ثامر البكري - احمد الصقال "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية 2015 عمان الأردن ص 125-126-127-128-129

فالعلاقة بين هذه الأبعاد هي علاقة تبادلية Trade-offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمؤسسة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المؤسسة محدودة في التميز بجانب آخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة.¹

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الأول: الميزة التنافسية وأسس بنائها

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

مفهوم 1 : يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.²

مفهوم 2 : الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقها في حالة إتباعه لإستراتيجية معنية للتنافس³

مفهوم 3 : كما يعرف زيداني محمد الميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على اكتساب السوق البنكية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.⁴ وتنشأ الميزة التنافسية من مجموعة الوظائف المؤسسة و المرتبطة بالتصميم ، الصنع و التسويق ، توزيع و تطوير المنتج. و لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص و بصفة دقيقة لكل نشاطاتها ، و الوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها" .

نموذج PORTER لسلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية ، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها ، وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها

¹ثامر البكري - احمد الصقال نفس المرجع ص129

² بوازيد وسيلة،مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية،مذكرة ماجستير، إدارة إستراتيجية،سطفيا،1، 2011/2011صفحة 3

³عز الدين علي سويبي -أنعمة عباس "الميزة التنافسية" دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان الأردن ص70

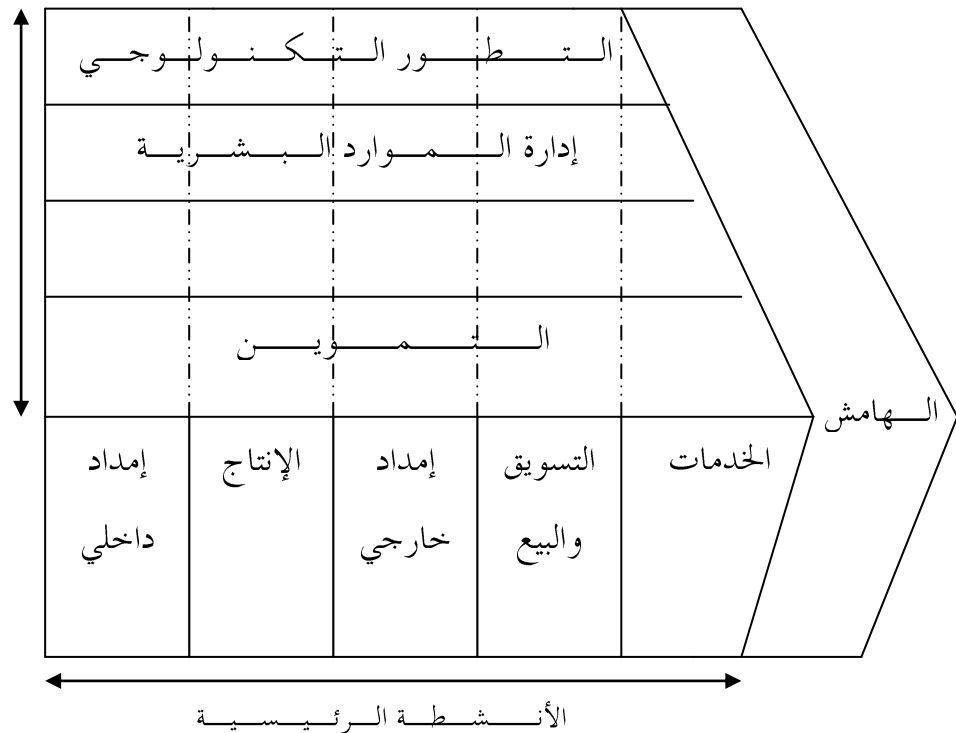
⁴حليمي مليكة -بدار أمال ،أثر التسويق البنكي على رفع الميزة التنافسية للبنوك،مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة سعيدة ، 2015/2014 صفحة40

الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية ، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر ، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف ، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:¹

1- أنشطة القيمة الأولية : وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيه ، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

1- أنشطة قيم الدعم : وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة. تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي.²

شكل(2-3): سلسلة القيمة الأنشطة الداعمة



¹ حلبي مليكة- بدار أمال ,مرجع سبق ذكره صفحة 40

² معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ،2002،صفحة 10

المصدر: مسعود طحطوح " أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة " مذكرة ماجستير تخصص تسويق جامعة باتنة سنة 2008/2009 صفحة 14

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية :

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتر :

(1) ميزة التكلفة الأقل : تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف ، فيمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند منافسيها

والميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة لا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها :

- ✓ اقتصاديات الحجم.
- ✓ الإلحاق.
- ✓ الروابط.
- ✓ الملكية الحصرية للتعليم.
- ✓ الإجراءات التقديرية الهادفة إلى تحقيق الملكية الفكرية¹.

(2) ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي:

- ✓ الإجراءات التقديرية (خصائص المنتج .الخدمة المقدمة .كفاءة وخبرة المستخدمين...)
- ✓ الروابط بين الأنشطة
- ✓ الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع
- ✓ التكامل التموضع الحجم²

(3) ميزة الوقت : حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم للزبائن في الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء

¹ و ربيع ,دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ,شهادة ماستر,تخصص إدارة إستراتيجية,المسيلة,2017 /2018 صفحة22

² علام مختارية. بلمقدم أمينة, الميزة التنافسية في البنوك التجاري, شهادة ماستر , بنوك و أعمال,سعيدة , 2016/2017^ص 30

4) ميزة الجودة : تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات العملاء حتى وان لم يفصح عنها¹

ثالثا: أسس بناء الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين ؛ القيمة المدركة لدى الزبون ، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية :

1. الكفاءة:

المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و المدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة ، الأرض ، ورأس المال ، والإدارة والمهارة التكنولوجية ، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها ، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق ، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته ، ومن ثم ضمان رضاه وولائه .والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمؤسسة والتي تختلف حسب منصبه ، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات وبأخذ آل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف .أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المؤسسة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه.²

2. الجودة:

ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا ، فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة ، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية ولاشك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج ، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.³

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، باتنة، 2009/2008، صفحة 7
² موفق ميمون "دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية" مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق تخصص تسويق جامعة تلمسان 2011/2010 ص 156
³ عز الدين علي سويسي -أنعمة عباس "الميزة التنافسية" دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان الأردن ص72

3. التجديد:

"يقصد به كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها ، ويشتمل التجديد على آل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات ، وعمليات الإنتاج ، ونظم الإدارة ، والهيكل التنظيمية ، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية ، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة العملية موجّهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية ، لأنه يمنح المنظمة شيئا متقدرا يفتقر إليه منافسوها ، ويسمح لها بتميز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها.

الاستجابة لحاجات العميل : تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

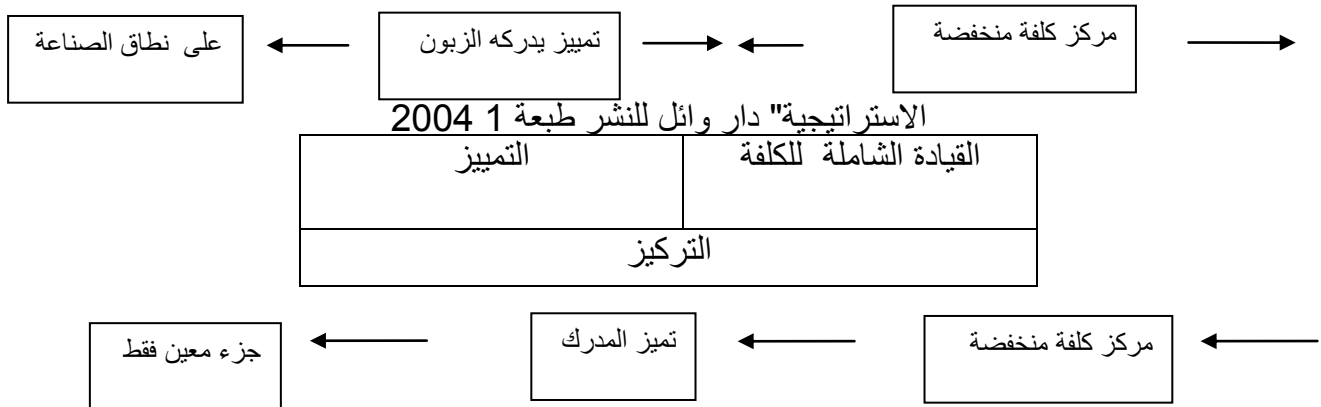
اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات مشهورة تنافسية يمكن للمؤسسة إتباعها وهي

قيادة التكاليف Overall Cost Leadership :

تحاول المؤسسات من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع ، حيث يسمح هذا لها بان تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين ، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر.

وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفر قيادة التكاليف عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية ، تسمح الكلفة المنخفضة الحصول على أرباح بعد قيام المنافسين بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى².

الشكل (4-2) الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية



المصدر : كاظم نزار الركابي "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر طبعة 1، 2004.

¹علام مختارية. بلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجاري، شهادة ماستر ، بنوك و أعمال، سعيدة ، 2016/2017 ، صفحة 32

² كاظم نزار الركابي "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر والتوزيع طبعة أولى 2004 ص 161-162

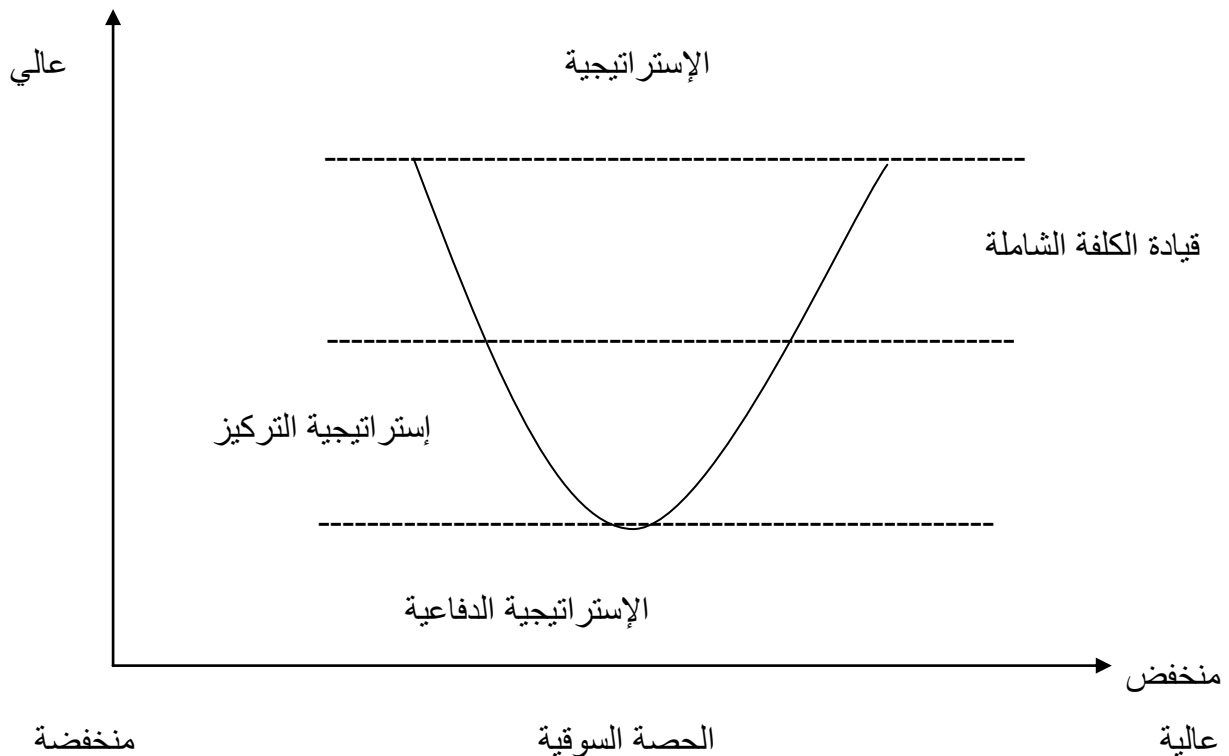
(2) التمايز Differentiation¹:

تركز المؤسسة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها , ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية بشرط أن لا يكون سعرها مرتفع من أمثلة هذه الشركات شركة أي بي أم تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن.

(3) التركيز Focus²:

تكون بالتركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق أو خدمة جزء معين من السوق ، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات موارد ومهارات مختلفة وترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة ، وتعد هذه الاستراتيجيات الثلاثة إجراءات اختيارية بناء على تحليل للاستفادة من نقاط القوة والضعف.

الشكل (2-5) منحنى porter يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية



المصدر: كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، ص 165

¹كاظم نزار الركابي نفس المرجع السابق ص 163-164

²كاظم نزار الركابي نفس المرجع السابق ص 164-165

الاستراتيجيات التنافسية لتريسي ويريما :

(1) إستراتيجية التميز التشغيلي : Operational Excellence :

تعمل من خلالها المؤسسة على تخفيض التكاليف وتسعى إلى خلق نظام كفاء لتوصيل القيمة للمستهلك تركز هنا على خدمة المستهلكين

(2) استراتيجيات الاقتراب من المستهلك Customer Intimacy :

تتخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب تقوم ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك لتسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة فهي تركز على فئة معينة من المستهلكين ممكن أن يكون لديهم استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه

(3) إستراتيجية قيادة المنتج : Product Leadership :

تعمل المؤسسة هنا على تقديم للقيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة تهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة وبالتالي هي تحاول بان تكون مفتوحة على الأفكار الجديدة وتتعبق الحلول المبتكرة فهي تخدم المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة وجديدة ومميزة.¹

ويلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستخدام أكثر من نظام من نظم القيمة السابق ذكرها لكن التفوق في جميع نظم القيمة سوف يؤدي في النهاية إلى عدم إجادتها لأي نظام منهم، ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال والمؤسسات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي:

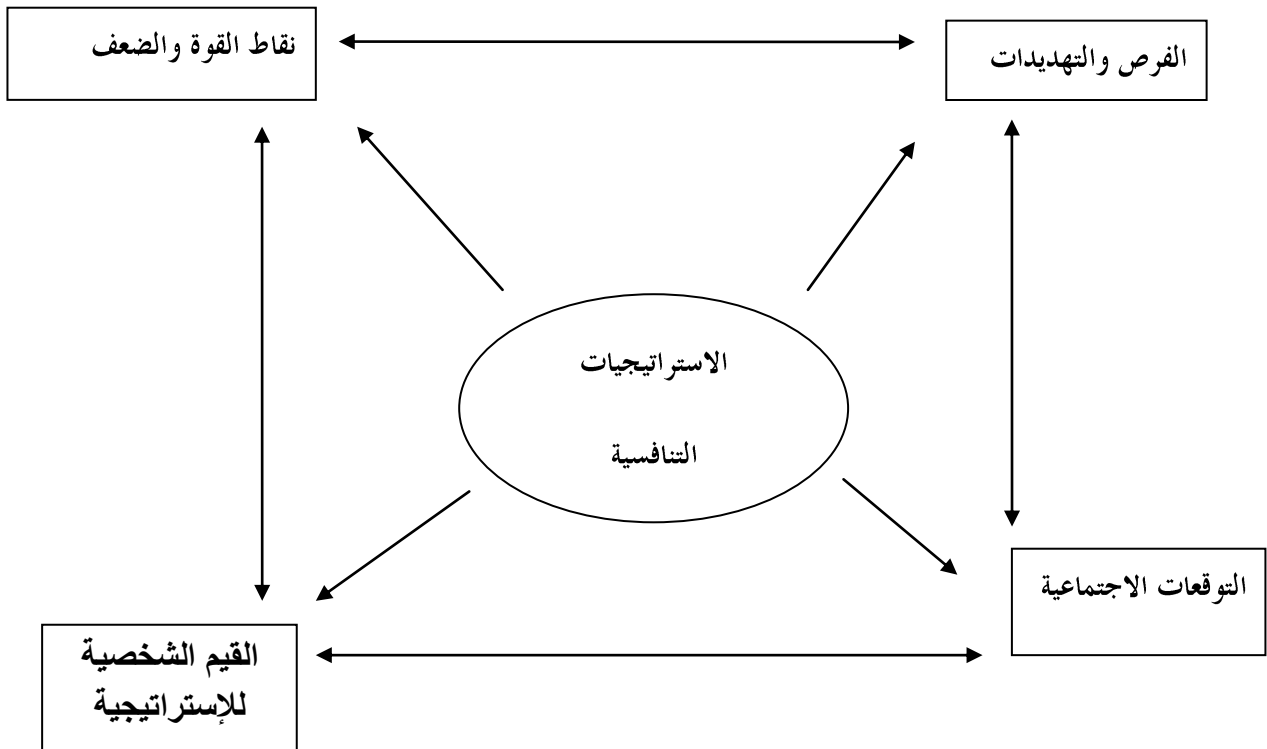
¹ محمد العظيم أبو النجا " التشوق المتقدم " الدار الجامعية الإسكندرية 2012 طبعة ثانية ص 284- 285

الجدول (2) المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

| إستراتيجية قيادة التكلفة | إستراتيجية التمايز | إستراتيجية التمايز مع تخفيض التكلفة | إستراتيجية التركيز مع التمايز |
|---|----------------------|--|---|
| الإبداع في التكنولوجيا تعزيز الإبداع حصة سوقية أكبر | تقليل تكاليف التوزيع | تقديم خدمة مميزة للزبون تحسين الكفاءة الرقابة على الجودة تدريب العاملين في الصف الأمامي | تقديم المنتجات الخاصة إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية |

المصدر: عز الدين علي سويسي - أنعمة عباس "الميزة التنافسية" دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان الأردن ص 78

الشكل (2-6) العوامل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية



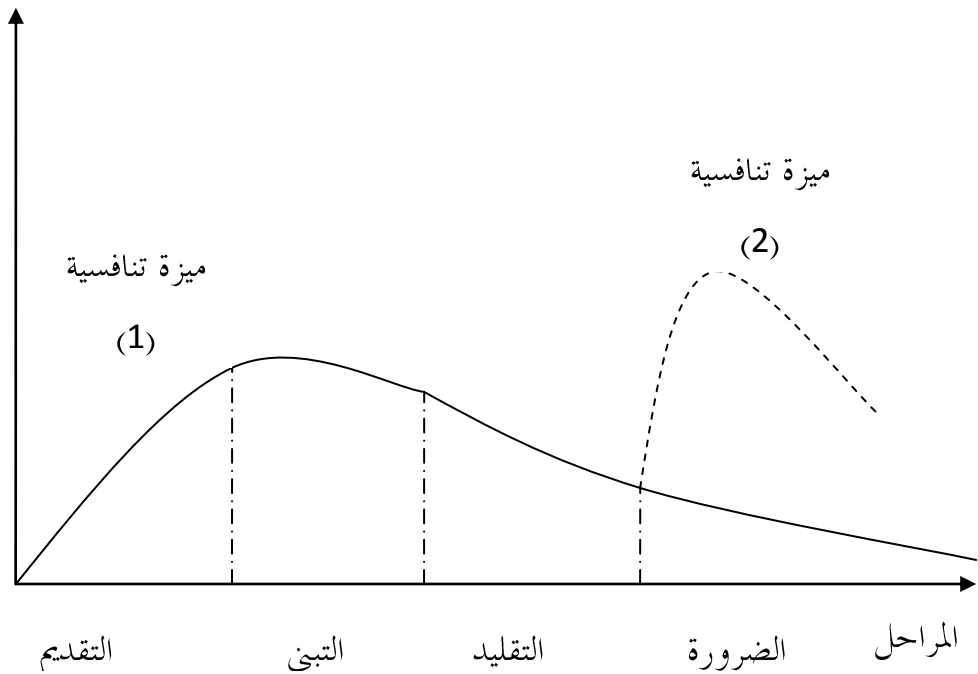
المصدر: كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص 161

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما :

حجم الميزة التنافسية :يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب أو تحديد أثرها . ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل ¹.

شكل(2-7): دورة حياة الميزة التنافسية



الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع

المصدر : مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ذكره ، ص 86

- 1- مرحلة التقديم :تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي و تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
- 2- مرحلة التبنى : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسون بدعوا يركزون عليها و تكون هنا الموفرات أقصى ما يمكن .

¹مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 ، ص 86

3- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود ، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المؤسسة و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها .

4- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹ .

نطاق التنافس أو السوق المستهدف : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الاخر المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة أو صناعات مترابطة ، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، و حدد نطاق التنافس من خلال أربعة أبعاد كما يلي :

الجدول (3) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

| نطاق التنافس | التعريف و الشرح |
|--------------------|--|
| نطاق القطاع السوقى | يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و الزبائن الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق . |
| النطاق الرأسى | يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز . |
| النطاق الجغرافى | يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة ، و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من انحاء العالم . |
| نطاق الصناعة | ر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود لروابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المنظمة . |

المصدر: مرسى خليل نبيل ، مرجع سابق ، ص 87-88 .

¹ علام مختارية. بلمقدم أمينة, الميزة التنافسية في البنوك التجاري, شهادة ماستر , بنوك و أعمال, سعيدة , 2016 / 2017 صفحة

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطوير الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر منها:

1. الابتكار:

إن التزايد المستمر لعدد المؤسسات والذي صاحبه التنافس الكبير على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

و في ظل هذه الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

و من المفهوم أن نمو المؤسسة وتطورها وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على

البحث والابتكار

2. الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي:

- ✓ تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصاره حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ تخفيض زمن دورة للزبون.
- ✓ الالتزام بجدول الزمنية محددة وثابتة.

3. المعرفة:

هي حصيلة خبرة ورصيد ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين من وقت محدد، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.

تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي :

✓ مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات.

✓ مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل الجامعات.

✓ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك. لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا تكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.¹

ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

1. تقوم المؤسسات بتطوير ميزتها التنافسية من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة :
2. ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم التكنولوجيا في خلق الفرص في عدة مجالات كالإعلام الآلي، طرق التسويق
3. ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها : و ذلك خلال الحياة اليومية .
4. تغيير التكاليف أو مداخلاتها أو درجة توافرها : عادة ما تتأثر الميزة بحدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها فتلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة لتخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية .
- 5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية²

¹ أحمد الصقال ثامر البكري " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية" دار المجد للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن 73-75
² علام مختارية. بلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجاري، شهادة ماستر , بنوك و أعمال, سعيدة , 2016 / 2017 صفحة 73-75

المبحث الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية ووظائفها

مفهوم البنك التجاري:

البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساسا بتلقي الودائع من الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد اجل قصير والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل. هو بنك عام النشاط وغير متخصص يتلقى الإيداعات ويمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية يقوم نشاطها أساسا على التمويل قصير الأجل فهي تشهد مرونة كبيرة في هذا المجال إذ لم تعد وظائفها تقف عند حد الوظائف النقدية أو التمويلية بل تقوم بالعديد من الأنشطة التي تدر عليها عائد كبير.¹

تعرف على أنها مؤسسات هدفها قبول الودائع ومنح القروض واستثمار ما تبقى من الأموال لديها ، تقبل الودائع تحت الطلب ولأجل وبإخطار مسبق ، وتقرض لاعتماد شخص أو بضمان.

تقبل ودائع صناديق التوفير إلى جانب الودائع الأخرى وتمنح القروض وهي بنوك تستثمر أموالها بسندات القروض الحكومية أو أدونات الخزينة أو اسهم وسندات شركات المساهمة.²

انواع البنوك التجارية :

يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع:

البنوك التجارية ذات الفرع:

وتأخذ غالبا شكل شركات مساهمة ولها فروع في كافة الانحاء الهامة من البلاد ، وتتبع اللامركزية في إدارتها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه إلا بما يتعلق بالمسائل الهامة التي ينص نظام المصرف تعمل تحت قوانين الدولة سياستها الاقراضية تتمثل في منح قروض قصيرة الأجل تستخدم في تمويل رأس المال العامل لسرعة استرداده.

بنوك السلاسل:

تستمد نشاطها هذه البنوك من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع ، وهي عبارة عن بنوك منفصلة عن بعضها إداريا يشرف عليها مركز رئيسي يقتصر هذا النوع في الولايات المتحدة.

¹د.عزيزة بن سميثة "الائتمان في البنوك التجارية" دار الأيام للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2017 ص 18

²لعميش أشماء " دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية " شهادة ماستر تخصص بنوك و أسواق مالية مستغلام 2015/2016 صفحة 6

بنوك المجموعة:

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتكتك معظم رأسمالها وتشرف على توجيهها ، وهي ذات طابع احتكاري.

البنوك الفردية:

بنوك صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص ، ويقتصر عملها عادة على منطقة صغيرة ، وعادة تستثمر مواردها في أصول بالغة السيولة كالأوراق بنوعها التي لها القدرة على التحول إلى النقد

البنوك المحلية:

بنوك تقتصر أنشطتها في منطقة جغرافية تخضع للرقابة من قبل السلطات المحلية وقد يحذر على البنوك المحلية تجاوز حدود منطقتها

البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة:

تتم الخدمات في مثل هذه البنوك من خلال بنك موجود في مكان واحد ويعتبر هذا النوع شائعاً في الولايات الأمريكية بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء¹

وظائف البنوك التجارية:

تتمثل في الوظائف التقليدية وأخرى حديثة

الوظائف التقليدية:

- 1- قبول الودائع من الجمهور : يمكن القول أن قبول الودائع هي الوظيفة الأساسية للبنك ولكي تزداد أعمال أي بنك فلا بد له من اجتذاب اكبر قدر ممكن من الودائع ولكنها ليست الغاية التي يسعى لها البنك في حد ذاتها إذ هي تسليف هذه الودائع لعملاء البنك المضمونين و تعمل البنوك على اجتذاب الودائع من خلال الأساليب التالية:
 - 1- تقديم عائد منافس حتى يشعر المودع أن أمواله تدر عائد أفضل.
 - 2- التميز في تقديم خدمة الإيداع والسحب من الحسابات والتميز عن غيره من البنوك في سرعة ودقة عملياته وبحيث يشعر العميل بالاهتمام الشخصي وانه محل اهتمام البنك واهتمامه .

¹ عباس محمد الأمين ،شقال رابع "استخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية " شهادة ماستر تأمينات و إدارة المخاطر بومرداس 2017/2016 ص 5-6

3- زيادة القوة المالية و الادارية للبنك من خلال:

- ✓ تدعيم رأس مال البنك وموارده الذاتية بالشكل الذي يشعر عملائه بالأمان
- ✓ زيادة الكفاءة الإدارية في البنك من خلال توظيف الخبرات العلمية والعملية الممارسات السليمة في توظيف الودائع

✓ عرض وإعلان أرقام الأرباح التي تكون خير إعلان عن هذه الجهود والممارسات

4- تطبيق سياسات تسويقية ناجحة تجذب للبنك عملاء جدد او زيادة حصة المعاملات البنكية

5- تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة والتطورات في:

(أ) أداء الخدمة المصرفية.

(ب) منح القروض.

(ت) تأجير الصناديق الحديدية.

(ث) مضاعفة النقود.

الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

- إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية.
- سداد المدفوعات نيابة عن الغير.
- خدمات البطاقات الائتمانية.
- تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف من خلال حسابات تفتحها المؤسسة المعنية يقوم المشتركون بإيداع قيمة فواتيرهم فيها.
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.
- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.¹

المطلب الثاني: ماهية التنافسية البنكية ومصادرها

يعرف طارق طه الميزة التنافسية على أنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه ، ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها

¹عباس محمد أمين نفس مرجع ثم ذكره ص 9/8

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

(1) إدخال التكنولوجيا الحديثة:

- تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة مميزة تنافسية ،حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:
- ✓ تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء
 - ✓ تدفق النتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات المالية
 - ✓ القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء
 - ✓ تجديد العمليات والمهام المختلفة
 - ✓ تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي الى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها

(2)الضغط على التكاليف:

- يعتبر شومبيتر choumpeter التطور على انه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة ، وذلك بواسطة الإبداع حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك عبر:
- ✓ الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الاشخاص والوظائف)
 - ✓ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها
 - ✓ تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم
 - ✓ الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء

(3)إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

- إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل للوصول إلى الرضا والولاء من طرف العميل من أهم أهداف التسويق ما يلي:
- ✓ دقة الاستجابات لمتطلبات العميل
 - ✓ الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء

✓ تسعير الخدمات المتاحة بالشكل الملائم

✓ إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها

✓ تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنك

4) تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الكثير من الدراسات إن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

5) تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف... إلى غير ذلك لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمراً ضرورياً، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير ومكن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

✓ القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها

✓ القدرة على الوقوف اتجاه المخاطر

✓ القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة¹

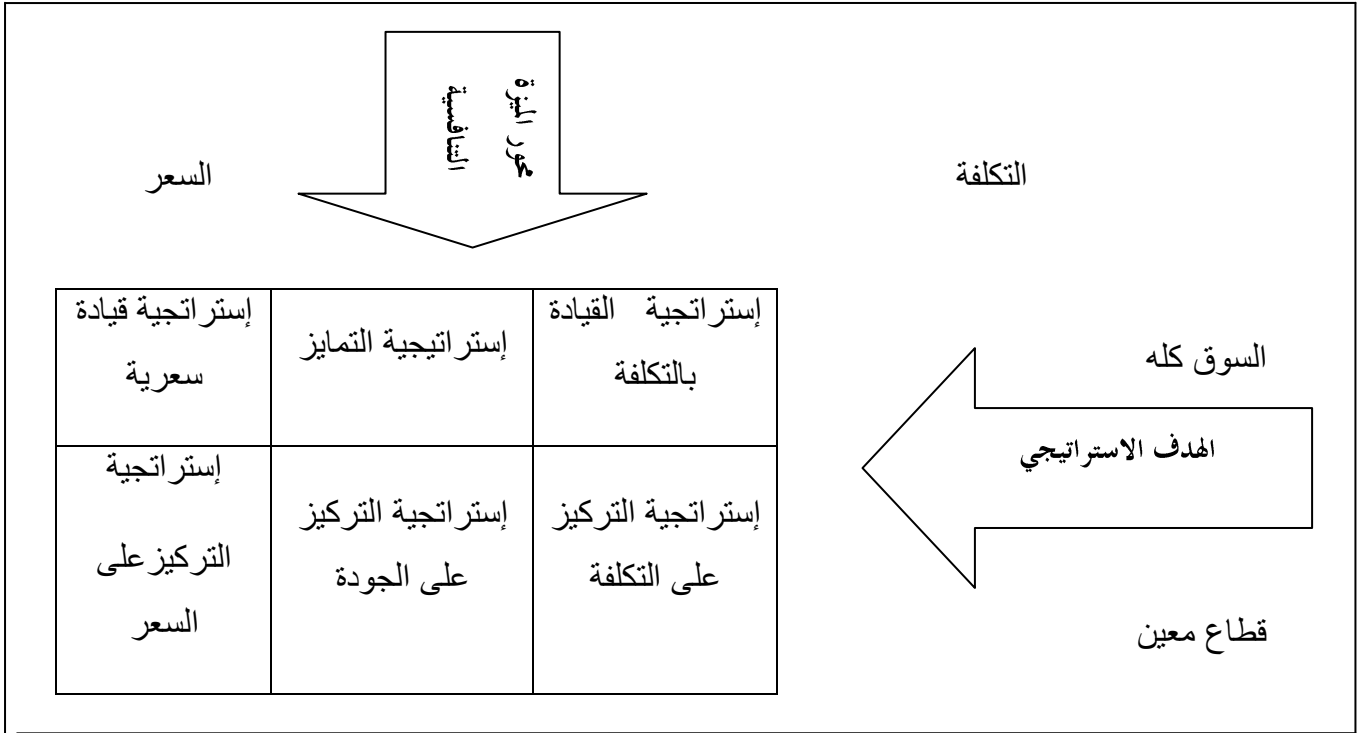
ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية البنكية

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسة وهي التكلفة ، الجودة والسعر والتي توافق ثلاث استراتيجيات القيادة ، التمايز ، التركيز.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق ، حيث يمكن للبنك إن يستهدف السوق كله كما يمكن إن يستهدف قطاع معين منه ويمكن ربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

¹ مكي كريمة , قداري نور الدين " دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للبنك" شهادة الماستر إدارة بنكية سعيدة 2019/2018
صفحة 27

الشكل (8-2) البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 202.

إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالتكاليف، وتتمثل في عرض البنك لنفس تشكيلة المنتجات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الرائدة ولكن بأسعار منخفضة كإستراتيجية لجذب عملاءها.

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام البنك بان يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدمات البنوك المنافسة.

إستراتيجية التمايز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسة وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، أي التركيز على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها

البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:

- ✓ تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
 - ✓ جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
 - ✓ التطور المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.
- فيلجأ البنك إلى تطوير منتجاته الحالية، وتحسين مواصفاتها، وهو ما يرفع من ثقة العملاء في خدماته المعروضة فيقبلون على شرائها، ويركز إستراتيجيته في الحفاظ على مكانته السوقية من خلال:
- ✓ الدفاع عن مكانته السوقية عن طريق تكثيف عرض المنتجات على نطاق واسع .
 - ✓ الدفاع الأمامي والوقائي وذلك بطرح منتجات جديدة قبل الدخول المفاجئ للمنافسين
 - ✓ المضاد ويقوم به البنك عند تمكن منافس من اخذ مكانته السوقية أين يحاول إيجاد أوضاع تميز إلى جانب وضعية المنافس سواء في المنتجات أو الأسعار أو الترويج أو التوزيع
 - ✓ الدفاع المتحرك بانتقال البنك من نشاط مصرفي معين إلى نشاط جديد ومنتجات مبتكرة يعتمد عليها لمواجهة المنافسة الحادة، والحفاظ على مكانته السوقية.
 - ✓ الانسحاب الإستراتيجي من قطاعات غير مهمة في السوق المصرفية، والاحتفاظ بقطاعات مهمة خاصة عندما يكون حجم السوق كبير ومتباين، تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة على المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية.

إستراتيجية التركيز:

يتخصص البنك في قطاع معين من العملاء أو خط منتجات محدد ، أو قطاع جغرافي كأن يتجه البنك إلى التخصص في تقديم القروض الشخصية أو تمويل نوعية معينة من النشاطات مع توفير خدمات استشارية في نفس المجال لأجل افتكاك حصص سوقية إضافية وإن تركيز البنك جهوده على خدمة محددة والتخصص فيها هو تحقيقه لهدف إستراتيجي بكفاءة أكبر من المنافسين تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال التركيز:

- 1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.
- 2- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن القول ان كل إستراتيجية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية في الحفاظ عليها
يوضح الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها

الجدول (4) الإستراتيجية التنافسية الثلاثة

| الميزة التنافسية | الإستراتيجية التنافسية | | |
|---|------------------------|--------------------|--------------------|
| ادراك الزبائن لانخفاض اسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها | القيادة في التكلفة | جميع قطاعات السوق | حجم السوق المستهدف |
| ادراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة | التميز | قطاع معين من السوق | |
| ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة | التركيز | | |

المصدر: محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 205.¹

المطلب الثالث: دور الإبداع في تنمية تنافسية للبنك

عندما يتحقق الإبداع في المؤسسة فإن ذلك يتيح لها المقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها , لأن حصول عملية الإبداع يعني أن المؤسسة بذات المزيد من المجهودات عن طريق الإستغلال الأمثل لموردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية , و هذا بتفعيل نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من البقاء و الصمود في الاسواق , و تظهر مساهمة الإبداع في تدعيم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال :

1-علاقة الإبداع بتطوير المنتجات

في ظل سوق العمل المتميز بالتنافس الشديد , أصبح من الضروري تحسين المنتجات فيما يخص جودتها ووظيفتها و إستراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة للتمكن من اختراق السوق و التمتع برا العملاء و المزيد من الطلب على المنتجات , فلدى شركة MIT مركز للإبداع في تطوير المنتجات يجري من خلاله العلماء أبحاثا على الأنظمة المختلفة لتطوير المنتج بما فيها التصنيع و التسويق و التصميم و التمويل و

¹ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 202-205

المبيعات و التخطيط و الإستراتيجي و غيرها الكثير , و نفس المثال ينطبق على المؤسسات المنتجة للكاميرا الفوتوغرافية التي تستخدم الإبداع في التكنولوجيا الرقمية و البصرية و الإلكترونية و الدقيقة لتحسين مميزات و استخدامات الكاميرات , فضلا عن ابتكار مؤشرات تميز للتنافسية بهدف جذب التكنولوجيا التي تثير إعجاب الزبائن.

2- دور الإبداع في تحقيق التميز و الزيادة

إن الإبداع و الزيادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد المؤسسات على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات و إرضاء الزبائن , و القدرة على اختراق الأسواق و السيطرة على جانب معين من هذه الأسواق niche market , بحيث يتجلى الإبداع الريادي في :

الإبداع الجزئي : و هو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجي المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

الإبداع الداخلي الجديد : ويتم هذا النوع من الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

الإبداع التخصصي : و يتم في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل في السوق و مستوى طموح دون المطلوب.

الإبداع العالمي الجديد : و يتمثل في استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام علي في الأسواق.

3- دور الإبداع في التنافس بالوقت

يتباري المتنافسون في اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتجات, و تسليم المنتجات في وقتها دون تأخير, فالوقت يعتبر من أهم الثروات ليس فقط في مجال الأعمال , بل في حياة الإنسان ككل , و يظهر أثر الإبداع في هذا المجال من خلال ما يسمى الوقت الإبداعي , الذي يخصص لعملية التفكير التحليل و التخطيط المستقبلي أو الوقت الذي يصرف في تحسين وضع الأداء و تطوير انجازات المؤسسة من خلال تقديم المنتج المناسبة في الوقت المناسب الذي يحدده العملاء و يساهم في تحقيق رضاهم عن المؤسسة .

4- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة و مقاومة المنافسين , و يظهر أثر الإبداع على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات الجديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج ,

وذلك بمعالجة أكبر كمية من مداخلات ضمن فترة الزمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة و تكلفة الوحدة المنتجة خاصة , الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مرد ودية و بالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

5- دور الإبداع في تنمية الحصة السوقية و حجم الصادرات

تعتبر القدرة على التصدير من المعايير الهامة في قياس و تقييم أداء المؤسسات , وتظهر ملاحظات ANVAR علاقة إيجابية بين إمكانية وجود مشاريع إبداعية و أداء المؤسسة , فالمؤسسات المبدعة هي غالبا الأكثر تصديرا , و بين CONUS أن هناك علاقة بين نسبة المبيعات المحققة في الخارج و الميل إلى الإبداع في المؤسسات

6- تمكن المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي

إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال في القرن الحادي و العشرين على دراية تامة جديدة و متطورة مع تكلفة معقولة, و عالية فالإبداع و البحوث و التطوير هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى و من ثمة الربحية الأعلى, و هو ما توصلت إليه كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية و الأسلحة و السيارات و الإلكترونيات , وذلك من خلال البحوث و التطوير و الإبداع المستمر.

تأثير الإبداع على قوى التنافس

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات, و تنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية , وذلك من خلال:

-الإبداع التكنولوجي و القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة , فإننا نجد بان الضغوط تنمو و تزيد من أجل الأسعار, وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها, إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع, فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

-الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق

إذا ما تمكنت المؤسسات، القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها ، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمرة فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة. ومن الواضح أنه من المصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور و زيادة العوائق في المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة.

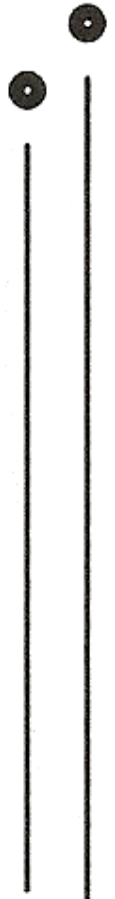
تأثير الإبداع على قوة المشتريين (الزبائن)

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضات¹

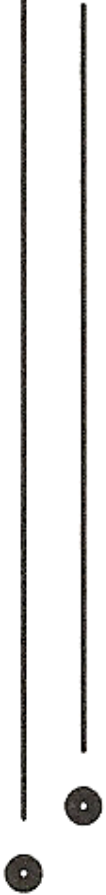
خلاصة الفصل:

تلعب الميزة التنافسية دورا مهما سواء كانت للبنوك أو مؤسسات مالية في إدارة أعمالها و نشاطها حيث تتعلق بمصير هذه البنوك من خلال أهميتها الكبرى في عملية وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة إن الوصول إلى رضا الزبون يدر على البنك عدة فوائد فهو يمكنه من قياس جودة منتجاته و يساهم في رفع قيمة مبيعات كما أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في الحفاظ على العملاء الأوفياء ، فهي تركز أساسا نحو العميل بالاقتراب منه أكثر فأكثر من أجل تحديد حاجياته و رغباته و العمل على تلبيةها.

¹ عبد رازق حميد الإبداع" كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة " مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة -مارس 2014



الفصل الثالث
الجانب التطبيقي



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مجمل ما هو نظري حول المؤسسات المصرفية و شرح مختلف الخدمات التي تطرحها و تقديم ما هو أساسي عن الإبداع و مدى تأثيره على الميزة التنافسية بصفة عامة ، سوف نقوم في هذا الفصل في مبحثه الأول بعرض صورة عن بنك التنمية المحلية BDL وكالة سعيدة من خلال التطرق إلى المكانة التي يحتلها البنك كمؤسسة مصرفية في دفع وتيرة التنمية الاقتصادية من خلا المهام التي تقوم بها من جهة ، و التغيرات التي تشهدها و التطورات التي طرأت على خدمة المؤسسة و التي أدت إلى تحسين أدائها خاصة المالي من جهة أخرى ، أما المبحث الثاني فسنترك للجانب التطبيقي دور الإدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: تعريف بنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية باختصار (BDL banque de développement local) هو مؤسسة مالية عامة ملك للدولة يخضع في أحكامه التشريعية إلى القانون التجاري باعتباره شركة ذات أسهم ، يعد آخر بنك تم إنشاؤه في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات ، تأسس بموجب المرسوم رقم 85/85 في 10 شعبان 1405 الموافق ل 30 أبريل 1985 الذي تضمن إنشاءه و قانونه الأساسي و هو منبثق عن القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري.

مقره الرئيسي بسطاوالي بولاية الجزائر العاصمة ، يحسب له شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن ، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك¹.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها ، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

فهو بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ ، ANGEM،CNAC) بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن، و بصفة عامة يقوم بالوظائف التالية²:

- خدمة المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الولايات.
 - تمويل العمليات الاستثمارية المنتجة التي تبادر بها الإدارات و الهيئات المحلية.
 - الدفع بالمخططات و البرامج التنموية المحلية .
 - منح القروض القصيرة و المتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير.
 - منح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.
 - منح و إصدار تسبيقات أو سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة .
- وكالة سعيدة يوم 10 ماي 1987 و التي تعتبر من أهم الفروع للبنك كونها الوكالة الوحيدة على مستوى إقليم الولاية ،حيث استقلت عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل القانون 89/04 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالب بن فليس ميلود بعنوان أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية سنة 2013 ص63
² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير للطالب حميدي عبد الرزاق بعنوان جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية سنة 2008 ص163

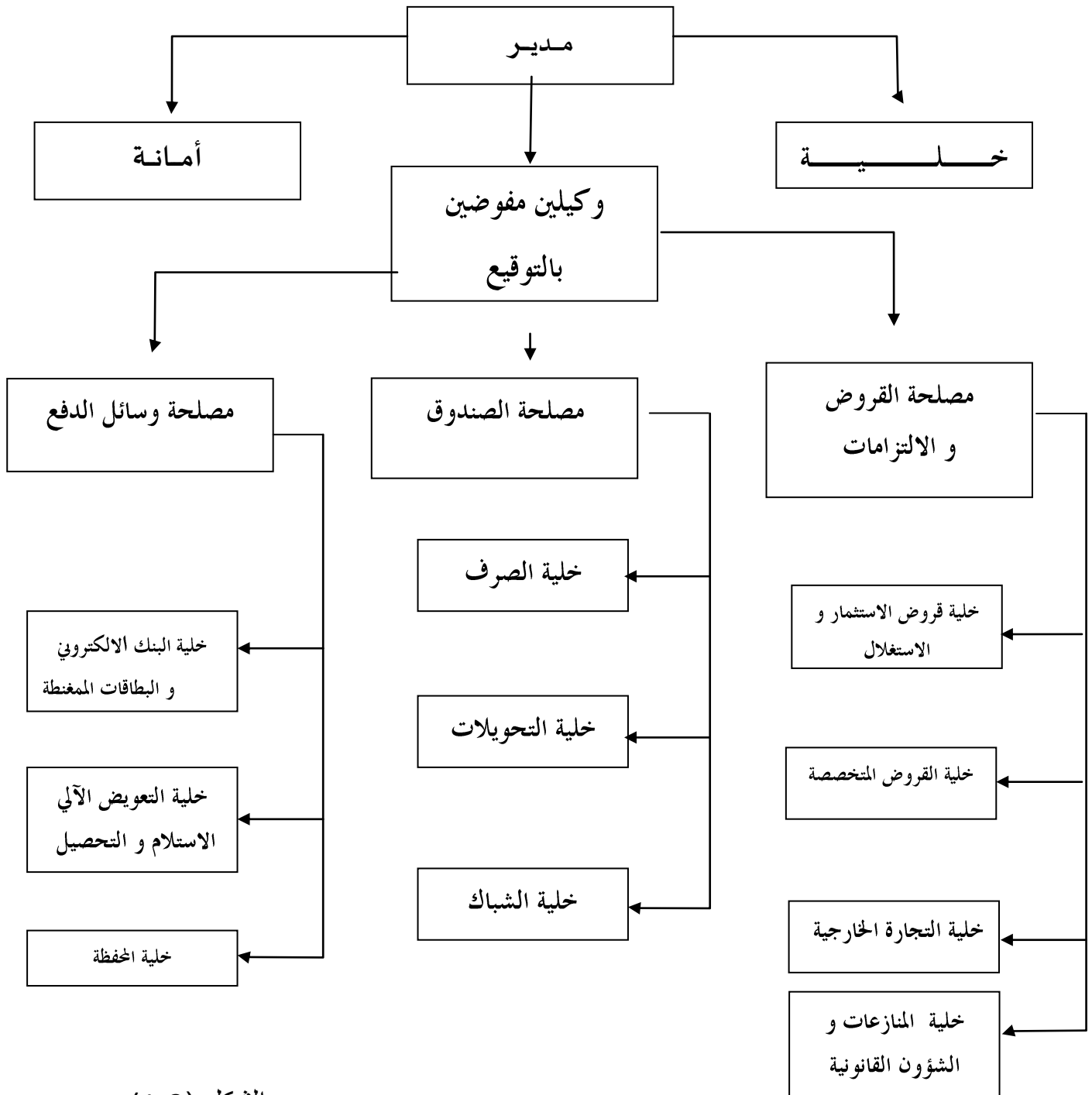
المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة هو هيئة قاعدية للاستغلال صنف حسب نشاطها إلى الصنف "أ" تحت الرمز 421 ، يتموقع بوسط المدينة بنهج أحمد مدغري رقم 14 و يتبع في تسييره للمديرية الجهوية للاستغلال DRE تلمسان وهو بنك ودائع يتولى كل العمليات المصرفية كالتوفير ، الإقراض و الضمانات ، التحويلات البنكية و مختلف العمليات الأخرى.

يقوم بتسيير الوكالة مدير معين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال DGE مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال DRE و مدير الموارد البشرية DRH .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

يظهر الهيكل التنظيمي للوكالة كما يلي:



الشكل (1-3)

- ✚ **المدير:** له دور التنسيق بين المصالح البنكية و كذلك أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي فيما يخص منح القروض و استقطاب زبائن جدد للبنك.
- ✚ **أمانة الوكالة:** تقوم بسجيل و تنظيم كل البريد الوارد و الصادر عن البنك و القيام بكامل أنواع السيكريترارية بصفة عامة.
- ✚ **خلية المراقبة:** تقوم مراقبة جميع العمليات البنكية اليومية و التدقيق في العمليات المحاسبية و إبلاغ المدير في حالة وجود خلل لإيجاد الحلول المناسبة.
- ✚ **الوكلاء المفوضون بالتوقيع:** يتقصدون دور النيابة، يكونون في الغالب رؤساء مصالح ومهمتهم الإشراف على تنسيق العمليات البنكية مع السهر على حسن سير العمل وفق للتعليمات التي يصدرها المدير و الإبلاغ بواسطة تقارير كتابية كانت أو شفوية.
- ✚ **مصلحة الصندوق¹:**

مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات لحساب الزبون ، تعتمد على أربع مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

*مبدأ الاستغلال.

*مبدأ العقود.

*مبدأ الخزينة.

*مبدأ الأمان.

وسنحاول شرح هذه المبادئ باختصار.

⦿ **مبدأ الاستغلال:**

يبني هذا المبدأ على أهمية الاستماع للزبائن و تقديم النصح و المشورة لهم و تزويدهم بالمعلومات و الخدمة السريعة ، و يعتبر هذا المبدأ بمثابة المرآة العاكسة للبنك حيث عن طريقه يمكن للبنك معرفة مكانته بن المنافسين وكذلك حصته السوقية.

⦿ **مبدأ العقود:**

إن تطبيق القواعد في هذا الميدان يجب أن يتم بحرص تام في كل العمليات التي يقوم بها البنك مع زبائنه بسبب الأخطار المحتملة جراء هذه العمليات مهما كانت صفتها القانونية خاصة فيما تعلق بكيفية تسديد القروض في حالة القروض المباشرة و الإجراءات الخاصة بالروض المنوحة في إطار التجارة الخارجية.

¹ Circulaire, N° 27/2001, (Alger : BDL ,2001) p05

⦿ **مبدأ الخزينة:**

⦿ أي ضرورة التطوير الدائم لطريقة تسيير الخزينة و ذلك لتجنب العجز الذي قد يحدث في الخزينة كما يجب الحرص على الاحتفاظ الدائم بنسبة من السيولة للقدرة على تسديد و تغطية طلبات الزبائن التجاريين و المدخرين.

⦿ **مبدأ الأمان:**

يهتم هذا المبدأ بالعمليات المأخوذة بالقيم المتمثلة في السيولة و الصكوك و ذلك بالتحقق من التوقعات و الأرصدة و كذلك الموجودات عن طريق المراقبة الدائمة.

-التسيير الإداري والقانوني لحسابات الزبائن.

-التسديد بالشيكات.

-الإيداع والسحب نقدا.

-تسيير الحسابات المالية والإدارية.

⦿ **مصلحة القروض و الالتزامات:**¹

تقوم بالجمع بين البحث و المسعى التجاري و الاستشارة القانونية و تقييم خطر الزبائن و كذلك الشروط المفروضة عن منح القرض مع مراعاة كيفية استعمال هذا القرض، و يمكن حصر مهام هذه المصلحة في:

- استقبال الوكالة للزبائن.
 - التأكد من موافقة القروض للشروط المطلوبة .
 - دراسة طلبات القروض و اقتراح مسابقات خصوصية لتنفيذها و اتخاذ القرار الأولي من طرف لجنة الوكالة.
 - إرسال ملفات القروض إلى مديرة مجمع الاستغلال DGE من أجل اتخاذ القرار النهائي حول من القروض.
 - تسيير ملفات القروض.
 - إرسال ملفات الخاصة بالقروض إلى بنك الجزائر من أجل المتابعة البعدية .
 - متابعة استعمال القروض الممنوحة وميدان توجيهها وكذلك تسديدها في الآجال المحددة.
 - متابعة كيفية استعادة المستحقات المتنازع عليها.
 - استلام الضمانات الحقيقية والشخصية.
 - منح القروض المرخص بها والحرص على تنفيذ شروط استعمالها.
 - متابعة مدى تطبيق الشروط البنكية.
 - تنفيذ العمليات القانونية.
- تقديم النصح للزبائن

¹ المرجع نفسه ص 13

➤ مصلحة وسائل الدفع : (1)

و هي المصلحة التي المكلفة بمعالجة السندات و الشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من أجل خصمها أو تحصيلها و وقت تقديمها للمدين من أجل تحصيلها. يقوم نشاط المصلحة على:

- التأكد من قياسات الأمان كالتحقق من التوقعات المختومة على الوثائق المقدمة للخصم ة الانتظام المادي للشيكات و السندات مأخوذة بعين الاعتبار أثناء التسليم .
- المراقبة المتكررة للقيم و الموجودات و لوثائق التي تعتبر إثباتا لتلك القيم فيا يتعلق بنشاطات المحفظة.
- الاستلام "remise" و الذي يشمل عمليات الشيكات السندات سواء للدفع أو الإيداع من طرف الزبائن.
- التحصيل "encaissement" و الذي يختص بالذمم المالية من الوكالات الأخرى.

المطلب الرابع: المهام و آفاق الخدمة المصرفية للمؤسسة.

تتمثل مهم مديرية الوكالة في:

- ✓ تنفيذ العمليات مع الزبائن و ضمان تسجيلها دوريا في إطار القواعد المحاسبية المعروفة.
 - ✓ تنشيط ، تنسيق و متابعة و مراقبة نشاطات الفرع.
 - ✓ التسيير الجيد والدقيق للقواعد التنظيمية.
 - ✓ إعداد و مناقشة و تنفيذ الميزانية.
 - ✓ الحرص على الاستعمال العقلاني و الجيد للموارد البشرية و المادية المتاحة.
- بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة شأنه شأن البنوك الأخرى و نظرا للتطورات السريعة التي شهدتها الخدمة المصرفية ارتبط نجاحها بدرجة اعتماد المؤسسة المصرفية على الانترنت. بحيث استفاد البنك من تخصيص أكثر من 6,3 مليون أورو لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر و إبرام اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 402325 أورو بين SATIM و الشركة الفرنسية igenico data IDS « Systems » لتكيب عدد كبير من الموزعات الأوتوماتيكية (500 موزع) و نهائي نقطة البيع الالكترونية لدى التجار (10000) على مستوى التراب الوطني. وفي مجال الخدمات المصرفية الالكترونية قد أنشأت المؤسسة الفرنسية EDI " Diagram e-banking " مع الجزائر شركة مختلطة تسمى

algeria e-banking services مهمتها مساعدة المؤسسات المصرفية الجزائرية في رقمنة خدماتها المصرفية و تكوين الإطار الوطني في هذا المجال¹

¹ المرجع نفسه ص 15

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها

يمكن القول أن أولى مراحل استخدام البحث الإحصائي التحليلي ، هي مرحلة جمع المعلومات (الإحصائيات) التي تمثل واقع الظاهرة موضوع البحث ، حتى تكون المقاييس التي يمكن أن نتوصل إليها نابعة من هذا الواقع و ليست مجرد تعبير عن الرأي ، و لا شك أن أول مشكلة تصادفنا عند جمع المعلومات هي تحديد المصدر الذي يمكن أن نلجأ إليه . كما يتعين علينا أن نقرر منهجية أسلوب الاستبيان الإحصائي .

1- مجتمع البحث:

هو جميع الافراد او الاشياء او الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث .وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة .حيث تم اختيار مجتمع البحث من مسؤولين العمل ومجلس الإدارة البنك التنمية المحلية BDLالذين يمتلكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان الخاصة بأثر الابداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

2-عينة البحث

حجم عينة الدراسة ههه 30 إستمارة قمنا بتوزيعها لتملىء من طرف موظفي البنك و إتمدنا طريقة التسليم و الإستلام المباشر لأفراد العينة .

المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات و الادوات المستخدمة في الدراسة من اجل الوصول الى المعلومات التي تخدم اهداف الدراسة استخدمنا المصادر و الادوات التالية:

1-مصادر الحصول على المعلومات:للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على المصادر التالية :

1-1:المصادر الثانوية:تم اعتمادها في الجانب النظري للدراسة ، و قد شملت كل من الكتب العربية و الاجنبية ، المقالات و كذلك الرسائل و المذكرات الجامعة المتعلقة بالموضوع.

2-1: المصادر الاولية: من أجل ذلك نفتر بأكثر من الحقيقة و من أهداف بحثنا تم اعتماد أداتين أساسيتين كمصادر اولية هما الاستبانة و المقابلة .

2-الأدوات المستخدمة في الدراسة : يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائي

2-2:الاستبيان:يعتبر الأداة الرئيسية المستعملة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة ، تم تصميمه بالاعتماد على آراء باحثين و بغية معالجة أسئلة الدراسة و اختبار فرضيتها تم اعداد استبيان موجه لعملاء بنك BDL.

المطلب الثالث: محاور الدراسة

بغض تحديد مدى تأثير الإبداع على الميزة التنافسية على البنك التنموية المحلية BDL بولاية سعيدة فقد الاعتماد على بناء استمارة شملت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالإبداع و الميزة التنافسية حيث تم توزيع هذه الأسئلة على (2) محورين رئيسيين وهي:

- ✓ المحور الأول: الإبداع و الذي يتضمن (17) سؤال
- ✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية و الذي يتضمن (18) سؤال. و هو بدورها تنقسم إلى (4) فروع و هي:
 - الفرع الأول: التكلفة و يتضمن (3) أسئلة
 - الفرع الثاني: الجودة و يتضمن (6) أسئلة
 - الفرع الثالث: المرونة و يتضمن (5) أسئلة
 - الفرع الرابع: الاستجابات لحاجات العاملين و يتضمن (4) أسئلة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي و نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الوصفي لدراسة الميدانية

• مواصفات العينة

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، سنوات الخبرة

• الجنس

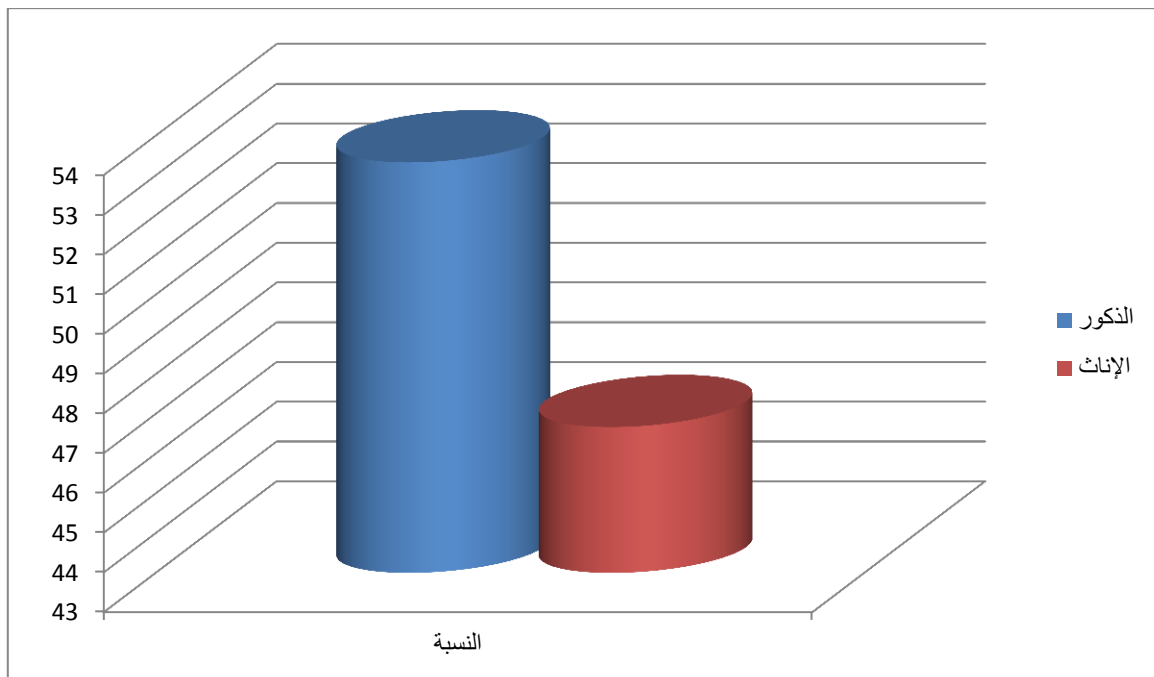
الافراد العينة حسب الجدول رقم (1): توزيع الجنس

| الجنس | العدد | النسبة |
|-------|-------|---------|
| ذكور | 16 | 53.33 % |
| اناث | 14 | 46.67 % |
| مجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

التفسير: من خلال الجدول رقم (04) نجد الفئة الغالبة من الذكور بالنسبة %56.67 اما النسبة الباقية تمثل الاناث بنسبة %43.33 و هذا ما يبين سياسة المؤسسة و اعتمادها على العنصر الذكوري نظرا لتحمل هذه الفئة لضغط العمل خصوصا في أيام دفع الرواتب

الشكل(3-1) : توزيع الجنس حسب العينة الأفراد



المصدر: من إعداد طالبتي spss v20

• العمر

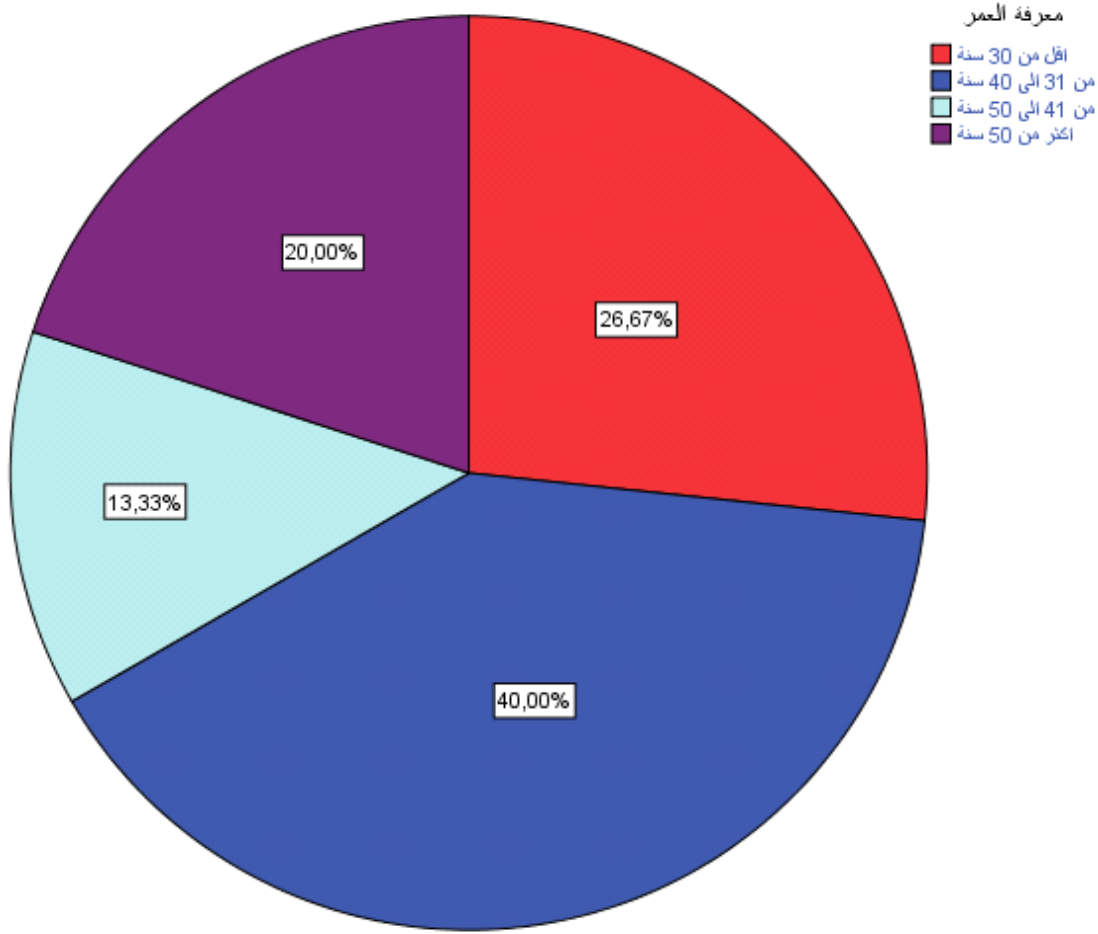
الأفراد العينة حسب: توزيع العمر (20) (الجدول رقم

| العمر | العدد | النسبة |
|------------------|-------|---------|
| أقل من 30 سنة | 08 | 26.67 % |
| من 31 الى 40 سنة | 12 | 40 % |
| من 41 الى 50 سنة | 04 | 13.33 % |
| من 50 سنة فأكثر | 06 | 20 % |
| مجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss v20

التفسير: من الجدول 5 نجد أن الفئة الغالبة هي فئة ما بين 31 سنة و 40 سنة بنسبة 40 ثم تليها فئة 30 سنة و ما أقل بنسبة 26.67 ثم يأتي بعد هاتين الفئتين فئتي من 41 سنة الى 50 ثم فئة من 51 و ما فوق بنسبتي 13.33 و 20 على التوالي و هذا ما يبين بأن البنك يعتمد في سياسته على فئة الشباب

الافراد العينة حسب الشكل (2-3) :توزيع العمر



المصدر: من إعداد طالبتيين spss v20

• المستوى التعليمي

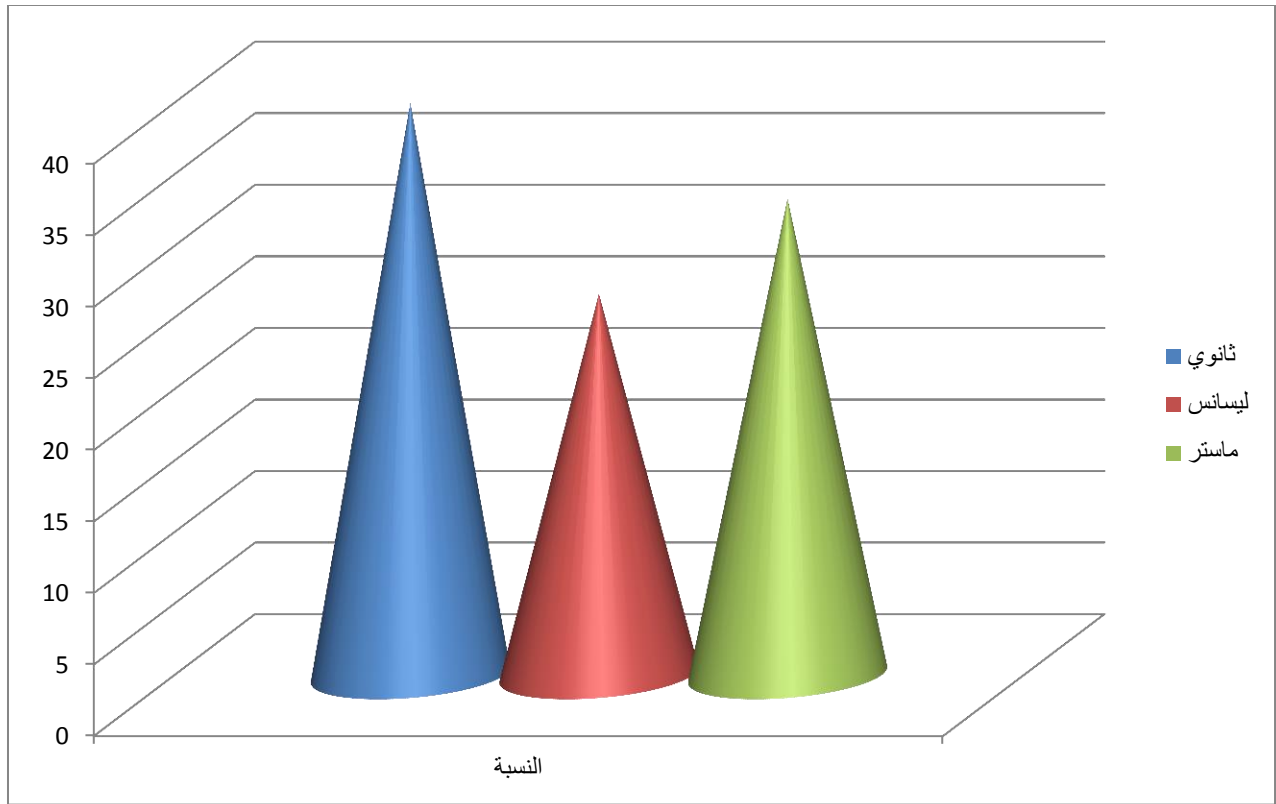
الافراد العينة المستوى التعليمي حسب توزيع (0:3) (الجدول رقم

| النسبة | العدد | المستوى التعليمي |
|---------|-------|------------------|
| % 40 | 12 | ثانوي |
| %26.67 | 08 | ليسانس |
| % 33.33 | 10 | ماستر |
| % 100 | 30 | مجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss v 20

التفسير: من خلال الجدول 6 نجد أن البنك يعتمد في سياسة توظيفه و إستقطابه للمورد البشري على جلب ذوي المستوى الجامعي بنسبة 60 سواء ان كانوا متحصلين على شهادة ليسانس أو شهادة ماستر و هذا ما يبين بأنهم الفئة الغالبة هي الفئة ي و هذا نظرا لآفاقها الواسعة و قدرتها على صنع الفارق , أما النسبة المتبقية فهي لأصحاب المستوى الثانوي.

الافراد العينة المستوى التعليمي حسب الشكل (3-3): توزيع



المصدر: من إعداد طالبين v20 spss

• الوظيفة

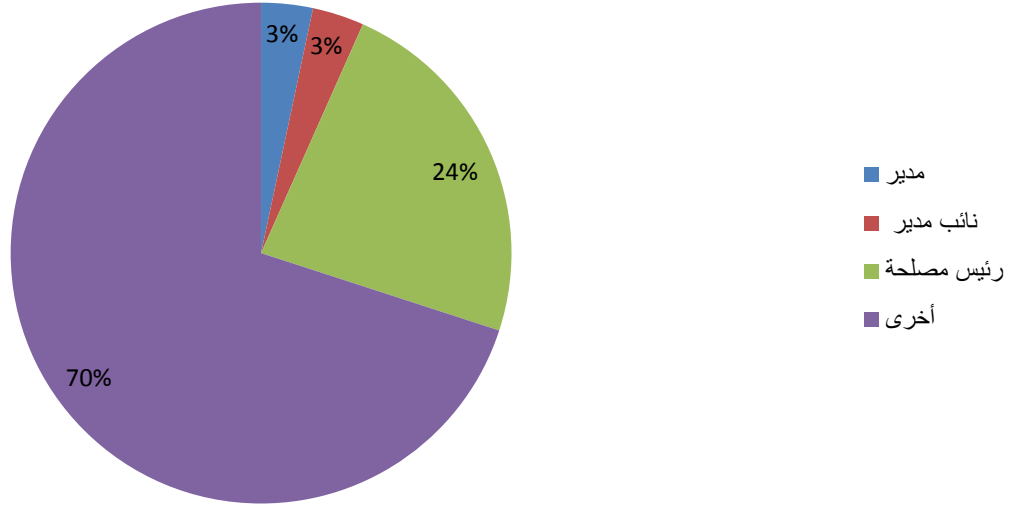
الافراد العينة حسب توزيع الوظيفة حسب :الجدول رقم(4)

| الخبرة المهنية | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| مدير | 01 | % 3.33 |
| نائب مدير | 01 | %3.33 |
| رئيس مصلحة | 07 | %23.33 |
| اخرى | 21 | %70 |
| مجموع | 30 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

التفسير: من خلال الجدول رقم (07) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي الموظفون بنسبة 70% و يليها فئة رؤساء المصالح و هذا ما هو منطقي الموظفون هم من يتعاملون مع العملاء مباشرة و هم من يقومون بأغلب العمليات و هذا يكون بإشراف رؤساء المصالح إلا أن المدير و نائبه يقع على عاتقهم المراقبة و الإشراف العام.

المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد طالبتي spss v20

*الخبرة المهنية

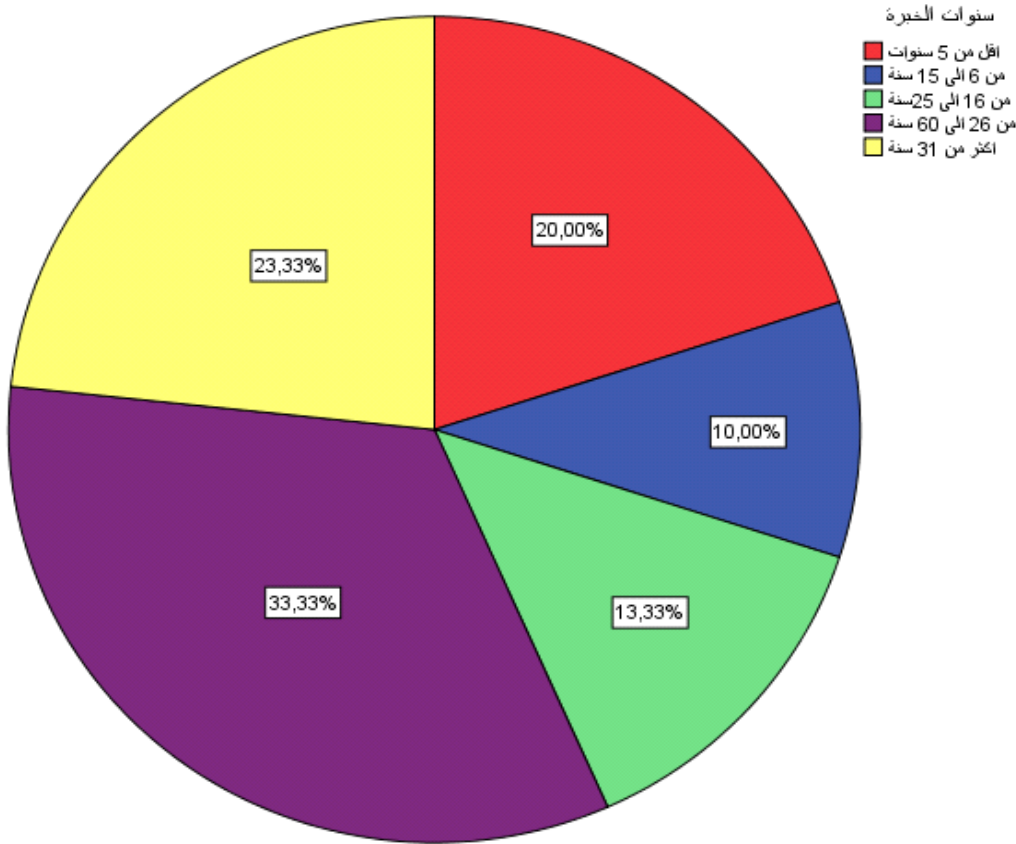
الأفراد حسب العينة المهنية الخبرة الجدول رقم (5): توزيع

| الخبرة المهنية | العدد | النسبة |
|--------------------|-------|--------|
| أقل من 05 سنوات | 06 | 20% |
| من 06 الى 15 سنوات | 03 | 10% |
| من 16 الى 25 سنة | 04 | 13.33% |
| من 26 الى 30 سنة | 10 | 33.33% |
| أكثر من 31 سنة | 07 | 23.33% |
| مجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

التفسير: من الجدول رقم 8 نجد أن الفئة الغالبة هي فئة ذات 26 سنة خبرة مهنية و ما فوق بنسبة 56.66% ثم تليها فئة التي تضم من 6 سنوات خبرة حتى 25 سنة خبرة بنسبة 23.33% تم تأتي فئة 5 سنوات وأقل بمعدل 20 , وهذا ما يوضح أن بنك التنمية المحلية يعتمد في عمله على أناس ذوي خبرة و متمرسين في عملهم.

الشكل (3-5): توزيع الخبرة المهنية حسب العينة الأفراد



المصدر: من إعداد طالبتيين spss v20

المطلب الثاني: تحليل نتائج لدراسة الميدانية

الجدول رقم (6) : الإبداع

| الرقم | الفقرات الخاصة بالإبداع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | يحرص البنك على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع | 4.90 | 0.54 | مرتفعة جدا |
| 02 | يعتبر الإبداع من أول اهتماماته | 3.96 | 0.65 | مرتفعة |
| 03 | يكافئ البنك العاملين على أفكار الإبداعية الجديدة | 4.72 | 0.58 | مرتفعة جدا |
| 04 | يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص | 4.47 | 0.66 | مرتفعة جدا |

| | | | الإبداع و المبادرات |
|------------|-------------|-------------|--|
| مرتفعة جدا | 0.49 | 4.33 | يضع البنك ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع |
| مرتفعة | 0.78 | 3.88 | يعمل البنك على التوثيق المستمر لتجارب و خبرات الأفراد باستمرار |
| مرتفعة | 0.78 | 3.76 | يقوم البنك بتطبيق الأفكار الجديدة |
| مرتفعة | 0.78 | 3.76 | أدخل البنك أساليب و طرق جديدة للخدمات المقدمة للزبائن |
| مرتفعة | 0.51 | 3.92 | أجرى البنك تغيرات في التصميم وتقديم خدمات تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة |
| مرتفعة جدا | 0.51 | 4.71 | يهتم البنك بتوظيف الأفراد المبدعين |
| مرتفعة جدا | 0.48 | 4.54 | أدخل البنك تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماته مقارنة بالمنافسين |
| مرتفعة جدا | 0.63 | 4.50 | يخصص البنك برامج لتحسين وتطوير خدماته لزيادة ولاء زبائنها |
| مرتفعة جدا | 0.68 | 4.58 | يقوم البنك بمتابعة شكاوي و آراء الزبائن كقاعدة يرتكز عليها في تكوين خدماته |
| مرتفعة جدا | 0.74 | 4.61 | قدم البنك خدمات إضافية متميزة و مبتكرة مقارنة مع المنافسين |
| مرتفعة جدا | 0.70 | 4.50 | يقوم البنك باستحداث في إستراتيجياته و تصميم خدماته و تقم رقابة عليها |
| مرتفعة جدا | 0.65 | 4.66 | إتخذ البنك سياسات و إجراءات لتطوير خدماته و مركزها التسويقي |
| مرتفعة | 1.18 | 3.34 | الدرجة الكلية |

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على spss

التحليل :

من خلال الجدول الذي يدرس المحور الخاص بالإبداع التالي وجدنا أن المتوسط الحسابي مقدر بـ **3.34** أما الانحراف المعياري فوجدناه **1.18** و هذا ما يدل على أن معظم الإجابات كانت متجهة نحو خيار موافق و موافق بشدة و هذا ما أظهر أن بنك الدراسة يكرس مجهودا كبيرا لتطبيق الإبداع و هذا ما أثبت أول فرضية قدمناها كإجابة عن السؤال الفرعي الأول و هذا من خلال حرص البنك على التكيف مع التطور التكنولوجي الذي يحيط به و هذا ما دفعه الى إجراء تغييرات في التصميم و نوعية و جودة الخدمات المقدمة و هذا ما برهن صحة الفرضية الأولى و التي تقول أن البنك يعتمد البنك على إدراج تقنيات جديدة متطورة و الإعتماد على التغذية الرجعية لتصحيح مسار معاملاتها و إضافة خدمات جديدة تميزها عن غيرها .

الجدول رقم (7): الميزة التنافسية

| الرقم | التكلفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | يعمل البنك على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسة | 4.47 | 0.62 | مرتفعة جدا |
| 02 | يسعى البنك بالاحتفاظ بالعناصر الكفاء لتخفيض من حجم التكاليف | 3.80 | 0.55 | مرتفعة |
| 03 | يقدم البنك خدماته الإلكترونية بأسعار معقولة مقارنة بمنافسيه | 3.87 | 0.49 | مرتفعة |
| 04 | يلجأ البنك إلى إنتاج خدماته بأقل تكلفة للسيطرة على حصته السوقية | 3.54 | 0.46 | مرتفعة |
| الجودة | | | | |
| 05 | لدى البنك سياسة واضحة و موثقة للجودة | 3.64 | 0.51 | مرتفعة |
| 06 | يهتم البنك بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطته | 3.81 | 0.77 | مرتفعة |
| 07 | يستحوذ البنك على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر للجودة خدماته | 4.82 | 0.67 | مرتفعة جدا |
| 08 | تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك لتحسين جودة الخدمات | 4.73 | 0.61 | مرتفعة جدا |
| 09 | تعد الجودة عاملا رئيسي في البنك لمواجهة المنافسين السوق | 4.82 | 0.67 | مرتفعة جدا |
| 10 | تسعى مؤسستكم إلى تقديم خدماته ذات ثقة عالية بالنسبة للمستهلك | 4.73 | 0.61 | مرتفعة جدا |

| المرونة | | | |
|------------|------|------|--|
| مرتفعة جدا | 0.44 | 4.75 | 11 للبنك القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن |
| مرتفعة جدا | 0.45 | 4.69 | 12 يعمل البنك على تحقيق تغطية جيدة لطلبات عملائها و تلبية رغباتهم |
| مرتفعة جدا | 0.68 | 4.75 | 13 يتميز البنك بالسرعة في تقديم خدماته الإلكترونية |
| مرتفعة جدا | 0.72 | 4.63 | 14 يمتلك البنك المرونة العالية في التحكم في حاجات إنتاج خدماته بما يتناسب مع تقلبات سوق |
| مرتفعة | 0.46 | 3.55 | 15 يمتلك البنك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل |
| مرتفعة | 0.46 | 3.55 | 16 يقدم البنك خدماته في الوقت المناسب |
| مرتفعة | 0.66 | 3.90 | 17 يتقبل البنك الانتقادات الموجه له من طرف العملاء |
| مرتفعة جدا | 0.82 | 4.87 | 18 يعمل البنك باستمرار على تحقيق رضا عملائه |
| مرتفعة جدا | 0.86 | 4.67 | 20 حسب رأيك الإبداع هو العامل الوحيد الذي يؤثر على الميزة التنافسية |
| مرتفعة | 0.95 | 3.47 | الدرجة الكلية |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على spss

التحليل : من خلال هذا الجدول الخاص بدراسة الميزة التنافسية و جدنا أن المتوسط الحسابي لهذا المحور هو **3.47** و الإنحراف المعياري قدر بـ **0.95** و هذا ما أثبت أن أغلب الإجابات جاءت مؤيدة لأن البنك يعمل جاهدا للحصول على ميزة تنافسية و هذا ما أثبت صحة الفرضية الثانية التي قدمناها في مقدمة بحثنا و هذا من إمكانية البنك للتحكم في تكاليف الخدمات التي يقدمها و كذلك لإكساب البنك لخدماته جودة نتيجة لإعتماده على الإبداع , و كذلك من بحثنا عرفنا أن البنك يمتلك مرونة عالية تجعله قادرة على مواكبة تغيرات السوق, و كذلك تبين لنا أن المؤسسة تستجيب لرغبات العملاء .

المطلب الثالث : دراسة العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية

بعد تحليل النتائج الإستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها باستخدام ارتباط الإنحدار البسيط تبعا للإشكالية المنطلق منها :

الإشكالية الرئيسية : ما مدى تأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يجب العمل بمعامل الارتباط بيرسون و الجدول A يبين ذلك

الجدول A

| العبارات | معامل الارتباط بيرسون | تفسير دلالة |
|------------------|-----------------------|---|
| الإبداع | 0.949** | وجود علاقة ارتباط بين الإبداع والميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 0.01 |
| الميزة التنافسية | | |

**دال احصائيا عند معنوية 0.01

من خلال الجدول السابق توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط بين الإبداع والميزة التنافسية حيث ان معامل الارتباط 0.949** وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية تبين انه كلما ازداد اعتماد على الإبداع تزداد الميزة التنافسية للمؤسسة وكلما انخفض ابداع تتخفف الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية

الجدول رقم معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

الجدول B

| المتغير المستقل | درجة تحقيق الميزة التنافسية | اختبار مساهمة النموذج F-test | معامل التحديد R2 | اختبار التأثير T-test | النموذج |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|------------------|-----------------------|---|
| الإبداع (M_01)) | 0.949** | 255.424** | 0.901 | 1.5982 | درجة تحقيق الميزة التنافسية =+9,21 M_01 (0.764) |

**دال احصائيا عند معنوية 0.01

بعد ان قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغيير الحاصل في درجة مساهمة كمتغير تابع وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذا المتغير المستقل على مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام T-test

بالنظر في الجدول رقم (B) يتضح وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط بين أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية حيث ان معامل الارتباط

0.949**

وهو دال احصائيا

ثم النظر الى جدول رقم (B) بحيث كانت قيمة اختبار (F= 255.424**) دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على درجة مساهمة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة R2 = 0.901 الى ان الإبداع يفسر التغيير في تحقيق الميزة

التنافسية بنسبة 90.1 تقريبا وتبقى نسبة 9.90 تفسرها عوامل الأخرى بالإضافة الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها

وتشير قيمة اختبار T الى ان تأثير الابداع في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية لا يمكن ان يصل الى الصفر بمعنى ان الابداع له تأثير على تحقيق الميزة التنافسية

اما النموذج العلاقة درجة تحقيق الميزة التنافسية + 9.21 = الابداع (0.764)

وبتفسير نتائج النموذج السابق يتضح انه بقياس الأثر الابداع وتطبيق النموذج يمكن تنبؤ بدرجة تحقيق الميزة التنافسية كما ان كل تغير قدره 0.921 وحدة في الابداع يزيد درجة تحقيق الميزة التنافسية وحدة واحدة وقد يبين ذلك مدى أثر الابداع الذي يمنحه للبنوك لتحقيق الميزة تنافسية

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الدراسة الميدانية , فقد اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات , حيث قمنا بتوزيعها على عمال البنك التنمية المحلية بالولاية سعيدة و استرجاعها وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها و تفسيرها و اختبار الفرضيات توصلنا إلى صحة الفرضيات المنطلق منها استنتجنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع بمختلف أبعاده في تحقيق تنافسية سواء بتكلفة أو جودة أو المرونة , الاستجابة لحاجات العميل , لذا يتوجب على هذا البنك أن يولي اهتماما بالغا للإبداع حتى تضمن نموها و استمراريتها في السوق

خاتمة عامة

الخاتمة

تعيش البنوك في يومنا هذا في بيئة شديدة التطور و الديناميكية مما فرض عليها ضرورة التأقلم والمواكبة معه إذا كانت تريد الحفاظ على حصتها السوقية و إستمراريتها , و لم تعد الحلول القديمة تجدي نفعا لمشاكل الوقت الحالي, و حتى يحقق البنك غايته يجب أن يوفر ويحصل على الأدوات اللازمة لذلك , إلا أنه عادة ما يكون هذا صعب ما لم تدعم بالقدرة على الإبداع و هو ما يمثل الركيزة الأساسية لأي منظمة مالية ترغب في البقاء و التميز ويتمشى تطبيق البنك للإبداع مع التغيرات الحاصلة في عالم يفرض عليه تحديات كبيرة و في الوقت نفسه يمنحه فرص لا حدود له.

تبين من خلال دراستنا أن الغاية الأساسية من تبني البنك للإبداع هو تحقيق الميزة التنافسية لهذا يجدر بالبنك اختيار و تطبيق العملية الإبداعية بجميع مقوماتها , فمهمتها هي إكساب البنك و منحه ميزة تنافسية , فلا يستطيع البنك تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة المفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية و كذلك التركيز على التكلفة و الجودة و المرونة و ردة فعل العملاء , وهذا ما يمكن البنك من ضمان استمراريته و حصوله على حصة سوقية .

توصلنا من دراستنا إلى أن الإبداع عملية لا يمكن للبنك الاستغناء عنها , لأنها تعتبر المصدر الأهم التي يحتاجها لمواكبة العصرية , و يحقق من خلالها ميزة تنافسية تمنحه التفوق و الأفضلية على نظيراتها من البنوك و ترضي بها حاجيات عملائها و تشبعها.

النتائج : نستنتج من هذه الدراسة ما يلي:

- _ للإبداع أهمية بالغة في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية .
- _ يعتبر الإبداع أسلوب حديث ظهر نتيجة التطور التكنولوجي و التغيرات المستمرة بهدف تدعيم الميزة التنافسية.
- _ الإبداع يمكن تحقيق من خلال توفير مجموعة من المتطلبات , و يمكن لأي بنك توفير هذه المتطلبات إن أرادت.
- _ أصبح من الضرورة على البنك التي تسعى للبقاء بتحقيق ميزة تنافسية في ظل التنافس الحاد , أن تبحث عن رؤية جديدة تؤهلها لمواجهة المنافسة.
- _ يحقق البنك أهدافه عن طريق التعرف الجيد على البيئة التي ينشط فيها و التحليل الجيد لها و اختيار الإستراتيجيات المناسبة في تلك البيئة.
- _ يهدف البنك من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جيدة , تحقق رضا العميل , تزيد من ربحية البنك , ترتقي بأداءه و تعزز مركزه التنافسي و تضمن استمراره.


التوصيات: بناء على ما ذكرناه في النتائج تمكننا من ذكر قليل من التوصيات و هي كالتالي:

_ يجب على البنوك أن تتبنى الإبداع إن كانت لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية.

_ ضرورة اهتمام البنك بكل دعائم الإبداع و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

خاتمة عامة

- _ النظرالى جميع المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- _ الاهتمام و دراسة أوضاع المنافسة لتحسين و ترقية مستوى الخدمة المقدمة.
- _ يلزم على المؤسسة أن تبني ثقافة الإبداع لكي تكون بمثابة الدافع لها نحو امتلاك القدرة على التنافس.
- _ و أخيرا يبقى هذا مجرد عمل علمي محدود و لا شك أن هناك إغفال في بعض النقاط نظرا لآتساع موضوع البحث و شموليته و يستلزم عدة دراسات و أبحاث للإلمام بجميع جوانبه.



قائمة المصادر
والمراجع

- ✚ - أحمد الصقال ثامر البكري " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية" دار المجد للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن 2005
- ✚ أحمد ماهر "الإبداع و الابتكار في العمل و الإدارة "الطبعة الأولى، دار الجامعية ، الإسكندرية 2019
- ✚ جمال خير الله، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى 2008
- ✚ جمال الدين عويسات، اتخاذ القرارات في الإدارة ، دار هومة ، جزائر ، 1995
- ✚ - ريتشارد فرانش "إبداع في الإدارة الأعمال" دار بيرسون إديوكاشن- برنتيس هول – لبنان بتعاون مع الولايات المتحدة الأمريكية ، طبعة 2014
- ✚ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني "مبادئ الإبداع " ، الطبعة الثانية ، دار ابن حزم ، بيروت –لبنان، م 1423/2002
- ✚ - عز الدين علي سويسي –أنعمة عباس "الميزة التنافسية" دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان الأردن
- ✚ عزيزة بن سمينة "الائتمان في البنوك التجارية" دار الأيام للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2017
- ✚ عاكف لطفي خصاونة ، إدارة إبداع و ابتكار ، طبعة الأولى ، دار حمد للنشر و التوزيع الأردن ، 2011
- ✚ كاظم نزار الركابي " الإدارة و الإستراتيجية" دار وائل للنشر طبعة أولى، الأردن، بدون سنة نشر.
- ✚ محمد سعيد المصري ،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002،
- ✚ محمد العظيم أبو النجا " التشويق المتقدم " الدار الجامعية الإسكندرية 2012 طبعة ثانية
- ✚ محمد زويد العتبي، الإبداع و التميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة

قائمة المصادر والمراجع

معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر

مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996

نصر حمود مزنان فهد "أثر السياسات الاقتصادية دار صفاء للنشر و التوزيع عمان طبعة الأولى 2009-1430

ثانياً: الرسائل و الأطروحات الجامعية

بوازيد وسيلة،مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية،مذكرة ماجيستر، إدارة إستراتيجية،سطينف،1, 2012/2011

توفيق عطية، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، رسالة الماجيستر، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة،2009

- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداريوعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجيستر،قسم العلوم ال؟إدارية ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،السعودية،2003

حليمي مليكة –بدار أمال ،أثر التسويق البنكي على رفع الميزة التنافسية للبنوك،مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة سعيدة ،2015/2014

زروق فاطمة ،فرحي سارة،إدارة الإبداع و دورها في تحقيق الميزة التنافسية،شهادة ماستر . إدارة المشاريع،2015/2014،سعيدة

علام مختارية. بلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجاري، شهادة ماستر ، بنوك و أعمال،سعيدة ، 2017 /2016

- علام مختارية. بلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجاري، شهادة ماستر ، بنوك و أعمال،سعيدة ، 2017 /2016

لشهب الصادق،دور الابتكار في تنمية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،شهادة الماجستير،تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي ، تلمسان ، سنة 2015/2014

قائمة المصادر والمراجع

- ✚ -لعميش أشماء " دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية " شهادة
ماستر تخصص بنوك و أسواق مالية مستغانم 2015/2016
- ✚ مسعود طحطوح,أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة,مذكرة ماجيستر
تخصص تسويق ,باتنة,2009/2008
- ✚ موفق ميمون "دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية" مذكرة التخرج لنيل شهادة
الماجستير في علوم التسير تخصص تسويق جامعة تلمسان 2011/2010
- ✚ مكي كريمة , قداري نور الدين " دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
للبنك"شهادة الماستر إدارة بنكية سعيدة 2019/2018
- ✚ يطو ربيع ,دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
شهادة ماستر,تخصص إدارة إستراتيجية,المسيلة,2018/2017

المجلات:

- عبد رازق حميد الإبداع" كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة " مجلة العلوم الإنسانية جامعة
خيضر بسكرة -مارس



الملاحق

الملاحق

جامعة د.مولاي الطاهر " سعيدة "

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الاستبيان

لكم أصدق التحية و السلام

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة البنوك بعنوان "
أثر الابداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله إل التعرف على آراءكم .

لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم و التفضل علينا بالاجابة على الاسئلة الواردة في الاستبيان لنتمكن
من إجراء التحليل العلمي المطلوب مع التأكد بأنه سيتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة و لكم خالص
تقديراتنا و احتراماتنا.

شكرا على مساعدتكم

الملاحق

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس : أنثى ذكر

2- العمر :

(35-25) (45-36) (55-46) (65-56)

3- المؤهل: ثانوي ليسانس ماجستير ماستر ماجستير

4- الوظيفة: مدير نائب المدير رئيس مصلحة أخرى

5- سنوات الخبرة:

(5-1) (10-6) (15-11) (25-16) (35-25)

ثانياً : الإبداع

| الرقم | الفقرات الخاصة بالإبداع | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|---|-------|------------|-------|----------|---------------|
| 01 | يحرص البنك على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع | | | | | |
| 02 | يعتبر الإبداع من أول اهتماماته | | | | | |
| 03 | يكافئ البنك العاملين على الأفكار الإبداعية الجديدة | | | | | |
| 04 | يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع و المبادرات | | | | | |
| 05 | يضع البنك ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع | | | | | |
| 06 | يعمل البنك على التوثيق المستمر لتجاربه و خبرات الأفراد باستمرار | | | | | |
| 07 | يقوم البنك بتطبيق الأفكار الجديدة | | | | | |
| 08 | أدخل البنك أساليب و طرق جديدة للخدمات المقدمة للزبائن | | | | | |
| 09 | أجرى البنك تغيرات في التصميم وتقديم خدمات تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة | | | | | |
| 10 | يهتم البنك بتوظيف الأفراد المبدعين | | | | | |
| 11 | أدخل البنك تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماته مقارنة بالمنافسين | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يخصص البنك برامج لتحسين وتطوير خدماته لزيادة ولاء زبائنها | 12 |
| | | | | | يقوم البنك بمتابعة شكاوي و آراء الزبائن كقاعدة يرتكز عليها في تكوين خدماته | 13 |
| | | | | | قدم البنك خدمات إضافية متميزة و مبتكرة مقارنة مع المنافسين | 14 |
| | | | | | يقوم البنك باستحداث في إستراتيجياته و تصميم خدماته و يقيم الرقابة عليها | 15 |
| | | | | | إتخذ البنك سياسات و إجراءات لتطوير خدماته و مركزها التسويقي | 16 |

ثالثا: الميزة التنافسية

| الرقم | التكلفة | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------|---|-------|------------|-------|----------|---------------|
| 01 | يسعى البنك بالإحتفاظ بالعناصر الكفوء لتخفيض من حجم التكاليف | | | | | |
| 02 | يقدم البنك خدماته الإلكترونية بأسعار معقولة مقارنة بمنافسيه | | | | | |
| 03 | يلجأ البنك إلى إنتاج خدماته بأقل تكلفة للسيطرة على حصته السوقية | | | | | |
| الجودة | | | | | | |
| 05 | لدى البنك سياسة واضحة و موثقة للجودة | | | | | |
| 06 | يهتم البنك بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطته | | | | | |
| 07 | يستحوذ البنك على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر للجودة خدماته | | | | | |
| 08 | تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك لتحسين جودة الخدمات | | | | | |
| 09 | تعد الجودة عامل رئيسي في البنك لمواجهة المنافسين السوق | | | | | |
| 10 | تسعى مؤسستكم إلى تقديم خدماته ذات ثقة عالية بالنسبة للمستهلك | | | | | |

الملاحق

| المرونة | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 11 للبنك القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن |
| | | | | | 12 يعمل البنك على تحقيق تغطية جيدة لطلبات عملائه و تلبية رغباتهم |
| | | | | | 13 يتميز البنك بالسرعة في تقديم خدماته الإلكترونية |
| | | | | | 14 يمتلك البنك المرونة العالية في التحكم في حاجات إنتاج خدماته بما يتناسب مع تقلبات سوق |
| | | | | | 15 يمتلك البنك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل |
| الإستجابة لرغبات العميل | | | | | |
| | | | | | 16 يقدم البنك خدماته في الوقت المناسب |
| | | | | | 17 يتقبل البنك الانتقادات الموجه له من طرف العملاء |
| | | | | | 18 يعمل البنك باستمرار على تحقيق رضا عملائه |
| | | | | | 19 حسب رأيك الإبداع هو عامل الوحيد الذي يؤثر على الميزة التنافسية |

Corrélations

| Statistiques descriptives | | | |
|--------------------------------|---------|------------|----|
| | Moyenne | Ecart type | N |
| المحور الاول الابداع | 3,3412 | 1,18127 | 30 |
| المحور الثاني الميزة التنافسية | 3,4741 | ,95065 | 30 |

الملاحق

| Corrélations | | | |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | | الأول المحور الإبداع | الميزة الثاني المحور التنافسية |
| الإبداع الأول المحور | Corrélacion de Pearson | 1 | ,949** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| التنافسية الميزة الثاني المحور | Corrélacion de Pearson | ,949** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 30 | 30 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Régression

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--|---------------------------|----------------|----------|----------|------------------------|
| Modèle | R | R- deux x | R- deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R- deux | Variation de F | ddl 1 | ddl 2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,949 ^a | ,901 | ,898 | ,30409 | ,901 | 255,424 | 1 | 28 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإبداع الأول المحور

| BDL | | | | | | |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 23,619 | 1 | 23,619 | 255,424 | ,000 ^b |
| | Résidu | 2,589 | 28 | ,092 | | |
| | Total | 26,208 | 29 | | | |

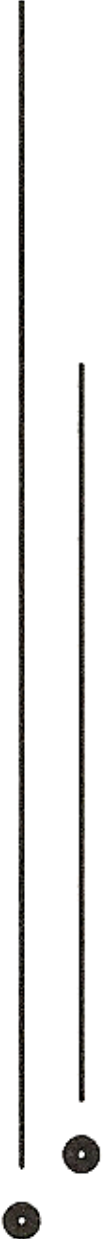
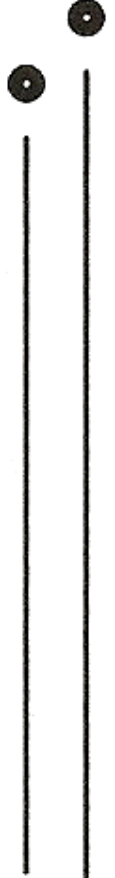
a. Variable dépendante : التنافسية الميزة الثاني المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الإبداع الأول المحور

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,921 | ,169 | | 5,450 | ,000 |
| | الاول المحور الابداع | ,764 | ,048 | ,949 | 15,982 | ,000 |

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة الثاني المحور :

الفهرس



الفهرس

| الفهرس | |
|----------------------|--|
| | بسملة |
| | شكر ة تقدير |
| | الإهداء |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ - ت | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الإبداع | |
| 05 | تمهيد |
| 06 | المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع |
| 06 | المطلب الأول :التطور التاريخي لمفهوم الإبداع |
| 09 | المطلب الثاني: مفهوم الإبداع |
| 11 | المطلب الثالث: خصائص الإبداع |
| 12 | المبحث الثاني : مراحل الابداع و مستوياته |
| 12 | المطلب الاول : مراحل العملية الابداعية |
| 14 | المطلب الثاني :مستويات الابداع |
| 15 | المطلب الثالث: اهمية الابداع |
| 16 | المبحث الثالث: المقومات الابداعية و أساليب تنميتها |
| 16 | المطلب الاول :مقومات العملية الابداعية |
| 20 | المطلب الثاني: اساليب تنمية العملية الابداعية |
| 25 | المطلب الثالث: أنواع الإبداع |

| | |
|--|--|
| 26 | <u>المطلب الرابع: معيقات الإبداع</u> |
| 27 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: تنافسية البنوك التجارية | |
| 29 | تمهيد |
| 30 | المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية |
| 30 | المطلب الأول: التنافسية مفهومها، أسبابها و أنواعها |
| 33 | المطلب الثاني: دراسة تحليل البيئة التنافسية |
| 35 | المطلب الثالث: أبعاد التنافس |
| 38 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية |
| 38 | المطلب الأول: الميزة التنافسية وأسس بنائها |
| 42 | المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية |
| 45 | المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية |
| 48 | المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطوير الميزة التنافسية |
| 49 | المبحث الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية |
| 49 | المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية ووظائفها |
| 52 | المطلب الثاني: ماهية التنافسية البنكية ومصادرها |
| 57 | المطلب الثالث: دور الإبداع في تنمية تنافسية للبنك |
| 59 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الجانب التطبيقي | |

الفهرس

| | |
|------|---|
| 61 | تمهيد |
| 62 | المبحث الأول : تعريف بنك التنمية المحلية BDL |
| 62 | المطلب الأول: لمحة عن بنك التنمية المحلية – وكالة سعيدة |
| 63 | المطلب الثاني: تعريف المؤسسة |
| 63 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي. |
| 66 | المطلب الرابع: المهام و آفاق الخدمة المصرفية للمؤسسة |
| 66 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 66 | المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها |
| 67 | المطلب الثاني : مصادر الحصول على المعلومات و الادوات المستخدمة في الدراسة |
| 67 | المطلب الثالث: محاور الدراسة |
| 67 | المبحث الثالث : التحليل الوصفي و نتائج الدراسة الميدانية |
| 67 | المطلب الأول: تحليل الوصفي لدراسة الميدانية |
| 72 | المطلب الثاني: تحليل نتائج لدراسة الميدانية |
| 76 | المطلب الثالث : دراسة العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية |
| 77 | خاتمة الفصل |
| 79 | الخاتمة العامة: |
| 82 | المصادر والمراجع |
| 86 | الملاحق |
| 93 | الفهرس |
| ملخص | |

المخلص

اليوم وأكثر من أي وقت مضى أصبحت البنوك مجبرة على التكيف والاستمرار من خلال اعتماد خيار الإبداع الذي يعد كمفتاح وأداة يضمن كسب المواقع الإستراتيجية ويسمح بتحقيق الميزة التنافسية محليا و دوليا.

وعليه ومن خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى بنك التنمية المحلية، وكالة سعيدة، حاولنا إبراز مدى إسهام الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية ومن تم تحقيق البقاء والاستمرارية .

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الميزة التنافسية، البنوك، العملية الإبداعية، بنك التنمية المحلية.

Resumé

Aujourd'hui et plus que jamais, les banques ont été obligées de s'adapter et de continuer à travers l'adoption de l'option de l'innovation , qui est un outil et clé qui garantit l'acquisition de emplacements stratégiques et permet la réalisation d'un avantage concurrentiel localement et internationalement.

En conséquence, et à travers une étude menée au niveau de la Banque de Développement

Local , l'agence de SAIDA , nous avons essayé de mettre en évidence la mesure dans laquelle l'innovation a contribué à l'obtention d'un avantage concurrentiel et qui assurait la survie et la continuité.

Les mots clés : l'innovation, l'avantage concurrentiel ,les banques ,le processus créatif , la banque de développement local BDL.