

تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بدراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية

م.م. احمد حميد كريم*

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختبار عينة من المصارف التجارية العراقية لتطبيق هذا البحث مركزاً على مشكلة يمكن تحديدها (مدى أهمية وتأثير أبعاد الإبداع المنظمي للمصارف التجارية في تحقيق الميزة التنافسية) ويهدف البحث إلى اختبار علاقة الإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها دعوة المصارف التي تتبنى الإبداع المنظمي لما له من أهمية مميزة لنجاح وتحقيق أهداف المنظمات، وكذلك اهتمام المصارف بتقديم الخدمات الحديثة كاستخدام شبكة الصراف الآلي وبطاقات التسوق والاهتمام بالبحث والتطوير من خلال الاستعانة بذوي الخبرة فضلاً عن اعتماد أنموذج البحث كآلية عمل في المصارف من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract:

This research aims at defining the impact of the organizational creativity on achieving competition. To achieve this objective, a sample of Iraqi trade banks was chosen. The study will investigate the problem emanating from not implementing the organizational creativity to achieve competition. Moreover, the study aims to find out the relationship between the creative organization and competition.

The study has arrived at some conclusions the most important of which is the recommendation for Iraqi trade banks to adopt the organizational creativity policy due to its significance for achieving the objectives of the organizations. The other recommendation for those banks is to introduce modern services such as the use of ATM machines and visa cards. Another recommendation is to pay specific attention to research that leads to development of such banks relying on experts in this field. Finally, banks development will be scientifically based if it only relies on scientific research.

المقدمة :

تستند مقومات النجاح والتميز في المنظمات المصرفية على قواعد ومرتكزات تتمثل في مدى قدرتها على مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل المصرفي، فالتنوع في رغبات الزبون والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة أدى إلى زيادة الاهتمام بالإبداع المنظمي كأحد الخيارات الإستراتيجية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية فقد تم التركيز على مشكلة تتمثل في (مدى أهمية الإبداع المنظمي وأبعاده للمصارف التجارية في تحقيق الميزة التنافسية). وهدف البحث اختبار علاقة الإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد أكثر فأنها تهدف إلى:

1- تشخيص مستوى الإبداع المنظمي والميزة التنافسية في المصارف عينة البحث

2- تحديد تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية.

وبناءً لما تقدم تم بناء مخطط افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الإبداع المنظمي) وتأثيرها في المتغيرات التابع (الميزة التنافسية)، واعتماداً على مخطط البحث الفرضي فإن الباحث وضع الفرضية الرئيسية والفرعية تظهر التأثير بينهما. وتم اختبار عينة من المصارف التجارية العراقية لإجراء البحث واختبار فرضياتها شملت (6) مصارف واختير (42) مدير من المصارف المبحوثة لجمع البيانات اعتماداً على استمارة استبيان وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يتطلب من المصارف بناء وتعزيز الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها مواجهة تحديات المنافسين وذلك يستدعي توافر الإبداع المنظمي الذي يدعم ويطور القدرات التنافسية . وفي حالة إغفال الإبداع المنظمي قد يقلص دور الميزة التنافسية وتجد المصارف نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومسايرة المنافسين ويقودها إلى التراجع والانسحاب واستناداً إلى ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث بالآتي:

(مدى أهمية الإبداع المنظمي وأبعاده للمصارف التجارية في تحقيق الميزة التنافسية)

ثانياً : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من كونه يمثل إطاراً لاختبار الإبداع المنظمي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية والإغناء في الجانبين النظري والعملي من خلال ما يأتي:

- 1- التعرف على دور الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- توفير معلومات تساعد الإدارة العليا للمنظمات المبحوثة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور في تطبيق الإبداع المنظمي .
- 3- انتفاع المنظمات التي لم يطلها البحث من الاستنتاجات والتوصيات.

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي:

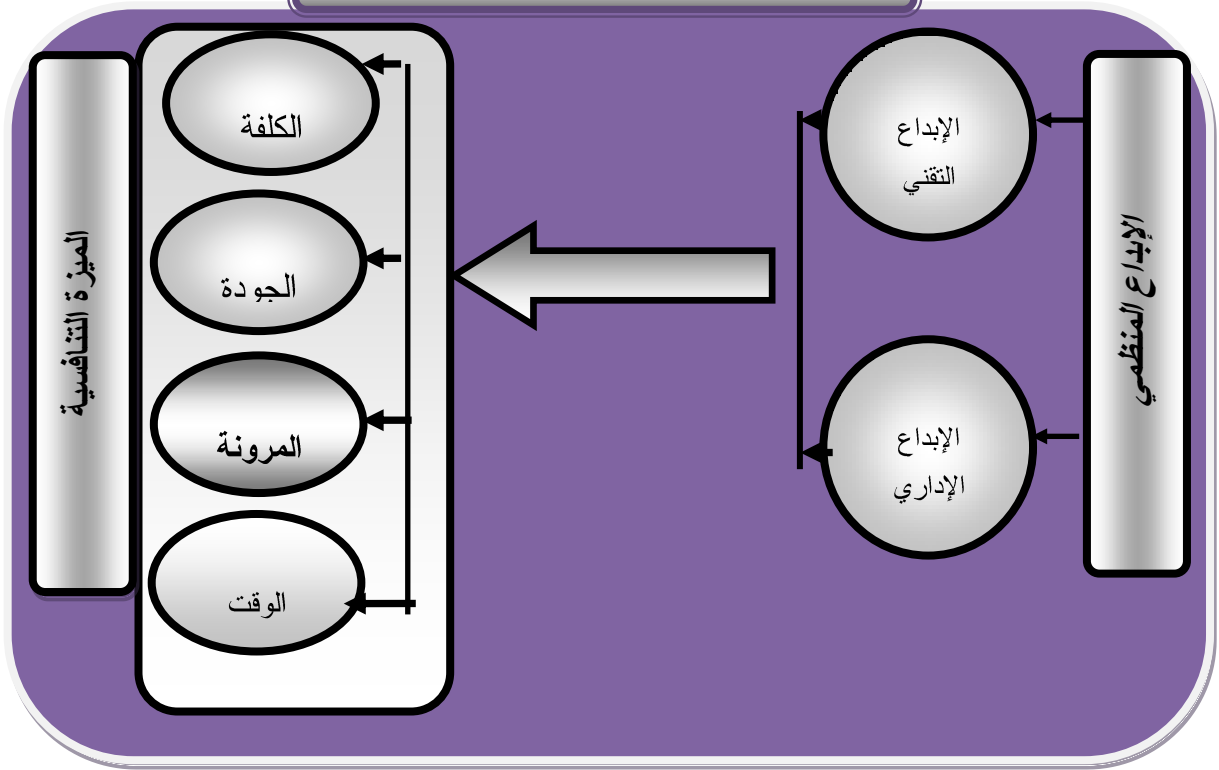
- 1- تشخيص مستوى الإبداع المنظمي والميزة التنافسية في المصارف عينة البحث
- 2- تحديد تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية.

رابعاً : منطاد البحث

لتحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط لتشخيص أبعاد الإبداع المنظمي والميزة التنافسية كما موضح في الشكل (1) مخطط البحث حيث يشتمل على المتغيرات الأساسية وهي:

- 1- المتغير المستقل : ويتمثل بالإبداع المنظمي وأبعاده (أبداع تقني ، أبداع إداري)
- 2- المتغير التابع: يتمثل بالميزة التنافسية وأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت).

شكل (1) مخطط البحث



خامساً: فرضية البحث

لتحقيق أهداف البحث فقد تم صياغة الفرضية الآتية:
(يؤثر الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية) وتنشئ منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يؤثر الإبداع المنظمي في الكلفة
- يؤثر الإبداع المنظمي في الجودة
- يؤثر الإبداع المنظمي في المرونة
- يؤثر الإبداع المنظمي في الوقت

سادساً: أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات اللازمة لاختبار مخطط البحث وفرضيته تم اعتماد الأساليب الآتية:
1- الجانب النظري: تم الاعتماد على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث وأطاريح ورسائل ذات صلة بالموضوع واستخدام شبكة الاتصالات.
3- الجانب العملي: تم اعتماد استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث (ملحق 1) مستفيدين في ذلك من مقياس ليكرت الخماسي (Likert) بالإجابة على معظم فقرات الاستبيان وتضمنت جزئيين الأول تضمن المعلومات التعريفية لأفراد عينة البحث أما الجزء الثاني تضمن متغيرات البحث وتم تحديد (28) فقره موزعه بواقع (9) فقرات للإبداع المنظمي (19) فقره للميزة التنافسية . وتم الاعتماد في صياغة بعض فقرات الاستبيان التي تم إعدادها على (الملوك:2002) في مجال الإبداع المنظمي ، (القطب:2002) في مجال الميزة التنافسية.

سابعاً: اختبارات صدق الاستبيان وثباته

تم إخضاع الاستبيان إلى بعض الاختبارات قبل التوزيع وبعده تمثلت بالآتي:

1. قياس الصدق الظاهري
بهدف التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغيرات البحث تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية

ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضية البحث ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

2. قياس الشمولية

تم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الأسئلة على السادة الخبراء عن شمولية أبعاد وعوامل الاستبيان وفي ضوء ذلك تم إضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر وتصحيح وصياغة بعض العبارات لتكون أكثر ملائمة.

3. الحيادية

لم يتدخل الباحث في التأثير على أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان لغرض تحقيق الموضوعية والحيادية وإعطاء فرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي بمنحهم الوقت الكافي إلا في حالات التوضيح.

4. الثبات

أعتمد الباحث على تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب درجة ثبات المقياس حيث تم توزيع الاستبيان على (20) مديراً في المصارف عينة البحث في الأسبوع الأول ثم أعيد الاختبار مرة ثانية في الأسبوع الثالث وأحتسب معامل الثبات بين الإجابات وكانت 85 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة في الدراسات الإدارية السلوكية .

ثامناً: وصف مجتمع البحث وعينته

أ- مجتمع البحث

اعتمدت عينة من المصارف العراقية الأهلية جدول (1) وذلك للمسوحات الآتية:

1. الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي ومكانته الاقتصادية في حركة النمو.
2. التقارب الكبير بين المصارف عينة البحث من خلال جوانب عديدة.
3. إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها .

جدول (1) المصارف عينة البحث

ت	المصرف	سنة التأسيس
1	بغداد	1992
2	التجاري العراقي	1993
3	الأهلي العراقي	1995
4	المتحد للاستثمار	1994
5	الشرق الأوسط	1993
6	الاستثمار العراقي	1993

ب- عينة البحث

اختيرت عينة من المصارف عينة البحث ضمن (7) مدرء على وفق معيار الدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجية المصرف الذي يعملون فيه فضلاً عن تمتعهم بالخبرة في المجال المصرفي فأصبحت عينة البحث مجتمعة (42) فرداً حيث ظهرت النتائج كالاتي:

1- الجنس

إن نسبة الذكور 64.28% مقابل 35.71% للإناث.

2- الفئات العمرية

تشكل الفئات العمرية (41-50) أعلى نسبة إذ بلغت (26.19%) وتقع نسبة (14.28%) ضمن الفئة العمرية (61 فأكثر) وهي أقل نسبة أو أقل النسب.

3- التحصيل الدراسي

تشير النسب الخاصة بالتحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث أن نسبة (57.14%) حصلوا على شهادة البكالوريوس بينما (33.32%) من أفراد العينة هم دون الشهادة الجامعية في حين أن نسبة (9.52%) من أفراد العينة حصلوا على شهادات عليا.

4- مدة الخدمة

ظهر أن نسبة (7.14%) من أفراد العينة كانت خدمتهم ضمن الفئة (5 فأقل) وهي أقل الفئات، بينما (26.19%) من أفراد العينة كانت خدمتهم ضمن الفئة (1-25) وهي الأعلى.

تاسعاً : الدراسات السابقة

لدى مراجعة أدبيات الدراسات النظرية التي تناولت الإبداع المنظمي والميزة التنافسية ، فيما يلي موجز لبعض هذه الدراسات:

1. دراسة (Damanpour & Evan 1984) (الإبداع التنظيمي والأداء):-
تبحث الدراسة العلاقة بين الإبداع المنظمي والأداء لعينه مؤلفة من (85) مكتبة في (6) ولايات أمريكية وأهم ما توصلت إليه الدراسة إن المنظمات ذات الأداء العالي المستوى تميل إلى تبني مستويات مناظرة ومماثلة من الإبداعات وكذلك هناك علاقة إيجابية بين كل من الإبداعات التقنية والإبداعات الإدارية فتبني الأول يسهل عملية تبني الثاني .
2. دراسة (Gibson & others 1994) (الميزة التنافسية من أجل البيع) :-
ركزت الدراسة على قدرات البائع وأهمية تطويرها باعتبارها مورداً حيوياً يمكن أن يلعب دوراً بارزاً في ذلك ، وأهم نتائج الدراسة إن المنظمات إذا ما أرادت أن تزيد من حصتها السوقية وتحصل على ميزة تنافسية عليها إن تركز على نشاط البيع كذلك أكدت على ضرورة إيجاد سبل كفيلة بتخفيض التكاليف وبالتالي يمكن للمنظمة أن تخفض أسعارها بما يثبت مركزها التنافسي في السوق .
3. دراسة (الملك :2002) (دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي) :-
تبنت الدراسة إستراتيجية التمكين بأنها فلسفة تنطوي على تفعيل نشاطات الإبداع في إطار المنظمات التي تهيئ مستلزمات العلاقة بينهما ، وأستند نموذج الدراسة على منطق افتراضي إلى تبني جامعة الموصل لإستراتيجية التمكين ربما يفضي إلى تعزيز الإبداع فيها وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها تتوافر في المنظمات التي تهيئ البيئة المشجعة للإبداع والمعززة لتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها مجموعة من الخصائص التي توفر المناخ الملائم لتأصيل الإبداع وتفعيله ، إما المنظمات التي تتبع قواعد وإجراءات غير مرنة وأنظمة رقابية محكمة لا يمكنها أن تشجع الإبداع .
4. دراسة (القطب :2002) (الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية) :-
تناولت الدراسة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والأداء المالي في شركات التأمين الأردنية بالاعتماد على الكشوف المالية والبيانات المصرفية ، ومن نتائجها وجود علاقة تأثير معنوية لنسب النمو المعبرة عن الخيار الاستراتيجي على عناصر الكلف الرئيسية التي تميز الشركات كلفوياً كذلك تبين العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي وعناصر ميزة الكلفة التنافسية تأثر الأخير وبشكل معنوي بتلك المؤشرات بصورة منفردة أو كوحدة واحدة .

المبحث الثاني الإطار النظري

أولاً : الإبداع المنظمي

أ- المفهوم

لم يتفق الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لتنوع المداخل التي تناولوها فقد عرفه (Mead, 1959: 223) بقوله أنه: العملية التي يقوم بها الفرد وينتج عنها ناتج أو شيء جديد. وعرف الإبداع (Andrews, 1965: 152) (بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة) ومن المنظور ذاته اعتمد (Aiken & Hage, 1971: 65) مفهوماً على أنه تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة المتبنية له. أما (Dubrin, 1984: 194) فمفهومه للإبداع هو القدرة على استخدام المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة أصلية وذات معنى. وطبقاً لوجهة نظر (Kanter, 1988: 169) فإن الإبداع هو خلق الأفكار الجديدة واستثمارها . وعرفه (Daft, 1992: 245) بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبينتها العامة . وعرفه (Drucker, 1998: 150) بأنه العملية الأساسية التي يخلق بها رجل الأعمال موارد جديدة يمكن عن طريقها تحقيق الثروة المبتغاة . فيما يرى (Ulwick, 2002: 92) بأنه الوسائل والممارسات التي تؤدي إلى تقديم منتجات وعمليات جديدة غير مألوفة سابقاً يهدف إلى تحقيق خطط المنظمة وخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه حالياً وفي المستقبل. وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. أنه سلوك منظمي.
2. هو عملية تبني واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق.
3. يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها المتعددة.
4. منح المنظمة الاقتدار المتميز لمواجهة المنافسين.

ب - أنواع الإبداع المنظمي

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع على تصنيفه إلى تصنيفات متعددة نورد في هذه الفقرة بعضها وكما يلي:

1. تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته: حيث صنف الإبداع إلى نوعين إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة وأول من نهج هذا التصنيف نيف همسا الباحثان (Mareh & Simon, 1958: 177) ويعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغيرات التي تمر بها المنظمة. أما الإبداع غير المبرمج (غير النمطي) حيث تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.
2. تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات: يتم اعتماد هذا التصنيف على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناءً على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل مقسماً إياه إلى (إبداع العملية) من خلال استحداث عمليات إنتاجية جديدة أو إجراء تحسينات على العمليات الإنتاجية. والإبداع الآخر هو (إبداع منتج) من خلاله تقوم المنظمة بتقديم سلعة أو خدمة جديدة أو تحسين منتجات قائمة وباستمرار. ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف (Mansfield, 1963: 56) و (Knight, 1967: 482-485).
3. تصنيف الإبداع وفق التخصص: حيث تم تصنيفه على أساس التخصص إلى (إبداع إداري) يعبر عن الأفكار التي يقدمها الكادر الإداري ويشمل تغييراً في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وكذلك الأساليب الإدارية. و (الإبداع التكنولوجي) الذي يجسد الأفكار التي يقدمها الملاك الفني في المنظمة. واعتمد هذا التصنيف كل من (Evan & Black, 1967: 521) و (Zaltman, 1973: 17) وكذلك اعتمده (Ibarra, 1993: 472).
4. تصنيف الإبداع من حيث الهدف: حيث صنف (Crossman) الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع ويتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع وهو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني (Zaltman, 1973: 32).
5. تصنيف الإبداع من حيث الآثار الناجمة أو مدى التأثير: ويصنف الإبداع إلى نوعين الأول الإبداع الجذري (أدائي) ويعبر عن التغيير الناتج عن الإبداع مقارنة بإبداع آخر. أما الإبداع الجذري (الهيكلي) الذي يجسد التحسينات الحاصلة على المنتج أو منتج جديد مماثل للمنتج السابق وهذا ما أشار إليه تصنيف (Knight, 1967: 521).
6. تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار: ووفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية) واعتمد هذا التصنيف (Rogers & Shoemaker, 1971: 101).
7. تصنيفه من حيث الجهة التي تقدم الإبداع: صنف الإبداع وفق هذا الأساس لإبداع داخلي يعكس الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار والاقتراحات من خلال العاملين في المنظمة. وإبداع خارجي يمثل ما تقتبسه المنظمة من أفكار من مصادر خارجية وتبنى هذا التصنيف (Thusman & Nadler, 1982: 153) وكذلك (Hoskisson, 1996: 100).
8. ويضيف آخرون لما سبق تصنيفات أخرى اعتمدت في دراساتهم وبحوثهم، فنجد هناك إبداع المصادفة الذي يعتمد على مدى التخطيط وقدرة المنظمة للإبداع وعلى وفق ذلك صنفه (Wortman, 1981: 60-62) إلى إبداع مصادفة، إبداع مخطط، إبداع غير مخطط أو تلقائي. كما انفرد كل من (Moorhead & Griffin, 1995: 256) بتصنيف الإبداع إلى (إبداع جوهري) الذي يعبر عن إبداع صناعات كاملة و (إبداع نظمي) والذي يقوم من خلال تجميع الأجزاء لينتج عنها شكلاً وظيفياً جديداً و (إبداع كمي) والذي يمزج بين النوعين السابقين ومما يؤدي إلى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار. وصنف (Kay, 1979: 101) الإبداع على وفق درجة عدم التأكد والمخاطرة حيث تتباين درجة المخاطرة وعدم التأكد إزاء كل نوع من أنواع الإبداع. يلاحظ أن هناك العديد من التصنيفات التي توشح مدى الاهتمام بالإبداع والتي تعددت بتعدد المداخل والمجالات التي تناولها الباحثون في إلا أن هذه البحث وانسجاماً مع أهدافه ستبنى وجهة النظر التي تصنف الإبداع إلى إبداع تقني وإبداع إداري.

ثانياً: الميزة التنافسية

أ- المفهوم

تمثل الميزة التنافسية طموحاً مشروعاً لكل المنظمات فقد عرفها (Reed & Defellipi, 1990: 90) بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة إزاء منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. أما من منظور (Doyle, 1994: 49) فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تقديمها قيمة أكبر للزبون تدفع الأخير إلى تكرار عملية الشراء من المنظمة وبالتالي زيادة حصتها السوقية. وعرفها (Brown, 1996: 61) بأنها العمل الذي يدعم إستراتيجية المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى إلى تلبية وإرضاء احتياجات الزبائن من خلال عوامل الجودة والاعتمادية والكلفة والمرونة والإبداع. أما (Pitts & Lei, 1996: 8) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أداؤهم لأنشطتهم. واعتبر (Kotler, 1997: 53) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً. واعتبرها (Clark, 2000: 165) بأنها قوة المنظمة في امتلاك المدخلات الخاصة بأنشطتها والتي تفضلها على بقية المنافسين في الأسواق المحلية والدولية. فيما عرفها (Heizer, 2001: 34) بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وإن الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفنة.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم فهناك من ركز من الباحثين في مفاهيمهم على القدرات الداخلية للمنظمة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة مع المنافسين. في حين ركز قسم آخر على ما تقدمه المنظمة لزيائنها مما يعكس حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها عن طريق القيمة الأعلى لزيائنها أي أن امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تحول إلى منتج أو خدمات يستطيع الزبون أن يقيّمها مقارنة مع المنظمات المنافسة لذا ذهب قسم آخر من الباحثين إلى الدمج بين المفهومين .

ب - مصادر الميزة التنافسية

يستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية مختلفة ومن نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن المنظمات الأخرى ومن خلال مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

1. المصادر الداخلية :- تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها.

فالمراد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية (Drucker, 1998: 38). إن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد. وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها (Pitts & Lei, 1996: 69). ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية (Lynch, 2000: 28).

أشار (Czepiel, 1992: 40-41)، إلى أن الحظ في بعض الأحيان يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية ووضعه ضمن أربعة مصادر هي الفشل التنافسي للآخرين، المهارات الفريدة للمنظمة، الموارد الفريدة لها، والحظ. ويلاحظ أن الحظ لا يعول عليه كثيراً خاصة أن المنظمات وصلت إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة، فلا فرصة له في العملية بل أن التخطيط الإستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2. المصادر الخارجية: أشارت بعض الدراسات أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للمزايا التنافسية.

إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي (Pitts & Lei, 1996: 69).

وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

ج: أبعاد التنافس

إن المقصود من أبعاد التنافس هي الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين (Kragewski & Ritzman, 1999: 33) ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: الكلفة المنخفضة والنوعية والوقت والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعداً خامساً هو الإبداع.

1- الكلفة المنخفضة

لتخفيض الكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (Pitts & Lei, 1996: 93) وحدد (الشيخلي، 1998: 22) شروطاً لخفض الكلفة هي الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير وهذا ما يدفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (JIT الإنتاج في الوقت المحدد) ونظام (ABC الكلف على أساس الأنشطة).

2- الجودة

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47) حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤد إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراًها وقسم (Dilwarth, 1992: 613) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- التصميم: تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.
- المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

3- الوقت

يكون الوقت مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية خصوصاً عند تقديم منتج أو خدمة جديدة حيث يلعب الوقت دوراً هاماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً (Macmillan & Tampoe, 2000: 88) ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم كل من (Stone & Leong, 1994: 63) وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

- سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج/ الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك. (Martinich, 1997: 38)
- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جديداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين (Chase, 2001: 24).

4- المرونة

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs, 1991: 31) ويفسر (Heizer, 1999: 37) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

المبحث الثالث

تحليل النتائج

أولاً : وصف وتشخيص الإبداع المنظمي وأبعاده

بهدف تحديد مستوى الإبداع المنظمي وأبعاده في المصارف عينة البحث باستخدام عدة أساليب إحصائية بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وعلى النحو الآتي:

أ - وصف وتشخيص الإبداع المنظمي

يشير الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة وقيمة (t) للإبداع المنظمي وأبعاده (X1-X9) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (75.5%) بوسط حسابي (3.78) أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.92) مقابل معامل اختلاف معياري (24.32%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (16.41) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية إجابة أفراد العينة واهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع المنظمي وأبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (الإبداع التقني X1-X4) حيث كانت شدة الإجابة (82.62%) وبوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.79) مقابل معامل اختلاف معياري (19.21%). ومن ثم يأتي البعد (الإبداع الإداري X5-X9) حيث كانت شدة الإجابة (69.81%) بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.91) مقابل معامل اختلاف (26.18%).

جدول (1) التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، شدة الإجابة، الانحراف المعياري، قيمة t المحسوبة، معامل الاختلاف المعياري

لإجابات أفراد العينة للإبداع المنظمي

متغيرات الإبداع المنظمي	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماماً	متوسط الموزون	شدة الإجابة	انحراف معياري	قيمة T المحسوبة	معدل الاختلاف المعياري %
	5	4	3	2	1	%	%	%	%	%
X1	17	40.48	22	52.38	2	4.76	86.19	0.68	2.95	15.79
X2	18	42.88	22	52.38	2	4.76	87.62	0.58	4.24	13.29
X3	13	30.95	22	52.38	4	9.52	81.43	0.84	0.55	20.58
X4	7	16.67	24	57.14	5	11.90	75.24	0.91	5.45	24.07
المعدل العام	55	32.74	90	53.57	13	7.74	82.62	0.79	2.14	19.21
X5	5	11.90	22	52.38	14	33.33	74.76	0.70	6.83	18.74
X6	3	7.14	23	54.76	13	30.95	71.90	0.80	4.83	22.20
X7	3	7.14	24	57.14	10	23.81	70.48	0.97	3.50	27.49
X8	4	9.52	22	52.38	12	28.57	72.38	0.79	5.05	21.96
X9	0	0.00	19	45.24	6	19.05	59.52	1.09	5.79	36.72
المعدل العام	15	7.14	110	52.38	57	27.14	69.81	0.91	7.78	26.18
المعدل العام للإبداع المنظمي	70	18.52	200	52.91	70	18.52	75.50	0.92	16.41	24.32%

P<0.05, N=42

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ب - وصف وتشخيص أبعاد الإبداع المنظمي

بهدف إعطاء وصف للإبداع المنظمي وتشخيصه سيتم وصف لأبعاده وتشخيصها وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمصارف عينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- الإبداع التقني

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام للإبداع التقني (X1-X4) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (82.62%) بوسط حسابي (4.13) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.79) مقابل معامل اختلاف معياري (19.21%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (2.14) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%)، الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع التقني المتمثل في التطوير التكنولوجي والمعلومات سواء في استخدام أجهزة الحاسوب والاتصالات الحديثة وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (يسعى

المصرف إلى طرح خدمات مصرفية جديدة لتلبية حاجات الزبائن (X2) حيث كانت شدة الإجابة (87.62%) بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (4.24) مقابل معامل اختلاف معياري (13.29%). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقر (يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية الملائمة للزبائن X4) حيث كانت شدة الإجابة (75.24%) ووسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (24.07%) مما يعني اعتماد المصارف عينة البحث الخدمات التقليدية وتقديمها للزبائن وعدم سعيها لاعتماد التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بشبكة الصراف الآلي واستخدام بطاقات التسويق وغيرها من الخدمات الحديثة الأخرى.

2- الإبداع الإداري

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام للإبداع الإداري (X5-X9) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.81%) بوسط حسابي (3.49) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (26.18%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (7.78) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) بدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس وجود الإبداع الإداري في المصارف عينة البحث وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (يتبع المصرف إستراتيجية معدة مسبقاً في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية فيه X5) حيث كانت شدة الإجابة (74.76%) بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.7) مقابل معامل اختلاف معياري (18.74%) يدل أن هناك إستراتيجية في المصارف عينة البحث لتطوير الموارد البشرية. بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقر (تسمح إدارة المصرف بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار X9) حيث كانت شدة الإجابة (59.52%) ووسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.09) مقابل معامل اختلاف معياري (36.72%).

ثانياً : وصف وتشخيص الميزة التنافسية وأبعادها

بهدف تحديد مستوى الميزة التنافسية وأبعادها في المصارف عينة البحث باستخدام عدة أساليب إحصائية بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وعلى النحو الآتي:

أ- وصف وتشخيص الميزة التنافسية

تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة وقيمة (t) للميزة التنافسية وأبعادها (X10-X28) حيث أظهر المعدل العام للميزة التنافسية أن شدة إجابة أفراد عينة البحث قد بلغت (71.5%) وبوسط حسابي (3.58) أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف معياري (26.86%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (16.96) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية إجابة أفراد العينة واهتمام المصارف عينة البحث بالميزة التنافسية وأبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (الجودة X14-X18) حيث كانت شدة الإجابة (75.43%) بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.88) مقابل معامل اختلاف معياري (23.27%). أما البعد الذي يليه هو (الوقت X24-X28) حيث كانت شدة الإجابة (72.38%) بوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (0.98) مقابل معامل اختلاف معياري (27%). ومن ثم يأتي بعد (الكلفة X10-X13) حيث كانت شدة الإجابة (69.17%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف (27.74%). وأقل نسبة لأبعاد الميزة التنافسية هو (المرونة X19-X23) حيث كانت شدة الإجابة (68.57%) وبوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.99) مقابل معامل اختلاف (28.92%).

جدول (2)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، شدة الإجابة، الانحراف المعياري، قيمة t المحسوبة، معامل الاختلاف المعياري لإجابات أفراد العينة للميزة التنافسية.

متغيرات الميزة التنافسية	X	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		متوسط الموزون	شدة الإجابة	انحراف معيارى	T قيمة المحسوبة	معدل الاختلاف المعياري
		5	4	3	2	1	0	2	1	0	0					
الكفاءة	X10	9.52	4	26.19	11	42.86	18	19.05	8	2.38	1	3.21	64.29	0.95	1.46	29.58
	X11	9.52	4	35.71	15	33.33	14	16.67	7	4.76	2	3.29	65.71	1.02	1.82	31.01
	X12	11.90	5	59.52	25	11.90	5	16.67	7	0.00	0	3.67	73.33	0.90	4.79	24.59
	X13	11.90	5	59.52	25	11.90	5	16.67	7	0.00	0	3.67	70.33	0.90	4.79	24.59
المعدل العام		10.71	18	45.24	76	25.00	42	17.26	29	1.79	3	3.46	69.17	0.96	6.19	27.74
السهولة	X14	23.81	10	47.62	20	19.05	8	9.52	4	0.00	0	3.86	77.14	0.90	6.18	23.31
	X15	19.05	8	38.10	16	35.71	15	7.14	3	0.00	0	3.69	73.81	0.87	5.15	23.55
	X16	16.67	7	52.38	22	14.29	6	16.67	7	0.00	0	3.69	73.83	0.95	4.71	25.27
	X17	21.43	9	52.38	22	19.05	8	4.76	2	2.38	1	3.86	77.14	0.90	6.18	23.31
المعدل العام		19.05	8	40.48	17	38.10	16	2.38	1	0.00	0	3.76	75.24	0.79	6.25	21.01
الوقت	X18	20.00	42	46.19	97	25.24	53	8.10	17	0.48	1	3.77	75.43	0.88	12.74	23.27
	X19	14.29	6	35.71	15	30.95	13	19.05	8	0.00	0	3.45	69.05	0.97	3.03	28.03
	X20	9.52	4	45.24	19	40.48	17	4.76	2	0.00	0	3.60	71.90	0.73	5.25	20.43
	X21	11.90	5	57.14	24	11.90	5	16.67	7	2.38	1	3.60	71.90	0.99	3.90	27.51
القيمة	X22	7.14	3	21.43	9	26.19	11	38.10	16	7.14	3	2.83	56.67	1.08	5.90	38.12
	X23	21.43	9	35.71	15	30.95	13	11.90	5	0.00	0	3.67	73.33	0.95	4.53	26.02
المعدل العام		12.86	27	39.05	82	28.10	59	18.10	38	1.90	4	3.43	68.57	0.99	6.26	28.92
القيمة	X24	26.19	11	38.10	16	19.05	8	14.29	6	2.38	1	3.71	74.29	1.09	4.25	29.30
	X25	14.29	6	47.62	20	30.95	13	7.14	3	0.00	0	3.69	73.81	0.81	5.52	21.98
	X26	7.14	3	59.52	25	19.05	8	14.29	6	0.00	0	3.60	71.90	0.83	4.66	23.03
	X27	16.67	7	45.24	19	19.05	8	11.90	5	7.14	3	3.52	70.48	1.13	3.00	32.11
المعدل العام		11.90	5	52.38	22	23.81	10	4.76	2	7.14	3	3.57	71.43	1.02	3.65	28.44
المعدل العام للميزة التنافسية		15.24	32	48.57	102	22.38	47	10.48	22	3.33	7	3.62	72.38	0.98	9.18	27.00
المعدل العام للميزة التنافسية		14.91	119	44.74	357	25.19	201	13.28	106	1.88	15	3.58	71.50	0.96	16.92%	26.86

P<0.05, N=42

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ب - وصف وتشخيص أبعاد الميزة التنافسية

بهدف إعطاء وصف للميزة التنافسية وتشخيصها سيتم وصف أبعادها وتشخيصها على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمصارف عينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- الكلفة

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام للكلفة (X10-X13) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.17%) بوسط حسابي (3.46) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.96) مقابل معامل اختلاف معياري (27.74%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (6.19) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%)، الأمر الذي يعكس الاهتمام بتقليل الكلفة في المصارف عينة البحث وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في إغناؤه هي (الاستخدام الأفضل للعاملين يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل الخدمات للزبائن X12) حيث كانت شدة الإجابة (73.33%) بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.9) مقابل معامل اختلاف معياري (24.59%)، بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (ما يقدمه المصرف من خدمات أقل كلفة مقارنة بالمصارف المنافسة X10) حيث كانت شدة الإجابة (64.29%) بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.95) مقابل معامل اختلاف معياري (29.58%).

2- الجودة

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام للجودة (X14-X18) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (75.43%) بوسط حسابي (3.77) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.88) مقابل معامل اختلاف معياري (23.27%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (12.74) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة البحث بالجودة لمواجهة المنافسة من قبل المصارف الأهلية الأخرى والحكومية وأن أعلى نسبة لفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي (يسعى المصرف دائماً إلى وضع برامج تدريب

للعاملين لغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون (X17) حيث كانت شدة الإجابة (77.14%) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.9) مقابل معالم اختلاف معياري (23.31%). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفترة (التقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطويره يساعد المصرف على تقديم أفضل الخدمات للزبائن (X16) حيث كانت شدة الإجابة (73.81%) بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.95) مقابل معالم اختلاف معياري (25.73%).

3- المرونة

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام للمرونة (X19-X23) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (68.57%) بوسط حسابي (3.43) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.99) مقابل معالم اختلاف معياري (28.92%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (6.26) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس مدى اهتمام المصارف عينة البحث بالمرونة وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (تمتلك الإدارة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن (X23) حيث كانت شدة الإجابة (73.33%) بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.95) مقابل معالم اختلاف معياري (26.02%) لمواجهة المنافسة والحصول على رضا الزبون بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفترة (يواجه المصرف صعوبة في تغيير العمليات المحددة لأقسامه المختلفة بسبب ضعف الموارد (X23) حيث كانت شدة الإجابة (56.67%) بوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.08) مقابل معالم اختلاف معياري (38.12%).

4- الوقت

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام للوقت (X24-X28) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.38%) بوسط حسابي (3.62) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.98) مقابل معالم اختلاف معياري (27%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (9.18) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وبدرجة ثقة (95%)، الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة البحث بالوقت وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (يتميز المصرف بالقدرة على إنجاز طلبات الزبائن بشكل سريع مقارنة مع المصارف الأخرى (X24) حيث كانت شدة الإجابة (74.29%) بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.09) مقابل معالم اختلاف معياري (29.30%) بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفترة (يستخدم المصرف أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل خدمة بأسرع وقت ممكن (X27) حيث كانت شدة الإجابة (70.48%) بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.13) مقابل معالم اختلاف معياري (32.11%).

ثالثاً: العلاقة بين الإبداع المنظمي والميزة التنافسية

يوضح الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع المنظمي والميزة التنافسية .

جدول (3)

نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع المنظمي والميزة التنافسية على مستوى عينة البحث.

المتغير المستقل	الميزة التنافسية						المتغير المعتمد
	الكلفة	الجودة	المرونة	الوقت	المؤشر الكلي	t المحسوبة	t الجدولية
المتغير المعتمد	الإبداع التقني	0.72	0.87	0.65	0.85	0.89	2.021
	الإبداع الإداري	0.97	0.93	0.93	0.97	0.95	2.021
	المؤشر الكلي	0.92	0.97	0.86	0.99	0.99	2.021

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الحاسبة الإلكترونية $P < 0.05, N = 42, d.f = 41$

يتضح من نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الإبداع المنظمي والميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط بينهما (0.99) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (44.38) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المصارف عينة البحث تسعى ومن خلال الإبداع المنظمي المتمثل بالإبداع التقني والإبداع الإداري من تحقيق الميزة التنافسية وإن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات الإبداع المنظمي (الإبداع التقني والإبداع الإداري) كل على أنفراد مع الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) وعلى النحو الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الإبداع التقني والميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط بينهما (0.89) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع التقني من خلال إدخال التقنيات الحديثة من أجهزة ومعدات تساعد المصارف في عملها وبما يحقق لها من ميزة تنفرد بها عن باقي المصارف الأخرى ومن خلال ذلك تحقق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط بينهما (0.95) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (19.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة، وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع الإداري وما يشمله من تغيرات في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية المتبعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الإبداع المنظمي ومتغيرات الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) إذ بلغ الارتباط بينهما (0.92، 0.97، 0.86، 0.99) على التوالي وهي قيمة عالية تشير إلى أن المصارف عينة البحث كلما سعت إلى تبني الإبداع المنظمي في سلوكها المنظمي استطاعت من تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: تحليل تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية

يوضح الجدول (4) نتائج تأثير الإبداع المنظمي باعتباره متغيراً مستقلاً في الميزة التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً.

جدول (4)

نتائج تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة.

قيمة (t)	قيمة (F)	R ²	الإبداع المنظمي		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
			B	a		
2.021	14.84	4.08	16.047	%84.25	0.342	7.767
2.021	25.23	4.08	50.592	%94.4	0.482	5.554
2.021	10.65	4.08	8.793	%74.56	0.347	15.775
2.021	44.38	4.08	123.632	%97.63	0.486	5.284
2.021	44.38	4.08	34.03	%91.9	1.656	34.38

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الحاسبة الإلكترونية P < 0.05, N = 42, d.f = 41

حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية موجبة للإبداع المنظمي في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.03) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجة حرية (1.40) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية معادلة الانحدار. ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) أن القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار قد بلغت (91.9%) وهي نسبة عالية تدل على أن (91.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يعود تفسيرها للإبداع المنظمي، أما النسبة المتبقية البالغة (8.1%) فإن تفسيرها يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ومن خلال ملاحظة قيمة معامل بيتا (B) أي قيمة معامل الانحدار الجزئي واختبار (t) لها نلاحظ أنها بلغت (1.656) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (44.38) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) وتشير النتائج إلى أهمية الإبداع المنظمي وتأثيره الواضح في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف عينة البحث.

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن طبيعة تأثير الإبداع المنظمي في أبعاد الميزة التنافسية فسوف يتم تحليل تأثير الإبداع المنظمي في الكلفة فقد تبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (0.342) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (14.84) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (16.047) وهي أكبر من الجدولية (4.08) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع المنظمي سوف يؤثر بانخفاض الكلفة وتحقيق التميز في هذا الجانب ويمكن قبول الفرضية الفرعية التي تنص يؤثر الإبداع المنظمي في الكلفة.

أما بخصوص تأثير الإبداع المنظمي في الجودة فقد بلغت قيمة معامل بيتا (B) (0.482) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (25.23) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (50.592) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع المنظمي سوف يؤثر على تحسين الجودة والعمل على التميز فيها ويمكن قبول الفرضية الفرعية التي تنص يؤثر الإبداع المنظمي في الجودة.

وفيما يتعلق بتأثير الإبداع المنظمي في المرونة فيتبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (0.347) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.65) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (8.793) وهي أكبر من الجدولية البالغة (4.08) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%)، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المصارف عينة البحث بالإبداع المنظمي سوف يؤثر في المرونة من خلال توفير الإبداعات في تحقيق ذلك ويمكن قبول الفرضية الفرعية التي تنص يؤثر الإبداع المنظمي في المرونة.

وفيما يخص تأثير الإبداع المنظمي في الوقت فيتبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (0.486) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (44.38) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها (123.632) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجة حرية (41) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بالإبداع المنظمي سوف يؤثر في الوقت من حيث سرعة التسليم واعتماده ويمكن قبول الفرضية الفرعية التي تنص يؤثر الإبداع المنظمي في الوقت.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص (يؤثر الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تسعى المصارف عينة البحث إلى الإبداع لغرض تحقيق أهدافها مما يجعل خدماتها أكثر تميزاً عن نظيراتها لهذا نجد أن مستوى الإبداع المنظمي فيها جيد، إذ بلغت شدة الإجابة حوله (75.5%).
2. تركز المصارف عينة البحث على الإبداع التقني أكثر من تبنيها للإبداع الإداري، مما يجعلها تسعى إلى تطبيق نظم اتصالات معتمدة على بعض الأجهزة وكذلك استخدام الحاسوب في عملها.
3. اعتماد المصارف عينة البحث للخدمة التقليدية وتقديمها للزبائن دون اعتماد الخدمات الحديثة المتمثلة بشبكة الصراف الآلي وبطاقات التسويق وشبكات الاتصال الحديثة المعتمدة على الشبكة العالمية (الانترنت).
4. تتبع المصارف عينة البحث إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية من خلال إقامة الدورات التطويرية التي تسهم في زيادة كفاءة العاملين.
5. ميل المصارف عينة البحث إلى ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبالذات القرارات الإستراتيجية للمصرف مما أضعف من فرصة الاستفادة من آراء العاملين في ذلك فضلاً عن تمتعهم في هذا المجال، مما جعله معوقاً أمام تحقيق الإبداع.
6. تسعى المصارف عينة البحث إلى تحقيق الميزة التنافسية للتفوق على الآخرين إذ جاءت شدة إجابات العينة حولها بمستوى جيد إذ بلغت (71.5%).
7. ركزت المصارف عينة البحث إلى تحقيق التميز من خلال الأبعاد المتمثلة بجودة الخدمات والوقت بالسعي لسرعة إنجاز الخدمات المقدمة للزبائن، بينما كان الاهتمام بالكلفة والمرونة بدرجة أقل.

ثانياً : التوصيات

1. زيادة مهارات الإدارة العليا والعاملين في المنظمات المصرفية من خلال إقامة الدورات لرفع كفاءتهم لتحقيق الإبداع المنظمي والتميز وإشاعته كتقافة منظمية.
2. قيام إدارة المصارف بالتعرف على طبيعة الأداء بالمصارف العالمية والمصارف الرائدة من خلال زيارتها والإطلاع على تجاربها وإجراء المقارنة المرجعية معها للتعرف على الإبداع وكيفية سعيها لتحقيق الميزة التنافسية.
3. التأكيد على ضرورة تبني إدارة المصارف للإبداع المنظمي واعتباره أحد مرتكزات الثقافة المنظمة لأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ويأتي ذلك من خلال:

- تبني المصارف للإبداع التقني من خلال استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي ونظم اتصالات معتمدة على التكنولوجيا.
- تبني الإبداع الإداري من خلال اعتماد التحسين المستمر كأداة لتطوير هيكل المنظمة والأساليب الإدارية والإجراءات والقواعد المعتمدة لأداء العمل.
- 4. اهتمام المصارف عينة البحث بتقديم الخدمات الحديثة كاستخدامها لشبكة الصراف الآلي وبطاقة التسوق لما لها من تأثير واضح في تقديم خدمات مصرفية جيدة يطمح لها الزبون.
- 5. أهمية اعتماد إدارة المصارف أنماطاً متجددة في الإدارة والإشراف على العاملين.
- 6. فتح الباب أمام العاملين على تقديم أفكارهم وإبداعاتهم عليها من خلال إقامة المؤتمرات والمسابقات للأفكار المبدعة ومكافئتهم عليها.
- 7. دعوة المصارف عينة البحث إلى تعزيز التوجهات الإيجابية بما يحقق الميزة التنافسية فيها من خلال:
- اعتماد الكلفة المنخفضة كميزة تنافسية تساعد في تحقيق خدمات بأسعار أفضل من المنافسين أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية.
- ضرورة الاهتمام بالوقت من خلال سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للزبون وقدرة المصارف على العمل بشكل أسرع يرضي الزبائن وكذلك اعتماد الالتزام بموعد الإنجاز إذ يولد انطباعاً إيجابياً لدى الزبون.
- الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون وكسب رضاه بواسطة تقليص وقت إنجاز الخدمات المقدمة سواء باعتماد المكننة في ذلك ومنها الصراف الآلي فضلاً عن توفير نظم الاتصالات الحديثة لتقديم الخدمة التي يحتاجها.
- 8. - ضرورة التقويم الموضوعي المستمر لأداء العاملين لحثهم على الإبداع والتميز لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وجعل الإبداع والتميز أحد متطلبات منح المكافآت للعاملين

أولاً المراجع العربية :

الرسائل والأطاريح

1. الشيكلي: فاتنة شاكر، "خفض الكلفة باستخدام JIT, ABC"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1998.
2. القطب: محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية 2002.
3. الملوك: جلال سعد ، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي : دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2002 .

ثانياً المراجع الأجنبية :

Books

- 1- Adam, Everett, E., & Ebert, Ronald, J.: Production and Operations, Management: Concept, Models and Behavior: 5th ed., Prentice-Hall New Delhi (1996).
- 3- Brown, S. Sterategic Manufacturing for Cimpetitive Advantage, 1st ed., Prentice Hall, Inc., (1996).
- 4- Chase et. Al, Operations Management for Competitive Advantage, McGraw-Hill (2001).
- 5- Clark. Andre, Organizatons, Competitive and the Business Environment, First Edition, Prentice-Hall, London (2000).
- 6- Czepiel, J., Competitive Marketing strategy, Prentice Heall, Inc., 1992.
- 7- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (1992).

- 8- Dilwarth, James, B., *Operations Management*, Mc-Graw-Hill, Inc., New York, (1992).
- 9- Doyle. Peter: *Marketing Management and Strategy*: Prentice-Hall, London (1994).
- 10- Drucker. Peter, *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1998.
- 11- Dubrin, A.J., *Foundation of Organizational behavior: An Applied Perspective*, (N.J: printice-Hill, Inc.) (1984).
- 12- Heizer & Render, *Principles of Operations Management*, Prentice Hall (1999).
- 13- Heizer, Jay & Render, Berry, *Operations Management* 6th ed., Prentice-Hall, New Jersey, (2001).
- 14- Lynch, Richard, "Corporate Strategy", 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A, (2000).
- 15- Kay, N.M., *The Innovation Firm*, The Macmillan Press, London (1979).
- 16- Kotler, Philip; *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, New Delhi, (1997).
- 17- Kragewski, Lee. J. & Ritzman, Larry P., *Operations Management: Strategy and Analysis*, 5th ed., Addison-Wesley, U.S.A. (1999).
- 18- Macmillan, H., & Tompoe, M: *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*, Oxford, New York (2000).
- 19- March, J. G., & Simon, H, A., *Organization*, Hohn Wiley & Sons, Inc., New York (1958).
- 20- Martinich, Joseph S., *Production and Operations Management: An Applied Modern Approach*, John Wiley & Sons, Inc., USA(1997).
- 21- Mead. M., *Creativity Incross-Cultural perspective*, In: Anderson, H(Ed) (*Creativity and Its Cultivation*) (N.Y., Harper and Row), 1959.
- 22- Moorhead, G., & Griffine, R., *Organizational Behavior*, Minfflin Co., New Jersey (1995).
- 23- Pitts, R., & Lei, D., *Strategic Management: Building and sustaining Competitive Advantage*, West Pub., 1996.
- 24- Rogers, E. M., & Shoemaker, F.F., *Communication of Innovation: The Free Presss*, Macmillan Co., New York (1971).
- 25- Stone Barker, Peter W. & Leong G. Keong: *Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence*. Allyin & Bacon, U.S.A. (1994).
- 26- Thusman, M., & Nadler, D., *Organizing For Innovation*, Reading In The Management of Innovation Ditman Pub, Inc., Boston (1982).
- 27- Ulwick. Anthony, *Turn Customer inputs into Innovation*, Harvard Business Review, 2002.
- 28- Vonderembse, M.A., & Whit, GP: *Operations Management: Conepts*

Methods, and Strategies, 2nd ed., New York (1991).

- 29- Wortman, L.A., *Effective Management For Engineers Scientists*, John Wiley & Sons, Inc., New York (1981).
- 30- Zaltman G., Duncan, R., & Holbek, J., *Innovations & Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York (1973).

Journals

- 1- Aiken, M., & Hage, S., *The Organic organization & Innovation*, Sociology, Vol. (5), N(1) (1971).
- 2- Andrews, F., *Factors Affecting the Manifestion of Creativity By Scientists*, Journal of Personality, Vol. (33) (1965).
- 3- Damanpour, F., & Evan, W.M., *Organizational Innovation & Performance: The Problem of Organizational Log*. Administrative Science Quarterly, Vol. (29), N(3) (1984).
1. Day, G. S., & Wensley, R., "Assessing Advantage: a Framework for diagnosing a Competitive Superiority", Marketing Strategy., (1998).
- 4- Evan, W.M., & Black, G., *Innovation in Business Organization: Some Factors Associated with Success or Failure*, Journal of Business Vol. (40), N(4) (1967).
- 5- Hoskisson, Robert & Johnson, Richard & Moesel Douglas & Hitt. Michael, *The Market for Corporate Control and Firm Innovation*, Academy of Management Journal, October, Vol. (39), N(5) (1996).
- 6- Ibarra, H., *Network, Centrality, Power & Innovation: Involvement Determinates of Technical & Administrative Roles*, Academy of Management Journal, Vol. (36), N(3), June (1993).
- Gibson & others, *organizations ,Behavior , Structure , Process* ,8Ed,Richard Irwin, New york,(1994).
- 7- Kanter, R. *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations*, Research in organizational Behavior, Vol. 10, 1988.
- 8- Knight, K., *The A Descriptive Model of The Intro-Firm Innvoation Process*, Journal of Business, Vol. (40), N(4), October (1967).
- 9- Mansfield, E., *Size of Firm, Market Structure & Innovation*, Journal of Political Economy, Vol. (LXXXI), N(6) (1963).
- 10- Reed, R., & Defillippi, R., *Causal Ambiguity Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, Academy of Management Review, Vol. (15), N(1), (1990).

الملحق (1)
(استمارة استبيان)

الأستاذ الفاضل المحترم

نهدبكم أطيب تحياتنا . . .

الاستبيان الذي بين أيديكم صممت لتكون وسيلة لقياس (الإبداع المنظمي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية)، وهو بحث في إدارة الأعمال ونهتم في عملنا باستطلاع آرائكم حول الفقرات التي تضمنها. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، علماً إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض هذه البحث فقط .
ولا داعي لذكر الاسم أو التوقيع ، ونعتمد على إجاباتكم الدقيقة الواردة في الاستبيان بما يظهر ما موجود فعلاً في الواقع والباحث مستعد للإجابة على استفساراتكم المتعلقة بها .
مع خالص شكرنا لتعاونكم معنا

الباحث

أحمد حميد كريم

يرجى وضع علامة (✓) أمام المربع المناسب

أولاً - المعلومات التعريفية

1- الجنس :		ذكر ☐	انثى ☐
2- الفئة العمرية :		20 فأقل ☐	30-21 ☐
		50-41 ☐	60-51 ☐
3- التحصيل الدراسي :		إعدادية ☐	دبلوم ☐
		دبلوم عالي ☐	ماجستير ☐
4- مدة الخدمة بالسنوات :		5 فأقل ☐	10-6 ☐
		20-16 ☐	25-21 ☐
			30-21 ☐
			60-51 ☐
			دكتوراه ☐
			بكالوريوس ☐
			61 فأكثر ☐
			15-11 ☐
			26 فأكثر ☐

ثانياً - الإبداع التنظيمي :

أ- الإبداع التقني :

رقم الفقر	الفقرات	الإجابة	أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
1	يسعى المصرف إلى إجراء تحسينات مستمرة على خدماته						
2	يسعى المصرف لطرح خدمات جديدة لتلبية حاجات الزبائن						
3	يتقبل المصرف المقترحات والأفكار التي تساعد على تقديم خدمات مصرفية جديدة						
4	يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية الملائمة للزبائن						

ب الإبداع الإداري :

5	يتبع المصرف إستراتيجية معدة مسبقا في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية فيه				
6	أجرى المصرف تغيرات جذرية عند استعمال الأنظمة الحاسوبية في العمليات المصرفية والإدارية				
7	يعمل المصرف إجراء تغيرات جذرية على هيكله التنظيمي بهدف التكيف للتغيرات المستقبلية				
8	تعتمد إدارة المصرف أنماطا متجددة في الإدارة والإشراف				
9	تسمح إدارة المصرف بمشاركة العاملين بعملية اتخاذ القرار				

ثالثا : الميزة التنافسية :

أ- الكلفة :

رقم الفقر	الإجابة الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
10	ما يقدمه المصرف من خدمات أقل كلفة مقارنة بالمصارف المنافسة .					
11	يتميز المصرف بانخفاض الكلف الإدارية والتشغيلية وكلفة العمل الأخرى .					
12	الاستخدام الأفضل للعاملين يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل الخدمات للزبائن					
13	يهتم المصرف بالبحث والتطوير لتقليل تكاليف العمل .					

ب- الجودة :

14	تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية					
15	التقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطويره يساعد المصرف على تقديم أفضل الخدمات للزبائن					
16	تتميز خدمات المصرف بمزايا يفضلها الزبون على تلك التي تقدمها المصارف المنافسة					
17	يسعى المصرف دائما إلى وضع برامج تدريب العاملين لغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون.					
18	تسعى إدارة المصرف في تبني مبدأ التحسين المستمر في البحث عن أفضل الطرائق لخدمة الزبائن					

ج- المرونة :

19	يستخدم المصرف نتائج تقييم الأداء للتعرف على مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن					
20	التقويم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع العاملين للإبداع الذي يتبناه المصرف عند التخطيط لتقديم خدمات جديدة.					
21	يقوم المصرف بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقييم الأداء تزيد بها قدرات وقابليات العاملين على التعديل السريع في حجم الخدمات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن					
22	يواجه المصرف صعوبة في تغيير العمليات المحددة لأقسامه المختلفة بسبب ضعف الموارد					
23	تمتلك الإدارة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					

د- الوقت :

24	يتميز المصرف بالقدرة على انجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة مع المصارف الأخرى				
25	ينتفع المصرف من نتائج تقويم الأداء لزيادة قدرات العاملين بما ينسجم وتقديم أفضل الخدمات للزبائن بالوقت المناسب				
26	أسلوب تقويم الأداء المتبع بالمصرف يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت.				
27	يستخدم المصرف أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل خدمة بأسرع وقت				
28	يمتاز المصرف بمرونة عالية في إدارة الوقت وحل الاختناقات التي تحصل في احد مراكز الخدمة				

.....

.....

.....